

Afstudeerwerkstuk

Strategisch plannen van het (sociale) personeelsbestand in groenvoorzieningsbedrijven



Jeroen Prijs

Titelpagina

Titel: Strategisch plannen van het (sociale) personeelsbestand in groenvoorzieningsbedrijven.

Naam student: Jeroen Prijs
Bedrijfskunde & Agribusiness (Klas D4Ba)
Hessenlaan 26
7395 MH Teuge
06-83163500
prijs_9@hotmail.com

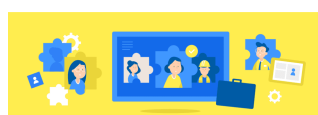
Docent: Carolien Oostveen
c.oostveen@aeres.nl

Opleidingsinstituut: Aeres Hogeschool Dronten
De Drieslag 4
8252 JZ Dronten
088 – 020 6000
info.hogeschool.dronten@aeres.nl

Plaats en datum: Teuge, april 2023

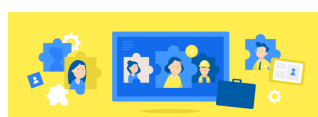
DISCLAIMER

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

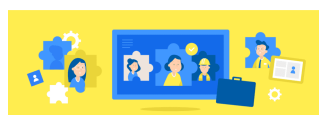


Inhoudsopgave

Titelpagina	2
Inhoudsopgave	3
Voorwoord	5
Samenvatting	6
Abstract	7
H1 Inleiding	8
Onderwerp	8
Ontwikkelingen	8
Toepasbaarheid van een strategische personeelsplanning	10
Strategische personeelsplanning voor bedrijven in de groenvoorziening	10
Knowledge gap	12
Het Groenbedrijf	12
Ontwikkelde tool voor een SPP voor Het Groenbedrijf	13
Verhouding tussen het huidige- en benodigde personeelsbestand	18
Hoofd- en deelvragen	20
Doelstelling	20
H2 Materiaal en Methoden	21
Deelvraag 1: Hoe wordt het gebruik van de inventarisatietool ervaren door de betrokken medewerkers van Het Groenbedrijf?	22
Deelvraag 2: Wat ervaren soortgelijke bedrijven in het plannen van personeel?	23
Deelvraag 3: Hoe kan de inventarisatietool aansluiten bij de behoefte van soortgelijke bedrijven?	24
H3 Resultaten	25
3.1 Resultaten van enquêtes binnen Het Groenbedrijf	25
3.2 Resultaten van enquêtes bij soortgelijke organisaties	27
Gemeente Apeldoorn (afdeling openbare ruimte)	27
Circulus Deventer (afdeling reiniging)	27
Gildebor	28
Onderhoud Enschede	28
Postafdeling Lucrato Apeldoorn	29
Samenvattend	29
3.3 Resultaten van de focusgroep	30
Onderhoud Enschede	30
Gildebor	31
Circulus Deventer (afdeling reiniging)	31
Gemeente Apeldoorn (afdeling openbare ruimte)	31
H4 Discussie	33



<i>H6 Conclusies en aanbevelingen.....</i>	<i>35</i>
<i>Conclusie</i>	<i>35</i>
<i>Aanbevelingen.....</i>	<i>36</i>
<i>Bibliografie</i>	<i>38</i>
<i>Bijlagen.....</i>	<i>39</i>



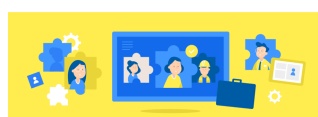
Voorwoord

Dit afstudeerwerkstuk is een onderdeel van de deeltijdopleiding Bedrijfskunde & Agribusiness gevolgd aan de Aeres Hogeschool te Dronten.

Sinds 4,5 jaar ben ik werkzaam bij Het Groenbedrijf. Hier heb ik veel geleerd over het onderhouden van de openbare ruimte voor een gemeente. Maar waar ik nog meer over geleerd heb is; hoe je dit kunt doen samen met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Met dit laatste had ik nog het minste ervaring, maar het interesseerde mij enorm. Ik was dan in het begin ook erg benieuwd hoe de verschillende ploegen samengesteld waren en hoe dit tot stand gekomen is. Na heel wat doorvragen kwam ik er eigenlijk achter dat hier geen duidelijke structuur in zat. Ik kreeg wel meermaals de opmerking van verschillende voorlieden dat zij een tekort aan medewerkers hadden. Ik vroeg mij dan op een gegeven moment af waar dit op gebaseerd was en hoe dit eigenlijk te meten is. Ik ben mij vanaf dat moment meer gaan verdiepen in hoe deze structuur wel aangebracht zou kunnen worden en zodoende heb ik een inventarisatie tool ontwikkeld die antwoord geeft op dit vraagstuk.

Nu ben ik natuurlijk zelf van mening dat dit de beste uitvinding is. Alleen ben ik hierin wel enigszins bevooroordeeld en laat ik deze beoordeling liever over aan de betrokken medewerkers, maar ook aan soortgelijke organisaties. Daarom ben ik een aantal enquêtes en een focusgroep gaan organiseren om dit te gaan onderzoeken.

Voor het tot stand komen van dit afstudeerwerkstuk wil ik in het bijzonder Carolien Oostveen, Jos Verdaasdonk en Lianne Meijerhof bedanken. Carolien is mijn afstudeercoach van de Aeres Hogeschool en heeft mij veel feedback gegeven op de inhoud en opmaak van mijn rapport. Bij Het Groenbedrijf heb ik alle nodige ondersteuning en hulp gekregen van mijn leidinggevende Jos Verdaasdonk en van de P & O adviseur Lianne. Hier ben ik bovengenoemden bijzonder dankbaar voor!



Samenvatting

Dit afstudeerwerkstuk heeft alles te maken met het in kaart brengen van het plannen van personeel. Het betreft hier bedrijven of organisaties in de groensector, welke afhankelijk zijn van sociale arbeid. Dus de doelstelling van zo'n organisatie is tweeledig. Enerzijds is er een opdracht te vervullen, namelijk het onderhouden en aanleggen van de openbare ruimte. Anderzijds heeft de organisatie een maatschappelijk doel; mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een baan bieden en deze hier ook in te begeleiden. Het plannen van het personeel wordt eerst theoretisch onderzocht.

Onderzoekend student (J.Prijs) heeft een tool ontwikkeld om;

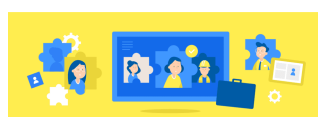
- Het huidige personeelsbestand in kaart te brengen
- Het benodigde personeelsbestand te berekenen
- De koppeling hiertussen te maken.

Deze tool wordt stapsgewijs doorgenomen in het eerste hoofdstuk. Het gehele onderzoek staat in het teken van deze tool. De tool is al ontwikkeld en volop in gebruik door Het Groenbedrijf in Deventer. Er wordt onderzocht of de tool goed werkt binnen dit bedrijf, maar ook of soortgelijke organisaties tegen dezelfde problemen aan lopen en of de tool ook bij hun toepasbaar zal zijn. In de vorm van verschillende kwalitatieve enquêtes wordt verkregen op deze vragen. Uiteindelijk wordt de tool nader uitgelegd aan verschillende soortgelijke organisaties. Hierbij wordt een focusgroep gecreëerd, met als doel de tool nog beter toet te kunnen passen in de praktijk.

De hoofdvraag luidt; Hoe kan de inventarisatietool nog effectiever ingezet worden?

De resultaten hiervan worden gebundeld per deelvraag. Deze zijn in de meeste gevallen zeer positief, zowel intern als extern. In de meeste gevallen wordt er aangegeven dat er niet veel aan veranderd hoeft te worden. Er zijn wel enkele toevoegingen, wijzigingen en aandachtspunten. Hieruit volgen de aanbevelingen; bepaalde werkzaamheden of competenties toevoegen aan de tool, enkele benamingen wijzigen in de tool om meer duidelijkheid te verschaffen, het consequent bijhouden van de tool en bepaal per organisatie welk onderdeel door welke functie ingevuld wordt. Meerdere organisaties hebben al kenbaar gemaakt dat zij graag een vervolgspraak maken om de tool ook bij hun te introduceren.

In de discussie wordt teruggekeken hoe het onderzoek verlopen is en wat er eventueel anders had kunnen gaan. Uiteindelijk geven de conclusies en aanbevelingen bruikbare handvatten om de tool nog effectiever in te kunnen zetten bij Het Groenbedrijf maar ook bij andere soortgelijke organisaties.



Abstract

This graduation project has everything to do with mapping the planning of personnel. These are companies or organizations in the green sector, which are dependent on social labour. So the objective of such an organization is twofold. On the one hand, there is an assignment to fulfil, namely the maintenance and construction of the public space. On the other hand, the organization has a social purpose; offering people with a distance to the labour market a job and also guiding them in this. Planning of personnel is first examined theoretically.

Research student (J. Prijs) has developed a tool to;

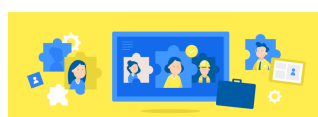
- Map the current workforce
- Calculate the required workforce
- Make the link between them.

This tool is discussed step by step in the first chapter. The entire research is dedicated to this tool. The tool has already been developed and is in full use by Het Groenbedrijf in Deventer. It is being investigated whether the tool works well within this company, but also if similar organizations run into the same problems and if the tool will also be applicable to them. In the form of various qualitative surveys is obtained on these questions. Finally, the tool is explained in more detail to various similar organizations. A focus group is created, with the aim of applying the tool even better in practice.

The main question is; How can the inventory tool be used even more effectively?

The results of this are bundled per sub-question. These are in most cases very positive, both internally and externally. In most cases it is indicated that not much needs to be changed. There are some additions, changes and points of attention. From this follow the recommendations; add certain activities or competencies to the tool, change some names in the tool to provide clarity, consistently update the tool and determine per organization which part is filled by which position. Several organizations have already indicated that they would like to make a follow-up appointment to introduce the tool to them.

In the discussion, we look back at how the research went and what could have been done differently. Ultimately, the conclusions and recommendations provide useful tools for using the tool even more effectively at Het Groenbedrijf, but also at other similar organisations.



H1 Inleiding

Onderwerp

Voor elk bedrijf is een strategische personeelsplanning (SPP) essentieel. Of het nu gaat om een klein bedrijf dat zich wil uitbreiden of een groot bedrijf met honderden medewerkers. Als het personeel niet wordt afgestemd op de werkzaamheden, gaat er veel geld en tijd verloren.

Strategische personeelsplanning houdt in; het continu voorbereiden, vormgeven en implementeren van beleid rondom de instroom, doorstroom en uitstroom van personeel. Hierbij is belangrijk dat de personen met de juiste kwaliteiten, kosten en flexibiliteit op de juiste momenten aanwezig zijn op de juiste plek in de organisatie, voor het uitvoeren van activiteiten en wel gericht op het behalen van de strategische doelen. (Evers, 2014)

Voor sociale werkvoorzieningsbedrijven ligt dit heel anders. Hierbij wordt de denkwijze eigenlijk omgedraaid. Het gaat erom dat de medewerkers zo ingepast worden dat ze de gevraagde werkzaamheden kunnen uitvoeren. Als de werkzaamheden niet passen bij op dat moment de groep medewerkers, wordt er gezocht naar andere werkzaamheden die wel passend zijn.

Bij een bedrijf waar een mix is van vakmensen en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt is dit veel complexer. Er wordt vanuit twee belangen gedacht. Enerzijds heeft het bedrijf te maken met een klant waar een opdracht voor vervuld moet worden. Anderzijds heeft het bedrijf te maken met een sociale opdracht, namelijk om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een passende werkplek te bieden. Dit onderzoek spitst zich vooral toe op groenvoorzieningsbedrijven die samenwerken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Ontwikkelingen

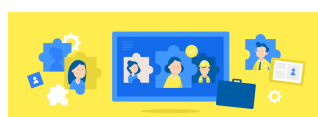
Strategische personeelsplanning draait dus om het beleid rond de kwalitatieve en kwantitatieve inzet van het personeel. De focus ligt op het vaststellen van de kloof tussen het gewenste personeelsbestand en het huidige personeelsbestand (Eurohrm, 2014). Om tot een relevante inventarisatie van het huidige personeelsbestand te komen is het noodzakelijk om te weten hoe het is samengesteld, bijvoorbeeld naar functies, opleiding en leeftijd. Voor het gewenste personeelsbestand is inzicht nodig in de gewenste toekomstige omvang en competenties van het personeel. Het gewenste, toekomstige personeelsbestand is afhankelijk van de strategie van de organisatie en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. En wat zijn de gewenste kerncompetenties voor in de toekomst? Hierna volgt een antwoord op de vraag hoe de kloof tussen het huidige- en gewenste personeelsbestand te overbruggen (MoonenHRM, 2012).

De vier meest gebruikte stappen van een traditionele SPP zijn:

- Er wordt gekeken naar wat de status van het huidige personeel is (aanbodanalyse)
- Wat in de toekomst aan personeel zowel kwantitatief als kwalitatief nodig is (vraaganalyse)
- Verschil tussen wat er nu is en wat er in de toekomst nodig is (discrepantieanalyse of kloofanalyse)
- Strategie maken om deze discrepantie op te lossen (oplossingsanalyse)

(Andersen, 2014)

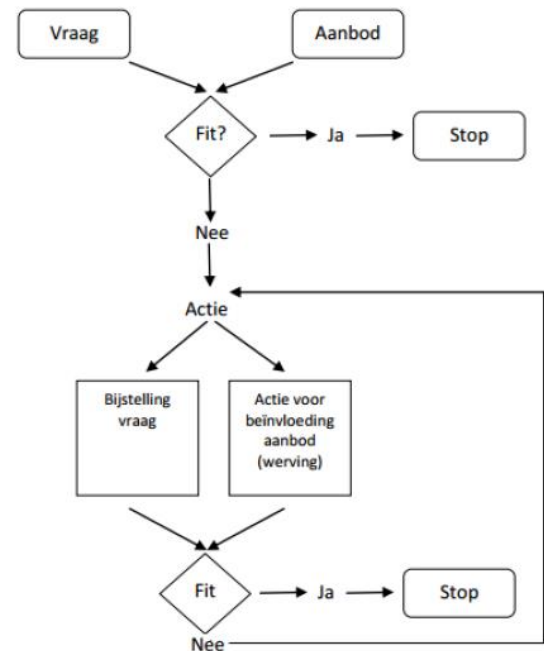
Soms wordt de kloof- en de oplossingsanalyse ook als één stap gezien: de fitmodule (zie figuur 1). Hierin is tevens te zien dat het personeelsplanningsproces cyclisch is. Er moet elke keer worden gekeken of het juiste beleid is opgesteld en deze kan bij elke evaluatie bijgesteld worden. Er zal echter (bijna) nooit een perfecte fit zijn tussen vraag en aanbod. Het is dan ook belangrijk om de kosten (bijvoorbeeld voor werving en selectie) af te wegen tegen de opbrengsten (een betere fit) (Kluytmans, 2009).



Tegenwoordig zijn er nog veel meer uiteenlopende theorieën beschikbaar over een Strategische HRM en de koppeling met strategische personeelsplanning. Hieronder worden verschillende SPP theorieën beschreven (Lievens, 2015):

Michigan model (matching model) – Fombrun e.a.

Dit model stelt dat men met werknemers op dezelfde manier om moet gaan als met de rest van de bronnen in het bedrijf: zo voordelig mogelijk verkrijgen, spaarzaam gebruiken, en zo veel ontwikkelen als mogelijk is. De vormgeving van het personeelsbeleid moet zo goed mogelijk afgestemd worden op de strategie van de organisatie (en dus een fit creëren). De systemen die een rol spelen in dit model zijn selectie, beoordeling, beloning, en ontwikkeling. Deze vier domeinen moeten elkaar versterken en consistent zijn, om de strategische doelen te behalen.



Figuur 1: Fit module (Kluytmans, 2009)

Harvard Model - Beer e.a.

Het Harvard model richt zich meer op de menselijke, zachtere kant van strategisch management. HRM in deze benadering omvat alle managementbeslissingen en acties die de aard van de relatie tussen de organisatie en de werknemers beïnvloeden. Het idee is dat de problemen die betrekking hebben op HRM alleen kunnen worden opgelost als het management een visie ontwikkelt op de wijze waarop werknemers worden betrokken bij en ontwikkelen binnen de organisatie. Het model gaat ervan uit dat verschillende mensen belang hebben binnen de organisatie, en deze verschillende eisen én de situationele context worden erkend.

Evidence based HR management

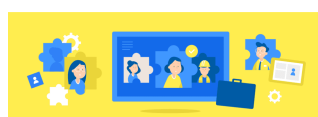
Hiermee bedoelt men dat de principes van HR moeten worden afgeleid uit (meta-analytisch) wetenschappelijk onderzoek voordat ze zullen worden toegepast in de organisatie. Men moet dus de acties kunnen onderbouwen en zich ook kunnen bewijzen aan de hand van empirische data en cijfers. Op deze manier ontstaat een onderzoekscultuur binnen bedrijven. Met deze cijfers wordt de strategische personeelsplanning bij een Evidence based HR management ingericht.

Scientific Management (Frederick Taylor)

Middels ‘time and motion’-studies wordt de organisatie zo onafhankelijk mogelijk gemaakt. Middels vier principes wordt geprobeerd het productieproces efficiënter en productiever te maken:

- Verticale arbeidsverdeling: strakke scheiding tussen uitvoerend werk door de arbeiders en het controlerende/regulerende werk door stafafdelingen.
- Horizontale arbeidsverdeling: opsplitsing van complexe en moeilijke taken in zo klein mogelijk kortdurende deeltaken (bij zowel uitvoerend als controlerend werk)
- Time & motion-studie: er bestaat één beste manier, en als deze is gevonden moet deze door alle arbeiders gebruikt worden.
- Prestatieloon: beloning koppelen aan de hoogte van de individuele arbeidsprestatie en op deze manier proberen de productiviteit te maximaliseren.

Deze vier principes zijn gebaseerd op het idee dat arbeiders efficiënt gebruikt willen worden en gemotiveerd worden door geld.



Toepasbaarheid van een strategische personeelsplanning

Wanneer een bedrijf met een personeelstekort dreigt, zal het nog belangrijker zijn om de juiste mensen op de juiste plek te krijgen binnen een organisatie. Er wordt al snel geroepen dat er een tekort is aan personeel, maar hoe weet een organisatie nou precies wanneer dit het geval is. Dit is precies de aanleiding tot het maken van een correcte strategische personeelsplanning, maar deze moet wel aansluiten bij de strategie van desbetreffende organisatie.

Er verschijnen echter ook steeds meer studies naar hoe strategische personeelsplanning in de praktijk van organisaties plaatsvindt (Raet, 2017) (Van Knippenberg, 2012) (Randstad, 2014) (Evers, 2014). Hieruit is gebleken dat organisaties stoeien met strategische personeelsplanning. In sommige gevallen is er weinig tot geen bruikbaar cijfermatig materiaal aanwezig. Ook bevinden organisaties zich in een dynamische omgeving die het lastig maakt om een correcte voorspelling te maken van de toekomstbehoefte. Organisaties zijn nog te vaak bezig in de waan van de dag, hierdoor krijgt strategische personeelsplanning weinig prioriteit. Het draagvlak ontbreekt en het wordt dus heel lastig om een juiste strategische personeelsplanning te maken en te implementeren. (Driessen, 2021)

‘Planning wordt moeilijker naarmate de toekomst onzekerder wordt, maar met een onzekere toekomst is planning des te meer noodzakelijk’ (Kluytmans, 2009)

Strategische personeelsplanning voor bedrijven in de groenvoorziening

In het verleden was een SPP voor groenvoorzieningsbedrijven die samen werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt niet direct noodzakelijk. Er heerste toen nog geen krapte op de arbeidsmarkt. Door verschillende oorzaken dreigt er nu ook in deze sector een personeelstekort te ontstaan, zowel van geschoold personeel (VHG, 2021), als personeel met een afstand tot de arbeidsmarkt (VNG, 2022)

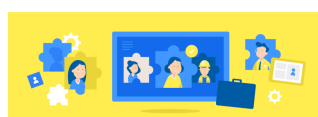
Participatiewet

Iedereen die kan werken maar het op de arbeidsmarkt zonder ondersteuning niet redt, valt onder de Participatiewet. De wet moet ervoor zorgen dat meer mensen werk vinden, ook mensen met een arbeidsbeperking. Werkgevers komen dan in aanmerking voor een loonkostensubsidie. Bij de loonwaardebepaling onderzoekt het UWB of de waarde van de arbeidsprestatie van een burger met een ziekte of handicap. Als die loonwaarde lager is dan het wettelijk minimumloon, komt een werkgever in aanmerking voor deze subsidie (Rijksoverheid, Participatiewet, 2022).

De arbeidsdeskundige meet de arbeidsprestatie van een werknemer met een ziekte of handicap op de werkplek. Hij vergelijkt de uitkomst van die meting met de arbeidsprestatie van een werknemer zonder ziekte of handicap. Hij gebruikt hiervoor de uniforme methode loonwaardebepaling. De methode kent 4 stappen:

1. De arbeidsdeskundige brengt het functioneren van de werknemer in kaart. Hij doet dit door het tempo, de kwaliteit van het werk en de netto werktijd van de werknemer te bepalen.
2. De arbeidsdeskundige stelt de prestatie vast van een werknemer zonder ziekte of handicap: de normfunctie. Hij doet dit op basis van dezelfde elementen: tempo, kwaliteit van het werk en netto werktijd.
3. De arbeidsdeskundige vergelijkt het functioneren van de werknemer met de normfunctie. En stelt de arbeidsprestatie en het loonwaarde percentage vast.
4. De arbeidsdeskundige geeft advies over mogelijkheden om de duurzaamheid van het werk en de arbeidsprestatie te verbeteren.

De Participatiewet is in 2015 in de plaats gekomen van de Wet Werk en Bijstand, Wsw en een groot deel van de Wajong. Dit heeft gevolgen voor bijstandsgerechtigden, Wajongers en mensen in de sociale werkvoorziening (Wsw'ers). (Rijksoverheid, Gevolgen van de participatiewet, 2019). De Wet



sociale werkvoorziening (WSW) is bedoeld voor mensen die door een lichamelijke, psychische of verstandelijke handicap niet onder normale omstandigheden kunnen werken. In de sociale werkvoorziening (SW) wordt het werk aangepast aan de mogelijkheden van de medewerkers. (UWV, 2022)

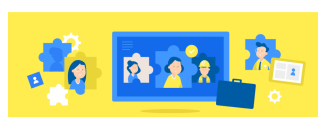
De wetswijziging van 2015 heeft nog wel aantal nadelige gevolgen. Doordat de verantwoordelijkheid van de Participatiewet bij de gemeenten ligt, is er een focus op regionale samenwerking ontstaan. Daarnaast zijn de WSW-subsidies jaarlijks verlaagd. Bij de nieuwe doelgroep wordt alleen het verschil in productiviteit met een reguliere medewerker gesubsidieerd; dat wordt berekend via een loonmeting. Er is dus geen onderscheid meer tussen een regulier bedrijf of een SW-bedrijf (Tomingroep, 2019). In 2018 stelde het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP) dat de baankansen van arbeidsgehandicapten sinds de invoering van de Participatiewet zijn gedaald. Dat de wet niet werkt zoals de bedoeling was, heeft volgens het SCP meerdere oorzaken, waaronder de plotselinge verantwoordelijkheid die de gemeente kreeg. Verder zijn er volgens het SCP structurele problemen. Zo is niet iedereen in staat te werken, maar leek de politiek hier wel vanuit te gaan toen het de wet opstelde (SCP, 2018)

Minder instroom van hoveniers

Dan is er nog het feit dat het steeds moeilijker wordt om aan vakmensen te komen. In de groenbranche is er een schreeuwend tekort gekwalificeerd personeel. (Mygo, 2020) Het openbaar groen in gemeenten is echter alleen maar toegenomen, dus is er meer en vaker onderhoud nodig (Overheid, 2021). Ook de overlast die eikenprocessierups en Japanse duizendknoop veroorzaken, alsmede het verbod op chemische bestrijdingsmiddelen, zorgt voor extra werk. Omdat de sector te maken heeft met seizoenpieken gaat het in de meeste gevallen om een tekort aan tijdelijke werknemers. Hierdoor is het lastig om arbeidskrachten enthousiast te krijgen voor werk in de openbare ruimte. Daarnaast kampt de sector met een negatief imago en een bescheiden salaris. (NWST, 2020)

Hiernaast wordt de instroom van nieuwe hoveniers ook steeds schaarser. (Ineke Bijlsma, Naar een arbeidsmarktmonitor voor de groene sector, 2021) Samenwerkingsorganisatie beroepsonderwijs bedrijfsleven (SBB) verwacht dat het aantal vmbo-leerlingen zal dalen en daarmee (op termijn) ook het aantal mbo-leerlingen. Dit kan problematisch zijn voor de groene sector, aangezien deze sector voor een relatief groot aandeel bestaat uit werknemers met een mbo-achtergrond. SBB verwacht, vooral in hoogconjunctuur, een stijgend tekort aan mbo-krachten en stelt dat het aantal mbo-vacatures in de groene sector stijgt, vooral bij hoveniersbedrijven, de bloemensector en boomkwekerijen. Nu al zijn er hoveniers en groenvoorzieners die kampen met personeelstekorten.

Dit alles maakt het heel belangrijk voor een groenbedrijf dat werkt met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt dat het personeelsbestand op orde is. Wanneer dit niet het geval is zal er niet praktisch en efficiënt gewerkt kunnen worden. Dat de omvang van het personeelsbestand van bedrijven die samenwerken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in de groene sector achteruit gaat is bekend. Om hier goed om in te kunnen spelen is het belangrijk om eerst te weten wanneer en hoe het personeelsbestand wel op orde zou zijn.



Knowledge gap

De eerder genoemde theorieën over SPP zijn in sommige gevallen al lastig toe te passen in reguliere bedrijven (zie paragraaf ‘Toepasbaarheid van SPP’), laat staan voor bedrijven die samen werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Deze theorieën zijn vooral gericht op;

- Het door ontwikkelen van de medewerkers (Michigan Model).
- De medewerkers betrekken in de ontwikkeling van het bedrijf (Harvard Model).
- Waarderen en scoren van vaardigheden om het personeel juist te verdelen (Evidence based HR Management).
- De medewerkers zo laten werken dat ze steeds onafhankelijker van elkaar worden (Scientific Management).

Deze begrippen zijn voor het overgrote deel niet toe te passen op mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Zij zijn juist gebaat bij veel begeleiding, weinig veranderingen en kunnen qua niveau zich vaak niet door ontwikkelen en willen dit bij uitstek ook niet.

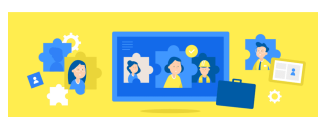
Zoals eerder genoemd was voor deze sector voorheen ook geen SPP nodig. Voor de ingang van de participatiewet kreeg iemand veel sneller een indicatie en waren er dus ook meer mensen beschikbaar uit de doelgroep (van Beelen, 2015). Ook was de instroom van nieuwe hoveniers veel groter (Ineke Bijlsma, Naar een arbeidsmarktmonitor voor de groene sector, 2021). Daarom zaten groenvoorzieningsbedrijven die werkten met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt altijd zeer ruim in het personeel. Wanneer de openbare ruimte qua kwaliteit dan toch nog buiten beeld raakte, werd er even geschakeld met de sociale werkvoorziening of een uitzendbureau en werd dit op deze wijze opgelost. Nu sinds 2015 een behoorlijke terugloop in personeel dreigt, komt er een punt dat er een tekort aan personeel is. Maar wanneer is er nu echt een tekort aan personeel? Als het huidige personeelsbestand nooit goed in kaart gebracht is en het niet duidelijk is hoeveel en welk type personeel er nodig is om alle aan alle criteria, bestekseisen en kwaliteitsnormen voor het beheer van de openbare ruimte te voldoen, kan hier ook niet op gestuurd worden.

Dit is exact de reden dat onderzoekend student (J.Prijs) een tool heeft ontwikkeld die aansluit op deze vraagstukken. In de volgende alinea wordt het bedrijf geïntroduceerd waarin de tool geïmplementeerd is en wordt er vervolgens ook ingezoomd op de tool.

Het Groenbedrijf

Om het onderzoek meer diepte en inhoud te kunnen geven wordt ingezoomd op een bedrijf dat in de praktijk tegen deze problemen aanloopt. Het bedrijf wat als voorbeeld genomen wordt is Het Groenbedrijf uit Deventer. Zij voeren aanleg en onderhoudswerkzaamheden in de openbare ruimte voor met name de gemeente Deventer uit.

Het Groenbedrijf (HGB) is in 2005 voortgekomen uit de samenvoeging van de afdelingen uitvoering openbare ruimte van Gemeente Deventer en de groenafdelingen van KonnecteD (sociale werkvoorziening). De groenafdelingen van beide partijen werden ondergebracht in deze nieuwe onderneming. Voornaamste reden hiervan is meer scherpte krijgen op de kwaliteit van de buitenruimte. Nu is er een relatie gecreëerd tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, in plaats van een slager die zijn eigen vlees keurt.



Wat Het Groenbedrijf bijzonder maakt is dat het grootste deel van het werk in opdracht uitvoeren van de gemeente Deventer en hiernaast is de gemeente Deventer ook aandeelhouder.

Hiernaast ligt de kracht van Het Groenbedrijf in het werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit is ook expliciet weergegeven in de opdracht vanuit de gemeente; Het op beeld houden van de openbare ruimte met een zo hoog mogelijk percentage sociale arbeid. Er is een mix gemaakt van vakmensen en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Deze medewerkers zijn onderverdeeld in een 10-tal wijkploegen. De laatste jaren is het personeelsbestand flink geslonken. Dit is duidelijk te zien in tabel 2 (P & O, 2022).

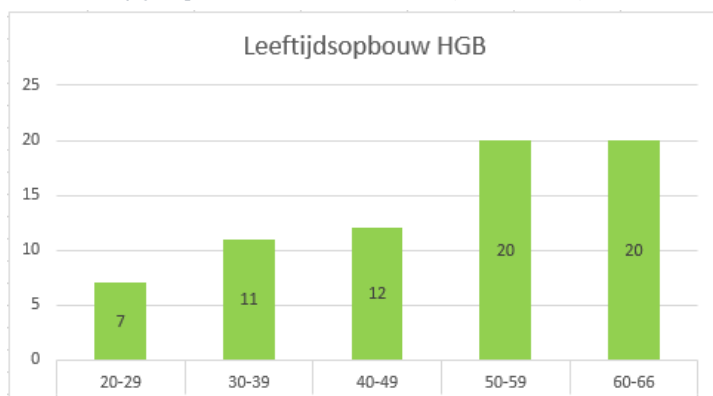
Momenteel heerst er behoorlijke vergrijzing binnen Het Groenbedrijf. In figuur 1 is dit weergegeven. Van de 70 medewerkers in de wijkploegen is meer dan de helft 50 jaar of ouder en binnen 6 jaar zullen er door natuurlijk verloop zo'n 20 medewerkers uitstromen. Dit vormt een grote bedreiging als hier niet op korte termijn op in wordt gespeeld.

Binnen HGB worden er diverse producten en diensten geleverd voor zowel openbare als particuliere groenvoorziening:

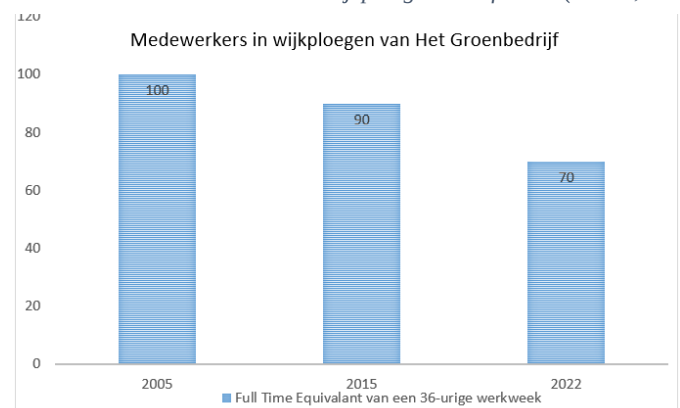
- Aanleg, onderhoud en beheer van groenvoorziening
- Totaalpakket boomverzorging
- Onderhoud en beheer sportvelden
- Aanleg, onderhoud en beheer speelvoorzieningen
- Civiele onderhoudswerkzaamheden
- Eerste lijns onderhoud t.b.v. parkeren en gemalen

(Groenbedrijf, 2023)

Tabel 1: Leeftijdsopbouw medewerkers HGB (P & O, 2022)



Tabel 2: Aantal medewerkers in wijkploegen vanaf 2005 (P & O, 2022)



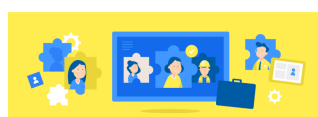
In de loop der jaren is eigenlijk het hele personeelsbestand flink afgenomen. Waar er in 2005 nog zo'n 100 medewerkers in de wijkploegen werkzaam waren. Zijn dat er op dit moment nog maar 70. Het overgrote deel (90%) is te wijten aan natuurlijk verloop, dus medewerkers die hun met pensioen zijn gegaan. Het overige deel was toe aan een nieuwe uitdaging. (P & O, 2022)

Ontwikkelde tool voor een SPP voor Het Groenbedrijf

Onderzoekend student (J.Prijs) heeft voor de eerder genoemde gap een tool opgesteld. De tool is in het leven geroepen om het huidige personeelsbestand goed in de kaart te kunnen brengen. De tool is in drie verschillende onderdelen opgesteld:

- Huidige personeelsbestand
- Benodigde personeelsbestand
- Verhouding tussen het huidige- en benodigde personeelsbestand

Allereerst wordt er gekeken naar hoe het huidige personeelsbestand van Het Groenbedrijf is samengesteld. Hierin worden verschillende onderdelen aangestipt om een goed beeld te krijgen van hoe het personeelsbestand eruit ziet. Zo is het belangrijk te weten wie er in een doelgroep valt en welke loonwaarde hier tegenover staat. Dit geeft ook een realistisch beeld van de aantal Fte's. Hiernaast zijn certificaten en cursussen ook een belangrijk onderdeel om weer te geven waar het personeel in getraind is. Op het gebied van de werkervaring en kennis wordt ook onderscheid



gemaakt. Zo zijn er mensen die bepaalde werkzaamheden niet zelfstandig kunnen uitvoeren en andere werkzaamheden juist weer wel. Uiteindelijk is het met het oog op de toekomst ook goed om te weten of er medewerkers zijn die door kunnen groeien of medewerkers zijn die juist niet goed op hun plek zitten. Zeker gezien de vergrijzing binnen de sector is dit een nuttige toevoeging.

Hieronder wordt per onderdeel uitgelegd wat er terug komt in de inventarisatietool:

In het eerste onderdeel komen de persoonlijke gegevens (zie figuur 2) aan bod. Denk hierbij aan naam, functie, leeftijd, welke wijk, en hoeveel uur iemand onder contract staat. Deze gegevens zijn al bij de afdeling P & O bekend en kunnen overgenomen worden.

Persoonlijk						
Naam	Wijknummer	Gebortedatum	Leeftijd	Functie	Contracturen	Werkelijke uren
RJ	6	11-1-1970	53	Medewerker groenvoorziening	32	16

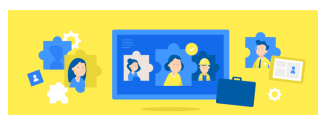
Figuur 2: Inventarisatietool, Persoonlijk

Vervolgens wordt er nagegaan welk type contract iemand heeft (zie figuur 3). Dit kan een gedetacheerd ambtenaar zijn, een hovenier (al dan niet in de participatiewet) of iemand met een sw-indicatie. Hierin wordt ook de loonwaardebepaling meegenomen die van toepassing zijn op mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit wordt weergegeven in percentages. Aan de hand hiervan kan er dan ook bepaald worden wat de werkelijke uren zijn die iemand productief is (zie figuur 2). Dus wanneer iemand voor 32 uur op papier staat en er zit een loonwaardebepaling op van 50%. Is hij in werkelijk 16 uur productief. Hiermee wordt de koppeling gemaakt naar het aantal FTE. Het type contract met eventuele loonwaardebepaling is bekend bij de afdeling P & O.

Ambt./hovenier 1 invullen		Overige % invullen	
Contract			
Ambtenaar	Hovenier	P-wet, Loonwaarde	SW, Dariuswaarde
		50%	

Figuur 3: Inventarisatietool, Contract

Hierna worden de verschillende certificaten en cursussen onder de loep genomen (zie figuur 4). Deze staan allemaal in het systeem bij de KAM-coördinator en kunnen hiervan overgenomen worden.



1 wat van toepassing is	
Certificaat, cursus	
Gewasbescherming	
Wet	
Natuurbescherming	
Motorkettingzaag	
Bosmaaien	1
LEH	1
Rijbewijs CE	
Rijbewijs T	
Rijbewijs BE	
Rijbewijs B	1

Figuur 4: Inventarisatietool, Certificaat Cursus

Dan komen de verschillende type werkzaamheden aan bod (zie figuur 5). Veel medewerkers kunnen allerlei werkzaamheden wel uitvoeren maar lang niet altijd zelfstandig. Daarom is hier een schifting gemaakt tussen zelfstandig, onder begeleiding of niet inzetbaar. Voor een juiste invulling van dit deel van de tool is de ervaring van de voorman heel belangrijk. Hij maakt de medewerkers dagelijks mee en kan dus de inschatting maken op dit gebied. De inzet op onderdelen is een onderbouwing voor het onderdeel certificaat, cursus. Wanneer iemand bijvoorbeeld niet meer in staat is om zelfstandig met een bosmaaier te werken, kan er beoordeeld worden of deze persoon niet van de cursuslijst afgehaald zou moeten worden.

1	Zelfstandig inzetbaar	2	Onder begeleiding inzetbaar	3	Niet inzetbaar
Inzet op onderdelen					
	Zelfstandig de wijk in				
	Groenkennis				
	Beheersen NL taal				
	Onkruid branden				
	Mulser, Frees Vingetalk				
	Grasmaaiër (handmatig)				
	Kantensnijder (handmatig)				
	Rugblazer (bladactie)				
	Machinaal zagen 5 tot 30cm dikte				
	Machinaal zagen tot 5cm dikte				
	Bosmaaien				
	Handmatig snoeien/zagen				
	Motorheggen-schaar				
	Schoffelen/Harken				
1		2		3	

Figuur 5: Inventarisatietool, Inzet op onderdelen

In het laatste onderdeel van de inventarisatietool wordt er gekeken of iemand het in zich heeft om door te groeien (zie figuur 6). Dit wordt in vijf gradaties weergegeven. Het gaat er hierbij vooral om of iemand wel of niet goed op zijn plek zit. De uitvoerder van de medewerkers kan deze inschatting het beste maken. Wel zal hier de afstemming met de voorman voor nodig zijn. De resultaten van het groeipotentieel dienen in een later stadium voor een uitvoerder ook als iets waar een reactie op moet komen. Dus ziet iemand in groeipotentieel 1 dan zal er ook gekeken moeten worden of hier ruimte voor is binnen de organisatie. Dit heeft ook als doel dat medewerkers met potentie niet naar een andere werkgever gaan. Potentiële doorgroeiers op de lange termijn hebben wellicht wat extra's nodig om in de toekomst door te kunnen groeien. Dit kan in de vorm van een opleiding of cursus, maar het kan ook zijn dat iemand nog wat meer ervaring op moet doen in de huidige functie. Wanneer de werkplek niet passend is voor een medewerker zal er gekeken moeten worden naar hoe dit wel ingeregeld kan worden of er zal naar een andere wijk gekeken moeten worden. Wanneer een medewerker in de laatste categorie valt, is het voor zowel de medewerker als de ploeg goed om te kijken of er op een passende wijze afscheid van elkaar genomen kan worden. Al met al komt het er op neer dat medewerkers niet jaren lang in categorie 1 of 5 moeten blijven hangen.

1. *Potentiële doorgroeier korte termijn*
 2. *Potentiële doorgroeier lange termijn*
 3. *Huidige functie en werkplek is passend*
 4. *Huidige functie passend, werkplek niet*
 5. *Huidige functie en werkplek zijn niet passend*

Groei-potentieel *				
1.	2.	3.	4.	5.
		1		

Figuur 6: Inventarisatietool, Groeipotentieel

Als de gehele inventarisatie van alle medewerkers ingevuld is, kan de balans per ploeg opgemaakt worden. De tool zal jaarlijks geüpdatet moeten worden om een reëel beeld te houden van het personeelsbestand.

Benodigd personeelsbestand

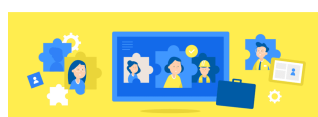
Wanneer de inventarisatie gemaakt is kan er gekeken worden naar wat er nu eigenlijk nodig is om tot een juiste personeelsverdeling te komen. Dit wordt onderverdeeld in hoeveel FTE een bepaalde wijkploeg nodig heeft en welke type medewerkers zijn er nodig om alle werkzaamheden jaarrond uit te kunnen voeren.

FTE per wijkploeg.

De werkzaamheden van Het Groenbedrijf staan allemaal beschreven in een bestek. Uit dit bestek zijn op alle verschillende werkzaamheden te achterhalen hoeveel uren hier voor gerekend zijn (zie tabel 3). De werkzaamheden worden gecategoriseerd in verschillende beheergroepen; bodembedekkers, vaste planten, hagen, sierheesters en bosplantsoen. Elke wijk is weer verschillend. De aantal vierkante meters per beheergroep per wijk is te achterhalen uit kaartgegevens. Dit geeft uiteindelijk een goed beeld hoeveel manuren (dus fte's) een bepaalde wijk nodig heeft. Dit zijn wel fte's gebaseerd op volledige hoveniers. Dus zonder mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De loonwaarde van deze medewerkers kan omgezet worden in FTE. Dus een medewerker met een loonwaardebepaling van 60% staat voor een FTE van 0,6. Dan is er ook nog rekening gehouden met de tijd die een voorman of hovenier nodig heeft om de mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te begeleiden. In een regulier bedrijf wordt uitgegaan dat een fulltime medewerker 1720 uur per jaar productief is (Rijksoverheid, Ministerie van sociale zaken en werkgelegenheid, 2023). Om de begeleiding van iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt te compenseren heeft de directie van HGB besloten om voor een gemiddelde medewerker in een wijkploeg uit te gaan van 1100 productieve uren op jaarbasis.

Tabel 3: Onderdeel van het bestek; uren per werkzaamheid

Bestekpost	Naam	Eenheid	Calc. hoeveelheid	Calc. hoeveelheid	Eenheid	Calculatie arbeid	Eenheid	norm
104040	Beheersen overgroe-heesters.	week	52	59.639,00	m1	1192,78	uur	50,00
104050	Snoeien heesters.	m2	16.064,10	16.064,10	m2	535,47	uur	30,00
104060	Terugzetten heesters.	m2	8.032,05	8.032,05	m2	107,09	uur	75,00



Naast de bestek werkzaamheden heeft Het Groenbedrijf ook nog veel projecten in aanleg en onderhoud. Dit zijn projecten in opdracht van de gemeente. Vaak gaat het hierbij om een nieuwe woonwijk of straat die gerenoveerd is op het gebied van infra en groen. Gemiddeld genomen betekend dit jaarrond dat elke wijk hier 1 FTE voor nodig heeft. Hieruit volgt het aantal FTE dat een bepaalde wijk nodig heeft om alle werkzaamheden uit te kunnen voeren (zie figuur 7).

Aantal FTE per wijk	
Wijk 1	4,1
Wijk 2	4,8
Wijk 3	3,9
Wijk 4	3,9
Wijk 5	3,8
Wijk 6	5,3
Wijk 7	3,3
Wijk 8	4,5
Wijk 9	3,4
TOTAAL	35,8

Figuur 7: Benodigd personeel per wijk

Competenties per wijk	
Voorman	1
2e man	1
Rijbewijs B	3
Bosmaaier	3
Motorkettingzaag	3
Motorheggenschaar	3
LEH	3
Groenkennis	3
Zelfstandig de wijk in	3
PSO percentage	50%

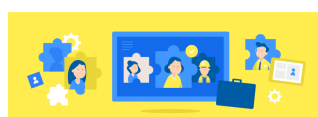
Figuur 8: Benodigd aantal competenties per wijk

Competenties per wijkploeg

Hiernaast is het ook belangrijk om te weten welke type personeel een bepaalde wijk nodig heeft. Niet elke wijk is exact hetzelfde, maar in de regel kan aangehouden worden dat elke wijk een minimaal aantal medewerkers nodig heeft met een bepaalde competentie (zie figuur 8). Dit aantal is tot stand gekomen in een overleg met betrokken voorlieden en uitvoerders. Het gaat hier niet om het aantal medewerkers onder aan de streep, want over het algemeen heeft bijvoorbeeld een voorman een rijbewijs en de nodige certificaten ed. Maar het is niet vanzelfsprekend dat elke ploeg alle benodigde competenties bezit. Daarom is het noodzakelijk dat hier goed naar gekeken wordt.

Voor Het Groenbedrijf is de PSO-waarde ook van belang. De Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO) maakt inzichtelijk welke organisaties meer dan gemiddeld werkgelegenheid bieden aan personen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie (TNO, 2022).

Omdat de gemeente Deventer van Het Groenbedrijf een zo hoog mogelijk sociale arbeid verwacht, heeft HGB zich als doel gesteld om zich te houden aan de norm van PSO trede 3. Dit betekent dat er gewerkt wordt met 30% of meer medewerkers uit kwetsbare groepen. Doordat andere afdelingen (Bomen, civiel, sport) binnen HGB meer specifieke vakkennis vraagt, kan hier de 30% sociale arbeid niet gehaald worden. Daarom heeft de directie van HGB zich als doel gesteld dat er tenminste 50% sociale arbeid aanwezig moet zijn in de wijkploegen.



Verhouding tussen het huidige- en benodigde personeelsbestand

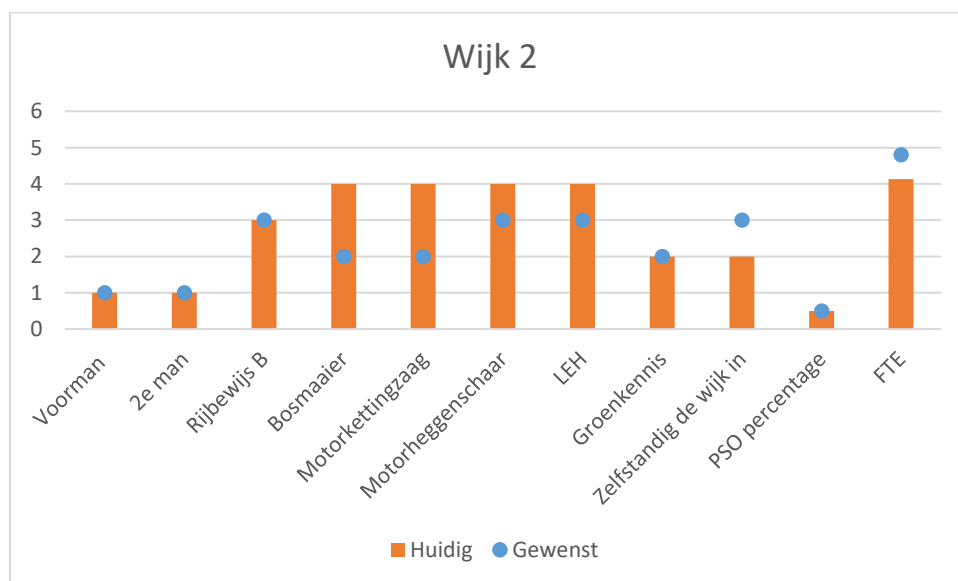
Nadat alles geïnventariseerd is kan de balans opgemaakt worden. Dus de huidige personeelsinventarisatie wordt naast het benodigde personeelsbestand gelegd (zie figuur 9).

Wijk 2	Gewenst	Huidig	Verschil
Voorman	1	1	0
2e man	1	1	0
Rijbewijs B	3	3	0
Bosmaaier	2	4	2
Motorkettingzaag	2	4	2
Motorheggenschaar	3	4	1
LEH	3	4	1
Groenkennis	2	2	0
Zelfstandig de wijk in	3	2	-1
PSO percentage	50%	50%	0%
FTE	4,8	4,1	-0,7

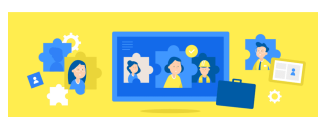
Figuur 7: Balans gewenste- en huidige personeelsbestand Wijkploeg 2

Hierin is de personeelsinventarisatie van wijk 2 gebundeld in de kolom “huidig”. Het gewenste aantal staat in de kolom “gewenst”. In de laatste kolom wordt het verschil weergegeven. Wanneer deze groen is (dus op 0 staat) komt de huidige situatie overeen met de gewenste situatie. Wanneer deze blauw is betekend dit een overcapaciteit en als deze rood kleurt is er een ondercapaciteit aanwezig van deze categorie. In een grafiek (zie tabel 4) wordt dit nog overzichtelijker weergegeven.

Tabel 4: Balans gewenste en huidige personeelsbestand Wijkploeg 2



Hier is goed te zien dat wijkploeg 2 meer dan genoeg medewerkers heeft met een bosmaaier- en motorkettingzaag cursus. Het aantal dat zelfstandig de wijk in kan is wel te laag en qua FTE komt deze wijkploeg ook net wat te kort.



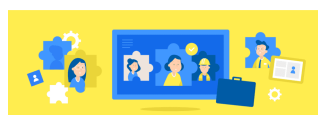
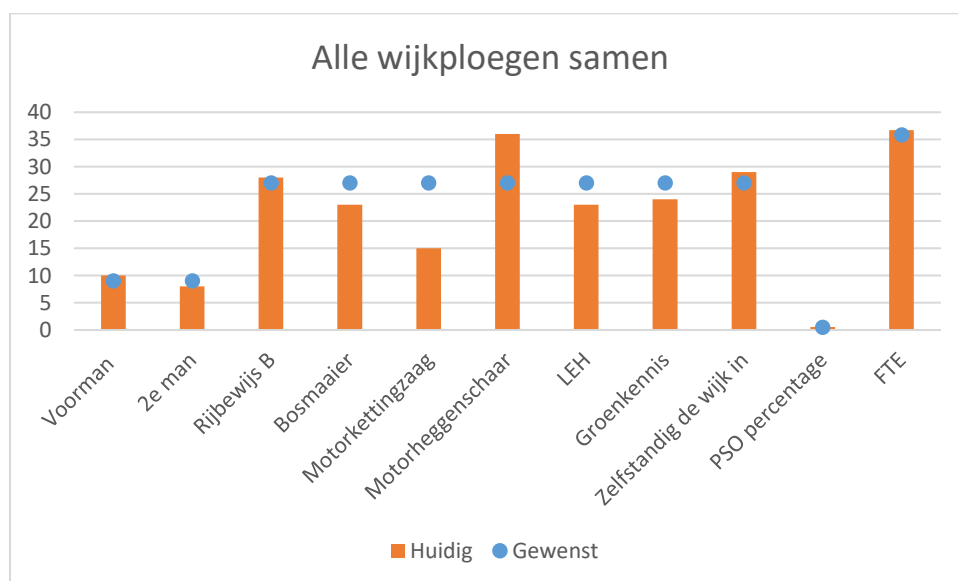
Als dit voor elke wijk in kaart gebracht is kan er een totaal overzicht gemaakt worden (zie figuur 10). Er is al bekend hoeveel FTE er nodig zijn om al het werk te kunnen vervullen. Hiernaast zijn ook de competenties per wijk bekend. Dit aantal gaat keer de aantal wijken, in dit geval 9. Zo komt er dus een overzicht hoeveel medewerkers er met bepaalde competenties nodig zijn voor het totaal van alle wijken. Naast de gewenste aantal medewerkers wordt ook de huidige medewerkers weergegeven en het verschil hier tussen. Ook dit wordt weer vertaald in een grafiek (zie tabel 5).

Hieruit kan geconcludeerd worden dat het aantal FTE voldoende zou moeten zijn om al het werk klaar te kunnen krijgen. Maar met alleen dit gegeven is nog niet alles afgedekt. Zo missen er een aantal mensen met groenkennis. Ook het aantal medewerkers met een bosmaaier- en motorkettingzaag certificaat is lang niet toereikend om al het werk klaar te krijgen. Tot slot zijn er ook niet genoeg medewerkers met een LEH (Levensreddende eerste hulp) cursus.

Alle wijkploegen samen	Gewenst	Huidig	Vershil
Voorman	9	10	1
2e man	9	8	-1
Rijbewijs B	27	28	1
Bosmaaier	27	23	-4
Motorkettingzaag	27	15	-12
Motorheggenschaar	27	36	9
LEH	27	23	-4
Groenkennis	27	24	-3
Zelfstandig de wijk in	27	29	2
PSO percentage	50%	55%	5%
FTE	35,8	36,7	0,9

Figuur 8: Gewenste- en huidige personeelsbestand van alle wijkploegen samen

Tabel 5: Gewenste- en huidige personeelsbestand van alle wijkploegen samen



Hoofd- en deelvragen

De tool is nu een half jaar in gebruik door Het Groenbedrijf. Deze is door onderzoekend student (J. Prijs) ontwikkeld en alleen nog binnen HGB gebruikt. Er zijn positieve reacties van betrokken medewerkers. Maar om een specifieke feedback of terugkoppeling is nog niet gevraagd, daarom voor nu lastig te bepalen of het voor elke discipline binnen HGB een werkbare tool is. Nu ligt de beoordeling van de tool bij 1 persoon namelijk van onderzoekend student, die tevens de tool vult met de betrokken medewerkers. Dit kan leiden tot een éézijdige blik op de werkbaarheid van de tool.

Er zijn al soortgelijke ondernemingen geïnteresseerd in de tool. Daarom is het op dit punt belangrijk om te onderzoeken of de tool optimaal is voor alle betrokken disciplines binnen de organisatie, maar ook om te onderzoeken of de tool toepasbaar is op andere ondernemingen.

Hoofdvraag: Hoe kan de inventarisatietool nog effectiever ingezet worden?

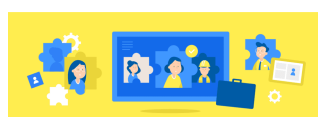
Deelvraag 1: Hoe wordt het gebruik van de inventarisatietool ervaren door de verschillende betrokken medewerkers van Het Groenbedrijf?

Deelvraag 2: Wat ervaren soortgelijke bedrijven in het plannen van personeel?

Deelvraag 3: Hoe kan de inventarisatietool aansluiten bij de behoefte van soortgelijke bedrijven?

Doelstelling

Overzicht creëren of de verhouding tussen het personeelsbestand en de huidige werkzaamheden in balans zijn. Dit vertaalt zich in de inventarisatietool. Uit de tool moet blijken of er overcapaciteit is of juist een ondercapaciteit. Het doel van het onderzoek is dat de tool voor elke discipline binnen Het Groenbedrijf, maar ook voor soortgelijke andere organisaties optimaal werkt of optimaal werkend kan worden gemaakt.



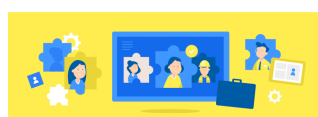
H2 Materiaal en Methoden

Om erachter te komen hoe de inventarisatietool nog effectiever ingezet kon worden, werd er op verschillende manieren onderzoek gedaan. Hierin waren allereerst de betrokken medewerkers van Het Groenbedrijf van belang. Om de inventarisatietool niet te veel op één bedrijf toe te spitsten en bedrijfsblindheid te voorkomen, werden ook de bevindingen meegenomen van andere (groenvoorziening)bedrijven. Hiervoor werden een tweetal enquêtes opgesteld en een focusgroep opgesteld. Er is hierbij gekozen voor een kwalitatief onderzoek, omdat dit meer inzichten zal geven dan een kwantitatief onderzoek.

Voor een juiste dataverzameling van de enquêtes was het heel belangrijk dat een onderzoek betrouwbaar en valide is. Om het onderzoek een juiste instrumentele validiteit mee te geven, is er bewust niet gevraagd om een bepaald onderdeel van de tool te beoordelen met cijfer. Hierdoor is de kans op sociale wenselijkheid te groot. Een cijfer zegt ook niet veel over de bruikbaarheid en werkbaarheid van het onderdeel. Het antwoord zou meer diepgang moeten opleveren. Daarom is het heel belangrijk hoe de vragen gesteld worden in een enquête. De vraag moet de persoon uitdagen om na te denken wat er goed is aan een onderwerp en waar nog wat in verbeterd zou kunnen worden. De antwoorden zijn heel belangrijk en zijn voor het onderzoek, deze zijn uiteindelijk nodig om het product nog effectiever te krijgen. Om geen saaie vragenlijst voor te schotelen is er gekozen om de enquêtes te maken via een website (survio.nl). Dit maakte het voor de deelnemer toegankelijker en gemakkelijker om de vragen snel te beantwoorden.

Nadat de antwoorden van de gegeven enquêtes bekend waren, werden deze getranscribeerd en gecodeerd. Hieruit volgend werd een focusgroep georganiseerd. Deze bestond uit de betrokken medewerkers van de soortgelijke organisaties die benaderd zijn voor de enquête.

Het gehele onderzoek was gebaseerd op actieonderzoek. Actieonderzoek is een aanpak voor praktijkgericht onderzoek waarbij actie en onderzoek wordt gecombineerd. Het doel is nieuwe kennis ontwikkelen en tegelijk de praktijk verbeteren. Daarvoor wordt er onderzoek gedaan in en met die praktijk, in plaats van voor of over de praktijk. (Brohm, 2021) Door op een iteratieve wijze onderzoek te doen wordt er draagvlak gecreëerd en worden de medewerkers meegenomen in het proces, hierdoor wordt de tool betrouwbaarder en kwalitatief nog beter.



Deelvraag 1: Hoe wordt het gebruik van de inventarisatietool ervaren door de betrokken medewerkers van Het Groenbedrijf?

Om te onderzoeken hoe de inventarisatietool ervaren is door de 15 betrokken medewerkers, is er een enquête (zie bijlage 1) opgesteld. Om tot een betrouwbaar onderzoek te komen is er eerst gekeken naar welke verschillende medewerkers betrokken werden bij de inventarisatie. Deze zijn vervolgens allemaal op dezelfde wijze ondervraagd.

Betrokken medewerkers zijn:

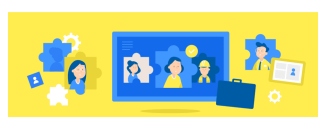
- P & O adviseur: Zij zorgt voor de juiste invulling van de persoonlijke gegevens. Dus welke functie heeft iemand, welke contracturen, wat de loonwaardebepaling is en de leeftijd.
- KAM-coördinator: Verantwoordelijk voor o.a. het bijhouden van alle cursussen en certificaten.
- Voormannen: zij vullen een groot deel van de inventarisatie. Met name het onderdeel; inzet op onderdelen. De voormannen kunnen het beste inschatten wie welke werkzaamheden qua zelfstandigheid aan kunnen.
- Uitvoerders: Beslissen in welke categorie een medewerker valt op het gebied van het groeipotentieel.
- Operationeel manager: Verantwoordelijk voor de gehele aansturing op operationeel niveau.

Op elk onderdeel van de tool is uitgebreid ingezoomd om erachter te komen of dit nog verbeterd zou kunnen worden. De verschillende onderdelen die aanbod zijn gekomen:

- Inventarisatie
- Benodigde competenties per wijk
- Berekening aantal FTE per wijk
- Vergelijking tussen huidige- en benodigde personeelsbestand
- Bruikbaarheid van de tool

De volgende vragen werden per onderdeel gesteld:

- Wat vindt u hier goed aan?
- Zou u nog iets willen veranderen aan dit onderdeel?



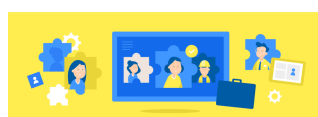
Deelvraag 2: Wat ervaren soortgelijke bedrijven in het plannen van personeel?

In dit onderdeel is verder gekeken dan de toepasbaarheid van de tool op één bedrijf. Er werden verschillende soortgelijke bedrijven benaderd om te achterhalen of zij dezelfde gap ervoeren. Dit gebeurde in de vorm van een enquête. Allereerst is het goed om te weten of zij ook tegen problemen aanlopen op het gebied van personeelstekort. Hoe gaan zij hier mee om en wat ervaren zij in de huidige markt. Hiernaast is het belangrijk om te weten of deze bedrijven hun personeelsbestand in kaart brengen. Zo ja, op welke wijze gebeurt dit. Zo nee, is hier dan behoefte aan? Dan is het ook relevant om te achterhalen hoe hun werkzaamheden er jaarrond uit zien. Is dit een terugkerende opdracht of zijn dit veelal losse opdrachten. Dus wanneer is het personeelsbestand toereikend voor alle werkzaamheden.

Ook dit heeft weer in de vorm van een uniforme enquête (zie bijlage 2) plaats gevonden. De enquête is kwalitatief ingericht. Hierbij worden er vragen gesteld met als doel; inzicht krijgen in hoe andere organisaties zijn personeel plant, in kaart brengt hoe het personeelsbestand samengesteld is, wat er qua personeel nodig is om alle werkzaamheden gedaan te krijgen en of er behoefte is aan een personeelsplanning tool.

De organisaties die benaderd werden om deel te nemen aan het onderzoek zijn specifiek gekozen. Dit zijn bedrijven of gemeentelijke instanties die soortgelijk werk doen met een zelfde soort personeelsbestand. De volgende organisaties werden hiervoor benaderd:

- Gemeente Apeldoorn (afdeling openbare ruimte)
- Onderhoud Enschede
- Gildebor
- Circulus Deventer (afdeling reiniging)



Deelvraag 3: Hoe kan de inventarisatietool aansluiten bij de behoefte van soortgelijke bedrijven?

In navolging op de enquêtes vanuit deelvraag 2 werden de ondervraagde bedrijven uitgenodigd voor een voorlichting van de inventarisatietool. Dit had als doel om de inventarisatietool nog beter vorm te laten krijgen. Dit gaf inzichten van andere organisaties die tegen dezelfde problemen aanlopen, maar waarin wellicht net wat andere onderwerpen belangrijk zijn of zaken die nu nog niet voorkomen in de tool.

In de vorm van een presentatie werd uitgelegd wat de relevantie van de tool is en hoe deze op een juiste wijze kan worden ingevuld. Hierbij werd een focusgroep gecreëerd (ook wel focusgroep-interview genoemd). Dit is een kwalitatieve onderzoeksmethode waarbij een groep mensen wordt samengebracht om te discussiëren over een vooraf bepaald onderwerp. Een focusgroep is dus een soort interview waaraan meerdere respondenten tegelijkertijd deelnemen. De onderzoeker stelde vragen aan de groep en faciliteert de discussie. Het doel van een focusgroep is om data te verzamelen.

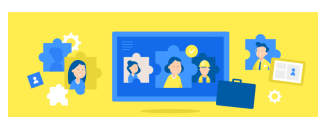
Met deze data kan er nog specifiekere bekeken worden of de inventarisatietool ook effectief ingezet kan worden bij andere soortgelijke ondernemingen. Vooraf werden al wel een aantal vragen opgesteld waarop sowieso antwoord verkregen moet worden.

Vragen:

- Zou er draagvlak zijn binnen jullie organisatie om dit proces door te voeren?
- Is het mogelijk om de werkzaamheden jaarrond om te zetten in het aantal FTE?
- In hoeverre is de organisatie afhankelijk van sociale arbeid?
- In hoeverre is de organisatie en het personeel in staat om te werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt

Doel:

Hoe kan ervoor gezorgd worden dat er enerzijds voldaan wordt aan alle criteria, bestekseisen en kwaliteitsnormen voor het beheer van de openbare ruimte, en dat dit anderzijds gebeurt met een zo hoog mogelijk percentage sociale arbeid. Wat betekent dat voor de opbouw van de verschillende ploegen en hoe is hier zicht op te houden?



H3 Resultaten

Om erachter te komen hoe de inventarisatietool nog effectiever ingezet kan worden zijn 2 verschillende enquêtes gehouden. Eén voor intern gebruik bij Het Groenbedrijf, deze brengt de ervaringen en meningen van betrokken medewerkers in kaart. De andere enquête wordt gehouden onder soortgelijke organisaties. Deze is vooral bedoeld om erachter te komen of deze organisaties tegen dezelfde problemen aan lopen. Vervolgens wordt er een focusgroep gecreëerd met betrokken medewerkers van deze organisaties. Hier zal eerst de inventarisatietool nader toegelicht worden, om vervolgens met elkaar in gesprek te gaan om te kijken of de tool ook ingezet kan worden bij deze organisaties.

3.1 Resultaten van enquêtes binnen Het Groenbedrijf

Hier worden de resultaten weergegeven van deelvraag 1; *Hoe wordt het gebruik van de inventarisatietool ervaren door de betrokken medewerkers van Het Groenbedrijf?* Om dit te onderzoeken is een enquête gehouden onder 15 medewerkers. Deze medewerkers zijn allemaal meegenomen in het vullen van de tool.

De medewerkers die zijn betrokken om de tool in te vullen zijn de P & O adviseur (1 persoon), KAM-coördinatoren (2 personen), voormannen (9 personen), uitvoerders (2 personen) en de operationeel manager (1 persoon).

De resultaten zijn gecodeerd per onderdeel. Hierbij is de gefundeerde theoriebenadering gehanteerd. (Baarda, 2014). De codering is per onderdeel in een Excel-bestand verwerkt (zie bijlage 3). Elk tabblad staat voor een stap uit het coderingssysteem:

- Labelen
- Open codering
- Axiaal coderen
- Selectief coderen

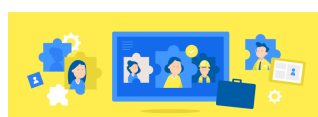
Alle antwoorden zijn gecodeerd en ondergebracht in verschillende categorieën per onderdeel (zie figuur 9).

	Categorie: Niets aan veranderen	Categorie: iets toevoegen/wijzigen	Categorie: Denk aan...
Persoonlijk	81%	14%	5%
Contract	65%	29%	12%
Certificaat, cursus	40%	45%	15%
Inzet op onderdelen	75%	6%	19%
Groei-potentieel	53%	35%	0%
Benodigde competenties	56%	22%	11%
Benodigde aantal FTE	64%	7%	21%
Vergelijking personeelsbestand	93%	7%	0%
Gebruiksvriendelijkheid tool	75%	6%	6%

Figuur 9: Overzicht resultaten interne enquête

In de bovenste kolom staan de verschillende categorieën. Het gegeven percentage is afgeleid uit het aantal antwoorden in desbetreffende categorie ten opzichte van het totale aantal antwoorden bij dat onderdeel. Dit aantal verandert per onderdeel, omdat medewerkers meerdere antwoorden over één onderdeel kunnen geven. Dus bij onderdeel ‘Gebruiksvriendelijk’ zijn 75% van de antwoorden gecategoriseerd in de groep ‘Niets aan veranderen’. Dit is overzichtelijk weergegeven in grafiek 1.

Voor de onderdelen ‘Persoonlijk’ en ‘Vergelijking personeelsbestand’ worden meer dan 80% van de antwoorden in de categorie; niets aan veranderen geschaard. Een citaat uit een van de antwoorden luidt; **“Goede tool om te zien wat er bij een ploeg nodig is”**.

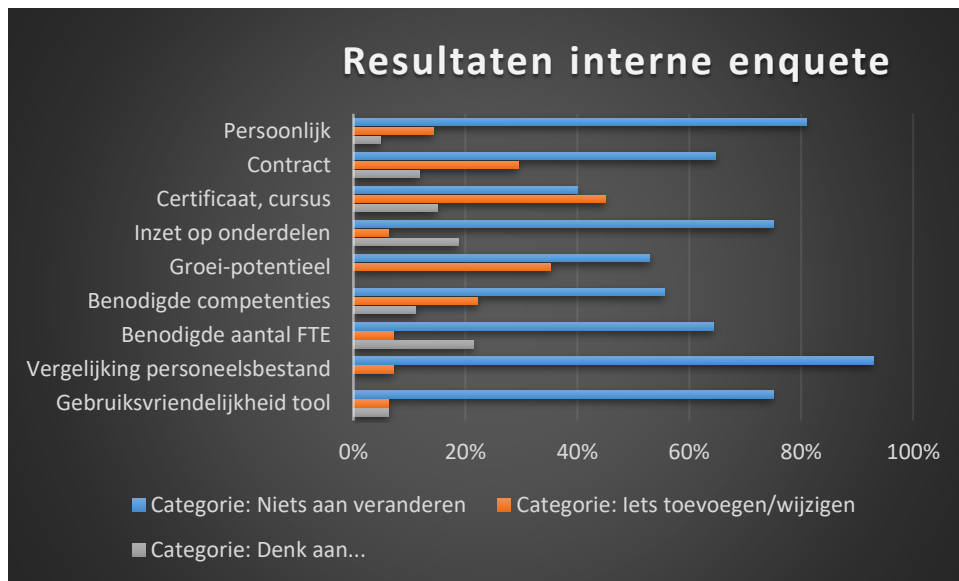


Voor de onderdelen ‘Certificaat, cursus’ en ‘Groei-potentieel’ worden minimaal 35% van de antwoorden gecategoriseerd als; iets toevoegen of wijzigen. Hierin komen antwoorden voorbij zoals; **“Eventueel een datum toevoegen van het verlopen van een certificaat”**. De gegeven suggesties om iets toe te voegen of wijzigen zijn samengevat:

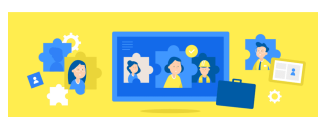
- Geldigheidsduur toevoegen aan onderdeel ‘Certificaat, cursus
- Heggenschaar en bladblazer toevoegen aan onderdeel ‘Certificaat, cursus’.
- Mogelijkheid tot opmerkingen geven bij het onderdeel ‘Groei-potentieel’.
- Bladblazer, rijbewijs BE en Veilig werken langs de weg toevoegen aan het onderdeel ‘Benodigde competenties.

Voor het onderdeel “Benodigde aantal FTE” is een vijfde deel van de antwoorden geplaatst in de categorie; denk aan.. Een citaat uit de antwoorden luidt; **“De tool zal wel consequent bijgehouden moeten worden”**. De gegeven antwoorden hierin zijn:

- Houdt ook rekening met statushouders bij het onderdeel ‘Contract’.
- Gewasbescherming schrappen uit het onderdeel ‘Certificaat, cursus’.
- Toezien op taakroulatie
- PSO % is wat verwarrend.
- Rekening houden bij het onderdeel ‘Benodigd aantal FTE’ met verschil tussen vakbekwame medewerkers en medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt.
- Het consequent bijhouden van de tool.



Grafiek 1: Resultaten interne enquête



3.2 Resultaten van enquêtes bij soortelijke organisaties

Dit zijn de resultaten van deelvraag 2; *Wat ervaren soortgelijke bedrijven in het plannen van personeel?* Om te onderzoeken of soortgelijke bedrijven tegen dezelfde problemen aan lopen als Het Groenbedrijf is er een enquête opgesteld. In deze enquête wordt gekeken of het bedrijf zich al bezig houdt met het plannen van personeel. Er wordt onderzocht of het bedrijf het huidige personeelsbestand al overzichtelijk in kaart gebracht heeft en er wordt gekeken of het bedrijf al weet hoe het benodigde personeelsbestand er uit zou moeten zien om al het werk gedaan te krijgen. De resultaten worden na een korte introductie van desbetreffende organisatie stap voor stap beschreven. De resultaten worden in dit onderdeel gecodeerd en gecategoriseerd per organisatie in een Excel-bestand (zie bijlage 4). Ook wordt er gekeken of er verbanden ontstaat dus antwoorden van de verschillende organisaties. Het enige verschil ten opzichte van het vooronderzoek is dat voor deze enquête een extra organisatie is uitgenodigde (zie kopje Postafdeling Lucrato). Voornaamste reden hiervoor is dat Lucrato de grootste sociale werkvoorziening is binnen de gemeente Apeldoorn. Zij ‘leveren’ ook de medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt aan de afdeling openbare ruimte. Daarom is er ook onderzoek gedaan naar eigen afdeling van Lucrato.

Gemeente Apeldoorn (afdeling openbare ruimte)

Zij hebben nog hun eigen buitendienst en voeren als gemeente dus nog zelfstandig de werkzaamheden uit. Dit doen zij steeds meer in samenwerking met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Conclusie gehouden enquête:

- Personeelsplanning tool is nog niet aanwezig
- Huidige personeelsbestand wordt in het programma Youforce geïnventariseerd, de planning staat hier los van. Programma werkt niet eenvoudig.

***“Het gaat bij ons met name om personeelsgegevens die wij bijhouden, dus geen competenties.”
(Wijkenbeheerder).***

- Aantal benodigde FTE wordt niet berekend, wordt ingeschat door de ervaring van de wijkbeheerder. Competenties staan wel in Youforce beschreven
- GA mist op dit moment niets als het gaat om plannen van het personeel
- Personeelstekort lijkt op dit moment nog niet aan de orde
- Behoeft is er wel om een vergelijking te maken tussen het huidige- en benodigde personeelsbestand.
- GA verwacht van de uitkomst van de tool dat er in een aantal lagen van de organisatie wel een personeelstekort zal zijn.

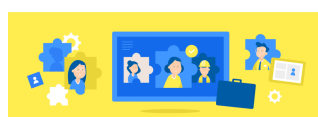
Circulus Deventer (afdeling reiniging)

Circulus is een afvalverwerkingsbedrijf dat in 9 gemeenten actief is. De afdeling reiniging van de gemeente Deventer is uitgekozen om de enquête bij te houden, omdat ook zij veel met dezelfde sociale werkvoorziening (Konnected) samenwerken voor de gemeente Deventer.

Conclusie gehouden enquête:

- Personeelsplanning is er wel maar dit is nog een ruwe schets. Zijn wel vergelijkingen te zien met inventarisatietool van dit onderzoek.
- Het huidige personeelsbestand wordt in Youforce in kaart gebracht. Dit gaat met name om het ziekteverzuim, leeftijd, ed. Hier mist wel een overzicht van kennis/kunde op het gebied van werkzaamheden en materieel/materiaal. De structuur mist hier in.
- Aantal benodigde FTE wordt op dit moment niet berekend. Er wordt gekeken naar gegevens uit het verleden.

“Op basis van oude gegevens wordt het aantal FTE ingeschat”(Operationeel manager).



- Er heerst een personeelstekort en er is duidelijk behoefte aan een tool die de vergelijking maakt tussen het huidige- en benodigde personeelsbestand.
- Circulus verwacht van de tool: meer overzicht, efficiëntie, beter inspelen op tekorten, duidelijkere communicatie tussen verschillende afdelingen binnen de organisatie, maar ook tussen de organisatie en opdrachtgever.

Gildebor

Gildebor is een groenvoorziener die ontstaan is uit 3 verschillende partijen; werk-leerbedrijf SWB en de twee groenafdelingen van de gemeente Hengelo en Hof van Twente. Ook zij streven ernaar om met zoveel mogelijk sociale arbeid te opereren

- Er is een planningstool aanwezig, maar deze is niet passend. Er wordt niet rekening gehouden met de loonwaardes van de medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt.
- Het benodigde aantal FTE is goed te achterhalen via de productienormen en werkpakketten, de beschikbare capaciteit niet.
- Er is behoefte aan een dergelijke tool om zo meer overzicht en een juiste planning te krijgen.
- Gildebor verwacht wel dat er momenteel een personeelstekort heerst, maar kan dit niet uitrekenen.

“Het gevoel heerst dat er een tekort is, maar dit is lastig te objectiveren” (Interim manager).

- Gildebor verwacht met de tool meer overzicht, rust en duidelijkheid omtrent het plannen te krijgen.

Onderhoud Enschede

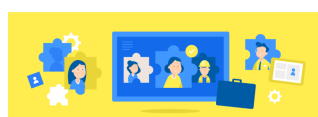
Onderhoud Enschede is net als Het Groenbedrijf een zelfstandige onderneming die nagenoeg al het werk uitvoert in opdracht van de gemeente Enschede. Dit doen zijn met ongeveer 60% aan directe sociale arbeid.

Conclusie gehouden enquête:

- Er is op dit moment geen personeelsplanning tool aanwezig bij Onderhoud Enschede
- Het huidige personeelsbestand wordt in AFAS bijgehouden. De competenties van de medewerkers worden hierin niet bijgehouden.
- Het benodigde aantal FTE wordt niet berekend, maar wordt op basis van het verleden opgemaakt.
- Onderhoud Enschede verwacht wel dat er een personeelstekort is, maar kan dit niet aantonen.

“Op bepaalde onderdelen verwachten we een te kort maar zeker ook een overschot” (Operationeel manager).

- Behoeft is er wel om een vergelijking te maken tussen het huidige- en benodigde personeelsbestand. Zij verwachten dat er op bepaalde onderdelen een tekort uit de resultaten zouden komen, maar op andere onderdelen een overschot.



Postafdeling Lucrato Apeldoorn

Lucrato is een werkleerbedrijf binnen de gemeente Apeldoorn. Zij zetten zich in om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt passend werk te bieden. Voor dit onderzoek is de postafdeling van Lucrato benaderd. Het team bestaat uit een gedetacheerde groep SW-medewerkers, werkzaam bij de gem. Apeldoorn. 17 pers. als bezorger van de gemeentelijke poststukken 5 pers. op de print- en copyshop 1 persoon op het beheer van alle gemeentelijke vervoersmiddelen.

Conclusie gehouden enquête:

- Een echte personeelsplanning tool heeft de postafdeling van Lucrato op dit moment niet.
- Het huidige programma Compas omvat veel persoonlijke gegevens en dossieropbouw. Nadeel is dat er geen relatie is met de div. werkplekken i.r.t. behoefte en capaciteit.
- Het benodigde aantal FTE is vastgelegd in contractafspraken. Benodigde competenties zijn niet duidelijk vastgelegd. De loonwaardebepaling wordt ook niet gedaan of naar gekeken.
- Op dit moment mist er wel wat als het gaat over het plannen van personeel bij de postafdeling van Lucrato.

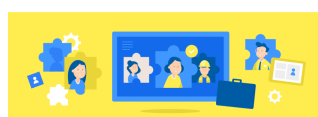
***“Een tool zou de opvulling van open gevallen plaatsen een stuk efficiënter maken”
(Teamleider).***

- Er heerst een personeelstekort en het wordt steeds lastiger om deze plekken in te vullen met geschikte kandidaten.
- Door het sterk fluctuerende werkaanbod zal een personeelsplanning tool moeilijk inpasbaar zijn.

Samenvattend

Er zijn 4 organisaties ondervraagd en deze worden ook alle 4 uitgenodigd om een focusgroep mee te creëren. Daarom is het in dit geval veel belangrijker om te weten wat de verbanden tussen de gegeven antwoorden zijn. Verband tussen de resultaten van de enquêtes zijn:

- In de meer dan de helft van de gevallen is er geen personeelsplanning tool aanwezig of in ieder geval niet één die alles omvat.
- P & O gegevens staan bij iedere organisatie in een EPR- of eigen systeem beschreven. Hierin is geen koppeling met de (benodigde) competenties van het personeelsbestand.
- Bij 60% van de ondervraagde organisaties is niet vastgelegd of berekend hoeveel FTE er nodig zijn om al het werk klaar te kunnen krijgen. Citaat uit de enquête: **“Op basis van ervaring en verleden wordt een schatting gemaakt hoeveel FTE er nodig is”**.
- De competenties van het personeelsbestand wordt niet of nauwelijks in beeld gebracht.
- Elke ondervraagde organisatie geeft aan dat er een personeelstekort is of dreigt. In geen van de gevallen kan dit onderbouwd worden met cijfers.
- 80% van de ondervraagde organisaties mist iets in het plannen van personeel en is er zeker een behoefte aan een dergelijke tool.
- De verwachtingen lopen uiteen van; **“Meer overzicht en efficiëntie..”** tot **“Actueel zicht, dus rust en duidelijkheid in de planning”**.



3.3 Resultaten van de focusgroep

Hier worden de resultaten weergegeven van deelvraag 3; *Hoe kan de inventarisatietool aansluiten bij de behoefte van soortgelijke bedrijven?* De bedrijven die beschreven zijn in het vorige deel zijn vervolgens uitgenodigd om een focus groep van te creëren. In deze meeting is eerst de inventarisatietool nader uitgelegd in een presentatie. Vervolgens zijn er vragen aan de groep gesteld en is de discussie vanzelf op gang gekomen. Deze gesprekken zijn opgenomen en getranscribeerd (zie bijlage 5). Uiteindelijk zijn niet alle organisaties tegelijk samengekomen, het bleek ook tijdens het gesprek met Onderhoud Enschede en Gildebor dat de bedrijven te verschillend waren om met elkaar te vergelijken.

Met Onderhoud Enschede, Gildebor en Het Groenbedrijf is tegelijkertijd gesproken. Tijdens deze focusgroep waren de volgende deelnemers aanwezig:

- Directeur Onderhoud Enschede
- Operationeel manager Onderhoud Enschede
- Interim manager Gildebor
- Directeur Het Groenbedrijf
- Operationeel manager Het Groenbedrijf
- Onderzoekend student en uitvoerder Het Groenbedrijf.

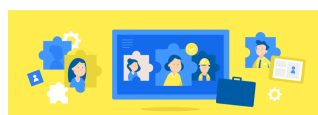
Hieronder worden de gesprekken per organisatie samengevat. Dit wordt per organisatie weergegeven omdat deze onderling teveel met elkaar verschillen in structuur en ontwikkeling. De vergelijking van de antwoorden wordt daardoor minder relevant.

Onderhoud Enschede

Onderhoud Enschede is de organisatie die het dichtst in de buurt komt van dezelfde structuur als Het Groenbedrijf. Ook zij hebben uitgesproken meer structuur te willen in hoe de werkzaamheden omschreven zijn op papier en hoe dit zich verhoudt tot de praktijk. Uit het gesprek is gebleken dat de inventarisatie tool op veel vlakken goed toe te passen is bij Onderhoud Enschede. Ook waren er een aantal onderdelen die wel ter discussie kwamen. Zo werd er besproken of het ook mogelijk is om uit het onderdeel ‘inzet op onderdelen’ gegevens te gebruiken die terug komen in het onderdeel ‘benodigde competenties per wijk, zoals de meeste voorkomende werkzaamheid; schoffelen. Er kwam ook nog een suggestie vanuit de directeur van Onderhoud Enschede om een extra onderdeel toe te voegen aan de inventarisatie, namelijk de competentie of iemand inplant (aanleg)werkzaamheden kan uitvoeren en of diegene die zelfstandig, onder begeleiding of niet zou kunnen. Hiermee breng je naast de onderhoudswerkzaamheden ook een onderdeel in op het gebied van aanleg.

“Dan zou ik graag terugzien dat de collega met een aanlegcompetentie daar ook naar toe gaat en dat we het gat voor onderhoudsproblemen met andere collega’s dichten” (Directeur).

Er was ook enige verwarring over hetgeen wat we noemen ‘zelfstandig de wijk’. Deze wordt gecategoriseerd in; zelfstandig, onder begeleiding of niet. Doordat er in beide gevallen over het woord zelfstandig gesproken wordt, zorgt dit voor wat vragen. Wat er ook ter tafel kwam, was hetgeen dat het niet bij iedere organisatie vanzelf sprekend is wat de taken en verantwoordelijkheden zijn bij een bepaalde functie. Zo is een voorman bij Het Groenbedrijf verantwoordelijk voor de dagelijkse aansturing. In een andere organisatie doet bijvoorbeeld een uitvoerder dit. Zo is een voorman bij Het Groenbedrijf niet te vergelijken met een voorman van Onderhoud Enschede. Belangrijk is dus dat er niet naar een bepaalde functie gekeken wordt om te bepalen door wie welk onderdeel ingevuld wordt, maar er zou naar de verantwoordelijkheden gekeken moeten worden.



Gildebor

Gildebor is redelijk te vergelijken met Het Groenbedrijf. Grootste verschil is dat Gildebor nog helemaal in ontwikkeling zit. Zij werken nog met productbladen die alleen iets vertellen over de beoogde kwaliteit van de buitenruimte.

“We hanteren nog steeds de productbladen die in 2016 bedacht zijn” (Interim manager).

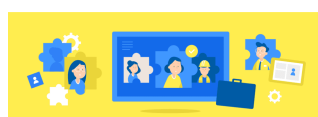
Hier staat een bepaald budget tegenover. Dit budget is gebaseerd op het verleden, maar niet op de huidige werkzaamheden. Gegevens die nodig zijn om de inventarisatie van het huidige personeelsbestand te maken zijn goed te vinden. Gegevens die nodig zijn om het benodigde personeelsbestand op basis van aantal FTE zou nog volledig uitgerekend moeten worden. De 2 gemeenten (Hof van Twente en Hengelo) hecht hier ook niet dezelfde waarde aan. Gildebor heeft dus ook nog eens met 2 verschillende gemeente te maken. Daarom is het aantal FTE niet te berekenen, dit zou alleen op basis van het verleden gemaakt kunnen worden.

Circulus Deventer (afdeling reiniging)

Hierbij is gesproken met de operationeel manager van deze afdeling. Uit het gesprek is gebleken dat de inventarisatietool zeker ook bij Circulus ingezet kan worden om het huidige personeelsbestand in kaart te brengen. Toevallig zijn zij ook al een tijdje op zoek om alle verschillende onderdelen overzichtelijk in beeld te krijgen. De tool zou als basis uitstekend kunnen fungeren. De onderdelen ‘Certificaten/cursussen’ en ‘Inzet op onderdelen’ zouden dan aangepast moeten worden naar de bijbehorende zaken van Circulus. Zij hebben dus ook veel te maken met medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit zijn over het algemeen altijd wel doorstromers voor Circulus. Dat wil zeggen; zij werken hier een bepaalde tijd (varieert van 6 maanden tot 24 maanden) om vervolgens de overstap te maken naar een regulier bedrijf. Voor deze medewerkers zal niet elke keer een loonwaarbepaling gemaakt worden. Daarom is het raadzaam om voor deze medewerkers als loonwaarde 50% aan te houden. De ene medewerker zal hier boven zitten en de andere onder, maar over het algemeen is 50% realistisch. Ook Circulus werkt bijna volledig in opdracht van de gemeente Deventer. Voor elk type werkzaamheid wat zij doen staat een vooraf bepaald bedrag. De kwaliteitsnorm is op beeldniveau, dat wil zeggen voor het geld wat ze hiervoor krijgen moet het beeld buiten altijd op een bepaald kwaliteitsniveau blijven. Hierdoor is het wel heel moeilijk te berekenen hoeveel FTE zij nodig hebben voor bepaalde werkzaamheden of wijken. Wat het ook lastig maakt is dat een bepaalde wijk nou eenmaal meer zwerfvuil veroorzaakt als een andere wijk. Ook dit is niet in de opdracht weer te vinden. Dit maakt het erg lastig om tot een juiste aantal FTE per wijkploeg te komen. Wel zou er gekeken kunnen worden naar het verleden. Hoeveel medewerkers liepen er toen in de wijken voor welke werkzaamheden en voor welke kwaliteitsnorm. Het aantal competenties per wijkploeg is al wel vastgesteld binnen Circulus. Hier zou de tool dan ook eenvoudig op aangepast kunnen worden.

Gemeente Apeldoorn (afdeling openbare ruimte)

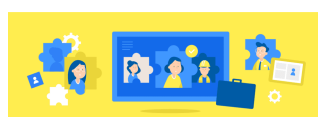
Voor het gesprek met de afdeling beheer openbare ruimte van de gemeente Apeldoorn is een wijkenbeheerder uitgenodigd. De gemeente Apeldoorn werkt nog met ‘eigen’ medewerkers zoals zij dat zelf noemen. Dit zijn dus ambtenaren in de groenafdeling. Deze zijn aangevuld met medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt vanuit de sociale werkvoorziening Lucrato. Zij verzorgen en organiseren dus hun ‘eigen’ groen. De repeterende onderhoudswerkzaamheden staan dan ook niet in een bestek beschreven. Dit wordt allemaal georganiseerd vanuit de ervaring en kennis vanuit de uitvoerders, voorlieden en wijkenbeheerders. Wanneer er nieuwe wijken bij komen of er worden bepaalde wijken gerenoveerd, komen de aanleg (en uiteindelijk onderhoud) werkzaamheden wel op het bordje van de wijkenbeheerders van de gemeente Apeldoorn. Dit wordt in de vorm van een project uitgevoerd, waar dan ook een bestek aan vast hangt. Hierin staan zowel de aanleg als de onderhoudswerkzaamheden in beschreven met bijbehorende kosten en uren. Kaartgegevens zijn allemaal wel op orde en er zou dus zo een uitdraai gemaakt kunnen worden met de vierkante meters van de verschillende beheergroepen per wijk. De gegevens die nodig zijn om het huidige



personeelsbestand te inventariseren zijn allemaal op te vragen bij desbetreffende afdeling. Er werd in het gesprek ook aangegeven dat een groot deel van de tool wel bij een aantal medewerkers in het hoofd zit, maar dat dit nergens overzichtelijk is vastgelegd.

***“Je zou bijna kunnen zeggen dat dit programma deels bij een aantal mensen wel in het hoofd zit”
(Wijkenbeheerder).***

Er werd ook aangegeven dat het onderdeel ‘Groei-potentieel’ een goede stok achter de deur is voor uitvoerders om binnen een jaar te handelen als iemand het in zich heeft om door te groeien of als er eigenlijk juist afscheid van iemand genomen zou moeten worden. De tool zou met name goed ingezet kunnen worden om als argument richting het MT en de Raad van de gemeente als er een personeelstekort zou dreigen.



H4 Discussie

Het doel van het gehele onderzoek is de geïntroduceerde inventarisatietool nog effectiever krijgen en beter te kunnen inzetten bij soortgelijke organisaties. Binnen de aangegeven organisatie (Het Groenbedrijf) wordt al volop gewerkt met de tool, de ervaringen van de betrokken medewerkers zijn hierin nog nooit opgenomen, hiervoor is een interne enquête gehouden. Soortgelijke organisaties worden ook benaderd voor een enquête. Deze enquête is er vooral op gericht om te onderzoeken of zij ook tegen dezelfde problemen aanlopen als Het Groenbedrijf als het gaat om het plannen van het personeel. Vervolgens wordt er samen met deze organisatie een focusgroep gecreëerd. Hierin wordt allereerst de inventarisatietool geïntroduceerd, om vervolgens te kijken waar deze organisaties eventueel tegen aanlopen als zij de tool gaan gebruiken. Samengevat is het doel om de inventarisatie tool optimaal te kunnen gebruiken binnen en buiten Het Groenbedrijf.

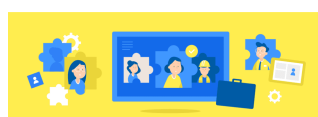
Het onderzoek is in hoofdlijnen verlopen zoals van te voren gepland was. Wellicht had de hoofdvraag wat minder algemeen verwoord kunnen worden. Deze luidt: *“Hoe kan de inventarisatietool nog effectiever ingezet worden?”*. Dit had achteraf gezien iets meer in de richting van de bruikbaarheid op intern-, maar ook op extern niveau geformuleerd mogen worden. Maar ook meer op de doelgroep toegespitst mogen worden. Bijvoorbeeld: *“Hoe kan een inventarisatietool voor bedrijven die werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt effectief benut worden door meerdere organisaties?”*

De enquêtes zijn beide iets veranderd ten opzichte van het vooronderzoek. Hierin was het idee om betrokkenen ook een cijfer (1-10) te laten geven voor een bepaald onderdeel. Hierdoor kun je zowel kwantitatieve als kwalitatieve resultaten weergeven. Naar mate hier verder over nagedacht werd, kon de conclusie getrokken worden dat de kwantitatieve resultaten minder relevant zouden zijn, want wat zegt bijvoorbeeld het cijfer 4 t.o.v. het cijfer 5? Ook bestond de kans dat hier teveel de nadruk op een cijfer gelegd werd, waardoor er waarschijnlijk minder aandacht aan de inhoud geschonken werd.

Op voorhand was het ook de bedoeling dat er een focusgroep gecreëerd werd waarin alle benaderde organisaties tegelijk uitgenodigd werden. In eerste instantie leek dit ook te lukken. Helaas gaven twee organisaties kort voor deze datum aan niet te kunnen. Dit is het enige voorbeeld van een niet beïnvloedbare omstandigheid in de resultaten. Uiteindelijk hebben er drie gesprekken plaats gevonden waarin de inventarisatietool geïntroduceerd is en nader bediscussieerd is. Onderhoud Enschede en Gildebor waren wel bij de oorspronkelijk focusgroep aanwezig, samen met de directeur en operationeel manager van Het Groenbedrijf. Dit leverde zeer nuttige discussies op, zoals bijvoorbeeld die over het twee keer gebruiken van het woord ‘zelfstandig’ in één onderdeel. De gesprekken met Circulus en de gemeente Apeldoorn leverde ook verrassende invalshoeken en interessante gesprekken op. Met name over dat ze beide aangaven het benodigde aantal FTE niet te kunnen uitrekenen, na wat doorvragen zou dit toch ook bij hun moeten kunnen. De postafdeling van Lucrato is niet uitgenodigd voor de focusgroep. Voornaamste reden hiervan is, dat uit de enquête bleek, dat de tool hier toch moeilijker toe te passen is. De werkzaamheden en het personeel wisselt hiervoor te veel.

De subjectiviteit en betrokkenheid van de onderzoeker zou impact kunnen hebben op de resultaten door de manier van doorvragen en verwerken van de gespreksresultaten. Deze gesprekken zijn volledig getranscribeerd, maar niet gecodeerd. Reden hiervoor is dat er tijdens de gesprekken bleek dat het verschil tussen de organisaties erg groot is. Uit de resultaten van de enquêtes bleek dit nog niet, dus deze zijn wel per onderdeel samengevat. Iedereen is vrij geweest om zijn mening te geven. Door middel van actie onderzoek is er wel getracht de betrokkenen zoveel mogelijk te enthousiasmeren en motiveren om meer te weten te komen over de tool. Het gehele onderzoek is gebaseerd op actieonderzoek. Er wordt dus onderzoek gedaan in en met die praktijk, in plaats van voor of over de praktijk.

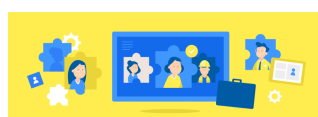
De aanpak van de interne (en eerste) enquête heeft wel voor een kleine verandering gezorgd voor de externe enquête. Toen de resultaten binnen stroomden, werd er geconcludeerd dat er geen naam bij de antwoorden van de enquête werden weergegeven. Op dit moment was het al te laat om hier iets aan te



doen. Niet meteen reden tot paniek, maar hierbij mis je net de laatste verdieping slag in het coderen (selectief coderen). Namelijk per laag in het bedrijf samenvatten wat de algemene indruk is. Voordat de externe (tweede) enquête verzonden werd, is dit wel aangepast en zijn deze resultaten wel te koppelen aan de deelnemer.

Deelvraag 1 en 3 gaan echt over de werking van de inventarisatie tool. Hierin zijn wel onderlinge relaties te zien. Zo werd er zowel intern als extern aangegeven dat er eventueel een datum aan een certificaat toegevoegd zou kunnen worden wanneer deze verloopt.

Zoals in de inleiding al beschreven is, was het heel lastig om bruikbare theorieën uit de literatuur toe te passen op de inventarisatietool. Naar mate het onderzoek vorderde en de resultaten verwerkt waren was er nog steeds nauwelijks tastbare koppelingen met de theorie te maken. De enigste overeenkomst komt voort uit het feit dat er voor veel organisaties weinig tot geen bruikbaar cijfermatig materiaal aanwezig is (zie hoofdstuk 1; Toepasbaarheid van een strategische personeelsplanning).



H6 Conclusies en aanbevelingen

Dit afstudeerwerkstuk betreft een inventarisatietool die gericht is op het in kaart brengen van het huidige- en benodigde personeelsbestand bij organisaties die samenwerken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De tool is al in gebruik genomen door Het Groenbedrijf in Deventer. De ervaringen van betrokken medewerkers en de bruikbaarheid bij andere soortgelijke organisaties zijn onderzocht om de tool verder door te ontwikkelen.

Conclusie

Het doel van het afstudeerwerkstuk is de bestaande inventarisatie tool effectiever in te kunnen zetten. Niet alleen bij Het Groenbedrijf, maar ook bij soortgelijke organisaties. Door verschillende enquêtes te houden en een focusgroep te creëren, wordt de bruikbaarheid van de tool intern en extern onderzocht, maar er wordt ook onderzoek gedaan of soortgelijke organisaties tegen dezelfde problemen aanlopen als Het Groenbedrijf. Namelijk; wanneer is het personeelsbestand op orde om aan de kwaliteitsverplichting van de opdrachtgevers te kunnen voldoen.

Deelvraag 1: Hoe wordt het gebruik van de inventarisatietool ervaren door de verschillende betrokken medewerkers van Het Groenbedrijf?

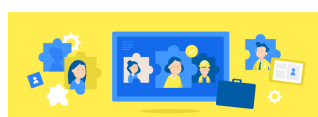
In de meeste gevallen geven de betrokken medewerkers aan dat er niets aan de tool hoeft te veranderen. Aan bepaalde onderdelen kunnen nog wat aan toevoegingen of wijzigingen gedaan worden, bijvoorbeeld de bruikbaarheid van de bladblazer en motorheggenschaar meten en toevoegen bij het onderdeel 'Certificaat, cursus'. Het is ook heel belangrijk dat de tool consequent bijgehouden wordt.

Deelvraag 2: Wat ervaren soortgelijke bedrijven in het plannen van personeel?

In de meer dan de helft van de gevallen is er geen personeelsplanning tool aanwezig of in ieder geval niet één die alles omvat. Een koppeling tussen P & O gegevens van de medewerkers en (benodigde) competenties wordt in geen van de gevallen gemaakt. In meer dan de helft van de ondervraagde organisaties is het niet vastgelegd of berekend hoeveel FTE er nodig zijn om al het werk klaar te krijgen. Elke ondervraagde organisatie geeft aan dat er een personeelstekort is of dreigt. In geen van de gevallen kan dit onderbouwd worden met cijfers. 80% van de ondervraagde organisaties mist iets in het plannen van personeel en is er zeker een behoefte aan een dergelijke tool. De verwachtingen van de uitkomst van een dergelijke tool lopen uiteen van; *“Meer overzicht en efficiëntie..”* tot *“Een verwachte ondercapaciteit bij het ene onderdeel en een overcapaciteit bij het andere onderdeel”*.

Deelvraag 3: Hoe kan de inventarisatietool aansluiten bij de behoefte van soortgelijke bedrijven?

Voor een groot gedeelte is dit al mogelijk. Waar het nog wel eens op stuk kan lopen is dat het niet voor elke organisatie bekend is hoeveel FTE zij nodig hebben voor de gevraagde opdracht. Na wat doorvragen is dit toch ook wel te berekenen. In bijna alle gevallen zijn de kaartgegevens bekend. Dus het aantal vierkante meters te onderhouden groen (per beheergroep per wijk) is in kaart. Door te rekenen met gegevens die gebruikt worden voor nieuwe projecten, kan er toch een totaal aantal FTE uitrollen. Door hiernaast nog een aanpassing te maken in hoe de huidige competenties in beeld gebracht kunnen worden, wordt er een nog realistischer beeld weergegeven van wat er nodig is om aan verplichtingen te kunnen voldoen. De tool zou ook op de werkzaamheden van de betreffende organisatie aangepast moeten worden. De basis van de tool zou wel als leidraad kunnen fungeren.



Hoofdvraag: Hoe kan de inventarisatietool nog effectiever ingezet worden?

De inventarisatietool zou nog effectiever ingezet kunnen worden door; bepaalde werkzaamheden of competenties toevoegen aan de tool, enkele benamingen wijzigen in de tool om meer duidelijkheid te verschaffen, het consequent bijhouden van de tool en te bepalen per organisatie welk onderdeel door welke functie ingevuld wordt.

Er zou nog wel een aanvullend onderzoek uitgevoerd kunnen worden. Dit zou in de vorm van het daadwerkelijk uittesten bij soortgelijke organisaties zijn. Dus allereerst de relevante aanpassingen en toevoegingen verwerken, om vervolgens de tool zo te krijgen dat deze bij een soortgelijke organisatie in gebruik genomen kan worden.

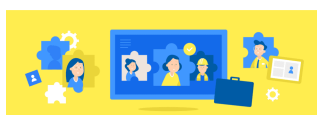
Aanbevelingen

Wijzigingen of toevoegingen aan de tool zelf:

- Competentie inplanten (aanleg) ook meenemen in de inventarisatie tool. Dus zowel bij het huidige- als het benodigde personeelsbestand meten.
- Heggenschaar en bladblazer toevoegen aan het onderdeel 'Certificaat, cursus'. Voor deze werkzaamheden is bij steeds meer organisaties een certificaat vereist. Op deze manier is ook te toetsen wie die wel of niet kan.
- Bladblazer, rijbewijs BE en Veilig werken langs de weg toevoegen aan het onderdeel 'Benodigde competenties per wijk'. Hierdoor maak je nog meer inzichtelijk wat er mist in een bepaalde wijk. Deze drie onderdelen worden steeds belangrijker.
- Geldigheidsduur toevoegen aan het onderdeel 'Certificaat, Cursus'.
- Het punt 'zelfstandig de wijk in' bij het onderdeel 'Inzet op onderdelen' wijzigen in naam. Het punt zelfstandig de wijk in is te vaag beschreven en zorgt voor verwarring omdat deze gecategoriseerd wordt als; kan dit zelfstandig, kan dit onder begeleiding of kan dit niet. Daarom is de aanbeveling hierin om dit te verwoorden als 'Hoe de wijk in'.
- Afspraken koppelen aan het onderdeel 'Groei-potentieel'. Dus bijvoorbeeld: *"Op korte termijn doorgroeien; pas als medewerker zijn opleiding heeft afgerond."*
- Benodigde competenties overeen laten komen met de meest voorkomende werkzaamheden (bijvoorbeeld schoffelen) en deze ook gebruiken om in kaart te brengen wat de huidige competenties zijn van de medewerkers (schoffelen is hierin nu nog niet vermeld).

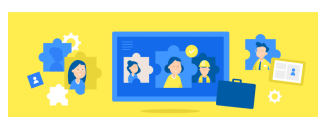
Aandachtpunten rondom de tool:

- Zorg dat de tool consequent bijgehouden wordt. Vindt er een mutatie of behaald certificaat plaats, verwerk deze meteen in de tool. Daarnaast moet de tool 1x per jaar weer helemaal opnieuw ingevuld worden. Dit betekend ook voor mutaties op wijk en areaal niveau.
- Berekening maken voor organisaties die niet in kaart hebben wat het aantal FTE moet zijn om aan alle resultaatsverplichtingen van de opdrachtgevers te kunnen voldoen. Dus de koppeling maken tussen vierkante meters (van de diverse beheergroepen) per wijk en de rekenfactor die gebruikt wordt voor nieuwe projecten.
- Kijk goed welke functies je betreft om bepaalde zaken in te vullen in de tool. Een voorman bij Het Groenbedrijf doet de dagelijkse aansturing. In een andere organisatie doet bijvoorbeeld een uitvoerder dit. Dit is wel belangrijk om mee te nemen naar een andere organisatie voor het invullen van de tool. De aanbeveling hierin is; het onderdeel 'Inzet op onderdelen' laten invullen door diegene die verantwoordelijk is voor de dagelijkse aansturing. Dit kan een voorman of een uitvoerder zijn.
- Wanneer een organisatie samenwerkt met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, is er niet altijd een loonwaardebepaling bekend of haalbaar (denk aan doorstromers). Neem in dit geval een gemiddelde loonwaardebepaling van 50% aan.



Vervolg onderzoek/afspraken:

- Met bijna alle ondervraagde organisaties zijn vervolgafspraken ingepland. Bij Onderhoud Enschede en Circulus om de tool direct toe te passen in de praktijk. Bij de gemeente Apeldoorn om eerst te kijken wat er aangepast zou moeten worden.
- Het onderzoek uitvoeren bij soortgelijke organisaties in de regio Deventer, om zo op regionaal niveau te onderzoeken of de tool toepasbaar is.



Bibliografie

- Andersen, P. D. (2014). *Introduction to foresight and foresight processes in practice*. DTU Management Engineering (Technische Universiteit Denemarken).
- Brohm, R. (2021). Actieonderzoek. In W. J. Rene Brohm, *Kwalitatief onderzoeken* (p. 120). Sentia Academic Publishers.
- Driessen. (2021). *HRM Barometer Trends & Ontwikkelingen in de publieke sector*. Driessen Groep.
- Eurohrm, D. A. (2014). *Strategische personeelsplanning. Regeren is vooruitzien*. Rapport Adviesbureau.
- Evers, G. H. (2014). Strategische personeelsplanning; Hoe pak je het aan? *Tijdschrift voor HRM*, 1-17.
- Groenbedrijf, H. (2023). *Werken bij*. Opgehaald van <https://hetgroenbedrijf.nl/werken-bij/>
- Ineke Bijlsma, S. D. (2021). *Naar een arbeidsmarktmonitor voor de groene sector*. Maastricht: RAO.
- Ineke Bijlsma, S. D. (2021). *Naar een arbeidsmonitor voor de groene sector*. Maastricht: RAO.
- Kluytmans, F. (2009). *Workshop Strategische Personeelsplanning*. Open Universiteit.
- Lievens, F. (2015). *Human resource management*. Lannoo Campus.
- MoonenHRM, C. (2012). *Het hoe van strategische personeelsplanning en digitale tools*.
- Mygo. (2020). *Groeiend tekort aan vakmensen*.
- NWST. (2020). Verdienen hoveniers te weinig? *De Hovenier*, 38-41.
- Overheid. (2021). *Beleids- & beheerplan openbaar groen 2021-2025*.
- P & O, L. (2022). *Historie personeelsbestand*. Deventer: HGB.
- P-wet. (2022). *Strategische personeelsplanning*. Opgehaald van <https://www.pwnet.nl/29441/strategische-personeelsplanning-de-stappen-en-de-opbrengst>
- Raet, H. (2017). *Benchmarkt*. Rapport Adviesbureau.
- Randstad. (2014). *Strategische personeelsplanning in de gezondheidszorg; Vergroten van aanpassingsvermogen*. Onderzoeksrapport door Randstad.
- Rijksoverheid. (2019). *Gevolgen van de participatiewet*. Opgehaald van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/participatiewet/gevolgen-participatiewet>
- Rijksoverheid. (2022). *Participatiewet*. Opgehaald van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/participatiewet>
- Rijksoverheid. (2023). *Ministerie van sociale zaken en werkgelegenheid*. Opgehaald van Uitvoering van beleid szw: <https://www.uitvoeringvanbeleidszw.nl/documenten/vragen-en-antwoorden/vraag-27-werkbare-uren>
- SCP, S. e. (2018). *Baankansen van arbeidsgehandicapten*. Wetenschappelijk onderzoek.
- TNO. (2022). *Prestatieladder Socialer Ondernemen*. Leiden: Gezond Leven.
- Tominggroep. (2019). *Van sociaal werkbedrijf naar succesvol ondernemen*. Onderzoeksrapport i.o.v. Tominggroep.
- UWV. (2022). *Wet sociale werkvoorziening*. Opgehaald van <https://www.uwv.nl/particulieren/arbeidsbeperkt/wajong/werkvinden-en-houden/detail/begeleiding-hulp-bij-werk/werken-in-de-sociale-werkvoorziening-wsw>
- van Beelen, S. (2015). *Bahelorscriptie; Participatiewet een eerste kijk in de praktijk*. Leiden: Hogeschool Leiden\.
- Van Knippenberg, C. (2012). *Explorative research into a Contingency Based Approach of Strategic Personnel Planning*. Afstudeerscriptie Universiteit Tilburg.
- VHG. (2021). Schreeuwend tekort aan hoveniers en groeivoorzieners, nieuw personeel onvindbaar. *Nhnieuws*.
- VNG. (2022). *Toekomst begeleiding mensen met een arbeidsbeperking in gevaar*.



Bijlagen

Bijlage 1: Enquête betrokken medewerkers binnen de organisatie:

Onderdeel 1 Inventarisatietool (Afbeelding).

- Wat vindt u goed aan het onderdeel Persoonlijk?

Zou u hieraan nog iets willen veranderen?

Beschrijving: In dit onderdeel worden de persoonlijke gegevens van de medewerkers verwerkt. De contracturen zijn de uren waarvoor iemand op papier staat. De werkelijke uren worden berekend met een eventuele loonwaardebepaling. In het voorbeeld is deze dus 50%.

Persoonlijk						
Naam	Wijknummer	Gebortedatum	Leeftijd	Functie	Contracturen	Werkelijke uren
RJ	6	11-1-1970	53	Medewerker groenvoorziening	32	16

Figuur 10: Inventarisatietool Persoonlijk

- Wat vindt u goed aan het onderdeel Contract?

- Zou u hieraan nog iets willen veranderen?

Beschrijving: In dit onderdeel wordt omschreven in welke vorm iemand onder contract staat. Dit kan een gedetacheerd ambtenaar, hovenier, iemand uit de participatiewet of gedetacheerde SW'er zijn. Voor de laatste twee gevallen geldt de loonkostensubsidie. Deze worden in percentages uitgedrukt.

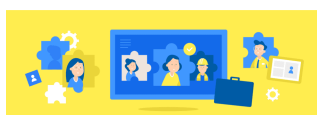
Ambt./hovenier 1 invullen		Overige % invullen	
Contract			
Ambtenaar	Hovenier	P-wet, Loonwaarde	SW, Dariuswaarde
		50%	

Figuur 11: Inventarisatietool Contract

- Wat vindt u goed aan het onderdeel Certificaat,cursus?

- Zou u hieraan nog iets willen veranderen?

Beschrijving: In dit onderdeel worden alle behaalde certificaten en cursussen weergegeven.



1 wat van toepassing is								
Certificaat, Cursus								
Rijbewijs B	Rijbewijs BE	Rijbewijs T	Rijbewijs CE	LEH	Bosmaaien	Motorkettingzaag	Natuurbescherming Wet	Gewasbescherming
1				1	1			

Figuur 12: Inventarisatietool Certificaat, Cursus

- Wat vindt u goed aan het onderdeel Inzet op onderdelen?
- Zou u hieraan nog iets willen veranderen?

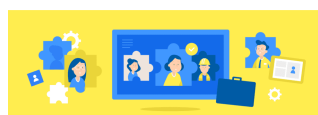
Beschrijving: Hier wordt onderscheid gemaakt of iemand een bepaald onderdeel zelfstandig, onder begeleiding of niet kan uitvoeren. Het betreft hier de meest voorkomende werkzaamheden, maar ook het beheersen van de Nederlandse taal, vakkennis en zelfstandigheid in het algemeen.

1	Zelfstandig inzetbaar	2	Onder begeleiding inzetbaar	3	Niet inzetbaar
Inzet op onderdelen					
	Zelfstandig de wijk in				
	Groenkennis				
	Beheersen NL taal				
	Onkruid branden				
	Mulser,Frees Vingerbalk				
	Grasmaaiër (handmatig)				
	Kantensnijder (handmatig)				
	Rugblazer (bladactie)				
	Machinaal zagen 5 tot 30cm dikte				
	Machinaal zagen tot 5cm dikte				
	Bosmaaien				
	Handmatig snoeien/zagen				
	Motorheggenaar				
	Schoffelen/Harken				

Figuur 13: Inventarisatietool Inzet op onderdelen

- Wat vindt u goed aan het onderdeel Groei-potentieel?
- Zou u hieraan nog iets willen veranderen?

Beschrijving: In het laatste onderdeel wordt gekeken of iemand goed op zijn plek zit. Hierin wordt de keus gemaakt of iemand het in zich heeft om op korte of lange termijn door te groeien. Maar het kan ook zijn dat iemand niet goed op zijn plek zit of de functie niet passend is. Als dit allemaal niet het geval is wordt deze medewerker in optie 3 geplaatst; Huidige functie en werkplek zijn passend.



Onderdeel 3 Berekening aantal FTE per wijk (Afbeelding).

- Wat vindt u goed aan het onderdeel Benodigd aantal FTE per wijk?
- Zou u hieraan nog iets willen veranderen?

Beschrijving: Bij dit onderdeel wordt wel gekeken naar hoeveel medewerkers er nodig zijn voor een bepaalde wijk. De kaartgegevens zijn hiervoor leidend. Er wordt uitgerekend hoeveel vierkante meters een bepaalde wijk heeft van elke specifieke beheergroep. In het bestek staat beschreven hoeveel tijd Het Groenbedrijf krijgt voor een bepaalde beheergroep. Op deze manier kan er een berekening gemaakt worden die toegespitst is op wijkniveau.

Let op!! De afbeelding is een voorbeeld. De cijfers komen niet overeen met de werkelijkheid.

Aantal FTE per wijk	
Wijk 1	5
Wijk 2	7
Wijk 3	6
Wijk 4	5
Wijk 5	6
Wijk 6	7
Wijk 6b	8
Wijk 7	5
Wijk 9	5
TOTAAL	54

Figuur 16: Benodigd aantal FTE per wijk

Onderdeel 4 Vergelijking tussen huidige- en benodigde personeelsbestand (Afbeelding).

- Wat vindt u goed aan het onderdeel Vergelijking personeelsbestand?
- Zou u hieraan nog iets willen veranderen?

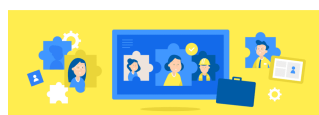
Beschrijving: Wanneer het huidige personeelsbestand en het benodigde personeelsbestand in kaart gebracht zijn, kan de vergelijking gemaakt worden. De benodigde competenties zijn af te leiden van de inventarisatietool. Bij het aantal FTE (fulltime medewerkers) worden de werkelijke uren gehanteerd. Voorbeeld:

*- 2 hoveniers staan voor 18 uur op papier. Hiervoor wordt dus 1 FTE gerekend.
- 2 SW'ers werken 36 uur op papier, maar hebben beide een loonwaardebepaling van 50%. Hiervoor wordt dus ook 1 FTE gerekend.*

Let op!! De afbeelding is een voorbeeld. De cijfers komen niet overeen met de werkelijkheid.

Wijk 2		Gewenst	Huidig	Verschil
	Voorman	1	1	0
	2e man	1	1	0
	Rijbewijs B	3	3	0
	Bosmaaier	2	4	2
	Motorkettingzaag	2	4	2
	Motorheggenschaar	3	4	1
	LEH	3	4	1
	Groenkennis	2	2	0
	Zelfstandig de wijk in	3	2	-1
	PSO percentage	50%	50%	0%
	FTE	4,8	4,1	-0,7

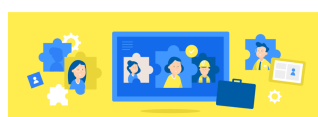
Figuur 17: Vergelijking tussen huidige- en benodigd personeelsbestand



Onderdeel 5 Bruikbaarheid van de tool

- Wat vindt u van de gebruiksvriendelijkheid van de tool?
- Zou u hier nog iets aan willen veranderen?

Beschrijving: De laatste vraag gaat over hoe gemakkelijk de tool in te vullen is en of het voor alle betrokken goed te begrijpen is.



Bijlage 2: Enquête ervaringen soortgelijke bedrijven in het plannen van personeel

Onderdeel 1 Huidige personeelsplanning tool.

- Is er op dit moment een personeelsplanning tool aanwezig binnen uw organisatie?
- Zo ja, wat vindt u hier goed aan en wat zou u hieraan nog willen verbeteren?
Beschrijving: Met een personeelsplanning tool kan een organisatie zijn huidige personeelsbestand in kaart brengen en dit vergelijken met het benodigde personeelsbestand. Zo kan er bekeken worden of het personeelsbestand in staat is om alle werkzaamheden het jaarrond uit te voeren.

Onderdeel 2 Huidige personeelsbestand.

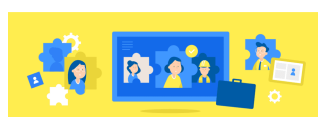
- Hoe wordt op dit moment het huidige personeelsbestand in kaart gebracht binnen uw organisatie?
- wordt?
- En wat zou u hieraan nog willen veranderen?

Onderdeel 3 Benodigde personeelsbestand.

- Hoe wordt op dit moment bepaald hoeveel FTE er jaarrond nodig zijn om alle werkzaamheden uit te kunnen voeren?
- Wordt er ook in kaart gebracht wat de skills van de medewerkers zijn?
- Denk hierbij aan certificaten, opleidingen, ervaringen, competenties, rijbewijzen en eventuele loonwaardebepaling van alle medewerkers.

Onderdeel 4 Toekomstige personeelsplanning tool

- Mist u op dit moment iets als het gaat over het plannen van personeel? Zo ja, wat mist u dan?
- Heerst er op dit moment een personeelstekort binnen uw organisatie?
- Is er behoefte aan een tool die de vergelijking maakt tussen het huidige- en benodigde personeelsbestand?
- Stel dat de vergelijking van het huidige- en benodigde personeelsbestand binnen uw organisatie gemaakt wordt. Wat verwacht u dat de uitkomsten hiervan zullen zijn?

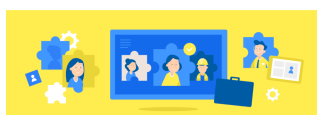


Bijlage 3: Codering van de interne enquête

Alle antwoorden van de enquête zijn op te vragen bij de onderzoeker (J. Prijs).

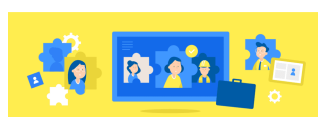
Axiale codering van de enquête:

				Aantal antwoorden:
Persoonlijk	Categorie: Niets aan veranderen		Categorie: iets toevoegen/wijzigen	Categorie: Denk aan...
	10x	Duidelijk	Opleiding toevoegen	Op niveau mogen werken
	3x	Overzichtelijk	SW informatie delen	
		Goed	Andere verdeling maken	
		Nuttig		
		Helder		
		Wordt rekening gehouden met AVG		
		81%	14%	5%
Contract	Categorie: Niets aan veranderen		Categorie: iets toevoegen/wijzigen	Categorie: Denk aan...
	4x	Prima	Meer uitleg geven	Inzetbare uren
	3x	Duidelijk	Subsidie verklaring toevoegen	Houdt rekening met statushouders
	2x	Prima	Stage medewerkers toevoegen	
		Overzichtelijk	SW achtergrond info delen	
		Geen toevoegingen	CAO toevoegen	
		65%	29%	12%
Certificaat, cursus	Categorie: Niets aan veranderen		Categorie: iets toevoegen/wijzigen	Categorie: Denk aan...
	2x	Goed	Kleine tuinbouwmachines toevoegen	Niet voor iedereen een cursus
	4x	Duidelijk	2x Geldigheidsduur toevoegen	Cursus niet te vaak houden
		Overzichtelijk	Herhalingen toevoegen	Gewasbescherming schrappen
		Prima	Heggenschaar en bladblazer toevoegen	
			Shovelcertificaat toevoegen	
			Keuren plantmateriaal toevoegen	
			Kolom opleiding toevoegen	
			Kleine cursussen toevoegen (basis kleine handgereedschap)	
		40%	45%	15%
Inzet op onderdelen	Categorie: Niets aan veranderen		Categorie: iets toevoegen/wijzigen	Categorie: Denk aan...
	5x	Duidelijk	Onkruid branden/stomen toevoegen	Weinig zelfstandigheid
	2x	Prima		Weinig vakkennis
	2x	Goed		Zelfstandig wordt steeds moeilijker
		Keurig		
		Handig		
		Overzichtelijk		
		75%	6%	19%
Groei-potentieel	Categorie: Niets aan veranderen		Categorie: iets toevoegen/wijzigen	Categorie: Denk aan...
	5x	Prima	Andere naam voor onderdeel	
	4x	Duidelijk	4x Mogelijkheid tot opmerkingen	
			Welke opleiding voor welke functie?	
		53%	35%	0%
Benodigde competenties	Categorie: Niets aan veranderen		Categorie: iets toevoegen/wijzigen	Categorie: Denk aan...
	6x	Goed	Bladblazer toevoegen	Toeziën op taakrotatie
	3x	Overzichtelijk	2x Rijbewijs BE toevoegen	PSO % verwarrend
		Prima	Veilig werken langs de weg toevoegen	
		Duidelijk		
		56%	22%	11%
Benodigde aantal FTE	Categorie: Niets aan veranderen		Categorie: iets toevoegen/wijzigen	Categorie: Denk aan...
	2x	Prima	Headcounts toevoegen	Rekening houden met inzetbaarheid sw
	4x	Goed		Houdt rekening met vakbekame mensen
				Houdt rekening met individuele arbeidsprestatie
	3x	Duidelijk		
		64%	7%	21%
Vergelijkend personeelsbestand	Categorie: Niets aan veranderen		Categorie: iets toevoegen/wijzigen	Categorie: Denk aan...
	6x	Duidelijk	Rijbewijs BE en T toevoegen	
	4x	Goed		
		Prima		
		Keurig		
		Nuttig		
		93%	7%	0%



Gebruiksvriendelijkheid tool	Categorie: Niets aan veranderen		Categorie: iets toevoegen/wijzigen		Categorie: Denk aan...	
	4x	Duidelijk		Toelichting geven		Consequent bijhouden
	3x	Prima				
	2x	Goed te begrijpen				
		Top				
		Makkelijk in te vullen				
		Waardevol				
		75%		6%		6%

16



Bijlage 4: Codering van de externe enquête

Alle antwoorden van de enquête zijn op te vragen bij de onderzoeker (J. Prijs).

Axiale codering van de enquête:

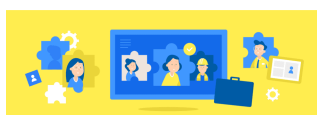
Personeelsplanning tool aanwezig?	
	Label
LU	Niet aanwezig
GA	Niet aanwezig
OHE	Niet aanwezig
CIR	Wel aanwezig
CIR	Niet heel gespecificeerd
GIL	Wel aanwezig
GIL	Niet passend, geen loonwaardes

Hoe wordt het huidige personeelsbestand in kaart gebracht?	
	Label
GA	Personeelsbestand in YouForce
GA	Aparte planning
CIR	Personeelsbestand in YouForce
LU	Personeelsbestand in Compas
GIL	Formatieplanning in eigen systeem
GIL	Hiermee wordt ook gecalculeerd
OHE	Personeelsbestand in AFAS

Wat vindt u goed aan hoe het personeelsbestand nu in kaart gebracht wordt? Iets aan veranderen?	
	Label
LU	Goed programma
LU	Geen koppeling met behoefte en capaciteit
CIR	Overzicht van materieel/materiaal mist nu
CIR	Overzicht kennis/kunde medewerkers mist nu
GA	Huidige programma niet heel eenvoudig
OHE	Competenties worden niet bijgehouden
OHE	Cursussen worden wel bijgehouden
GIL	Uren op jaarbasis goed in beeld
GIL	Beschikbare capaciteit niet goed in beeld

Hoe wordt op dit moment bepaald hoeveel FTE er jaarrond nodig zijn om alle werkzaamheden uit te kunnen voeren?	
	Label
CIR	O.b.v. oude gegevens
OHE	O.b.v. oude gegevens
GA	Op aangeven van ervaring wijkbeheerder
LU	Vastgelegd in contractafspraken
GIL	Via productienormen op bestekken
GIL	Via werkpakketten op projecten

Wordt er ook in kaart gebracht wat de skills van de medewerkers zijn?	
	Label
OHE	Nee
GA	Ja in Youforce
CIR	Niet voldoende
LU	Loonwaardebepaling niet in meegenomen
LU	Niet voldoende
GIL	Nee

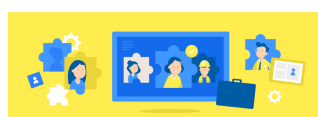


	Mist u op dit moment iets als het gaat over het plannen van personeel?
	<i>Label</i>
LU	Ja
LU	Kan veel efficiënter
CIR	Ja
GA	Nee
OHE	Materieel en personeelsplanning
OHE	Ja
GIL	Ja
GIL	Zicht op actuele beschikbaarheid
GIL	Dynamsich plannen door het jaar heen
GIL	Noodzaak op productienormen

	Heerst er op dit moment een personeelstekort binnen uw organisatie?
	<i>Label</i>
OHE	Vermoedelijk wel
OHE	Niet goed te benoemen
LU	Ja
CIR	Ja
GA	Nog niet
GIL	Vermoedelijk wel
GIL	Lastig te objectiveren

	Is er behoefte aan een tool die de vergelijking maakt tussen het huidige- en benodigde personeelsbestand?
	<i>Label</i>
OHE	Ja
CIR	Ja
GA	Ja
GIL	Ja
LU	Nee te moeilijk in te passen

	Verwachte uitkomst van de tool
	<i>Label</i>
CIR	Meer overzicht
CIR	Beter in spelen op tekorten
CIR	Efficientie
CIR	Duidelijkere communicatie
GA	Ondercapaciteit van personeel
OHE	Op bepaalde onderdelen een tekort en andere een overschot aan personeel
GIL	Actueel overzicht
GIL	Rust en duidelijkheid omtrent planning
LU	n.v.t.



Bijlage 5: Transcripties van de 3 gehouden gesprekken

Volledige uitgeschreven transcripties en de geluidsopnames zijn op te vragen bij de onderzoeker (J. Prijs).

