

Mete☺☺r
Medewerkerstevredenheidsonderzoek
Rijkswaterstaat
Oost-Nederland
rapport

Dit onderzoek is uitgevoerd door ISEO Marketing Research
in opdracht van de directie Oost-Nederland

Inge Hordijk
Douwe van Domselaar

Ministerie van Verkeer en Waterstaat
Directoraat-Generaal Rijkswaterstaat
Directie Oost-Nederland

Bibliotheek

Nr. BP08070-32 ON



Ministerie van Verkeer en Waterstaat
Directoraat-Generaal Rijkswaterstaat
Directie Oost-Nederland

Postbus 9070
6800 ED Arnhem
Tel. 026 - 3688355

Bibliotheek

naam	afd.	retour	paraaf

S.V.P. TIJDIG VERLENGEN

VOORWOORD

In opdracht van Rijkswaterstaat, directie Oost-Nederland, is door ISEO Marketing Research in de maanden mei en juni 2000 een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) uitgevoerd onder de naam Mete☺☺r. In dit onderzoek is aan alle medewerkers van elke afzonderlijke afdeling van de directie Oost-Nederland gevraagd, een oordeel te geven over de verschillende aspecten van het werken bij Rijkswaterstaat. Aspecten als: (dagelijkse) werkomstandigheden, organisatie van het werk, wijze van leidinggeven door directe manager, communicatie en doelstellingen kwamen daarbij aan bod. In het voor u liggende rapport worden de onderzoeksuitkomsten gepresenteerd van alle afdelingen die hebben meegewerkt aan het onderzoek.

Het rapport is geschreven door Inge Hordijk en van commentaar voorzien door ondergetekende.

Douwe van Domselaar

Leiden, 19 juli 2000

INHOUDSOPGAVE

	Pag.
Voorwoord	
Samenvatting en conclusie	i
1 Inleiding	1
1.1 Achtergrond van het onderzoek	1
1.2 Doel- en vraagstelling van het onderzoek	1
1.3 Opzet en uitvoering van het onderzoek	2
1.4 Leeswijzer onderzoeksresultaten	4
2 Algemene tevredenheid	7
2.1 Algemene tevredenheid geheel de directie Oost-Nederland	7
2.2 Algemene tevredenheid: een vergelijking tussen de hoofdafdelingen en centrale stafafdelingen	9
2.3 De verschillende thema's nader bekeken	10
2.3.1 Het werk	10
2.3.2 Arbeidsomstandigheden en -voorwaarden	10
2.3.3 Ontplooiingsmogelijkheden	11
2.3.4 Communicatie en informatie	11
2.3.5 Samenwerking	11
2.3.6 Leiderschap	12
2.3.7 Duidelijkheid, doelstellingen en toekomstgerichtheid	12
3 Prioriteitenmatrix	13
4 Factoren met de grootste invloed op de algehele werkbeleving	16
5 Invloed van achtergrondkenmerken op de resultaten	18
6 Conclusies open antwoorden	22
Bijlagen:	
1A: Rechte tellingen alle medewerkers (gehele directie)	
1B: Rechte tellingen leidinggevenden van lijn- en stafafdelingen (gehele directie)	
1C: Rechte tellingen overige medewerkers (excl. leidinggevenden van lijn- en stafafdelingen) (gehele directie)	
2: Benchmark hoofdafdelingen en centrale stafafdelingen	
3: Benchmark tweede niveau organisatie	
4: Benchmark derde niveau organisatie	
5A: Open antwoorden leidinggevenden van lijn- en stafafdelingen (gehele directie)	
5B: Open antwoorden overige medewerkers (excl. leidinggevenden van lijn- en stafafdelingen) (gehele directie)	
5C: Open antwoorden overige medewerkers (excl. leidinggevenden van lijn- en stafafdelingen) (per hoofdafdeling en centrale stafafdeling)	
6: Vragenlijst	

SAMENVATTING EN CONCLUSIE

Algehele tevredenheid

Bijna drievijfde van de medewerkers (inclusief leidinggevendenden) (59%) geeft aan, alles overwegend, (zeer) tevreden te zijn over het werken bij de directie Oost-Nederland. Dit kan worden gezien als een matig positieve score. (Zonder leidinggevendenden binnen lijn- en stafafdelingen is dit percentage 57%.)

Uit het onderzoek blijkt dat de medewerkers van de hoofdafdeling Personeel en Organisatie (P&O), 'alles overwegend' het meest tevreden zijn (79% geeft hier aan tevreden te zijn). De hoofdafdeling Facilitaire Zaken (FX) heeft het laagste percentage medewerkers (exclusief leidinggevendenden in lijn of staf) dat zegt in het algeheel tevreden te zijn (46%).

Tevredenheid ten aanzien van de verschillende thema's

De belangrijkste onderzoeksuitkomsten worden hieronder per thema beschreven voor de medewerkers, exclusief leidinggevendenden binnen lijn- of stafafdelingen.

Het werk

Ten aanzien van de verschillende items met betrekking tot het werk is 71% tot en met 91% (zeer) tevreden, hetgeen een positieve uitkomst is. Men geeft heel vaak (91%) aan over voldoende kennis en vaardigheden te beschikken om het werk goed uit te kunnen voeren. Daarnaast geeft een overgrote meerderheid (85%) aan het werk interessant te vinden. Ten aanzien van de stelling: 'Ik zou mensen adviseren bij de directie Oost-Nederland te solliciteren' zijn de medewerkers echter minder positief. Slechts tweevijfde (37%) van alle medewerkers zou dit aanbevelen.

Arbeidsomstandigheden en -voorwaarden

Wanneer meer specifiek wordt gekeken naar de verschillende aspecten binnen het thema arbeidsomstandigheden en -voorwaarden dan valt op, dat de medewerkers zeer positief zijn over de secundaire arbeidsvoorwaarden (77% (zeer) tevreden). Ook over de middelen om het werk uit te kunnen voeren en de werkplek is men positief (respectievelijk 76% en 67% (zeer) tevreden medewerkers). Matig positief is men over de organisatie rondom de taak (54% (zeer) tevreden).

Er zijn vier aspecten waar veel medewerkers duidelijk minder tevreden over zijn. Deze aspecten betreffen:

- | | |
|-------------------------------|----------------------|
| • Administratieve procedures: | 38% (zeer) tevreden; |
| • Salaris: | 39% (zeer) tevreden; |
| • Aandacht voor Arbo: | 41% (zeer) tevreden; |
| • Werkdruk: | 55% passend. |

Wel wordt door tweederde van de medewerkers (67%) aangegeven dat de werkdruk de afgelopen twee jaar binnen de huidige functie is toegenomen.

Ontplooiingsmogelijkheden

Over het aanbod van trainings- en opleidingsmogelijkheden is 58% van de medewerkers (zeer) tevreden. Dat de directie Oost-Nederland voldoende mogelijkheden biedt tot persoonlijke ontplooiing vindt slechts 35%. Nog minder tevreden zijn de medewerkers over de door-groeimogelijkheden binnen de directie (21% (zeer) tevreden).

Communicatie en informatie

Communicatie en informatie is een thema dat in zijn algemeenheid negatief wordt beoordeeld. De medewerkers zijn ontevreden over alle genoemde aspecten:

- het binnen de directie Oost-Nederland gehoord worden (naar mening medewerker luisteren) (20% (zeer) tevreden);
- de communicatie met betrekking tot doelstellingen en beleid (23% (zeer) tevreden);
- de tijdige beschikbaarheid van informatie die nodig is om het werk goed te kunnen (35% (zeer) tevreden);
- het voldoende worden geïnformeerd over wat de directie Oost-Nederland wil bereiken (37% (zeer) tevreden);
- het krijgen van voldoende informatie om het werk goed te kunnen doen (48% (zeer) tevreden).

Samenwerking

De samenwerking binnen de eigen afdeling wordt over het algemeen positief gewaardeerd (65% (zeer) tevreden). Over de bereikbaarheid van collega's zijn de meeste medewerkers echter het meest positief gestemd (78% (zeer) tevreden)).

Het functioneren van het werkoverleg binnen de eigen afdeling, het nakomen van afspraken en het goed inspelen op de wensen van opdrachtgevers/ klanten, zijn aspecten die voor verbetering vatbaar zijn. Bijzonder negatief zijn de medewerkers over de samenwerking tussen de verschillende afdelingen binnen de directie Oost-Nederland.

Leiderschap

Over de direct leidinggevende zijn de medewerkers over het algemeen matig positief. Slechts de helft (52%) is (zeer) tevreden over de manier waarop de direct leidinggevende leiding geeft. Begeleiding bij ziekte en de mate waarin men feedback krijgt over het eigen functioneren zijn zaken die volgens de medewerkers verbetering behoeven. Bij begeleiding bij ziekte hebben veel medewerkers echter aangeven geen mening te hebben of dat het niet van toepassing is.

Veel positiever is men ten aanzien van:

- het eerlijk en met respect behandeld worden (75%),
- het stimuleren van eigen initiatief (66%),
- het krijgen van waardering (60%), en
- het bij de direct leidinggevend terecht kunnen met persoonlijke problemen (60%).

Duidelijkheid, doelstellingen en toekomstgerichtheid

In het kader van doelstellingen en duidelijkheid hebben de medewerkers een veel positiever oordeel over hun direct leidinggevende dan over het DT. De medewerkers zijn zeer ontevreden over de manier waarop het DT, de directie Oost-Nederland leidt en bestuurt (18% tevreden). Met name de duidelijkheid van de beslissingen door het DT laat volgens de medewerkers te wensen over (14% tevreden).

Positiever is men ten aanzien van de stelling 'Mijn direct leidinggevende geeft duidelijk aan wat er van mij wordt verwacht'. Drievijfde (60%) is het met deze stelling (volledig) eens. Dit is overigens nog steeds aan de lage kant.

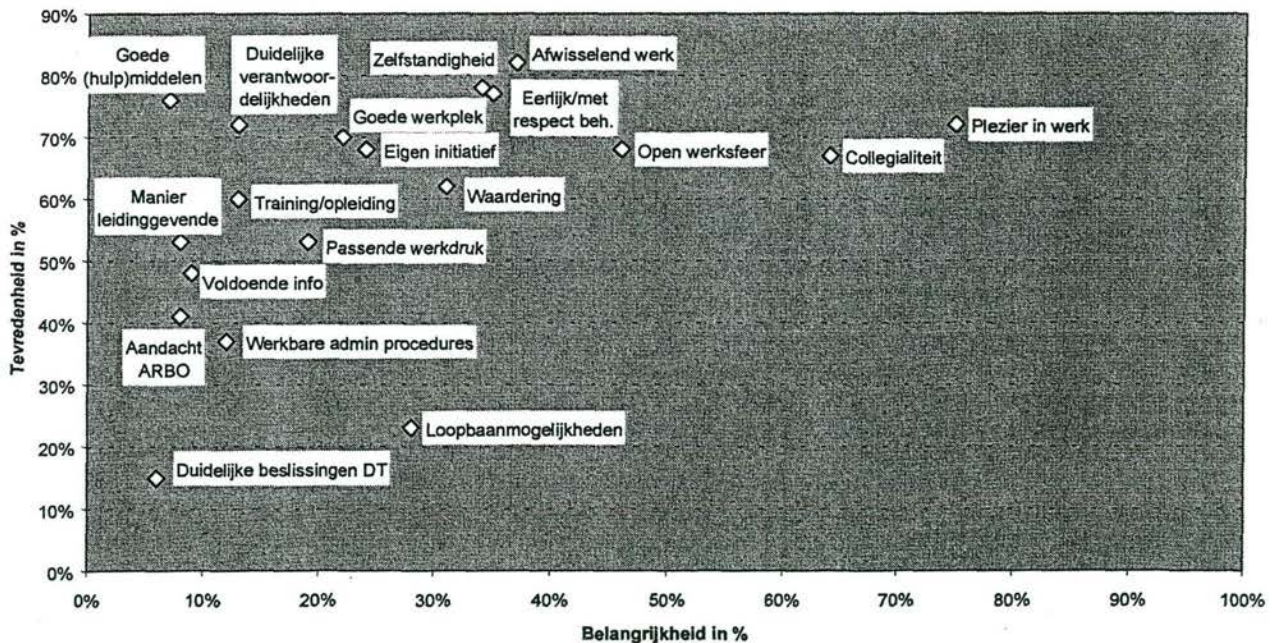
Ook met betrekking tot toekomstgerichtheid zijn medewerkers van mening dat de eigen afdeling met dit thema beter omgaat dan de directie Oost-Nederland in totaal. Zij het dat ook de afdeling hier laag scoort. Slechts 26% van de medewerkers vindt dat de directie Oost-Nederland zich goed voorbereidt op de toekomst. Daarnaast vindt minder dan de helft (44%) van alle medewerkers dat op de eigen afdeling een klimaat van vernieuwing en verbetering wordt aangemoedigd.

Binnen dit thema valt op dat de overige stellingen die juist dichterbij de medewerker zelf staan relatief positief worden beoordeeld.

Prioriteitenmatrix

De onderstaande figuur is een zogenaamde prioriteitenmatrix. In deze matrix wordt op de verticale as de tevredenheid en op de horizontale as het belang van diverse onderwerpen weergegeven. Dit belang is door de medewerkers (*inclusief* leidinggevenden) zelf aangegeven.

Figuur a Prioriteitenmatrix; belangrijkste items/ stellingen voor de gehele directie



Uit de matrix kan worden afgeleid dat het hebben van 'plezier in het werk' als meest belangrijk wordt aangemerkt. De medewerkers geven daarbij aan ook daadwerkelijk plezier in het werk te hebben. Dit is een positieve onderzoeksuitkomst. Daarnaast wordt met name de collegialiteit/ samenwerking met collega's als belangrijk ervaren.

Ook relatief gunstig ten opzichte van de overige items scoren de volgende onderwerpen:

- een open werksfeer;
- afwisselend werk;
- eerlijk en met respect behandeld worden;
- zelfstandigheid.

Over deze onderwerpen zijn de medewerkers relatief tevreden (bij de open werksfeer geldt dit in iets mindere mate) en zij vinden deze items ook relatief belangrijk (hoewel minder belangrijk dan 'het hebben van plezier in het werk' en 'collegialiteit').

Het betreft onderwerpen die samen met 'het hebben van plezier in het werk' en 'collegialiteit' voornamelijk de werkatmosfeer en de inhoud van het werk zelf aangegeven.

Opvallend is dat er zich geen items in de rechterbenedenhoek van de matrix bevinden. Er zijn dus geen items die belangrijk worden gevonden waarover de medewerkers tegelijkertijd minder tevreden zijn.

De factoren die de grootste invloed hebben op de algehele werkbeleving

Er blijkt slechts een beperkt aantal items een grote invloed te hebben op de algehele tevredenheid over het werken bij de directie Oost-Nederland. Deze belangrijkste bepalende factoren van de algehele tevredenheid staan in de onderstaande tabel in volgorde van afnemend belang opgesomd (bepaald voor alle medewerkers, *inclusief* leidinggevend).

Tabel a Items die een duidelijke invloed hebben op de algehele tevredenheid

Item	Thema
Plezier in het werk	<i>Het werk</i>
Tevredenheid over samenwerking op de afdeling	<i>Samenwerking</i>
Goed voorbereiden op de toekomst	<i>Duidelijkheid, doelstellingen en toekomstgerichtheid</i>
Voldoende mogelijkheden tot persoonlijke ontplooiing	<i>Ontplooiingsmogelijkheden</i>
Benodigde informatie op tijd beschikbaar	<i>Communicatie en Informatie</i>
Vertrouwen in de manier waarop het DT de directie Oost-Nederland leidt en bestuurt	<i>Duidelijkheid, doelstellingen en toekomstgerichtheid</i>
Duidelijkheid in bevoegdheden en verantwoordelijkheden	<i>Duidelijkheid, doelstellingen en toekomstgerichtheid</i>
Tevredenheid over het functioneren van het werk-overleg	<i>Samenwerking</i>
Tevredenheid over het salaris	<i>Arbeidsomstandigheden en -voorwaarden</i>

Vergelijking met de prioriteitenmatrix

'Plezier in het werk' komt net als in de prioriteitenmatrix naar voren als de belangrijkste bepalende factor voor de mate waarin de medewerkers tevreden zijn over het werken bij de directie Oost-Nederland. Daarnaast komt de tevredenheid over de samenwerking op de afdeling in beide analyses (in de prioriteitenmatrix als collegialiteit) naar voren als een onderwerp dat een belangrijke invloed heeft op de algehele werkbeleving. Duidelijkheid in bevoegdheden en verantwoordelijkheden komt in de regressie-analyse naar voren als belangrijke beïnvloeder van de algemene tevredenheid. In de prioriteitenmatrix komt deze factor minder naar voren als

zijnde belangrijk. In ieder geval is de meerderheid van de medewerkers tevreden over deze factor, 72% is namelijk tevreden tot zeer tevreden.

In de regressie-analyse komen zes onderwerpen (stellingen) naar voren, die niet in de prioriteitenmatrix zijn weergegeven. Dit komt omdat zij niet in de voorgelegde 19 items van vraag 50 uit de vragenlijst ('De belangrijkste zaken in uw werk') zijn opgenomen. Het betreft de in de onderstaande tabel opgenomen onderwerpen. Achter elk item is tevens de mate van tevredenheid weergegeven (percentage (volledig) eens).

Tabel b Belangrijke onderwerpen die naar voren komen en die niet in de prioriteitenmatrix zijn opgenomen (in volgorde van afnemend belang)

Item	Percentage (volledig) eens
Goed voorbereiden op de toekomst	26%
Voldoende mogelijkheden tot persoonlijke ontplooiing	38%
Benodigde informatie op tijd beschikbaar	34%
Vertrouwen in de manier waarop het DT de directie Oost-Nederland leidt en bestuurt	19%
Tevredenheid over het functioneren van het werkoverleg	50%
Tevredenheid over het salaris	41%

Gezien de mate van tevredenheid en het belang van de items op de algehele tevredenheid zoals uit de regressie-analyse blijkt, verdienen met name de volgende onderwerpen nadere aandacht:

- vertrouwen in de wijze waarop het DT de directie leidt en bestuurt;
- goede voorbereiding op de toekomst;
- het beschikbaar stellen van de benodigde informatie;
- mogelijkheden tot persoonlijke ontplooiing;
- het salaris.

Invloed van achtergrondkenmerken op de resultaten

Hieronder worden de belangrijkste onderzoeksuitkomsten met betrekking tot de achtergrondvariabelen genoemd. Het betreft de significante invloed van achtergrondvariabelen op belangrijk gebleken thema's met betrekking tot het werken bij de directie Oost-Nederland.

Geslacht

Ten opzichte van de verschillende thema's zijn er geen verschillen in tevredenheid te constateren tussen mannen en vrouwen. Vrouwen geven alleen vaker dan mannen aan tevreden te zijn over de secundaire arbeidsvoorwaarden.

Alles overwegend zijn vrouwen niet meer of minder tevreden over het werken bij de directie Oost-Nederland dan mannen. Geslacht lijkt geen invloed op de tevredenheid te hebben.

Leeftijd

Medewerkers van 34 jaar of jonger geven vaker dan hun collega's van een andere leeftijd aan:

- plezier te hebben in hun werk;
- tevreden te zijn over de secundaire arbeidsvoorwaarden.

Medewerkers van 45 jaar en ouder vinden hun werkdruk minder vaak passend dan medewerkers van 44 jaar of jonger.

Medewerkers van 34 jaar of jonger en medewerkers van 45 tot en met 54 jaar zijn vaker tevreden over de trainings- en opleidingsmogelijkheden.

Leidinggevend zijn

Leidinggevenden binnen projecten zijn ten aanzien van onderstaande aspecten negatiever dan leidinggevenden binnen lijn- en stafafdelingen en niet-leidinggevenden. Voor de genoemde aspecten geldt daarnaast dat op genoemde items de leidinggevenden binnen lijn- en stafafdelingen het hoogst scoren en de niet-leidinggevenden een middenpositie innemen:

- mensen adviseren om bij de directie Oost-Nederland te solliciteren;
- met de huidige administratieve procedures goed kunnen werken;
- voldoende trainings- en opleidingsmogelijkheden;
- duidelijkheid in verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

Tijd werkzaam in de huidige functie

Naarmate men langer in de huidige functie werkzaam is:

- zou men minder snel mensen adviseren om bij de directie Oost-Nederland te gaan werken. Medewerkers die minder dan 6 maanden in hun huidige functie werken zouden mensen het vaakst adviseren om bij de directie te gaan werken;
- is men minder tevreden over de secundaire arbeidsvoorwaarden. Medewerkers die minder dan 6 maanden in hun huidige functie werken zijn het meest tevreden over de secundaire arbeidsvoorwaarden;
- is men minder tevreden over het salaris. Ook over dit item zijn medewerkers die minder dan 6 maanden in hun huidige functie werken het meest tevreden;
- vindt men de werkdruk eerder toegenomen in de afgelopen 2 jaar.

Schaal

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat naarmate de schaal hoger is;

- de medewerkers *meer* tevreden zijn met hun salaris;
- de medewerkers minder vaak aangeven goed met de huidige administratieve procedures uit de voeten te kunnen;
- de medewerkers vaker vinden dat er naar hun mening wordt geluisterd binnen de directie Oost-Nederland;
- de medewerkers vaker weten welke bijdrage ze leveren aan de directie Oost-Nederland als geheel;
- de medewerkers minder vaak aangeven dat de directie Oost-Nederland zich goed voorbereidt op de toekomst.

Spontaan genoemde aandachtspunten

De belangrijkste aandachtspunten/ verbeterpunten die uit de antwoorden op de open vragen zijn af te leiden, zijn hieronder per niveau in de organisatie beschreven.

Leidinggevend in lijn of staf*De eigen afdeling*

De leidinggevend vragen met name aandacht voor:

- de samenwerking
- de werkdruk

De eigen hoofd-/ stafafdeling

Met name de afspraken die gemaakt worden kunnen volgens de medewerkers worden verbeterd. De afspraken moeten beter worden nagekomen en moeten duidelijker zijn.

De directie Oost-Nederland in het algemeen

Voornamelijk vier aspecten komen hier naar voren. Ten eerste wordt gevraagd om meer aandacht voor het welbevinden van de medewerkers. De samenwerking en de informatievoorzieningen moeten worden verbeterd. Als laatste dienen de administratieve procedures te worden vereenvoudigd.

Overige medewerkers (niet-leidinggevend binnen lijn-/ stafafdeling)*De eigen afdeling*

Enkele zaken worden door meerdere medewerkers genoemd. De communicatie moet worden verbeterd. Duidelijkere doelstellingen en taken voor de afdeling zijn daarbij noodzakelijk, evenals een duidelijke functieomschrijving. Verder moeten afspraken beter worden nagekomen, de werkdruk moet omlaag en de cultuur op de afdeling moet iets meer open zijn.

De eigen hoofd-/ stafafdeling

De communicatie en samenwerking tussen de verschillende organisatie-onderdelen kan beter. Er wordt gevraagd om meer informatie. Daarnaast moet er meer duidelijkheid komen omtrent taken en verantwoordelijkheden.

De directie Oost-Nederland in het algemeen

Relatief veel medewerkers geven aan dat de communicatie tussen de verschillende afdelingen en naar buiten toe beter kan. Verder moet er meer aandacht worden geschonken aan het personeelsbeleid, de loopbaanmogelijkheden en het salaris. Een vereenvoudiging van de administratieve procedures is door veel medewerkers gewenst.

Conclusie***Belangrijkste pluspunten***

De medewerkers zijn met name tevreden over het werk zelf. Veel medewerkers geven aan plezier in hun werk te hebben. Pluspunten zijn de afwisseling in het werk en de zelfstandigheid. De open werksfeer en collegialiteit dragen ook bij tot de tevredenheid in het algemeen over het werken bij de directie Oost-Nederland. De arbeidsomstandigheden en -voorwaarden zijn volgens de meeste medewerkers goed geregeld.

Belangrijkste verbeterpunten

Uit het onderzoek is gebleken dat een aantal aspecten met betrekking tot de tevredenheid van werknemers van de directie Oost-Nederland extra aandacht vragen van het management. De volgende belangrijke verbeterpunten kunnen in dit kader worden geformuleerd:

- relatief veel medewerkers hebben kritiek op het functioneren van het DT. Het DT moet duidelijkere beslissingen nemen. Daarnaast geven veel medewerkers aan geen vertrouwen te hebben in de manier waarop het DT de directie leidt en bestuurd. Dit dient ook verbetering;
- de samenwerking/ collegialiteit op de eigen afdeling verdient extra aandacht. Openheid en wederzijds respect zijn daarbij belangrijk;
- de communicatie en samenwerking tussen de verschillende organisatie-onderdelen kan beter;
- de mogelijkheden tot persoonlijke ontplooiing dienen te worden vergroot. Doorgroeimogelijkheden en aandacht voor een voldoende (instroom van) kwalitatief personeel zijn vanuit personeelsbeleid onontbeerlijk;
- tenslotte verlangt men een duidelijkere koers en visie van het DT ten aanzien van de toekomst.

1 INLEIDING

1.1 Achtergrond van het onderzoek

In de missie van RWS wordt gewezen op het belang van een goede motivatie van de medewerkers. Zij moeten het werk 'hartstikke leuk vinden'. Zonder gemotiveerd en gekwalificeerd personeel kan RWS als uitvoeringsorganisatie niet bestaan; personeel is de belangrijkste productiefactor. Betrokkenheid en tevredenheid van medewerkers worden als eerste vereisten gezien om tot een goed resultaat te komen. Zaken als inzet, betrokkenheid en motivatie worden in hoge mate bepaald door tevredenheid van medewerkers.

Het doel van medewerkerstevredenheidsonderzoek voor het management is een beeld te creëren over de performance van de organisatie, voortkomend uit de verschillende stuulementen in het totale kwaliteitsproces. Tevredenheidsonderzoek onder medewerkers achterhaalt meningen, verwachtingen en oordelen en biedt derhalve inzicht in hetgeen de medewerkers als relevant ervaren en in hoeverre de inspanningen van het management een positieve uitwerking hebben op de medewerkerstevredenheid of waardering door het personeel. Resultaten uit dergelijk onderzoek kunnen vervolgens worden gebruikt om veranderingen door te voeren in relevante aandachtsgebieden. Hierbij kan worden gedacht aan veranderingen op het gebied van leiderschap, beleid en strategie, personeelsmanagement, middelenmanagement en management van processen. Het onderzoek is met andere woorden slechts een begin van een proces dat continu en regelmatig tot verbetering dient te leiden.

1.2 Doel- en vraagstelling van het onderzoek

Het doel van het medewerkerstevredenheidsonderzoek is de mening van medewerkers te achterhalen over het werken bij Rijkswaterstaat en specifiek bij de directie Oost-Nederland. De doelstelling van het onderzoek is dan ook als volgt geformuleerd:

"Het ontwikkelen en toepassen van een hulpmiddel voor leidinggevend en om zich een beeld te kunnen vormen van de organisatie, tot op afdelingsniveau. Doel is vervolgens, de tevredenheid van de medewerkers in positieve richting te kunnen sturen."

Op grond van deze onderzoeksdoelstelling zijn de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:

- Wat is het oordeel van de medewerkers over de verschillende aspecten van het werk?
- Zijn bepaalde aspecten voor verbetering vatbaar, en zo ja, welke zijn dat?

Meer specifiek:

- Wat is de mate van tevredenheid van de medewerker met de taakinhoud?
- Wat is de mate van tevredenheid met betrekking tot de beschikbare middelen en de werkomgeving?
- Wat is de mate van tevredenheid met betrekking tot de organisatie van het werk?
- Wat is de mate van tevredenheid met betrekking tot de arbeidsvoorwaarden?
- Wat is de mate van tevredenheid met betrekking tot de werkdruk?
- Wat is de mate waarin medewerkers en de organisatie ook in de toekomst op elkaar aansluiten?
- Is er voldoende informatie?
- Wordt de informatie goed overgebracht?
- Is er sprake van een goede samenwerking tussen medewerkers?
- Hoe functioneert het werkoverleg binnen de afdelingen?
- Geeft de directe leiding blijk van betrokkenheid bij de medewerkers (coaching)?
- Geeft de directe leiding het goede, inspirerende voorbeeld?
- Geeft het management inzicht?
- Wat is de mate van duidelijkheid van doelen en plannen?
- Zijn de eigen verantwoordelijkheden en bevoegdheden duidelijk?

Het onderzoek zal één maal in de twee jaar plaatsvinden onder alle medewerkers van RWS, zo ook binnen de directie Oost-Nederland.

1.3 Opzet en uitvoering van het onderzoek

Vorbereiding

In het kader van het onderzoek is een begeleidingsgroep bij RWS opgericht.

De begeleidingsgroep ontwikkelde in samenwerking met ISEO Marketing Research (in oktober-november-december 1999) een standaard vragenlijst en een model-draaiboek voor implementatie van het onderzoek bij elke directie en dienst, zo ook de directie Oost-Nederland.

De begeleidingsgroep verzorgt daarnaast de contacten Rijkswaterstaat-breed voor Mete☺☺r. Aan het hoofd van de begeleidingsgroep staan de projectbegeleiders, Lisette Eindhoven (Hoofdkantoor) en Leena ten Cate-Aho (DWW, plaatsvervangend projectbegeleider), leden zijn: Marianne Nelissen (Zuid-Holland), Patricia van Wezel (Bouwdienst), Anja Krajenbrink (AVV), Markus Posthuma (RDIJ, namens de GOR).

Het onderzoek Mete☺☺r 2000 staat binnen de directie Oost-Nederland onder leiding van Remko van den Burg. Als leidraad voor de voorbereiding is het draaiboek "Implementatie en uitvoering Mete☺☺r gebruikt dat de begeleidingsgroep RWS heeft samengesteld.

Veel tijd werd besteed aan het onderdeel communicatie. Directieteam en Ondernemingsraad vonden het van groot belang dat de medewerkers zo goed mogelijk werden geïnformeerd over het onderzoek. Ook over de uitkomsten van het onderzoek en de verbeterplannen zal regelmatig worden gecommuniceerd.

Via veel manieren is gezorgd voor bekendheid en helderheid. Via de managementbijeenkomst werden alle afdelings/dienstkringhoofden verzocht Mete☺☺r op de agenda van het werkover-

leg te plaatsen. Daarnaast is het onderzoek vermeld in de Binnenkant en zijn er posters opgehangen en werd er op het intranet aandacht besteed aan het onderzoek.

Met de Ondernemingsraad werd de afspraak gemaakt dat de rapportage niet mocht leiden tot beschadigingen van chefs en dat er geen tot op de personen herkenbare zaken in de rapportage zouden voorkomen. Daartoe is het conceptrapport voorgelegd aan Remko van den Burg.

De vragenlijst

De vragenlijst bestaat uit 56 voorgestructureerde vragen en 4 open vragen. De vragen hebben betrekking op de thema's: het werk, arbeidsomstandigheden en -voorwaarden, ontplooiingsmogelijkheden, communicatie en informatie, samenwerking, leiderschap en duidelijkheid, doelstellingen en toekomstgerichtheid. Deze worden in de rapportage voortaan als 'hoofdaspecten' aangeduid. Voor elk van deze hoofdaspecten is een aantal vragen opgesteld, aangegeven in de vragenlijst door middel van een 'blok' per hoofdaspect¹.

Voor de wijze waarop de standaard vragenlijst tot stand is gekomen, wordt verwezen naar de begeleidingsgroep. Deze is in het bezit van de schriftelijke rapportage (I0699) waarin wordt beschreven hoe de vragenlijst op interactieve wijze is ontwikkeld². Interactief wil zeggen dat de vragenlijst in een doorlopend toetsingsproces tijdens de verschillende fasen van ontwikkeling, aan de verschillende directies van Rijkswaterstaat en diverse medewerkers (werkzaam op verschillend niveau in de organisatie) is voorgelegd ter becommentariëring.

Schriftelijk onderzoek

Het onderzoek heeft plaatsgevonden door middel van een schriftelijke enquête. De enquête heeft plaatsgevonden van 22 mei tot en met 16 juni 2000. Iedere medewerker heeft gedurende deze periode de gelegenheid gekregen de vragenlijst in te vullen. Alle medewerkers konden de vragenlijsten rechtsreeks retourneren aan ISEO Marketing Research. Hierbij is gebruik gemaakt van retourenveloppen van ISEO Marketing Research. Op deze wijze is de anonimiteit van de werknemers optimaal gegarandeerd. In totaal zijn er 872 medewerkers benaderd en hebben 558 medewerkers een ingevulde vragenlijst teruggestuurd. Het responspercentage komt daarmee uit op 64%, hetgeen als gemiddeld voor een dergelijk onderzoek kan worden aangemerkt.

Responsverantwoording

In onderstaande tabel 1.1 is een overzicht opgenomen van de totale respons. In deze tabel wordt *per hoofdafdeling en centrale stafafdeling* aangegeven hoeveel medewerkers een ingevulde vragenlijst hebben geretourneerd.

¹ Binnen elk blok staan de verschillende vragen (items) die betrekking hebben op het te meten hoofdaspect. Elk blok heeft één of twee zogenaamde indexvragen. Een indexvraag is dusdanig geformuleerd dat deze zoveel mogelijk de lading dekt van de voorgaande items in het betreffende blok. Er wordt in een indexvraag gevraagd naar een algehele waardering voor het betreffende hoofdaspect.

² Verslaggeving interactieve ontwikkeling standaard vragenlijst Mete[®]; Medewerkerstevredenheid Rijkswaterstaat' (I0699)

Tabel 1 Respons per centrale stafafdeling en hoofdafdeling

Hoofdafdeling/ centrale stafafdeling	uitgezet	geretour- neerd	respons- percentage
Controller (CX)	44	26	59%
Personeel en Organisatie (P&O)	18	17	94%
Facilitaire Zaken (FX)	44	17	39%
Verkeer, Vervoer en Bestuur (RV)	97	71	73%
Infrastructuur (IX)	319	198	62%
Water (AN)	342	224	65%
Totaal¹	872	558	64%

1.4 Leeswijzer onderzoeksresultaten

Schriftelijke rapportage

In de volgende hoofdstukken van dit rapport worden de resultaten van het onderzoek beschreven. Onderzoeksresultaten worden alleen gegeven indien deze betrekking hebben op tenminste tien medewerkers. Hieronder volgt een korte beschrijving van de inhoud van de verschillende hoofdstukken en de bijlagen achterin het rapport.

Steeds wordt in deze paragraaf en in het vervolg van het rapport aangegeven op welke medewerkers de resultaten betrekking hebben. Daar waar afdelingen met elkaar worden vergeleken (benchmark) hebben de cijfers bijvoorbeeld betrekking op alle medewerkers, behalve de leidinggevenden binnen lijn- of stafafdelingen. Leidinggevenden kunnen op deze manier hun eigen afdeling goed vergelijken met die van anderen.

Hoofdstuk 2: 'Algemene tevredenheid'

Dit hoofdstuk gaat in op verschillende facetten van de tevredenheid van de medewerkers bij de directie Oost-Nederland. In paragraaf 2.1 worden de belangrijkste onderzoeksuitkomsten gepresenteerd voor alle medewerkers (inclusief leidinggevenden).

Paragraaf 2.2 beschrijft de verschillen en overeenkomsten tussen de verschillende hoofdafdelingen en centrale stafafdelingen. De uitkomsten in paragraaf 2.2 hebben alleen betrekking op die medewerkers die geen leidinggevende functie hebben binnen een lijn- of stafafdeling.

In paragraaf 2.3 wordt dieper ingegaan op de verschillende onderwerpen uit de vragenlijst. De opvallendste onderzoeksuitkomsten worden per thema beschreven voor (wederom) die medewerkers die geen leidinggevende functie hebben binnen een lijn- of stafafdeling.

Hoofdstuk 3: 'Prioriteitenmatrix, de belangrijkste zaken in het werk'

Door middel van een zogenaamde prioriteitenmatrix wordt in beeld gebracht wat de medewerkers zelf aangeven als de belangrijkste zaken in het werk, afgezet tegen de mate waarin zij tevreden zijn over deze aspecten. De prioriteitenmatrix heeft betrekking op alle medewerkers (inclusief leidinggevenden).

¹ De weergegeven aantallen tellen niet op tot de vermelde totale aantallen. Dit omdat de HID niet is opgenomen in de tabel en de aantallen geretourneerde vragenlijsten van hoofd- en stafafdelingen waar minder dan 10 medewerkers werkzaam zijn, niet staan vermeld. Bovendien heeft niet iedere respondent de afdeling waar hij/ zij werkzaam is, aangegeven.

Hoofdstuk 4: 'Factoren met de grootste invloed op de algehele werkbeleving'

Het hoofdstuk handelt over die aspecten die de grootste invloed hebben op de algehele tevredenheid over het werken bij de directie Oost-Nederland. Door middel van een in hoofdstuk 4 beschreven statistische analyse worden deze factoren achterhaald. De analyse heeft betrekking op alle medewerkers van de directie Oost-Nederland, inclusief de leidinggevenden. Een vergelijking wordt gemaakt met de uitkomsten uit de prioriteitenmatrix.

Hoofdstuk 5: 'Invloed van achtergrondkenmerken op de resultaten'

Dit hoofdstuk beschrijft de invloed van achtergrondkenmerken als: geslacht, leeftijd en het al dan niet hebben van een leidinggevende functie, op de onderzoeksresultaten. De analyses hebben betrekking op alle medewerkers (inclusief leidinggevenden).

Hoofdstuk 6: 'Conclusies open antwoorden'

In hoofdstuk 6 wordt tenslotte een analyse gemaakt van de door de medewerkers gegeven open antwoorden. Daarbij wordt een onderscheid gemaakt tussen de antwoorden gegeven door leidinggevenden in lijn- en stafafdelingen en de overige medewerkers.

Bijlagen:

De bijlagen bestaan uit de volgende onderdelen:

Bijlage 1(a t/m c): 'Rechte tellingen'

In deze bijlage staan de onderzoeksresultaten in rechte tellingen weergegeven voor geheel de directie Oost-Nederland. In bijlage 1a betreft het de rechte tellingen voor alle medewerkers. In bijlage 1b worden dezelfde resultaten voor *alleen* de leidinggevenden van lijn- en stafafdelingen gegeven. Bijlage 1c geeft tenslotte de resultaten weer voor de overige medewerkers (exclusief leidinggevenden van lijn- en stafafdelingen).

Bijlage 2: 'Benchmark hoofdafdelingen en stafafdelingen'

In deze bijlage worden de onderzoeksresultaten per stelling c.q. vraag uit de vragenlijst weergegeven per hoofdafdeling en stafafdeling.

De onderzoeksresultaten worden gepresenteerd door middel van het geven van een figuur per stelling. Het totaal gemiddelde voor geheel de directie Oost-Nederland wordt per stelling als eerste weergegeven. Vervolgens wordt de score per hoofdafdeling en stafafdeling weergegeven. De hoofdafdelingen en stafafdelingen staan in elk figuur in rangorde van hoogst scorend tot laagst scorend weergegeven.

Bijlage 3: 'Benchmark tweede niveau organisatie'

In deze bijlage worden de resultaten op vergelijkbare wijze gepresenteerd als in bijlage 2. In bijlage 3 worden de resultaten weergegeven van de organisatie-eenheden die vallen onder de verschillende hoofd- en stafafdelingen, dus één niveau lager in de organisatie. De resultaten in deze bijlage hebben alleen betrekking op de zogenaamde indexvragen. Dit zijn de vragen die per blok uit de vragenlijst zoveel mogelijk de lading van de voorgaande stellingen uit hetzelfde blok weergeven. Meestal betreft het één indexvraag per blok, soms twee.

Bijlage 4: 'Benchmark derde niveau organisatie'

In deze bijlage worden de resultaten op vergelijkbare wijze gepresenteerd als in bijlage 2 en 3. Het betreft hier echter de resultaten weergegeven voor wederom één niveau lager in de organisatie. Ook hier worden de uitkomsten voor alleen de indexvragen weergegeven.

Bijlage 5 (a t/m c): 'Open antwoorden'

In deze bijlage zijn de open antwoorden weergegeven voor:

- Leidinggevenden binnen lijn-/ stafafdeling (gehele directie);
- Overige medewerkers (excl. leidinggevenden binnen lijn-/ stafafdelingen) (gehele directie);
- Overige medewerkers (excl. leidinggevenden binnen lijn-/ stafafdelingen) (per hoofdafdeling en centrale stafafdeling).

Bijlage 6: 'Vragenlijst'

In deze laatste bijlage is het meetinstrument opgenomen zoals gebruikt in het onderzoek.

2 ALGEMENE TEVREDENHEID

In dit hoofdstuk worden alle facetten van de tevredenheid van de medewerkers behandeld ten aanzien van het werken bij de directie Oost-Nederland. In paragraaf 2.1 wordt de algemene tevredenheid voor geheel de directie Oost-Nederland beschreven. Het betreft hier alle medewerkers inclusief leidinggevenden.

Paragraaf 2.2 handelt over de verschillen en overeenkomsten tussen de diverse hoofdafdelingen en centrale stafafdelingen ten aanzien van de algemene tevredenheid. Hier zijn de uitkomsten beschreven voor alleen de medewerkers (exclusief leidinggevenden binnen een lijn-/stafafdeling).

In paragraaf 2.3 wordt dieper ingegaan op de verschillende items per thema voor alleen de medewerkers (exclusief leidinggevenden binnen een lijn-/stafafdeling).

2.1 Algemene tevredenheid geheel de directie Oost-Nederland

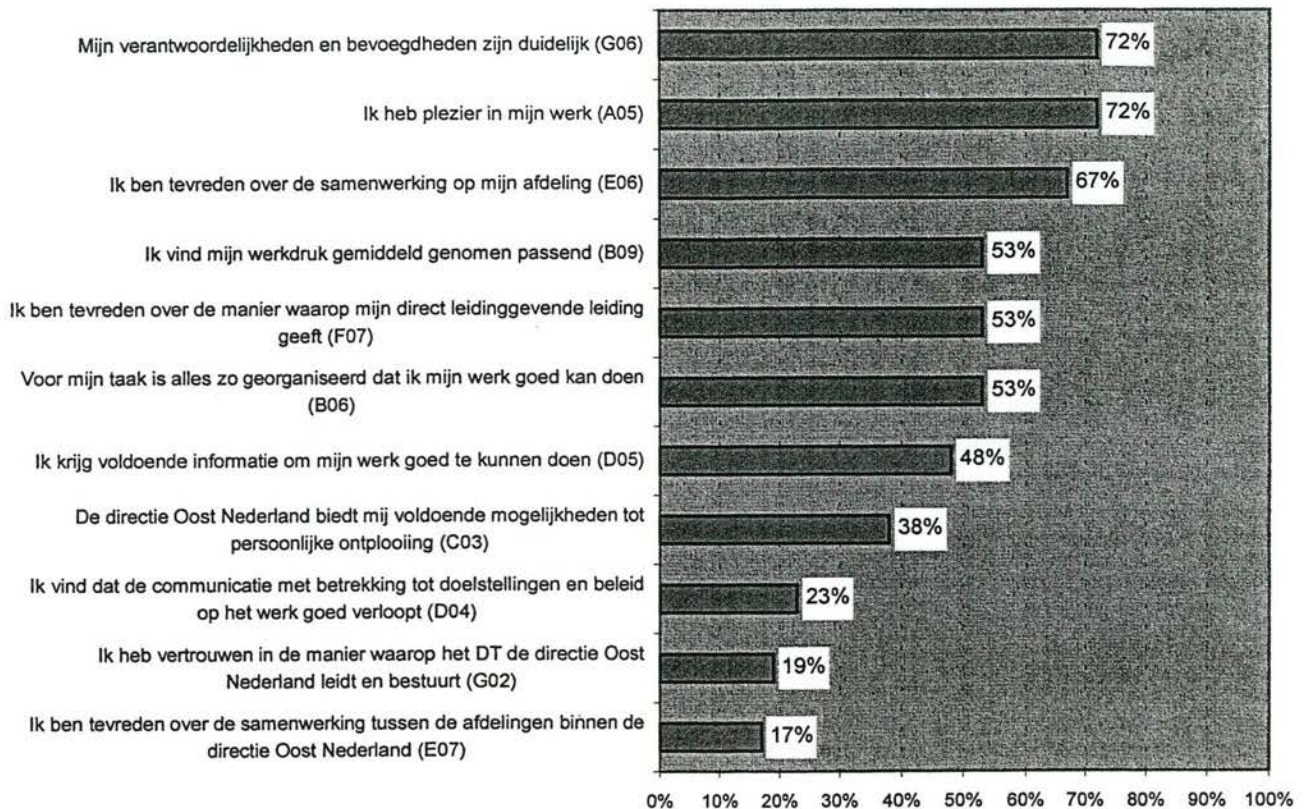
Bijna drievijfde van de medewerkers (inclusief leidinggevenden) (59%) geeft aan, alles overwegend, (zeer) tevreden te zijn over het werken bij de directie Oost-Nederland. Dit kan worden gezien als een matig positieve score. 'Neutraal' geeft 28% van de medewerkers aan wanneer wordt gevraagd of men 'alles overwegend' tevreden is over het werken bij de directie Oost-Nederland. (Zeer) ontevreden is tenslotte 13% van de medewerkers.

Totaaloverzicht hoofdaspecten (indexvragen)

Zoals in paragraaf 1.3 beschreven, is de vragenlijst opgebouwd uit een zevental blokken, ieder handelend over een bepaald thema zoals bijvoorbeeld 'Communicatie'. Binnen elk blok zijn één of twee indexvragen gesteld. Een indexvraag is dusdanig geformuleerd dat deze zoveel mogelijk de lading dekt van de voorgaande items in het betreffende blok. Er wordt in een indexvraag gevraagd naar een algehele waardering voor het betreffende hoofdaspect. In de volgende figuur staat telkens per hoofdaspect (indexvraag) het percentage medewerkers van de directie Oost-Nederland dat het (volledig) eens is met een stelling.

Figuur 1 Totaaloverzicht hoofdaspecten (indexvragen)

(Naar percentage medewerkers inclusief leidinggevenden, die het met de stelling (volledig) eens zijn.)



Van de bovengenoemde aspecten, scoren de medewerkers het hoogst op het hebben van duidelijke verantwoordelijkheden en bevoegdheden (72% geeft aan het (volledig) eens te zijn met deze stelling). Het hebben van plezier in het werk scoort eveneens hoog (72%).

Slechts 17% van de medewerkers is tevreden over de samenwerking tussen de afdelingen binnen de directie Oost-Nederland. Een zeer klein deel van de medewerkers heeft vertrouwen in de wijze waarop het DT de directie Oost-Nederland leidt en bestuurt (19% (volledig) eens). Over de communicatie met betrekking tot doelstellingen en beleid is slechts 23% tevreden.

Werkdruk

De werkdruk wordt als passend ervaren door (53%) van de medewerkers. Uit de gegeven antwoorden blijkt, dat maar liefst 40% de werkdruk gemiddeld genomen (veel) te hoog vindt. Deze cijfers lijken te wijzen op een (te) hoge werkdruk voor de medewerkers.

De werkdruk komt in de rest van de onderzoeksresultaten van de directie Oost-Nederland echter niet nadrukkelijk naar voren als een item dat door de gemiddelde medewerker als een belangrijk probleem wordt gezien. Wel is het een punt wat aandacht verdient binnen de organisatie.

2.2 Algemene tevredenheid: een vergelijking tussen de hoofdafdelingen en centrale stafafdelingen

In de onderstaande tabel worden de stafafdelingen en hoofdafdelingen onderling vergeleken aan de hand van de hoofdaspecten van de werkbeleving (indexvragen). De antwoorden van leidinggevendenden binnen lijn-/ stafafdelingen zijn in het overzicht niet meegenomen.

In deze tabel wordt het percentage medewerkers weergegeven dat aangeeft het eens dan wel volledig eens te zijn met de desbetreffende indexvraag c.q. -stelling. In de laatste kolom staat het percentage medewerkers dat het eens tot volledig eens is met de stelling: *"Alles overwegend ben ik als medewerker tevreden over het werken bij de directie Oost-Nederland"*. In de tabel worden per hoofdaspect de hoogste (in blauw) en laagste score (in rood) cursief en onderstreept aangegeven. Onderaan de tabel wordt in vet de totale score per hoofdaspect voor de directie Oost-Nederland vermeld.

Tabel 2 Vergelijking hoofdafdelingen en centrale stafafdelingen op basis van de hoofdaspecten (indexvragen)

	plezier in het werk	voor taak alles goed geor- gani- seerd	pas- sende werk- druk	per- soon- lijke ont- plooi- ng	com- muni- catie doel- stel- lingen en beleid	vol- doen- de infor- matie voor werk	samen- wer- king op de afde- ling	samen- wer- king tus- sen afde- lingen	ma- nier van lei- ding- geven direct leiding- ge- vende	lei- ding en bestu- ren door DT	dui- delijke verant- woordelij- heden en be- voegd heden	alge- hele tevre- den- heid
% (zeer) tevreden												
Controller (CX)	88%	83%	<u>71%</u>	38%	<u>39%</u>	58%	<u>88%</u>	13%	<u>87%</u>	21%	<u>91%</u>	67%
Personeel en Organisatie (P&O)	87%	<u>87%</u>	53%	<u>60%</u>	33%	67%	<u>40%</u>	<u>27%</u>	<u>40%</u>	<u>38%</u>	77%	<u>79%</u>
Facilitaire Zaken (FX)	<u>92%</u>	69%	54%	23%	31%	<u>69%</u>	85%	23%	69%	<u>15%</u>	77%	<u>46%</u>
Verkeer, Vervoer en Bestuur (RV)	75%	58%	61%	55%	31%	53%	75%	22%	59%	23%	70%	64%
Infrastructuur (IX)	71%	59%	59%	39%	24%	49%	69%	20%	56%	<u>15%</u>	74%	60%
Water (AN)	<u>64%</u>	<u>41%</u>	<u>51%</u>	<u>22%</u>	<u>16%</u>	<u>39%</u>	56%	<u>10%</u>	<u>40%</u>	<u>15%</u>	<u>64%</u>	48%
Totaal	71%	54%	55%	35%	23%	48%	65%	17%	52%	18%	71%	57%

De medewerkers van de hoofdafdelingen Controller (CX) en Personeel en Organisatie (P&O) zijn duidelijk de meest tevreden medewerkers van de directie Oost-Nederland. Ruim driekwart (79%) van de hoofdafdeling Personeel en Organisatie (P&O) geeft hier aan alles overwegend tevreden te zijn over het werken bij de directie Oost-Nederland. De medewerkers van de hoofdafdeling Controller (CX) geven in 67% van de gevallen aan alles overwegend tevreden te zijn over het werken bij de directie.

De stafafdeling Facilitaire Zaken (FX), kent het laagste aandeel medewerkers (46%) dat aan geeft alles overwegend tevreden te zijn over het werken bij de directie Oost-Nederland. Op bijna alle hoofdaspecten scoort echter de hoofdafdeling Water (AN) het laagst ten opzichte van de andere hoofdafdelingen.

2.3 De verschillende thema's nader bekeken

In deze paragraaf wordt in het kort, dieper ingegaan op de verschillende onderwerpen uit de vragenlijst. De belangrijkste onderzoeksuitkomsten worden per thema beschreven voor alle medewerkers, *exclusief* leidinggevendenden binnen lijn- of stafafdelingen. Deze uitkomsten komen overeen met de weergegeven totalen in de figuren van bijlage 2. Het betreft de volgende thema's:

- A: Het werk;
- B: Arbeidsomstandigheden en -voorwaarden;
- C: Ontplooiingsmogelijkheden;
- D: Communicatie en informatie;
- E: Samenwerking;
- F: Leiderschap;
- G: Duidelijkheid, doelstellingen en toekomstgerichtheid.

Voor een gedetailleerder overzicht van de resultaten wordt verwezen naar bijlage 2 en/ of één van de andere bijlagen.

2.3.1 Het werk

Ten aanzien van de verschillende items met betrekking tot het werk is 71% tot en met 91% (zeer) tevreden, hetgeen een positieve uitkomst is. Men geeft heel vaak (91%) aan over voldoende kennis en vaardigheden te beschikken om het werk goed uit te kunnen voeren. Daarnaast geeft een overgrote meerderheid (85%) aan het werk interessant te vinden. Ten aanzien van de stelling: 'Ik zou mensen adviseren bij de directie Oost-Nederland te solliciteren' zijn de medewerkers echter minder positief. Slechts tweevijfde (37%) van alle medewerkers zou dit aanbevelen.

2.3.2 Arbeidsomstandigheden en -voorwaarden

Wanneer meer specifiek wordt gekeken naar de verschillende aspecten binnen het thema arbeidsomstandigheden en -voorwaarden dan valt op, dat de medewerkers zeer positief zijn over de secundaire arbeidsvoorwaarden (77% (zeer) tevreden). Ook over de middelen om het werk uit te kunnen voeren en de werkplek is men positief (respectievelijk 76% en 67% (zeer) tevreden medewerkers). Matig positief is men over de organisatie rondom de taak (54% (zeer) tevreden).

Er zijn vier aspecten waar veel medewerkers duidelijk minder tevreden over zijn:

- Administratieve procedures: 38% (zeer) tevreden;
- Salaris: 39% (zeer) tevreden;
- Aandacht voor Arbo: 41% (zeer) tevreden;
- Werkdruk: 55% passend.

Door tweederde van de medewerkers (67%) wordt aangegeven dat de werkdruk de afgelopen twee jaar binnen de huidige functie is toegenomen.

2.3.3 Ontplooiingsmogelijkheden

Over het aanbod van trainings- en opleidingsmogelijkheden is 58% van de medewerkers (zeer) tevreden. Dat de directie Oost-Nederland voldoende mogelijkheden biedt tot persoonlijke ontplooiing vindt slechts 35%. Nog minder tevreden zijn de medewerkers over de door-groeimogelijkheden binnen de directie (21% (zeer) tevreden).

2.3.4 Communicatie en informatie

Over dit hoofdaspect zijn de medewerkers net als bij het voorgaande thema 'ontplooiingsmogelijkheden' ontevreden. Slechts een vijfde van de medewerkers (20%) vindt dat er voldoende naar hun mening wordt geluisterd. Bijna een kwart van de medewerkers (23%) vindt dat de communicatie met betrekking tot doelstellingen en beleid op het werk goed verloopt. Ongeveer een derde (35%) vindt dat de informatie die zij nodig hebben om het werk goed te kunnen doen op tijd beschikbaar is. Van de medewerkers vindt 37% dat zij voldoende worden geïnformeerd over wat de directie Oost-Nederland wil bereiken. Tenslotte is bijna de helft (48%) van de medewerkers van mening voldoende informatie te krijgen om het werk goed te kunnen doen.

2.3.5 Samenwerking

Positief zijn de medewerkers met name over de bereikbaarheid van collega's (78% (zeer) tevreden). Over de open sfeer op de eigen afdeling is 65% (zeer) tevreden. Minder tevreden is men over het nakomen van afspraken (52% (zeer) tevreden) en het functioneren van het werkoverleg binnen de eigen afdeling (47% (zeer) tevreden). Dat de afdeling goed inspeelt op de wensen van opdrachtgevers/ klanten, vindt 48% van de medewerkers. Bijzonder negatief zijn de medewerkers over de samenwerking tussen de verschillende afdelingen binnen de directie Oost-Nederland (17% (zeer) tevreden). De samenwerking op de eigen afdeling scoort aanzienlijk beter. Hierover is 65% (zeer) tevreden.

2.3.6 Leiderschap

Over de direct leidinggevende zijn de medewerkers over het algemeen matig positief. Ruim de helft (52%) is (zeer) tevreden over de manier waarop de direct leidinggevende leiding geeft. Meer tevreden is men ten aanzien van het eerlijk en met respect behandeld worden en het stimuleren van eigen initiatief door de direct leidinggevende. Respectievelijk 75% en 66% geeft aan hier (zeer) tevreden over te zijn.

Drievijfde van de medewerkers (60%) heeft het gevoel met persoonlijke problemen bij de direct leidinggevende terecht te kunnen en voelt zich gewaardeerd in het werk. Minder tevreden zijn de medewerkers ten aanzien van de begeleiding bij ziekte (35% (zeer) tevreden). In acht moet worden genomen dat 41% hier geen mening over heeft of aangeeft dat het niet van toepassing is. Slechts 40% geeft aan regelmatig feedback te krijgen over zijn of haar functioneren.

2.3.7 Duidelijkheid, doelstellingen en toekomstgerichtheid

Het DT geniet weinig vertrouwen over de manier waarop het DT, de directie Oost-Nederland leidt en bestuurt. Slechts 18%(!) van de medewerkers is hier (zeer) tevreden over. Het nemen van duidelijke beslissingen door het DT scoort nog lager, namelijk 14% vindt dat het DT hieraan voldoet. Positiever is men ten aanzien van 'Mijn direct leidinggevende geeft duidelijk aan wat er van mij wordt verwacht'. Drievijfde (60%) is het met deze stelling (volledig) eens. Dit is echter ook aan de lage kant.

Dat de directie Oost-Nederland zich goed voorbereidt op de toekomst vindt slechts 26% van de medewerkers. Van een klimaat op de eigen afdeling waarin vernieuwing en verbetering worden aangemoedigd is volgens minder dan de helft (44%) van de medewerkers sprake.

Een positieve score krijgen de stellingen:

- Ik vind dat mijn werk bijdraagt aan de doelstellingen van mijn afdeling (83% (volledig) eens);
- Ik weet welke bijdrage mijn afdeling levert aan de directie Oost-Nederland als geheel (76% (volledig) eens);
- Mijn verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn duidelijk (71% (volledig) eens).

Opvallend is dat juist de onderwerpen die dicht bij de medewerker zelf staan of waar hij/ zij zelf persoonlijk op kan worden aangesproken, relatief positief scoren.

3 PRIORITEITENMATRIX

Inleiding

Op grond van het relatieve belang van de items uit de vragenlijst en de tevredenheid over deze aspecten is een prioriteitenmatrix samengesteld. De matrix is gebaseerd op de antwoorden van alle medewerkers (inclusief leidinggevenden).

Aan de hand van de matrix kan inzicht worden verkregen in het belang dat aan de verschillende aspecten moet worden gehecht¹. De matrix dient als volgt te worden gelezen:

<p>Linksboven</p> <p>relatief onbelangrijk aspect medewerker is tevreden</p>	<p>Rechtsboven</p> <p>relatief belangrijk aspect medewerker is tevreden</p>
<p>Linksonder</p> <p>relatief onbelangrijk aspect medewerker is ontevreden</p>	<p>Rechtsonder</p> <p>relatief belangrijk aspect medewerker is ontevreden</p>

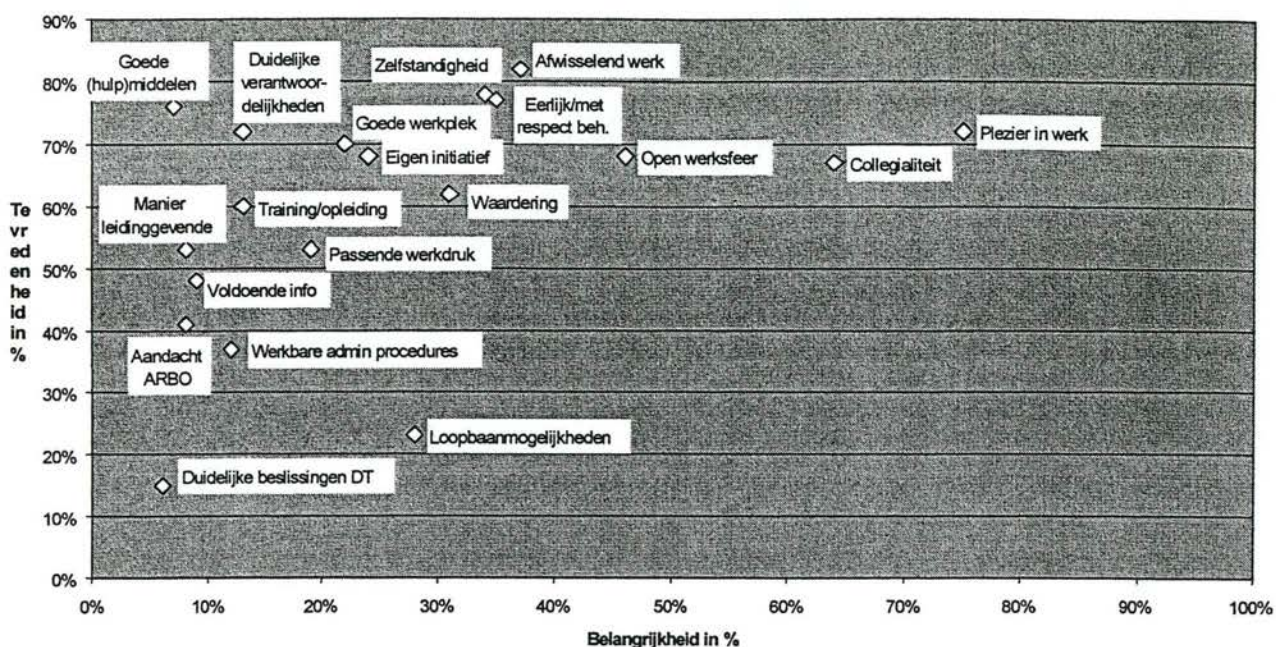
Het doel van deze matrix is inzicht te verschaffen in belangrijke issues. Deze issues worden gevormd door het relatieve belang van een item en de tevredenheid (c.q. de mate waarin de medewerkers het eens zijn met een gelijklopende bijbehorende stelling). Op deze wijze wordt duidelijk welke kritische succes- en faalfactoren de directie Oost-Nederland ten aanzien van medewerkerstevredenheid bezit.

Prioriteitenmatrix

De scores op de verschillende onderwerpen (de mate van het (volledig) eens zijn met een stelling en het toegekende belang aan het bijbehorende item²) dienen als basis voor de onderstaande prioriteitenmatrix. In deze matrix wordt op de verticale as de tevredenheid en op de horizontale as het belang weergegeven.

¹ Op basis van de scores gemeten op een vijf puntsschaal ten aanzien van de mate waarin de medewerkers het (volledig) eens zijn met een stelling en het door de medewerkers toegekende belang aan een stelling/ item.

² Door middel van vraag 50 ('De belangrijkste zaken in uw werk', zie de vragenlijst in de bijlage) konden de respondenten het belang voor elk onderwerp aangeven. Dit belang werd aangegeven door middel van het omcirkelen van de vijf belangrijkste van de gegeven 19 items.

Figuur 2 Prioriteitenmatrix; belangrijkste items/ stellingen voor de gehele directie

Uit de matrix¹ kan worden afgeleid dat het hebben van 'plezier in het werk' als meest belangrijk wordt aangemerkt. De medewerkers geven daarbij aan ook daadwerkelijk plezier in het werk te hebben. Dit is een positieve onderzoeksuitkomst. Daarnaast wordt met name de collegialiteit/ samenwerking met collega's als belangrijk ervaren. Ook hier is men tevreden over.

Ook relatief gunstig ten opzichte van de overige items scoren de volgende onderwerpen:
 een open werksfeer;
 afwisselend werk;
 eerlijk en met respect behandeld worden;
 zelfstandigheid.

Over deze onderwerpen zijn de medewerkers relatief tevreden (bij de open werksfeer geldt dit in iets mindere mate) en zij vinden deze items ook relatief belangrijk (hoewel minder belangrijk dan 'het hebben van plezier in het werk' en 'collegialiteit').

Het betreft onderwerpen die samen met 'het hebben van plezier in het werk' en 'collegialiteit' voornamelijk de werkatmosfeer en de inhoud van het werk zelf aangeven.

¹ Wat de respondenten zelf als belangrijk ervaren, hoeft overigens niet een evenredige invloed uit te oefenen op de uiteindelijke mate van algehele tevredenheid. Onbewust kunnen bepaalde aspecten zwaarder of minder zwaar meewegen in het algehele oordeel dan de respondenten zelf kunnen aangeven. Dit blijkt uit de in hoofdstuk 4 beschreven analyse die is uitgevoerd om te bepalen wat de factoren zijn die de grootste invloed hebben op de algehele werkbeleving.

Opvallend is dat er geen items in hogere mate als belangrijk worden gekenmerkt waarover de medewerkers minder tevreden zijn (positie rechtsonder in de matrix).

4 FACTOREN MET DE GROOTSTE INVLOED OP DE ALGEHELE WERKBELEVING

In deze paragraaf wordt beschreven welke factoren bepalend zijn voor de algemene tevredenheid van medewerkers. Deze factoren zijn bepaald door middel van een (regressie-)analyse¹. De analyse is uitgevoerd voor alle medewerkers (inclusief leidinggevend).

Uit de analyse blijkt dat slechts een beperkt aantal items een grote (en significante) invloed hebben op de algehele tevredenheid. Deze zogenaamde *drivers* van de algehele tevredenheid staan in de onderstaande tabel in volgorde van afnemend belang opgesomd.

Tabel 3 Items die een significante invloed hebben op de algehele tevredenheid

Item	Thema	Belang: Mate van samenhang met de algehele tevredenheid ²
Plezier in het werk	<i>Het werk</i>	1
Tevredenheid over samenwerking op de afdeling	<i>Samenwerking</i>	2
Goed voorbereiden op de toekomst	<i>Duidelijkheid, doelstellingen en toekomstgerichtheid</i>	3
Voldoende mogelijkheden tot persoonlijke ontplooiing	<i>Ontplooiingsmogelijkheden</i>	4
Benodigde informatie op tijd beschikbaar	<i>Communicatie en Informatie</i>	5
Vertrouwen in de manier waarop het DT de directie Oost-Nederland leidt en bestuurt	<i>Duidelijkheid, doelstellingen en toekomstgerichtheid</i>	6
Duidelijkheid in bevoegdheden en verantwoordelijkheden	<i>Duidelijkheid, doelstellingen en toekomstgerichtheid</i>	7
Tevredenheid over het functioneren van het werk-overleg	<i>Samenwerking</i>	8
Tevredenheid over het salaris	<i>Arbeidsomstandigheden en –voorwaarden</i>	9

Vergelijking met de prioriteitenmatrix

'Plezier in het werk' komt net als in de prioriteitenmatrix naar voren als de belangrijkste bepalende factor voor de mate waarin de medewerkers tevreden zijn over het werken bij de directie Oost-Nederland. Daarnaast komt de tevredenheid over de samenwerking op de afdeling in beide analyses (in de prioriteitenmatrix als collegialiteit) naar voren als een onderwerp dat een belangrijke invloed heeft op de algehele werkbeleving. Duidelijkheid in bevoegdheden en verantwoordelijkheden komt in de regressie-analyse naar voren als belangrijke beïnvloeder van de algemene tevredenheid. In de prioriteitenmatrix komt deze factor minder naar voren als

¹ Het betreft een regressieanalyse (Stepwise) waarbij wordt gecorrigeerd voor intercorrelatie tussen de onafhankelijke variabelen (de verschillende stellingen) en de afhankelijke variabele (de algehele tevredenheid) bij het verklaren van diezelfde afhankelijke variabele (de algehele tevredenheid).

² Bepaald door rangordening van de grootte van de verschillende correlatiecoëfficiënten (op basis van zero-order).

zijnde belangrijk. In ieder geval is de meerderheid van de medewerkers tevreden over deze factor, 72% van de medewerkers is hierover namelijk zeer tot zeer tevreden.

In de regressie-analyse komen zes onderwerpen (stellingen) naar voren, die niet in de prioriteitenmatrix zijn weergegeven. Dit komt omdat zij niet in de voorgelegde 19 items van vraag 50 uit de vragenlijst ('De belangrijkste zaken in uw werk') zijn opgenomen. Het betreft de in de onderstaande tabel opgenomen onderwerpen. Achter elk item is tevens de mate van tevredenheid weergegeven (percentage (volledig) eens).

Tabel 4 Belangrijke onderwerpen die naar voren komen in de regressie-analyse en die niet in de prioriteitenmatrix zijn opgenomen

Belang	Item	Percentage (volledig) eens
3	Goed voorbereiden op de toekomst	26%
4	Voldoende mogelijkheden tot persoonlijke ontplooiing	38%
5	Benodigde informatie op tijd beschikbaar	34%
6	Vertrouwen in de manier waarop het DT de directie Oost-Nederland leidt en bestuurt	19%
8	Tevredenheid over het functioneren van het werkoverleg	50%
9	Tevredenheid over het salaris	41%

Gezien de mate van tevredenheid en de bijdrage van de items op de algehele tevredenheid zoals uit de regressie-analyse blijkt, verdienen met name de volgende onderwerpen nadere aandacht:

- vertrouwen in de wijze waarop het DT de directie leidt en bestuurt;
- goede voorbereiding op de toekomst;
- het beschikbaar stellen van de benodigde informatie;
- mogelijkheden tot persoonlijke ontplooiing;
- het salaris.

5 INVLOED VAN ACHTERGRONDKENMERKEN OP DE RESULTATEN

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de invloed van verschillende achtergrondvariabelen op de uitkomsten van het onderzoek. Meer specifiek wordt gekeken naar de invloed van de volgende achtergrondkenmerken van de medewerkers van de directie Oost-Nederland op de uitkomsten:

- geslacht;
- leeftijd;
- type contract: tijdelijke of vaste aanstelling;
- het al dan niet leidinggevend zijn;
- tijdsduur werkzaam in de huidige functie;
- tijdsduur werkzaam bij de directie;
- schaalcategorie.

De onderstaande onderzoeksresultaten zijn gebaseerd op alle medewerkers (inclusief leidinggevend).

Alleen inhoudelijk interessante significante verschillen worden beschreven. Wanneer er geen, of slechts een klein verschil is, dan wordt dit niet beschreven.

Geslacht

De totale populatie medewerkers die heeft deelgenomen aan het onderzoek bestaat voor 85% uit mannen en 15% uit vrouwen. Wanneer specifieker wordt gekeken naar de invloed van sexe valt het volgende op:

Mannen werken langer bij zowel de directie Oost-Nederland als in de huidige baan dan vrouwen. De mannen zijn (dan ook) in de meeste gevallen ouder dan de vrouwen. Mannen hebben vaker een vaste aanstelling dan vrouwen. Ook hebben zij vaker een leidinggevende functie. Ten opzichte van de verschillende thema's zijn er geen verschillen in tevredenheid te constateren tussen mannen en vrouwen. Vrouwen geven alleen vaker dan mannen aan tevreden te zijn over de secundaire arbeidsvoorwaarden.

Alles overwegend zijn vrouwen niet meer of minder tevreden over het werken bij de directie Oost-Nederland dan mannen. Geslacht lijkt geen invloed te hebben op de tevredenheid.

Leeftijd

Bij de analyses zijn de medewerkers in vier leeftijdscategorieën ingedeeld, te weten medewerkers in de leeftijd:

- 34 jaar of jonger;
- 35 jaar t/m 44 jaar;
- 45 jaar t/m 54 jaar;
- 55 jaar en ouder.

De vier groepen maken respectievelijk 27%, 25%, 32% en 16% van de steekproef uit. De volgende significante verschillen tussen de onderscheiden leeftijdsgroepen, volgen uit de analyses:

- medewerkers van 34 jaar of jonger geven vaker aan:
 - meer plezier te hebben in hun werk;
 - meer tevreden te zijn over de secundaire arbeidsvoorwaarden;
- medewerkers van 45 jaar en ouder vinden hun werkdruk minder vaak passend dan medewerkers van 44 jaar of jonger;
- medewerkers van 34 jaar of jonger en medewerkers van 45 tot en met 54 jaar zijn vaker tevreden over de trainings- en opleidingsmogelijkheden.

Type contract

Van de medewerkers die aan het onderzoek hebben meegewerkt, heeft 92% een vaste aanstelling en 8% een tijdelijke aanstelling.

Medewerkers met een tijdelijke aanstellingen geven vaker 'neutraal' als antwoord op de stelling 'De werkdruk binnen mijn huidige functie is de afgelopen 2 jaar toegenomen'. Ze geven wel vaker aan een passende werkdruk te hebben. Medewerkers met een tijdelijke aanstelling zijn verder vaker van mening dat de directie Oost-Nederland voldoende doorgroeimogelijkheden en mogelijkheden tot persoonlijke ontplooiing biedt.

Leidinggevend zijn

In de analyse is onderscheid gemaakt tussen leidinggevend en binnen een lijn- of stafafdeling (15% van de steekproef), leidinggevend binnen een project (21% van de steekproef) en niet-leidinggevend (64% van de steekproef).

Leidinggevend binnen projecten zijn ten aanzien van onderstaande aspecten negatiever dan leidinggevend binnen lijn- en stafafdelingen en niet-leidinggevend. Voor de genoemde aspecten geldt daarnaast dat op genoemde items de leidinggevend binnen lijn- en stafafdelingen het hoogst scoren en de niet-leidinggevend een middenpositie innemen:

- mensen adviseren om bij de directie Oost-Nederland te solliciteren;
- met de huidige administratieve procedures goed kunnen werken;
- voldoende trainings- en opleidingsmogelijkheden;
- duidelijkheid in verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

Tijdsduur werkzaam in de huidige functie

De helft van de medewerkers werkt langer dan 5 jaar in de huidige functie (5 tot 15 jaar 27% en 15 jaar en langer 23%). Ruim een kwart van de medewerkers (27%) werkt 2 tot 5 jaar en 15% van de medewerkers werkt 6 maanden tot 2 jaar in de huidige functie. Slechts 9% van de medewerkers werkt minder dan 6 maanden in de huidige functie.

Minder dan 6 maanden

Medewerkers die minder dan 6 maanden in hun huidige functie werkzaam zijn, geven vaker aan dan de andere medewerkers dat:

- de directie Oost-Nederland voldoende doorgroeimogelijkheden en mogelijkheden tot persoonlijke ontplooiing biedt;
- er vaker naar hun mening wordt geluisterd door de directie;

- de informatie nodig voor het werk op tijd beschikbaar is. Medewerkers die 15 jaar of langer in hun huidige functie werken geven dit ook vaak aan.

Daarnaast geven medewerkers die minder dan 6 maanden en medewerkers die 5 tot 15 jaar in hun huidige functie werken vaker aan plezier in hun werk te hebben dan de medewerkers die 6 maanden tot 5 jaar en 15 jaar en langer in hun huidige functie werken.

6 maanden tot 2 jaar

Medewerkers die 6 maanden tot 2 jaar in hun huidige functie werken geven vaker aan vertrouwen te hebben in de manier waarop het DT de directie Oost-Nederland leidt en bestuurt. Daarnaast geven ze vaker aan hun werkdruk passend te vinden. De mate waarin men de werkdruk passend vindt, neemt af met het aantal jaren dat men in de huidige functie werkzaam is. Een uitzondering zijn echter medewerkers die minder dan 6 maanden in de huidige functie werken.

Algemeen

Naarmate men langer in de huidige functie werkzaam is:

- zou men minder snel mensen adviseren om bij de directie Oost-Nederland te gaan werken. Medewerkers die minder dan 6 maanden in hun huidige functie werken zouden mensen vaker adviseren om bij de directie te gaan werken;
- is men minder tevreden over de secundaire arbeidsvoorwaarden. Medewerkers die minder dan 6 maanden in hun huidige functie werken zijn het meest tevreden over de secundaire arbeidsvoorwaarden;
- is men minder tevreden over het salaris. Ook over dit item zijn medewerkers die minder dan 6 maanden in hun huidige functie werken het meest tevreden;
- vindt men de werkdruk eerder toegenomen in de afgelopen 2 jaar.

Tijdsduur werkzaam bij de directie Oost-Nederland

Van de medewerkers werkt 33% korter dan vijf jaar bij de directie Oost-Nederland en 67% vijf jaar of langer.

Medewerkers die korter dan vijf jaar bij de directie Oost-Nederland werken, vinden minder vaak dat:

- de werkdruk binnen de huidige functie de afgelopen 2 jaar is toegenomen;
- de werkdruk te hoog dan wel te laag is;
- de directie Oost-Nederland onvoldoende doorgroei mogelijkheden en mogelijkheden tot persoonlijke ontplooiing biedt.

Schaalcategorie

Van de medewerkers krijgt 7% uitbetaald in schaalcategorie 1 t/m 4. Ongeveer eenderde valt binnen de schaalcategorieën 5 t/m 7 (43%) en 8 t/m 10 (32%). Tenslotte krijgt 18% uitbetaald volgens schaalcategorie 11 en hoger.

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat naarmate de schaal hoger is;

- de medewerkers *meer* tevreden zijn met hun salaris;
- de medewerkers minder vaak aangeven goed met de huidige administratieve procedures uit de voeten te kunnen;

BIJLAGE 1C

**RECHTE TELLINGEN OVERIGE MEDEWERKERS
(EXCL. LEIDINGGEVEN VAN LIJN- EN STAFAFDELINGEN)
(GEHELE DIRECTIE)**

Achtergrondvragen II

		N	kol %
I. Tot welke leeftijdscategorie behoort u?	34 jaar of jonger	11	13%
	35 tot en met 44 jaar	29	35%
	45 tot en met 54 jaar	31	37%
	55 jaar en ouder	12	14%
Totaal		83	100%

		N	kol %
II. Wat is uw geslacht?	Vrouw	3	4%
	Man	79	96%
Totaal		82	100%

		N	kol %
III. Hoe lang werkt u in uw huidige functie?	Minder dan 6 maanden	11	13%
	6 maanden tot 2 jaar	15	18%
	2 tot 5 jaar	22	27%
	5 tot 15 jaar	21	25%
	15 jaar en langer	14	17%
Totaal		83	100%

		N	kol %
IV. Hoe lang werkt u bij de directie Oost Nederland?	korter dan 5 jaar	23	28%
	5 jaar of langer	60	72%
Totaal		83	100%

		N	kol %
V. Volgens welke schaalcategorie krijgt u uitbetaald?	5 t/m 7	17	20%
	8 t/m 10	36	43%
	11 en hoger	30	36%
Totaal		83	100%

Achtergrondvragen I

		N	kol %
I. Heeft u een vaste aanstelling of een tijdelijke aanstelling?	1 Vaste aanstelling	83	99%
	2 Tijdelijke aanstelling	1	1%
Totaal		84	100%

		N	kol %
II. Heeft u een leidinggevende functie?	1 Ja, binnen lijn-/ stafafd.	84	100%
		84	100%

		N	kol %
III. Bent u er verantwoordelijk voor dat u als direct leidinggevende, functioneringsgesprekken met uw medewerkers voert?	1 Ja	81	96%
	2 Nee	3	4%
Totaal		84	100%

De belangrijkste zaken in uw werk

Vijf meest belangrijke zaken in uw werk	N	kol %
a. waardering door uw direct leidinggevende	28	34%
b. open werksfeer	46	55%
c. goede werkplek	9	11%
d. werkbare administratieve procedures	12	14%
e. afwisselend werk	29	35%
f. collegialiteit/samenwerking	44	53%
g. aandacht voor Arbo	2	2%
h. trainings- en opleidingsmogelijkheden	1	1%
i. voldoende informatie	9	11%
j. plezier in het werk	66	80%
k. goede (hulp)middelen	3	4%
l. mogelijkheid tot eigen initiatief	32	39%
m. loopbaanmogelijkheden	15	18%
n. zelfstandigheid	27	33%
o. eerlijk/respect behandeld worden	30	36%
p. duidelijke verantwoordelijk- en bevoegdheden	18	22%
q. manier leidinggevende leiding geeft	6	7%
r. een passende werkdruk	27	33%
s. duidelijke beslissingen door DT	7	8%
Totaal cases	83	100%

Meerdere antwoorden mogelijk, percentering op aantal cases

Evaluerend:

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	volledig oneens		oneens		neutraal		eens		volledig eens		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Alles overwegend ben ik als medewerker tevreden over het werken bij de directie Oost Nederland	1	1%	8	10%	14	17%	49	60%	9	11%	81	100%

G. Duidelijkheid, doelstellingen en toekomstgerichtheid

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	volledig oneens		oneens		neutraal		eens		volledig eens		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Het DT van de directie Oost Nederland neemt duidelijke beslissingen	5	6%	15	18%	44	52%	16	19%	2	2%	2	2%	84	100%
2. Ik heb vertrouwen in de manier waarop het DT de directie Oost Nederland leidt en bestuurt	4	5%	14	17%	42	50%	19	23%	2	2%	3	4%	84	100%
3. Mijn direct leidinggevende geeft duidelijk aan wat van mij wordt verwacht	2	2%	5	6%	16	19%	56	67%	5	6%			84	100%
4. Ik vind dat mijn werk bijdraagt aan de doelstellingen van mijn afdeling	1	1%			3	4%	63	75%	17	20%			84	100%
5. Ik weet welke bijdrage mijn afdeling levert aan de directie Oost Nederland als geheel					7	8%	53	63%	23	27%	1	1%	84	100%
6. Mijn verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn duidelijk	2	2%	3	4%	12	14%	50	60%	17	20%			84	100%
7. Ik vind dat wij ons binnen de directie Oost Nederland goed voorbereiden op de toekomst	5	6%	21	25%	33	40%	20	24%	2	2%	2	2%	83	100%
8. Op mijn afdeling bestaat een klimaat waarin vernieuwing en verbetering worden aangemoedigd	3	4%	13	15%	21	25%	38	45%	8	10%	1	1%	84	100%

F. Leiderschap

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	volledig oneens		oneens		neutraal		eens		volledig eens		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Mijn direct leidinggevende geeft mij regelmatig feedback over mijn functioneren	2	2%	12	14%	16	19%	47	56%	3	4%	4	5%	84	100%
2. Ik voel me door mijn direct leidinggevende gewaardeerd in mijn werk	3	4%	7	8%	12	14%	45	54%	16	19%	1	1%	84	100%
3. Mijn direct leidinggevende stimuleert eigen initiatief	2	2%	9	11%	9	11%	46	55%	17	20%	1	1%	84	100%
4. Mijn direct leidinggevende behandelt mij eerlijk en met respect	1	1%	4	5%	8	10%	43	52%	26	31%	1	1%	83	100%
5. Ik heb het gevoel dat ik met mijn persoonlijke problemen bij mijn direct leidinggevende terecht kan	6	7%	7	8%	12	14%	37	44%	20	24%	2	2%	84	100%
6. Ik ben tevreden over de wijze waarop mijn direct leidinggevende mij bij ziekte begeleidt	1	1%	6	7%	8	10%	17	21%	6	7%	44	54%	82	100%
7. Ik ben tevreden over de manier waarop mijn direct leidinggevende leiding geeft	2	2%	11	13%	17	20%	41	49%	11	13%	2	2%	84	100%

E. Samenwerking

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	volledig oneens		oneens		neutraal		eens		volledig eens		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Op mijn afdeling worden afspraken goed nagekomen	1	1%	7	8%	29	35%	41	49%	6	7%			84	100%
2. Op mijn afdeling heerst een open sfeer			7	8%	10	12%	56	67%	11	13%			84	100%
3. Ik ben tevreden over de bereikbaarheid van collega's met wie ik moet samenwerken			4	5%	15	18%	49	58%	16	19%			84	100%
4. Ik ben tevreden over het functioneren van het werkoverleg binnen mijn afdeling	1	1%	7	8%	21	25%	49	58%	6	7%			84	100%
5. Mijn afdeling speelt goed in op de wensen van onze opdrachtgevers/ klanten	1	1%	11	13%	24	29%	45	54%	2	2%	1	1%	84	100%
6. Ik ben tevreden over de samenwerking op mijn afdeling	2	2%	3	4%	13	15%	61	73%	5	6%			84	100%
7. Ik ben tevreden over de samenwerking tussen de afdelingen binnen de directie Oost Nederland	5	6%	31	37%	33	39%	13	15%			2	2%	84	100%

B. Arbeidsomstandigheden en -voorwaarden

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	veel te hoog		te hoog		passend		veel te laag		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
9. Ik vind mijn werkdruk gemiddeld genomen:	6	7%	40	48%	34	41%	1	1%	2	2%	83	100%

C. Ontplooingsmogelijkheden

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	volledig oneens		oneens		neutraal		eens		volledig eens		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. De directie Oost Nederland biedt mij voldoende doorgroeimogelijkheden	4	5%	23	27%	26	31%	23	27%	6	7%	2	2%	84	100%
2. De directie Oost Nederland biedt mij voldoende trainings- en opleidingsmogelijkheden	1	1%	3	4%	18	21%	49	58%	13	15%			84	100%
3. De directie Oost Nederland biedt mij voldoende mogelijkheden tot persoonlijke ontplooiing	2	2%	11	13%	23	27%	36	43%	10	12%	2	2%	84	100%

D. Communicatie en informatie

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	volledig oneens		oneens		neutraal		eens		volledig eens		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Ik word voldoende geïnformeerd over wat de directie Oost Nederland wil bereiken	2	2%	12	14%	23	27%	41	49%	6	7%			84	100%
2. Er wordt binnen de directie Oost Nederland naar mijn mening geluisterd	6	7%	18	21%	27	32%	28	33%	4	5%	1	1%	84	100%
3. De informatie die ik nodig heb om mijn werk te kunnen doen is op tijd beschikbaar	3	4%	16	19%	39	46%	23	27%	2	2%	1	1%	84	100%
4. Ik vind dat de communicatie met betrekking tot doelstellingen en beleid op het werk goed verloopt	3	4%	24	29%	41	49%	15	18%	1	1%			84	100%
5. Ik krijg voldoende informatie om mijn werk goed te kunnen doen	4	5%	7	8%	28	33%	42	50%	2	2%	1	1%	84	100%

A. Het werk

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	volledig oneens		oneens		neutraal		eens		volledig eens		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Mijn werk is interessant	1	1%	1	1%	3	4%	31	37%	48	57%			84	100%
2. Ik heb voldoende afwisseling in mijn werk	1	1%	3	4%	2	2%	31	37%	47	56%			84	100%
3. Ik kan in voldoende mate zelf bepalen hoe ik mijn werk uitvoer	1	1%	4	5%	6	7%	37	45%	35	42%			83	100%
4. Ik heb voldoende kennis en vaardigheden om mijn werk goed uit te kunnen voeren					5	6%	47	56%	31	37%	1	1%	84	100%
5. Ik heb plezier in mijn werk	1	1%	4	5%	10	12%	34	40%	34	40%	1	1%	84	100%
6. Ik zou mensen adviseren om bij de directie Oost Nederland te solliciteren	5	6%	5	6%	23	27%	37	44%	11	13%	3	4%	84	100%

B. Arbeidsomstandigheden en -voorwaarden

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	volledig oneens		oneens		neutraal		eens		volledig eens		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Ik heb de juiste middelen (PC, gereedschap, apparatuur, formulieren, etc.) om mijn werk goed uit te voeren			8	10%	12	14%	40	48%	24	29%			84	100%
2. Ik ben tevreden over mijn werkplek	3	4%	2	2%	8	10%	38	45%	33	39%			84	100%
3. Met de huidige administratieve procedures kan ik goed werken	6	7%	15	18%	33	39%	25	30%	2	2%	3	4%	84	100%
4. Binnen de directie Oost Nederland krijgt Arbo (veiligheid, gezondheid en welzijn) voldoende aandacht	2	2%	16	19%	25	30%	35	42%	2	2%	4	5%	84	100%
5. Ik ben tevreden over mijn secundaire arbeidsvoorwaarden (o.a. : vakantiedagen, flexibele werktijden, ouderschapsverlof, pensioenregeling, (reiskosten)vergoedingen)			5	6%	8	10%	43	51%	28	33%			84	100%
6. Voor mijn taak is alles zo georganiseerd dat ik mijn werk goed kan doen	1	1%	15	18%	29	35%	32	38%	7	8%			84	100%
7. Ik ben tevreden over mijn salaris	6	7%	14	17%	17	20%	37	44%	10	12%			84	100%
8. De werkdruk binnen mijn huidige functie is de afgelopen 2 jaar toegenomen	1	1%	1	1%	5	6%	28	33%	41	49%	8	10%	84	100%

BIJLAGE 1B

**RECHTE TELLINGEN LEIDINGGEVENDEN
VAN LIJN- EN STAFAFDELINGEN
(GEHELE DIRECTIE)**

Achtergrondvragen II

		N	kol %
I. Tot welke leeftijdscategorie behoort u?	34 jaar of jonger	152	27%
	35 tot en met 44 jaar	144	25%
	45 tot en met 54 jaar	184	32%
	55 jaar en ouder	90	16%
Totaal		570	100%

		N	kol %
II. Wat is uw geslacht?	Vrouw	84	15%
	Man	486	85%
Totaal		570	100%

		N	kol %
III. Hoe lang werkt u in uw huidige functie?	Minder dan 6 maanden	49	9%
	6 maanden tot 2 jaar	84	15%
	2 tot 5 jaar	153	27%
	5 tot 15 jaar	154	27%
	15 jaar en langer	130	23%
Totaal		570	100%

		N	kol %
IV. Hoe lang werkt u bij de directie Oost Nederland?	korter dan 5 jaar	189	33%
	5 jaar of langer	379	67%
Totaal		568	100%

		N	kol %
V. Volgens welke schaalcategorie krijgt u uitbetaald?	1 t/m 4	41	7%
	5 t/m 7	243	43%
	8 t/m 10	177	32%
	11 en hoger	99	18%
Totaal		560	100%

Achtergrondvragen I

		N	kol %
I. Heeft u een vaste aanstelling of een tijdelijke aanstelling?	1 Vaste aanstelling	526	92%
	2 Tijdelijke aanstelling	47	8%
Totaal		573	100%

		N	kol %
II. Heeft u een leidinggevende functie?	1 Ja, binnen lijn-/ stafafd.	84	15%
	2 Ja, binnen een project	121	21%
	3 Nee	362	64%
Totaal		567	100%

		N	kol %
III. Bent u er verantwoordelijk voor dat u als direct leidinggevende, functioneringsgesprekken met uw medewerkers voert?	1 Ja	109	20%
	2 Nee	431	80%
Totaal		540	100%

De belangrijkste zaken in uw werk

Vijf meest belangrijke zaken in uw werk	N	kol %
a. waardering door uw direct leidinggevende	179	32%
b. open werksfeer	264	47%
c. goede werkplek	125	22%
d. werkbare administratieve procedures	69	12%
e. afwisselend werk	211	37%
f. collegialiteit/samenwerking	368	65%
g. aandacht voor Arbo	45	8%
h. trainings- en opleidingsmogelijkheden	77	14%
i. voldoende informatie	54	10%
j. plezier in het werk	430	76%
k. goede (hulp)middelen	40	7%
l. mogelijkheid tot eigen initiatief	137	24%
m. loopbaanmogelijkheden	161	28%
n. zelfstandigheid	194	34%
o. eerlijk/respect behandeld worden	200	35%
p. duidelijke verantwoordelijk- en bevoegdheden	73	13%
q. manier leidinggevende leiding geeft	44	8%
r. een passende werkdruk	107	19%
s. duidelijke beslissingen door DT	32	6%
Totaal cases	566	100%

Meerdere antwoorden mogelijk, percentering op aantal cases

Evaluierend:

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	volledig oneens		oneens		neutraal		eens		volledig eens		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Alles overwegend ben ik als medewerker tevreden over het werken bij de directie Oost Nederland	11	2%	64	11%	157	28%	302	53%	33	6%	1	0%	568	100%

G. Duidelijkheid, doelstellingen en toekomstgerichtheid

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	volledig oneens		oneens		neutraal		eens		volledig eens		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Het DT van de directie Oost Nederland neemt duidelijke beslissingen	25	4%	126	22%	248	44%	79	14%	6	1%	86	15%	570	100%
2. Ik heb vertrouwen in de manier waarop het DT de directie Oost Nederland leidt en bestuurt	28	5%	110	19%	250	44%	100	18%	8	1%	73	13%	569	100%
3. Mijn direct leidinggevende geeft duidelijk aan wat van mij wordt verwacht	15	3%	64	11%	133	23%	315	55%	36	6%	7	1%	570	100%
4. Ik vind dat mijn werk bijdraagt aan de doelstellingen van mijn afdeling	4	1%	14	2%	58	10%	395	69%	90	16%	10	2%	571	100%
5. Ik weet welke bijdrage mijn afdeling levert aan de directie Oost Nederland als geheel	3	1%	25	4%	79	14%	358	63%	86	15%	19	3%	570	100%
6. Mijn verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn duidelijk	9	2%	37	6%	109	19%	336	59%	74	13%	5	1%	570	100%
7. Ik vind dat wij ons binnen de directie Oost Nederland goed voorbereiden op de toekomst	37	7%	119	21%	208	37%	135	24%	15	3%	54	10%	568	100%
8. Op mijn afdeling bestaat een klimaat waarin vernieuwing en verbetering worden aangemoedigd	32	6%	100	18%	162	28%	219	38%	40	7%	18	3%	571	100%

F. Leiderschap

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	volledig oneens		oneens		neutraal		eens		volledig eens		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Mijn direct leidinggevende geeft mij regelmatig feedback over mijn functioneren	40	7%	122	21%	146	26%	218	38%	26	5%	17	3%	569	100%
2. Ik voel me door mijn direct leidinggevende gewaardeerd in mijn werk	20	4%	63	11%	120	21%	283	50%	70	12%	13	2%	569	100%
3. Mijn direct leidinggevende stimuleert eigen initiatief	17	3%	52	9%	105	18%	304	53%	81	14%	11	2%	570	100%
4. Mijn direct leidinggevende behandelt mij eerlijk en met respect	10	2%	29	5%	85	15%	313	55%	121	21%	9	2%	567	100%
5. Ik heb het gevoel dat ik met mijn persoonlijke problemen bij mijn direct leidinggevende terecht kan	35	6%	55	10%	109	19%	264	47%	80	14%	23	4%	566	100%
6. Ik ben tevreden over de wijze waarop mijn direct leidinggevende mij bij ziekte begeleidt	18	3%	35	6%	81	14%	136	24%	53	9%	240	43%	563	100%
7. Ik ben tevreden over de manier waarop mijn direct leidinggevende leiding geeft	30	5%	79	14%	139	24%	243	43%	60	11%	19	3%	570	100%

E. Samenwerking

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	volledig oneens		oneens		neutraal		eens		volledig eens		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Op mijn afdeling worden afspraken goed nagekomen	20	3%	68	12%	176	31%	279	49%	24	4%	6	1%	573	100%
2. Op mijn afdeling heerst een open sfeer	17	3%	65	11%	101	18%	309	54%	80	14%	4	1%	576	100%
3. Ik ben tevreden over de bereikbaarheid van collega's met wie ik moet samenwerken	7	1%	34	6%	83	14%	359	63%	88	15%	3	1%	574	100%
4. Ik ben tevreden over het functioneren van het werkoverleg binnen mijn afdeling	36	6%	87	15%	162	28%	249	43%	36	6%	5	1%	575	100%
5. Mijn afdeling speelt goed in op de wensen van onze opdrachtgevers/ klanten	7	1%	73	13%	177	31%	247	43%	35	6%	34	6%	573	100%
6. Ik ben tevreden over de samenwerking op mijn afdeling	10	2%	59	10%	116	20%	309	54%	76	13%	6	1%	576	100%
7. Ik ben tevreden over de samenwerking tussen de afdelingen binnen de directie Oost Nederland	41	7%	173	30%	224	39%	87	15%	10	2%	38	7%	573	100%

B. Arbeidsomstandigheden en -voorwaarden

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	veel te hoog		te hoog		passend		te laag		veel te laag		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
9. Ik vind mijn werkdruk gemiddeld genomen:	34	6%	193	34%	303	53%	22	4%	5	1%	11	2%	568	100%

C. Ontplooingsmogelijkheden

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	volledig oneens		oneens		neutraal		eens		volledig eens		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. De directie Oost Nederland biedt mij voldoende doorgroeimogelijkheden	91	16%	163	28%	154	27%	122	21%	12	2%	34	6%	576	100%
2. De directie Oost Nederland biedt mij voldoende trainings- en opleidingsmogelijkheden	18	3%	62	11%	142	25%	291	51%	55	10%	8	1%	576	100%
3. De directie Oost Nederland biedt mij voldoende mogelijkheden tot persoonlijke ontplooiing	36	6%	117	20%	178	31%	192	33%	26	5%	27	5%	576	100%

D. Communicatie en informatie

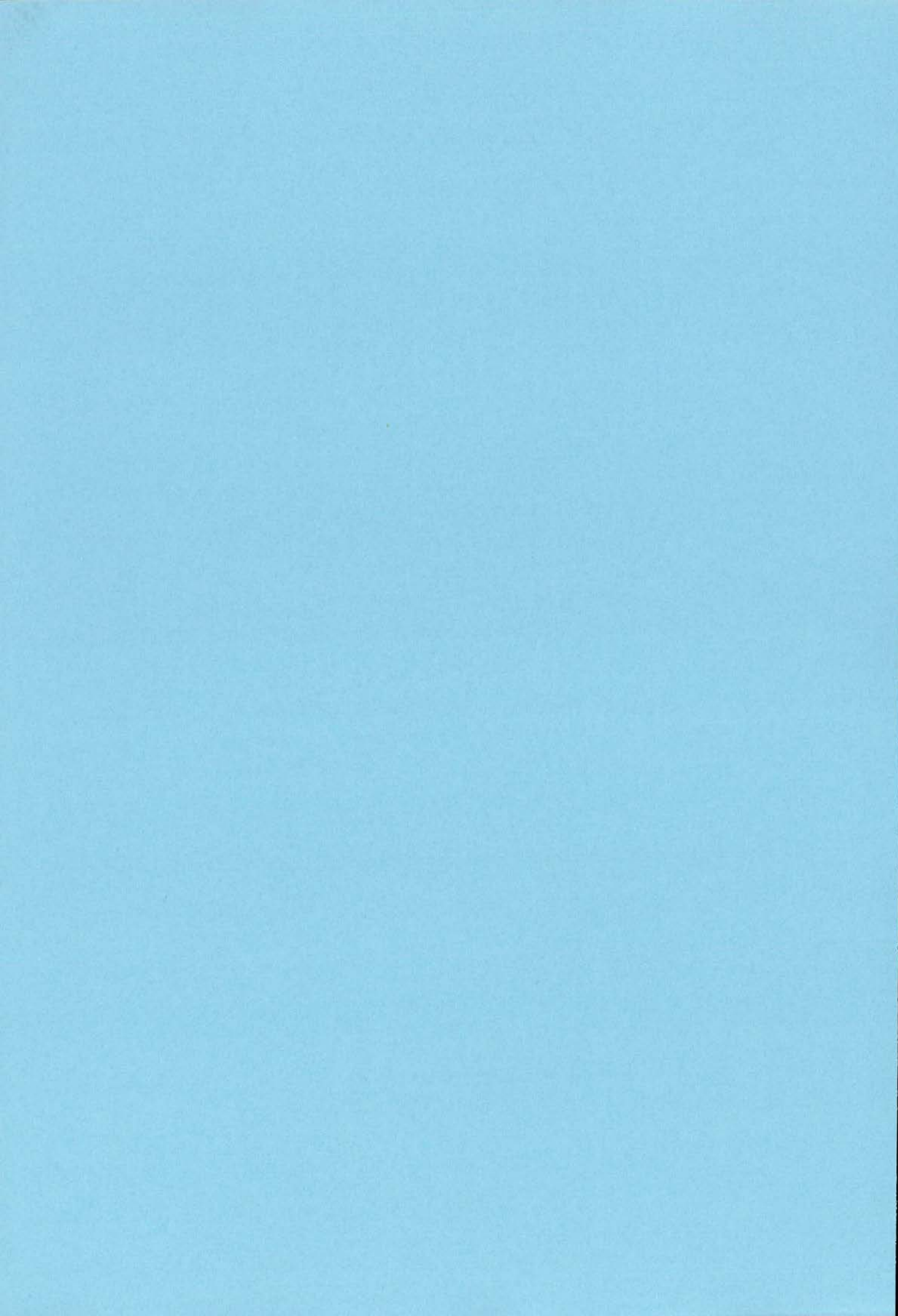
In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	volledig oneens		oneens		neutraal		eens		volledig eens		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Ik word voldoende geïnformeerd over wat de directie Oost Nederland wil bereiken	23	4%	119	21%	195	34%	212	37%	17	3%	8	1%	574	100%
2. Er wordt binnen de directie Oost Nederland naar mijn mening geluisterd	59	10%	155	27%	207	36%	119	21%	11	2%	23	4%	574	100%
3. De informatie die ik nodig heb om mijn werk te kunnen doen is op tijd beschikbaar	20	3%	126	22%	220	38%	186	32%	10	2%	12	2%	574	100%
4. Ik vind dat de communicatie met betrekking tot doelstellingen en beleid op het werk goed verloopt	41	7%	162	28%	229	40%	123	21%	7	1%	11	2%	573	100%
5. Ik krijg voldoende informatie om mijn werk goed te kunnen doen	19	3%	75	13%	198	34%	259	45%	20	3%	5	1%	576	100%

A. Het werk

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	volledig oneens		oneens		neutraal		eens		volledig eens		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Mijn werk is interessant	5	1%	23	4%	49	9%	309	54%	187	32%	3	1%	576	100%
2. Ik heb voldoende afwisseling in mijn werk	5	1%	39	7%	60	10%	308	53%	162	28%	2	0%	576	100%
3. Ik kan in voldoende mate zelf bepalen hoe ik mijn werk uitvoer	6	1%	40	7%	78	14%	302	52%	148	26%	2	0%	576	100%
4. Ik heb voldoende kennis en vaardigheden om mijn werk goed uit te kunnen voeren	2	0%	8	1%	35	6%	305	53%	221	39%	3	1%	574	100%
5. Ik heb plezier in mijn werk	11	2%	37	6%	108	19%	261	45%	154	27%	4	1%	575	100%
6. Ik zou mensen adviseren om bij de directie Oost Nederland te solliciteren	37	6%	78	14%	181	31%	184	32%	47	8%	48	8%	575	100%

B. Arbeidsomstandigheden en -voorwaarden

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	volledig oneens		oneens		neutraal		eens		volledig eens		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Ik heb de juiste middelen (PC, gereedschap, apparatuur, formulieren, etc.) om mijn werk goed uit te voeren	6	1%	52	9%	76	13%	328	57%	110	19%	1	0%	573	100%
2. Ik ben tevreden over mijn werkplek	20	3%	59	10%	93	16%	293	51%	107	19%	2	0%	574	100%
3. Met de huidige administratieve procedures kan ik goed werken	30	5%	101	18%	215	38%	191	34%	21	4%	12	2%	570	100%
4. Binnen de directie Oost Nederland krijgt Arbo (veiligheid, gezondheid en welzijn) voldoende aandacht	23	4%	115	20%	178	31%	207	36%	29	5%	21	4%	573	100%
5. Ik ben tevreden over mijn secundaire arbeidsvoorwaarden (o.a. : vakantiedagen, flexibele werktijden, ouderschapsverlof, pensioenregeling, (reiskosten)vergoedingen)	12	2%	33	6%	76	13%	302	53%	145	25%	6	1%	574	100%
6. Voor mijn taak is alles zo georganiseerd dat ik mijn werk goed kan doen	14	2%	82	14%	172	30%	265	46%	41	7%	3	1%	577	100%
7. Ik ben tevreden over mijn salaris	45	8%	142	25%	146	25%	201	35%	35	6%	5	1%	574	100%
8. De werkdruk binnen mijn huidige functie is de afgelopen 2 jaar toegenomen	10	2%	34	6%	87	15%	190	33%	205	36%	48	8%	574	100%



BIJLAGE 1A

**RECHTE TELLINGEN ALLE MEDEWERKERS
(GEHELE DIRECTIE)**

worden bewerkstelligd. Een aantal malen is zelfs in de open antwoorden geopperd minder overleg te plegen. Er moet meer duidelijkheid zijn omtrent taken en daarnaast moet de informatievoorziening verbeteren.

Wat moet volgens u als eerste verbeterd worden binnen de directie Oost-Nederland in het algemeen?

Uit de open antwoorden komt met name naar voren dat de communicatie tussen de afdelingen, maar ook naar burgers toe (extern) beter moet. Er moeten betere loopbaanmogelijkheden komen en het personeelsbeleid moet worden verbeterd. Ook moet het salaris beter. Verder wordt gevraagd om een vereenvoudiging van administratieve procedures.

6 CONCLUSIES OPEN ANTWOORDEN

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste conclusies uit de open antwoorden weergegeven. Bij het analyseren van de open antwoorden is er een onderscheid gemaakt tussen leidinggevers binnen lijn- of stafafdelingen en 'overige medewerkers' (niet-leidinggevend binnen lijn- of stafafdeling). Ingegaan wordt op de antwoorden gegeven op de vragen:

Wat moet er volgens u als eerste verbeterd worden?

- (1) op uw eigen afdeling;
- (2) binnen uw hoofd-/ stafafdeling;
- (3) binnen de directie Oost-Nederland in het algemeen.

Leidinggevers binnen lijn- of stafafdelingen

Wat moet er volgens u als eerste verbeterd worden op uw eigen afdeling?

De leidinggevers geven aan dat de samenwerking verbeterd dient te worden. Daarnaast dient de werkdruk verlaagd te worden, hierdoor kan misschien ook het personeelsverloop een halt worden toegeroepen. Er moet zorg worden gedragen voor voldoende en goed personeel.

Wat moet er volgens u als eerste verbeterd worden binnen uw hoofd-/ stafafdeling?

Binnen de hoofd- dan wel stafafdeling moeten afspraken beter worden nagekomen. Ook moeten de afspraken die gemaakt worden beter en duidelijker zijn.

Wat moet volgens u als eerste verbeterd worden binnen de directie Oost-Nederland in het algemeen?

Binnen de directie Oost-Nederland moet er meer aandacht komen voor het welbevinden van de medewerkers. De samenwerking en de informatievoorziening moet beter. Ook moet de regelgeving volgens de leidinggevers vereenvoudigd worden.

Overige medewerkers (niet-leidinggevend binnen lijn- of stafafdeling)

Wat moet er volgens u als eerste verbeterd worden op uw eigen afdeling?

De medewerkers geven met name aan dat er beter moet worden gecommuniceerd voor wat betreft beleid, doelstellingen, taken en verantwoordelijkheden. Hieraan verwant is de roep om duidelijke functieomschrijvingen. Daarnaast wordt aangegeven dat afspraken beter moeten worden nagekomen. De cultuur op de afdeling moet iets opener worden en er moet meer personeel komen om zo de werkdruk te verlagen.

Wat moet er volgens u als eerste verbeterd worden binnen uw hoofd-/ stafafdeling?

Met name de samenwerking tussen afdelingen kan volgens de medewerkers worden verbeterd. Er moet een open sfeer zijn. De cultuurverschillen tussen de afdelingen dienen te worden opgeheven. Ook moet er beter worden gecommuniceerd. Er moet beter onderling overlegd worden. Hierbij dient opgemerkt te worden dat dit niet door middel van meer overleg moeten

- de medewerkers vaker vinden dat er naar hun mening wordt geluisterd binnen de directie Oost-Nederland;
- de medewerkers vaker weten welke bijdrage ze leveren aan de directie Oost-Nederland als geheel;
- de medewerkers minder vaak aangeven dat de directie Oost-Nederland zich goed voorbereidt op de toekomst.

Tenslotte geven de medewerkers in schaal 1 t/m 4 geven vaker dan de hogere schalen aan dat het DT duidelijke beslissingen neemt.

A. Het werk

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	volledig oneens		oneens		neutraal		eens		volledig eens		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Mijn werk is interessant	4	1%	22	4%	46	9%	278	57%	139	28%	3	1%	492	100%
2. Ik heb voldoende afwisseling in mijn werk	4	1%	36	7%	58	12%	277	56%	115	23%	2	0%	492	100%
3. Ik kan in voldoende mate zelf bepalen hoe ik mijn werk uitvoer	5	1%	36	7%	72	15%	265	54%	113	23%	2	0%	493	100%
4. Ik heb voldoende kennis en vaardigheden om mijn werk goed uit te kunnen voeren	2	0%	8	2%	30	6%	258	53%	190	39%	2	0%	490	100%
5. Ik heb plezier in mijn werk	10	2%	33	7%	98	20%	227	46%	120	24%	3	1%	491	100%
6. Ik zou mensen adviseren om bij de directie Oost Nederland te solliciteren	32	7%	73	15%	158	32%	147	30%	36	7%	45	9%	491	100%

B. Arbeidsomstandigheden en -voorwaarden

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	volledig oneens		oneens		neutraal		eens		volledig eens		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Ik heb de juiste middelen (PC, gereedschap, apparatuur, formulieren, etc.) om mijn werk goed uit te voeren	6	1%	44	9%	64	13%	288	59%	86	18%	1	0%	489	100%
2. Ik ben tevreden over mijn werkplek	17	3%	57	12%	85	17%	255	52%	74	15%	2	0%	490	100%
3. Met de huidige administratieve procedures kan ik goed werken	24	5%	86	18%	182	37%	166	34%	19	4%	9	2%	486	100%
4. Binnen de directie Oost Nederland krijgt Arbo (veiligheid, gezondheid en welzijn) voldoende aandacht	21	4%	99	20%	153	31%	172	35%	27	6%	17	3%	489	100%
5. Ik ben tevreden over mijn secundaire arbeidsvoorwaarden (o.a. : vakantiedagen, flexibele werktijden, ouderschapsverlof, pensioenregeling, (reiskosten)vergoedingen)	12	2%	28	6%	68	14%	259	53%	117	24%	6	1%	490	100%
6. Voor mijn taak is alles zo georganiseerd dat ik mijn werk goed kan doen	13	3%	67	14%	143	29%	233	47%	34	7%	3	1%	493	100%
7. Ik ben tevreden over mijn salaris	39	8%	128	26%	129	26%	164	33%	25	5%	5	1%	490	100%
8. De werkdruk binnen mijn huidige functie is de afgelopen 2 jaar toegenomen	9	2%	33	7%	82	17%	162	33%	164	33%	40	8%	490	100%

B. Arbeidsomstandigheden en -voorwaarden

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	veel te hoog		te hoog		passend		te laag		veel te laag		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
9. Ik vind mijn werkdruk gemiddeld genomen:	28	6%	153	32%	269	55%	22	5%	4	1%	9	2%	485	100%

C. Ontplooingsmogelijkheden

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	volledig oneens		oneens		neutraal		eens		volledig eens		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. De directie Oost Nederland biedt mij voldoende doorgroeimogelijkheden	87	18%	140	28%	128	26%	99	20%	6	1%	32	7%	492	100%
2. De directie Oost Nederland biedt mij voldoende trainings- en opleidingsmogelijkheden	17	3%	59	12%	124	25%	242	49%	42	9%	8	2%	492	100%
3. De directie Oost Nederland biedt mij voldoende mogelijkheden tot persoonlijke ontplooiing	34	7%	106	22%	155	32%	156	32%	16	3%	25	5%	492	100%

D. Communicatie en informatie

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	volledig oneens		oneens		neutraal		eens		volledig eens		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Ik word voldoende geïnformeerd over wat de directie Oost Nederland wil bereiken	21	4%	107	22%	172	35%	171	35%	11	2%	8	2%	490	100%
2. Er wordt binnen de directie Oost Nederland naar mijn mening geluisterd	53	11%	137	28%	180	37%	91	19%	7	1%	22	4%	490	100%
3. De informatie die ik nodig heb om mijn werk te kunnen doen is op tijd beschikbaar	17	3%	110	22%	181	37%	163	33%	8	2%	11	2%	490	100%
4. Ik vind dat de communicatie met betrekking tot doelstellingen en beleid op het werk goed verloopt	38	8%	138	28%	188	38%	108	22%	6	1%	11	2%	489	100%
5. Ik krijg voldoende informatie om mijn werk goed te kunnen doen	15	3%	68	14%	170	35%	217	44%	18	4%	4	1%	492	100%

E. Samenwerking

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	volledig oneens		oneens		neutraal		eens		volledig eens		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Op mijn afdeling worden afspraken goed nagekomen	19	4%	61	12%	147	30%	238	49%	18	4%	6	1%	489	100%
2. Op mijn afdeling heerst een open sfeer	17	3%	58	12%	91	18%	253	51%	69	14%	4	1%	492	100%
3. Ik ben tevreden over de bereikbaarheid van collega's met wie ik moet samenwerken	7	1%	30	6%	68	14%	310	63%	72	15%	3	1%	490	100%
4. Ik ben tevreden over het functioneren van het werkoverleg binnen mijn afdeling	35	7%	80	16%	141	29%	200	41%	30	6%	5	1%	491	100%
5. Mijn afdeling speelt goed in op de wensen van onze opdrachtgevers/ klanten	6	1%	62	13%	153	31%	202	41%	33	7%	33	7%	489	100%
6. Ik ben tevreden over de samenwerking op mijn afdeling	8	2%	56	11%	103	21%	248	50%	71	14%	6	1%	492	100%
7. Ik ben tevreden over de samenwerking tussen de afdelingen binnen de directie Oost Nederland	36	7%	142	29%	191	39%	74	15%	10	2%	36	7%	489	100%

F. Leiderschap

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	volledig oneens		oneens		neutraal		eens		volledig eens		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Mijn direct leidinggevende geeft mij regelmatig feedback over mijn functioneren	38	8%	110	23%	130	27%	171	35%	23	5%	13	3%	485	100%
2. Ik voel me door mijn direct leidinggevende gewaardeerd in mijn werk	17	4%	56	12%	108	22%	238	49%	54	11%	12	2%	485	100%
3. Mijn direct leidinggevende stimuleert eigen initiatief	15	3%	43	9%	96	20%	258	53%	64	13%	10	2%	486	100%
4. Mijn direct leidinggevende behandelt mij eerlijk en met respect	9	2%	25	5%	77	16%	270	56%	95	20%	8	2%	484	100%
5. Ik heb het gevoel dat ik met mijn persoonlijke problemen bij mijn direct leidinggevende terecht kan	29	6%	48	10%	97	20%	227	47%	60	12%	21	4%	482	100%
6. Ik ben tevreden over de wijze waarop mijn direct leidinggevende mij bij ziekte begeleidt	17	4%	29	6%	73	15%	119	25%	47	10%	196	41%	481	100%
7. Ik ben tevreden over de manier waarop mijn direct leidinggevende leiding geeft	28	6%	68	14%	122	25%	202	42%	49	10%	17	3%	486	100%

G. Duidelijkheid, doelstellingen en toekomstgerichtheid

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	volledig oneens		oneens		neutraal		eens		volledig eens		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Het DT van de directie Oost Nederland neemt duidelijke beslissingen	20	4%	111	23%	204	42%	63	13%	4	1%	84	17%	486	100%
2. Ik heb vertrouwen in de manier waarop het DT de directie Oost Nederland leidt en bestuurt	24	5%	96	20%	208	43%	81	17%	6	1%	70	14%	485	100%
3. Mijn direct leidinggevende geeft duidelijk aan wat van mij wordt verwacht	13	3%	59	12%	117	24%	259	53%	31	6%	7	1%	486	100%
4. Ik vind dat mijn werk bijdraagt aan de doelstellingen van mijn afdeling	3	1%	14	3%	55	11%	332	68%	73	15%	10	2%	487	100%
5. Ik weet welke bijdrage mijn afdeling levert aan de directie Oost Nederland als geheel	3	1%	25	5%	72	15%	305	63%	63	13%	18	4%	486	100%
6. Mijn verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn duidelijk	7	1%	34	7%	97	20%	286	59%	57	12%	5	1%	486	100%
7. Ik vind dat wij ons binnen de directie Oost Nederland goed voorbereiden op de toekomst	32	7%	98	20%	175	36%	115	24%	13	3%	52	11%	485	100%
8. Op mijn afdeling bestaat een klimaat waarin vernieuwing en verbetering worden aangemoedigd	29	6%	87	18%	141	29%	181	37%	32	7%	17	3%	487	100%

De belangrijkste zaken in uw werk

Vijf meest belangrijke zaken in uw werk	N	kol %
a. waardering door uw direct leidinggevende	151	31%
b. open werksfeer	218	45%
c. goede werkplek	116	24%
d. werkbaar administratieve procedures	57	12%
e. afwisselend werk	182	38%
f. collegialiteit/samenwerking	324	67%
g. aandacht voor Arbo	43	9%
h. trainings- en opleidingsmogelijkheden	76	16%
i. voldoende informatie	45	9%
j. plezier in het werk	364	75%
k. goede (hulp)middelen	37	8%
l. mogelijkheid tot eigen initiatief	105	22%
m. loopbaanmogelijkheden	146	30%
n. zelfstandigheid	167	35%
o. eerlijk/respect behandeld worden	170	35%
p. duidelijke verantwoordelijk- en bevoegdheden	55	11%
q. manier leidinggevende leiding geeft	38	8%
r. een passende werkdruk	80	17%
s. duidelijke beslissingen door DT	25	5%
Totaal cases	483	100%

Meerdere antwoorden mogelijk, percentering op aantal cases

Evaluerend:

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	volledig oneens		oneens		neutraal		eens		volledig eens		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Alles overwegend ben ik als medewerker tevreden over het werken bij de directie Oost Nederland	10	2%	56	11%	143	29%	253	52%	24	5%	1	0%	487	100%

Achtergrondvragen I

		N	kol %
I. Heeft u een vaste aanstelling of een tijdelijke aanstelling?	1 Vaste aanstelling	443	91%
	2 Tijdelijke aanstelling	46	9%
Totaal		489	100%

		N	kol %
II. Heeft u een leidinggevende functie?	2 Ja, binnen een project	121	25%
	3 Nee	362	75%
Totaal		483	100%

		N	kol %
III. Bent u er verantwoordelijk voor dat u als direct leidinggevende, functioneringsgesprekken met uw medewerkers voert?	1 Ja	28	6%
	2 Nee	428	94%
Totaal		456	100%

Achtergrondvragen II

		N	kol %
I. Tot welke leeftijdscategorie behoort u?	34 jaar of jonger	141	29%
	35 tot en met 44 jaar	115	24%
	45 tot en met 54 jaar	153	31%
	55 jaar en ouder	78	16%
Totaal		487	100%

		N	kol %
II. Wat is uw geslacht?	Vrouw	81	17%
	Man	407	83%
Totaal		488	100%

		N	kol %
III. Hoe lang werkt u in uw huidige functie?	Minder dan 6 maanden	38	8%
	6 maanden tot 2 jaar	69	14%
	2 tot 5 jaar	131	27%
	5 tot 15 jaar	133	27%
	15 jaar en langer	116	24%
Totaal		487	100%

		N	kol %
IV. Hoe lang werkt u bij de directie Oost Nederland?	korter dan 5 jaar	166	34%
	5 jaar of langer	319	66%
Totaal		485	100%

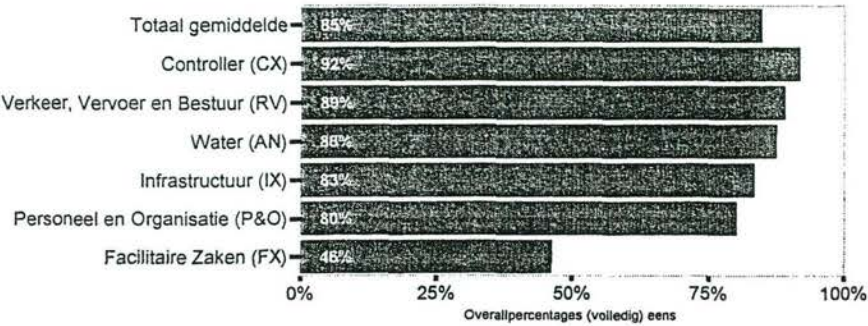
		N	kol %
V. Volgens welke schaalcategorie krijgt u uitbetaald?	1 t/m 4	41	9%
	5 t/m 7	226	47%
	8 t/m 10	141	30%
	11 en hoger	69	14%
Totaal		477	100%

BIJLAGE 2

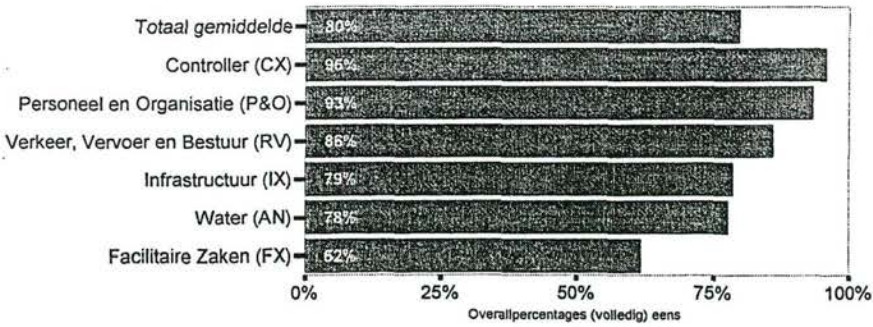
BENCHMARK HOOFDAFDELINGEN EN CENTRALE STAFADFDELINGEN

A. Het werk

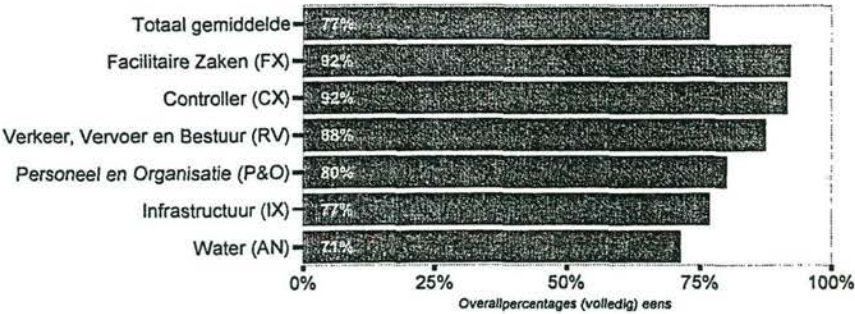
Figuur 1. Mijn werk is interessant (A01)



Figuur 2. Ik heb voldoende afwisseling in mijn werk (A02)

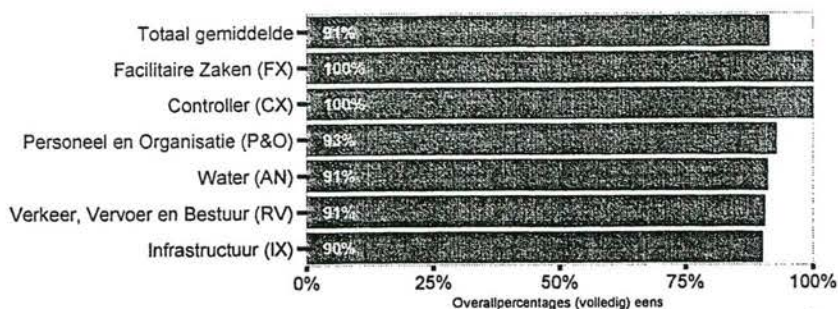


Figuur 3. Ik kan in voldoende mate zelf bepalen hoe ik mijn werk uitvoer (A03)

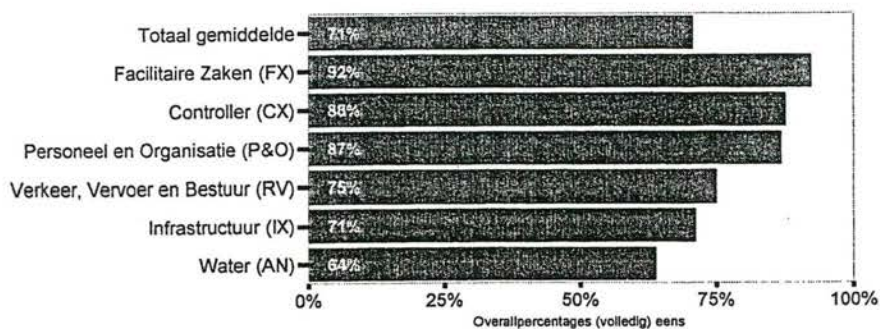


A. Het werk (vervolg)

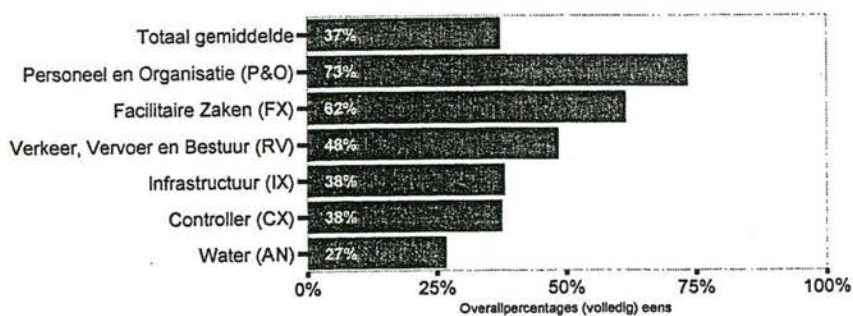
Figuur 4. Ik heb voldoende kennis en vaardigheden om mijn werk goed uit te kunnen voeren (A04)



Figuur 5. Ik heb plezier in mijn werk (Index A05)

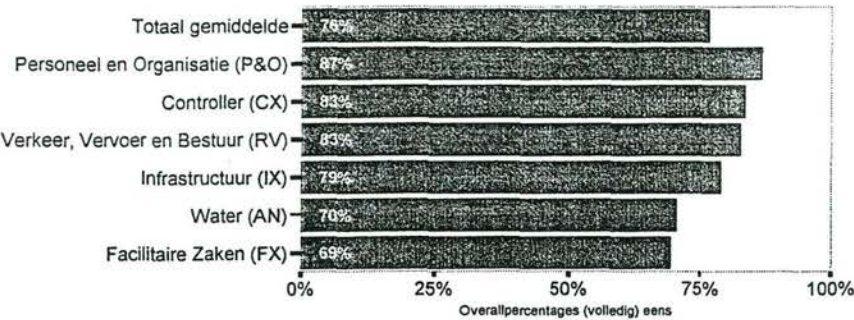


Figuur 6. Ik zou mensen adviseren om bij de directie Oost Nederland te solliciteren (A06)

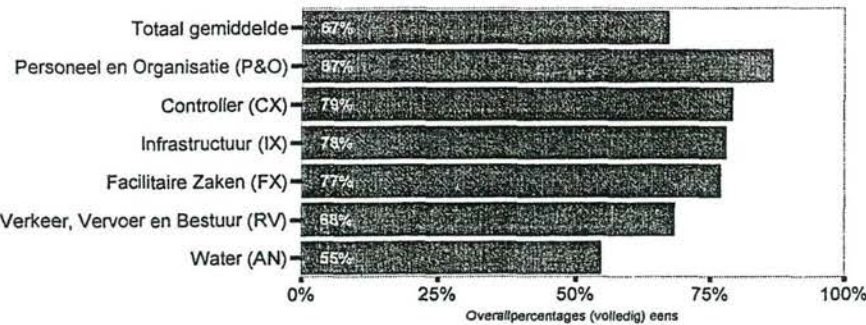


B. Arbeidsomstandigheden en -voorwaarden

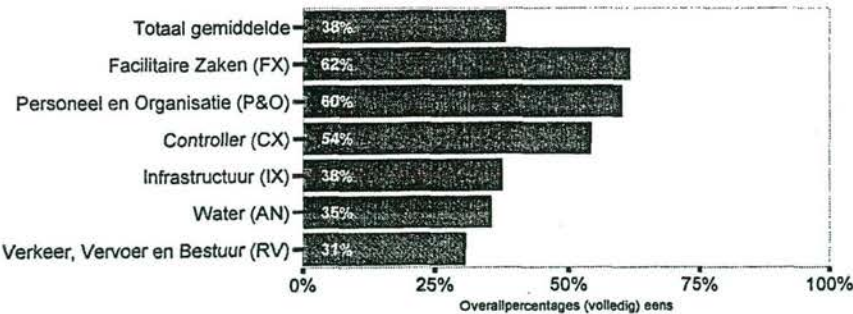
Figuur 7. Ik heb de juiste middelen om mijn werk goed uit te voeren (B01)



Figuur 8. Ik ben tevreden over mijn werkplek (B02)

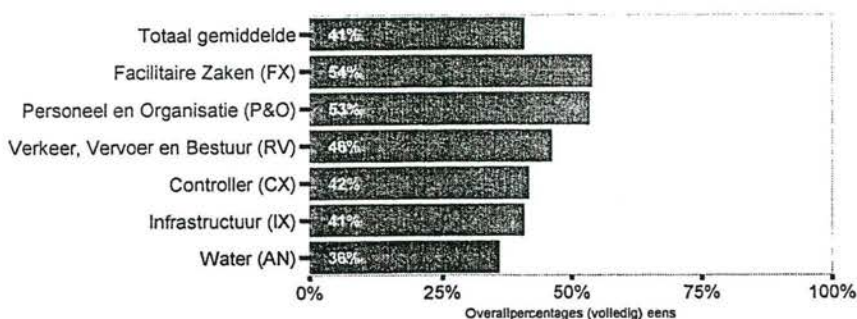


Figuur 9. Met de huidige administratieve procedures kan ik goed werken (B03)

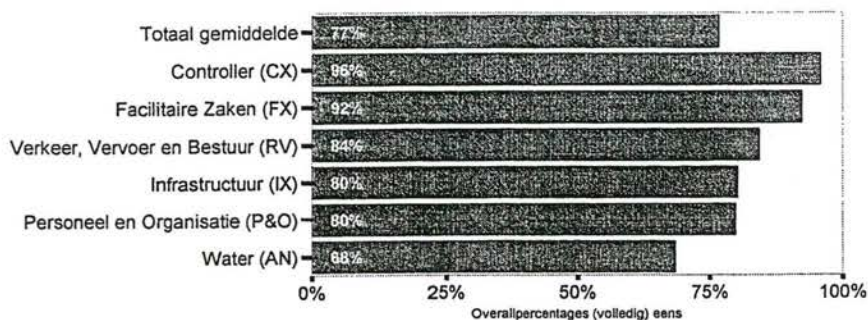


B. Arbeidsomstandigheden en –voorwaarden (vervolg)

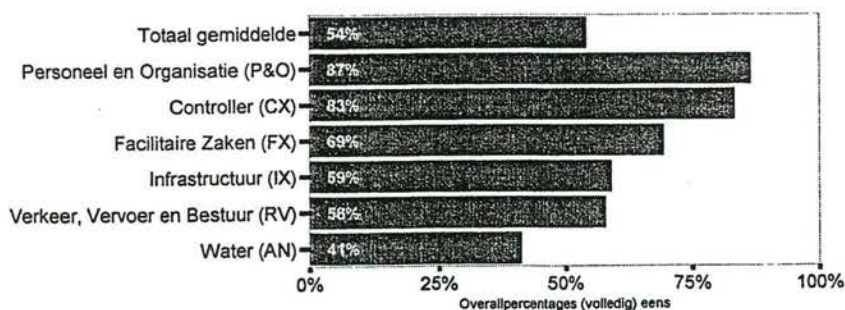
Figuur 10. Binnen de directie Oost Nederland krijgt Arbo voldoende aandacht (B04)



Figuur 11. Ik ben tevreden over mijn secundaire arbeidsvoorwaarden (B05)

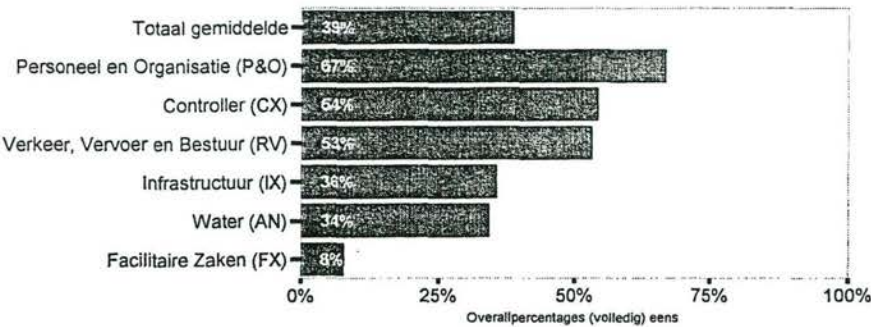


Figuur 12. Voor mijn taak is alles zo georganiseerd dat ik mijn werk goed kan doen (Index B06)

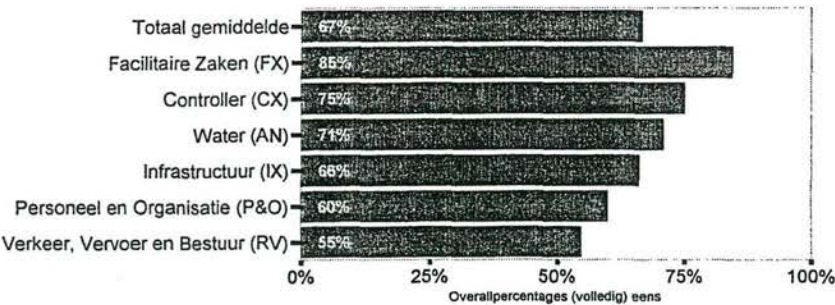


B. Arbeidsomstandigheden en –voorwaarden (vervolg)

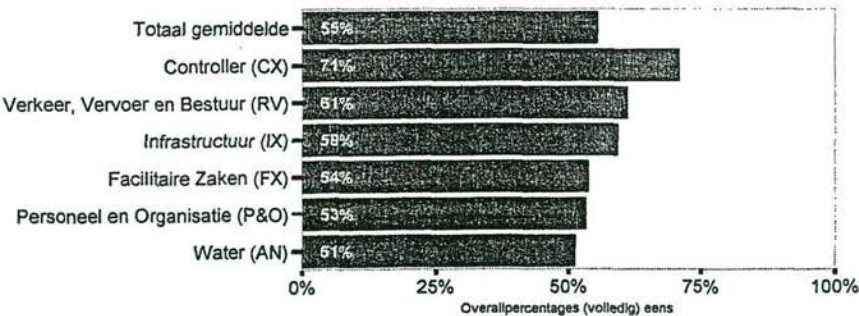
Figuur 13. Ik ben tevreden over mijn salaris (B07)



Figuur 14. De werkdruk binnen mijn huidige functie is de afgelopen 2 jaar toegenomen (B08)

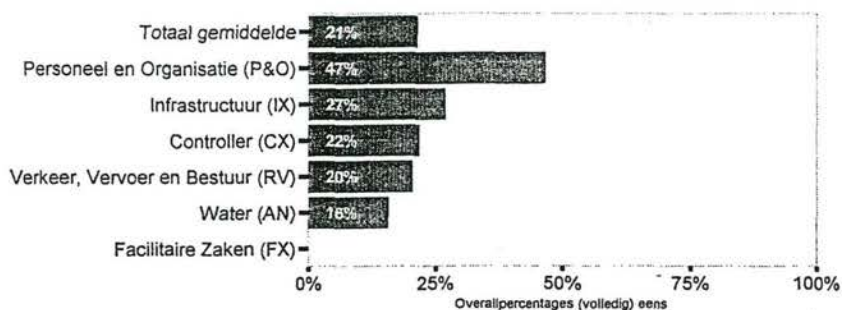


Figuur 15. Ik vind mijn werkdruk gemiddeld genomen passend (Index B09):

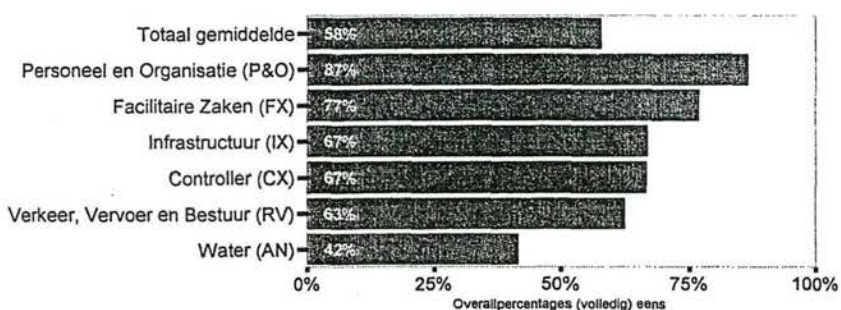


C. Ontplooiingsmogelijkheden

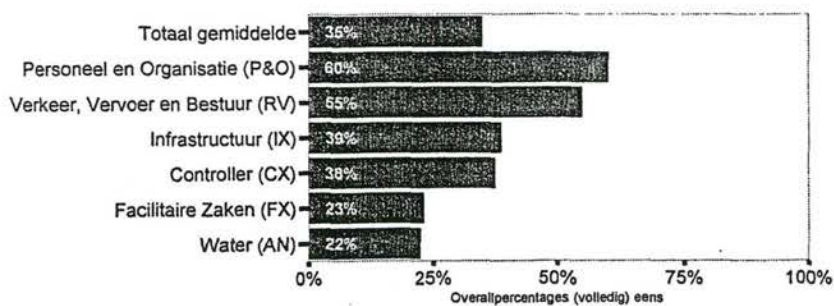
Figuur 16. De directie Oost Nederland biedt mij voldoende doorgroeimogelijkheden (C01)



Figuur 17. De directie Oost Nederland biedt mij voldoende trainings- en opleidingsmogelijkheden (C02)

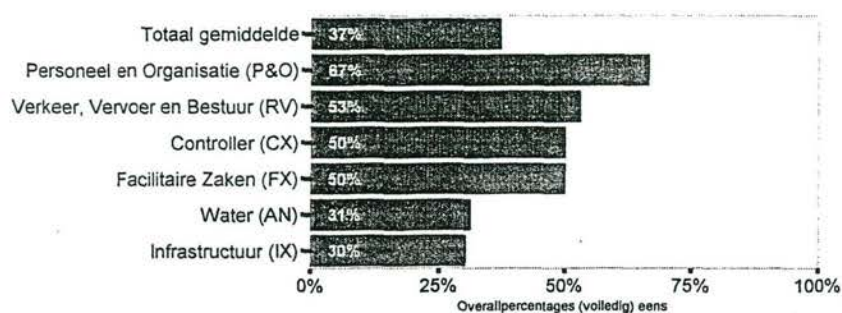


Figuur 18. De directie Oost Nederland biedt mij voldoende mogelijkheden tot persoonlijke ontplooiing (Index C03)

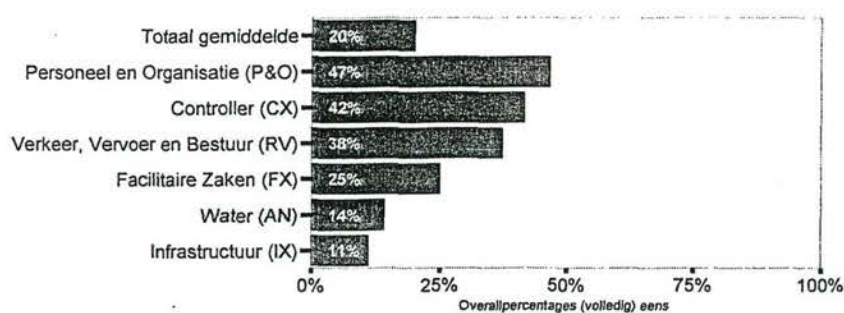


D. Communicatie en informatie

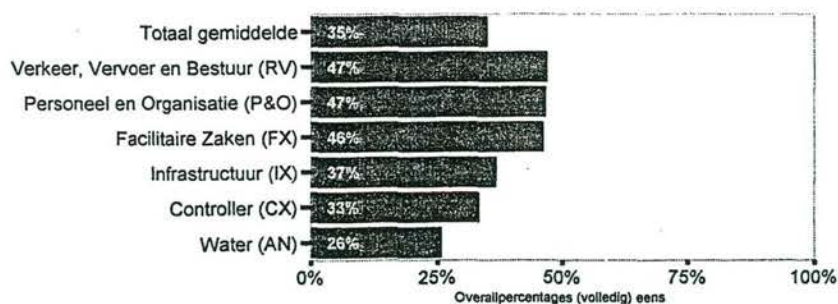
Figuur 19. Ik word voldoende geïnformeerd over wat de directie Oost Nederland wil bereiken (D01)



Figuur 20. Er wordt binnen de directie Oost Nederland naar mijn mening geluisterd (D02)

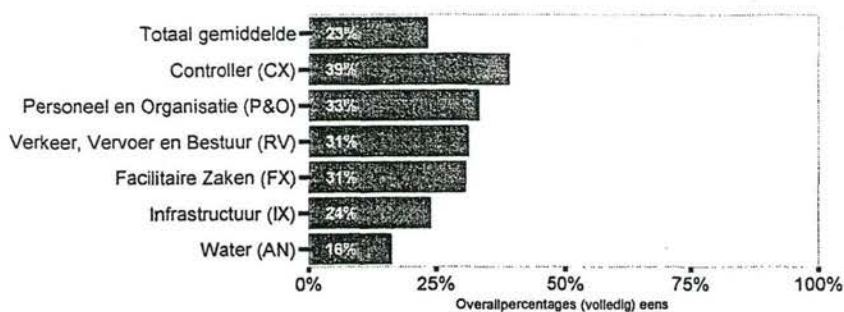


Figuur 21. De informatie die ik nodig heb om mijn werk te kunnen doen is op tijd beschikbaar (D03)

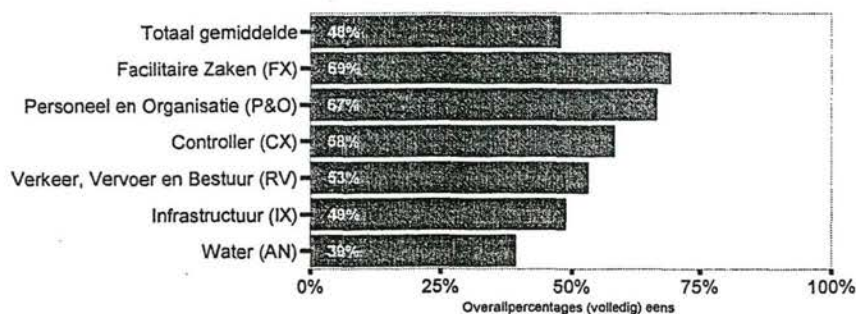


D. Communicatie en informatie (vervolg)

Figuur 22. Ik vind dat de communicatie met betrekking tot doelstellingen en beleid op het werk goed verloopt (Index D04)

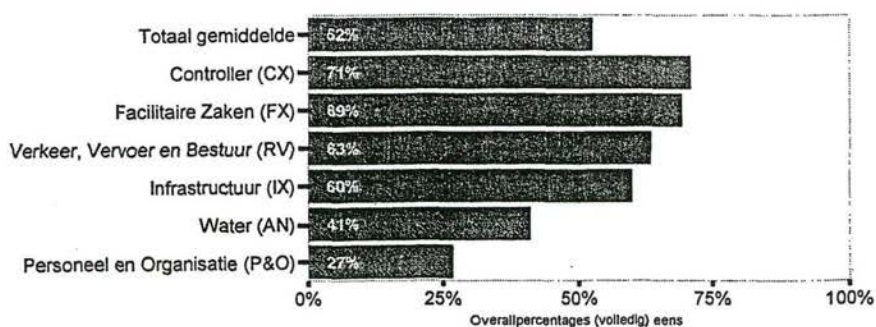


Figuur 23. Ik krijg voldoende informatie om mijn werk goed te kunnen doen (Index D05)



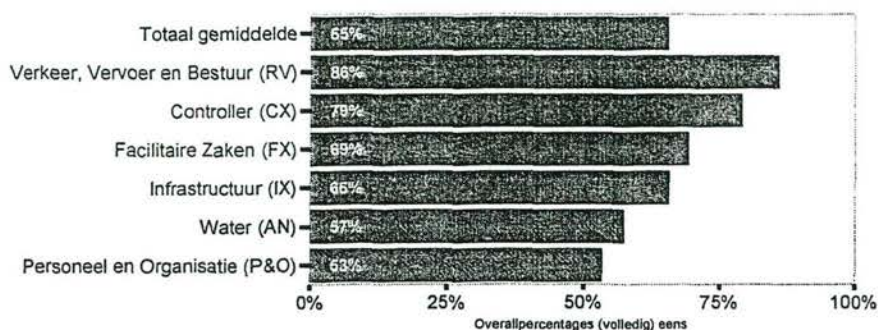
E. Samenwerking

Figuur 24. Op mijn afdeling worden afspraken goed nagekomen (E01)

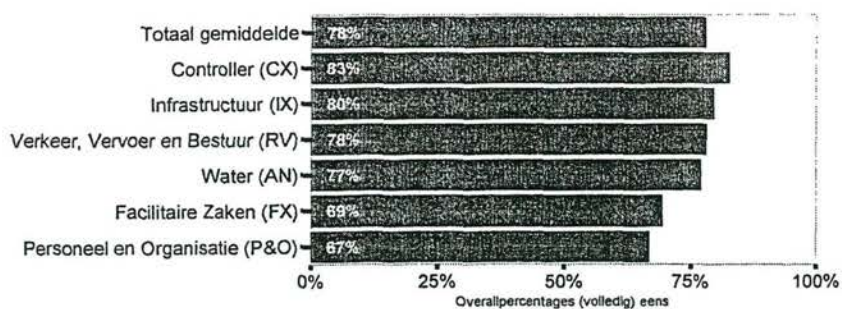


E. Samenwerking (vervolg)

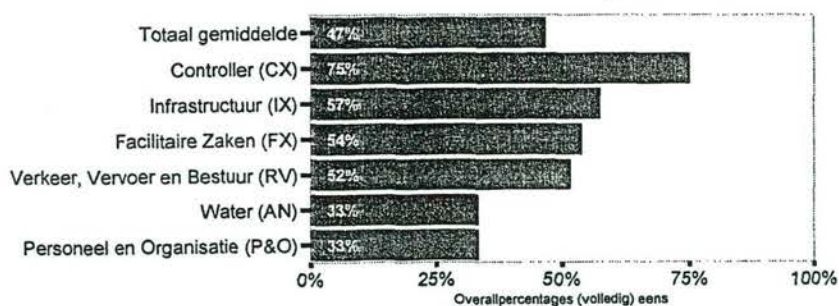
Figuur 25. Op mijn afdeling heerst een open sfeer (E02)



Figuur 26. Ik ben tevreden over de bereikbaarheid van collega's /met wie ik moet samenwerken (E03)

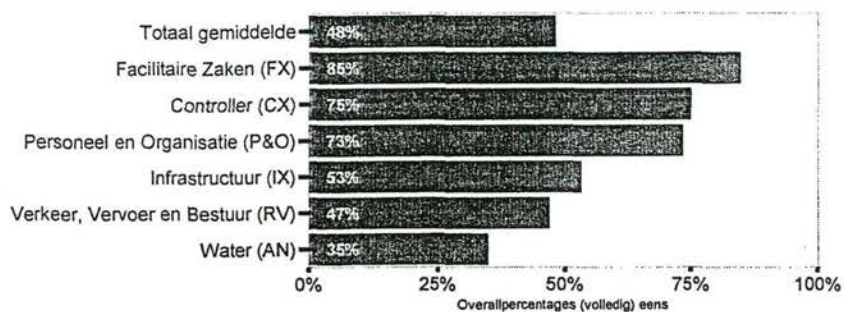


Figuur 27. Ik ben tevreden over het functioneren van het werkoverleg binnen mijn afdeling (E04)

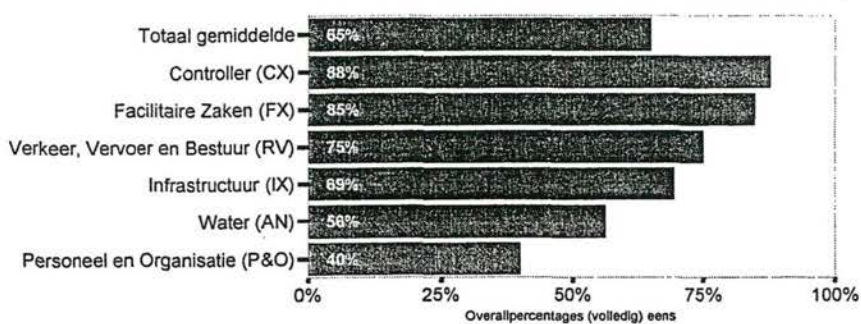


E. Samenwerking (vervolg)

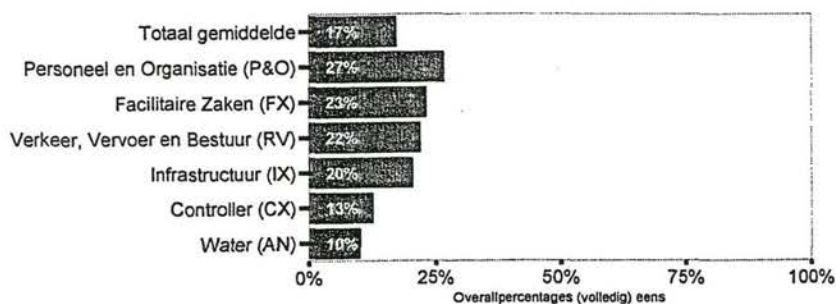
Figuur 28. Mijn afdeling speelt goed in op de wensen van onze opdrachtgevers cq. klanten (E05)



Figuur 29. Ik ben tevreden over de samenwerking op mijn afdeling (Index E06)

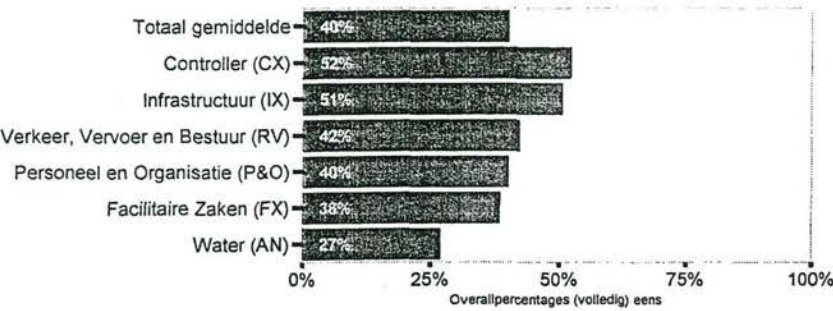


Figuur 30. Ik ben tevreden over de samenwerking tussen de afdelingen binnen de directie Oost Nederland (Index E07)



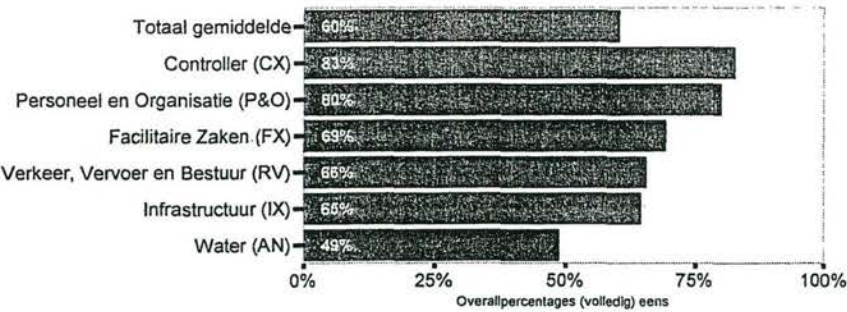
F. Leiderschap

Figuur 31. Mijn direct leidinggevende geeft mij regelmatig feedback over mijn functioneren (F01)

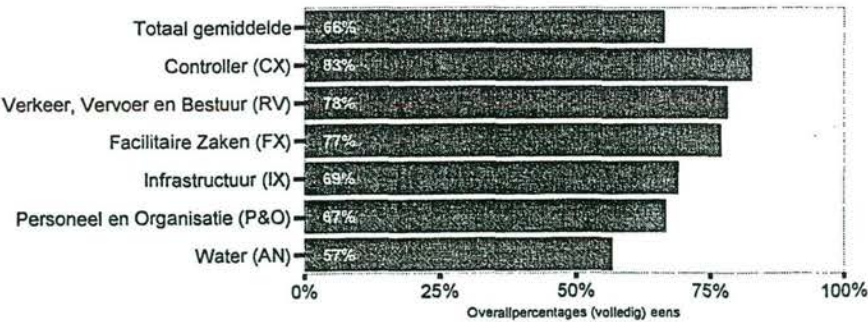


F. Leiderschap (vervolg)

Figuur 32. Ik voel me door mijn direct leidinggevende gewaardeerd in mijn werk (F02)

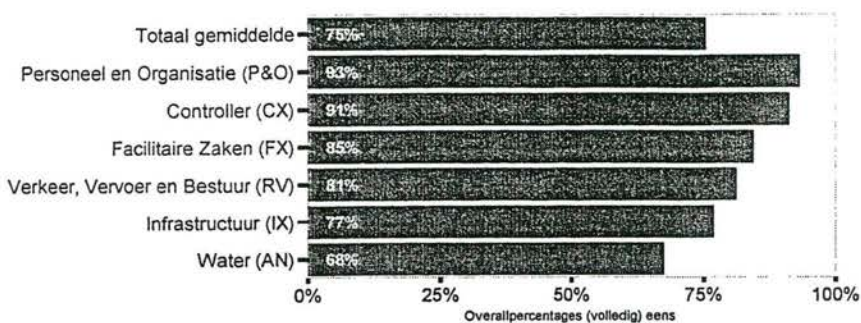


Figuur 33. Mijn direct leidinggevende stimuleert eigen initiatief (F03)

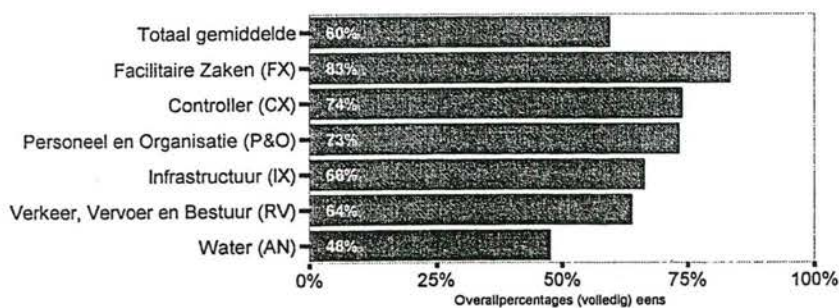


F. Leiderschap (vervolg)

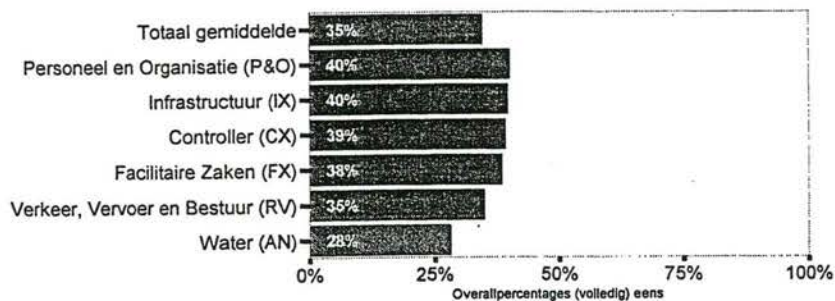
Figuur 34. Mijn direct leidinggevende behandelt mij eerlijk en met respect (F04)



Figuur 35. Ik heb het gevoel dat ik met mijn persoonlijke problemen bij mijn direct leidinggevende terecht kan (F05)

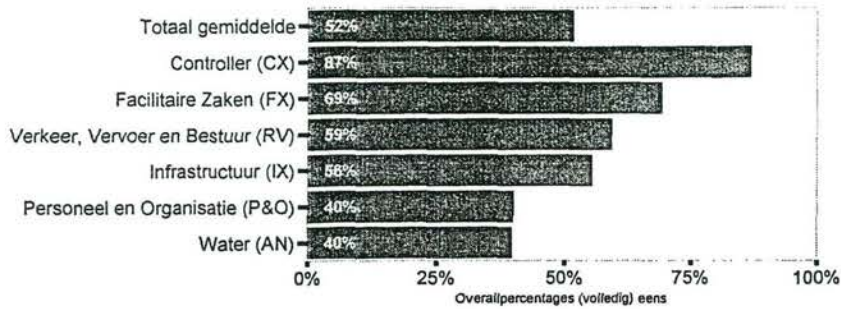


Figuur 36. Ik ben tevreden over de wijze waarop mijn direct leidinggevende mij bij ziekte begeleidt (F06)



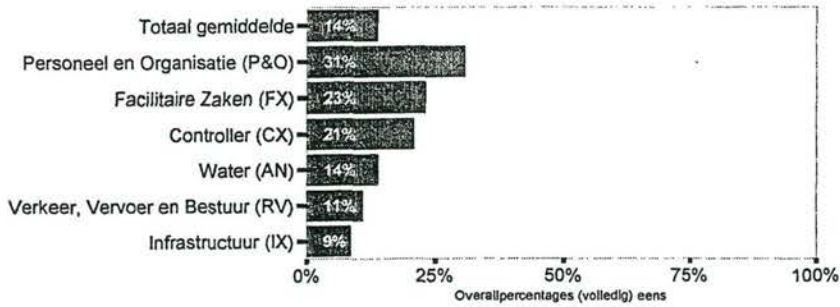
F. Leiderschap (vervolg)

Figuur 37. Ik ben tevreden over de manier waarop mijn direct leidinggevende leiding geeft (Index F07)

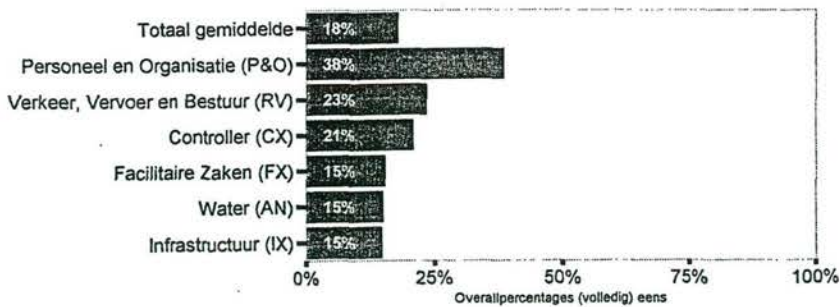


G. Duidelijkheid, doelstellingen en toekomstgerichtheid

Figuur 38. Het DT van de directie Oost Nederland neemt duidelijke beslissingen (G01)

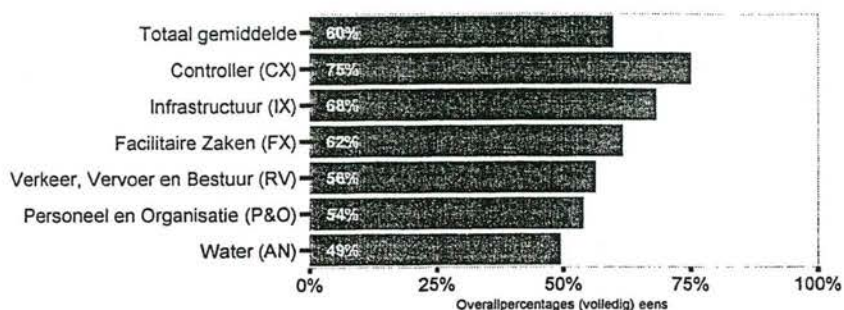


Figuur 39. Ik heb vertrouwen in de manier waarop het DT de directie Oost Nederland leidt en bestuurt (Index G02)

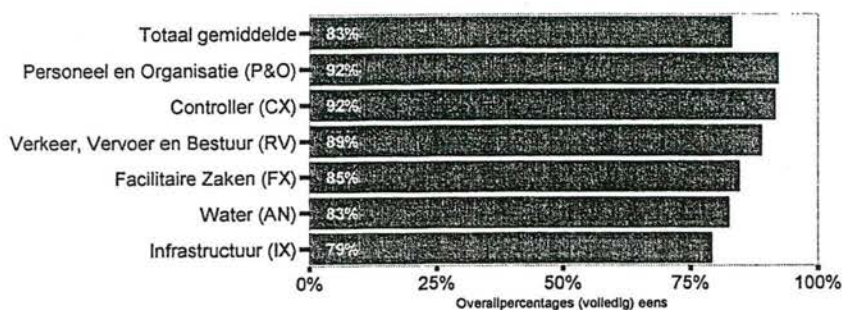


G. Duidelijkheid, doelstellingen en toekomstgerichtheid (vervolg)

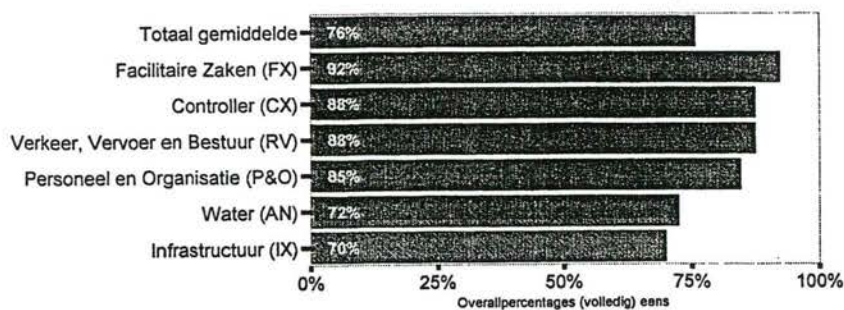
Figuur 40. Mijn direct leidinggevende geeft duidelijk aan wat van mij wordt verwacht (G03)



Figuur 41. Ik vind dat mijn werk bijdraagt aan de doelstellingen van mijn afdeling (G04)

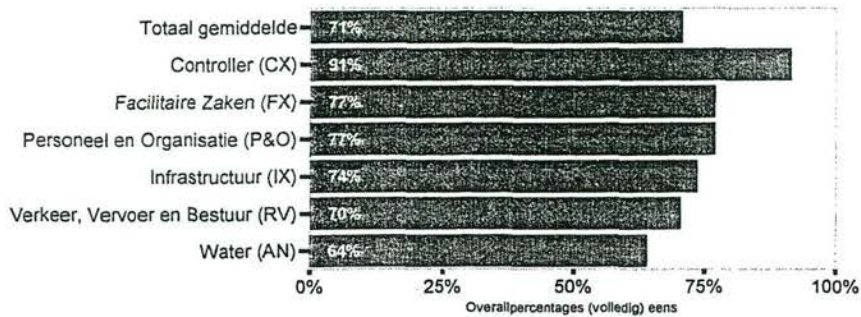


Figuur 42. Ik weet welke bijdrage mijn afdeling levert aan de directie Oost Nederland als geheel (G05)

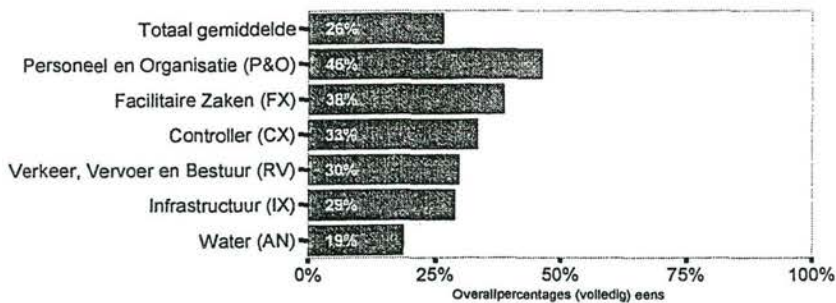


G. Duidelijkheid, doelstellingen en toekomstgerichtheid (vervolg)

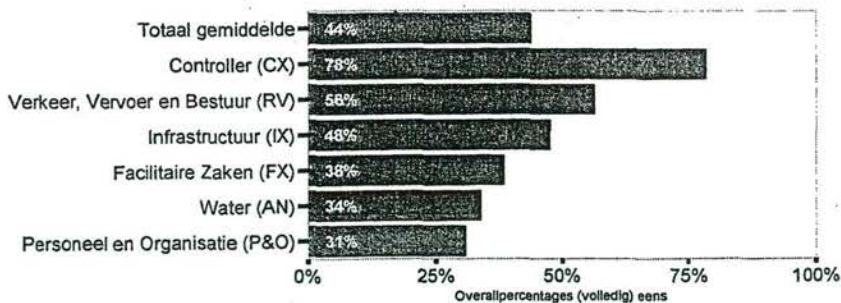
Figuur 43. Mijn verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn duidelijk (Index G06)



Figuur 44. Ik vind dat wij ons binnen de directie Oost Nederland goed voorbereiden op de toekomst (G07)

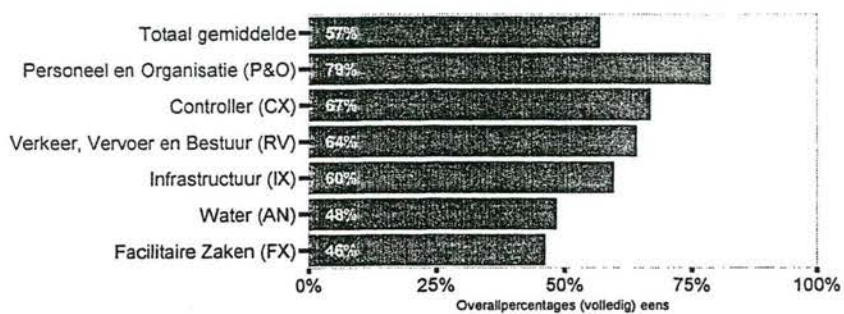


Figuur 45. Op mijn afdeling bestaat een klimaat waarin vernieuwing en verbetering worden aangemoedigd (G08)



Evaluierend:

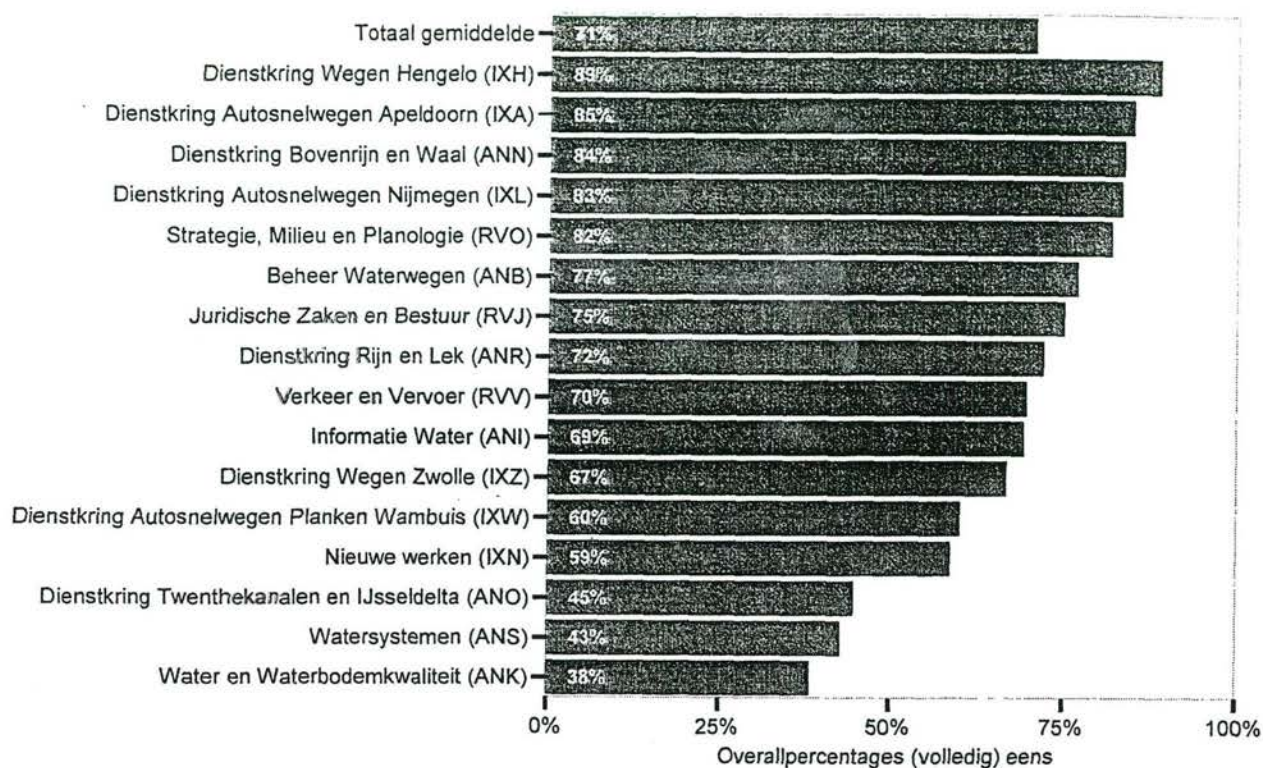
Figuur 46. Alles overwegend ben ik als medewerker tevreden over het werken bij de directie Oost Nederland (H01)



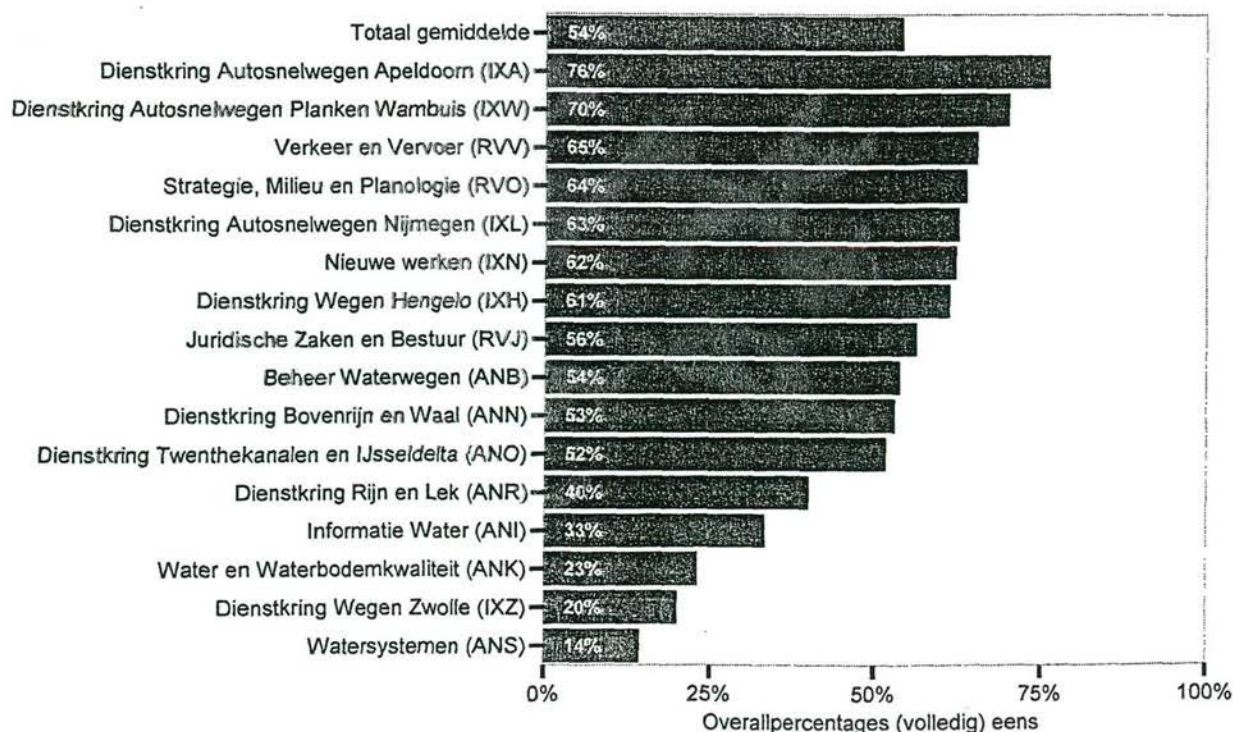
BIJLAGE 3

BENCHMARK TWEEDE NIVEAU ORGANISATIE

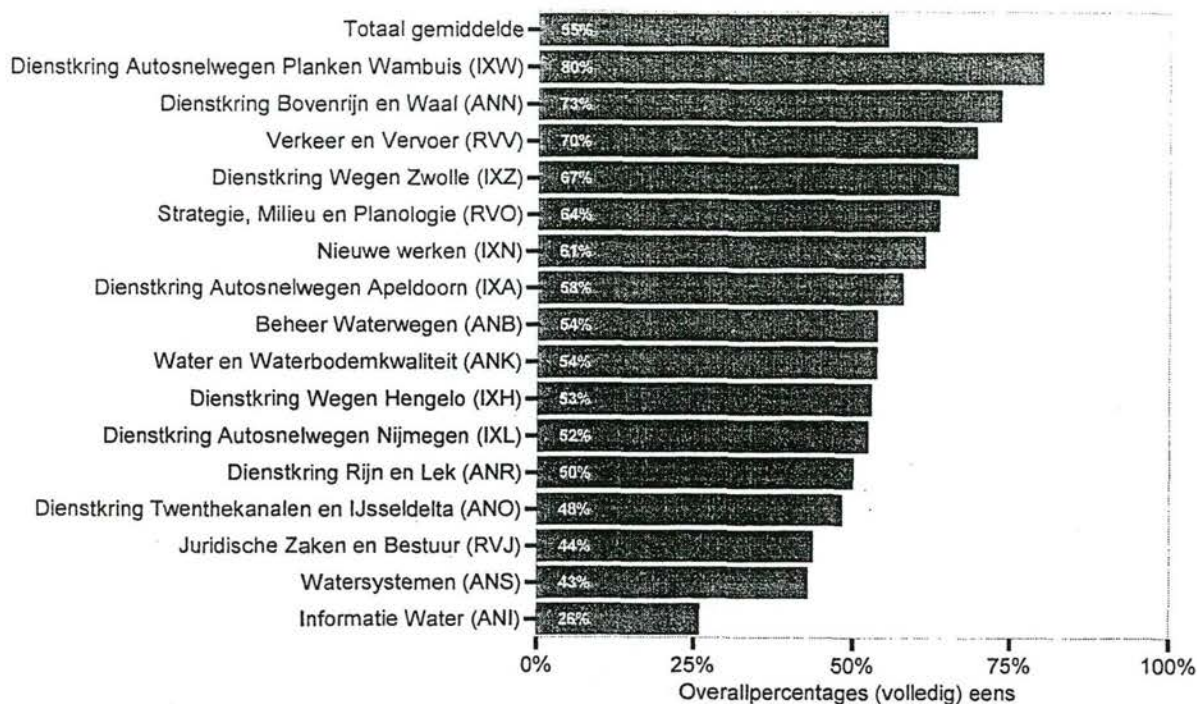
Figuur 1. Ik heb plezier in mijn werk (Index A05)



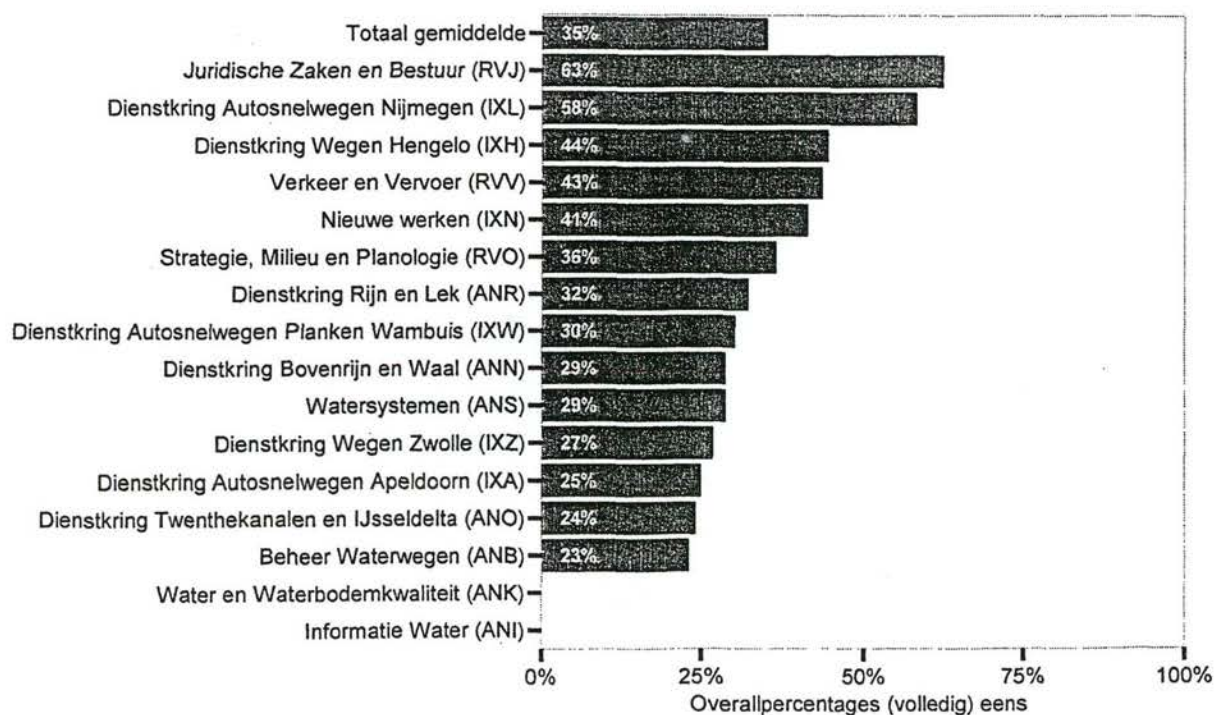
Figuur 2. Voor mijn taak is alles zo georganiseerd dat ik mijn werk goed kan doen (Index B06)



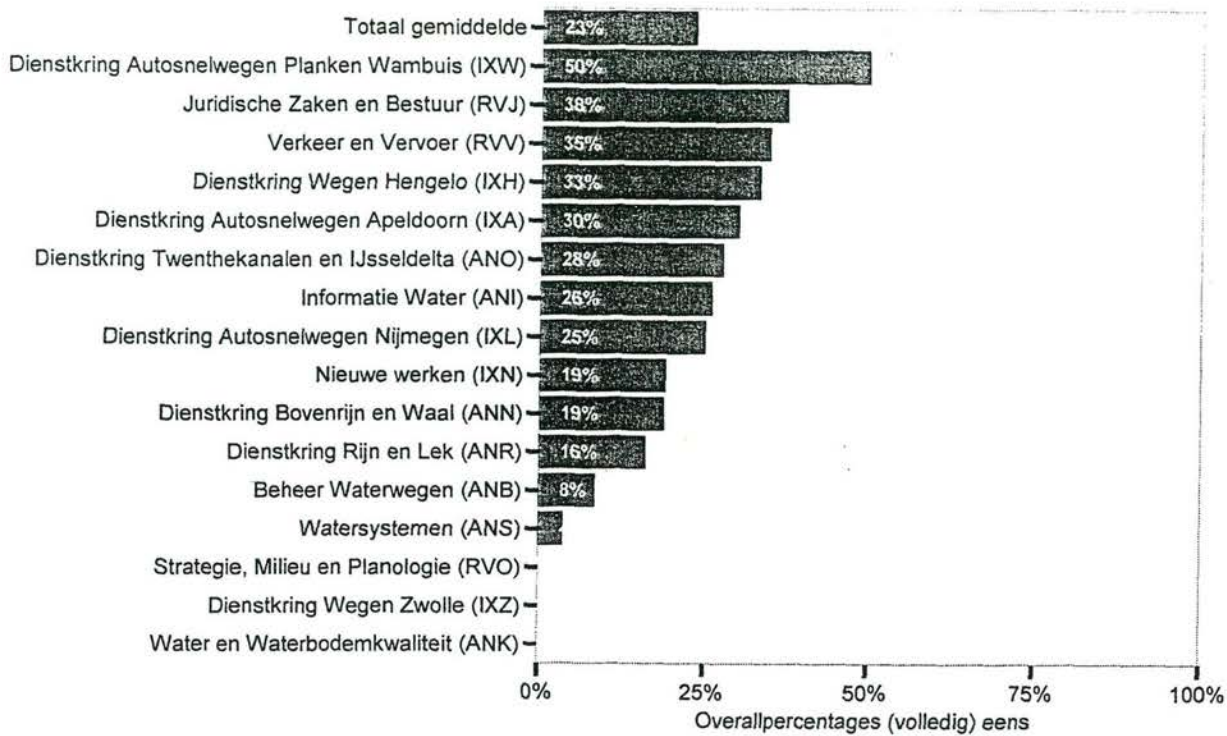
Figuur 3. Ik vind mijn werkdruk gemiddeld genomen passend (Index B09)



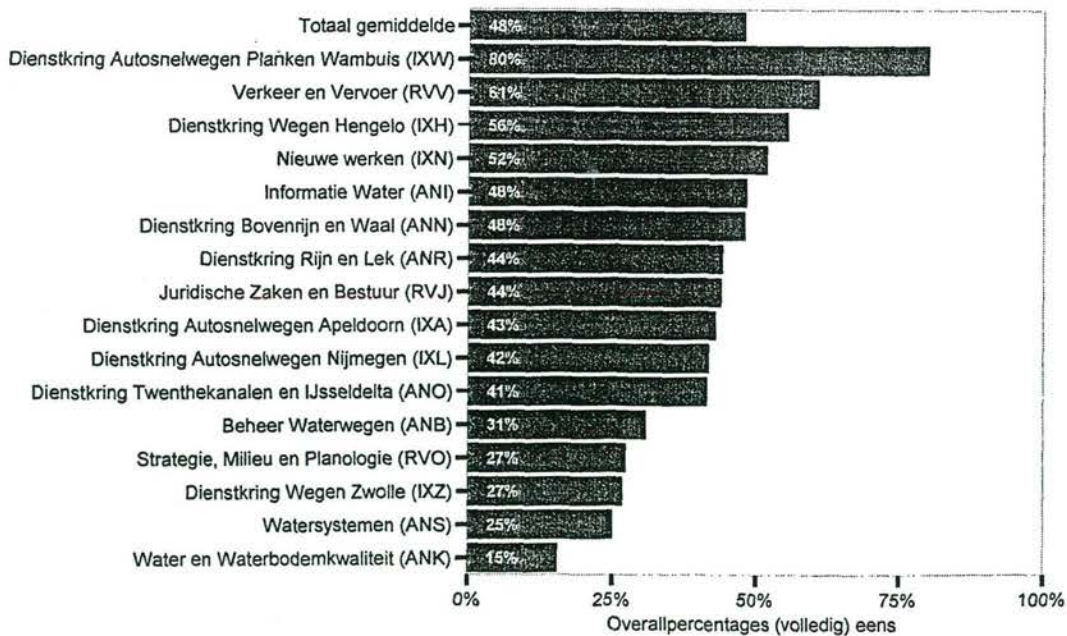
Figuur 4. De directie Oost Nederland biedt mij voldoende mogelijkheden tot persoonlijke ontplooiing (Index C03)



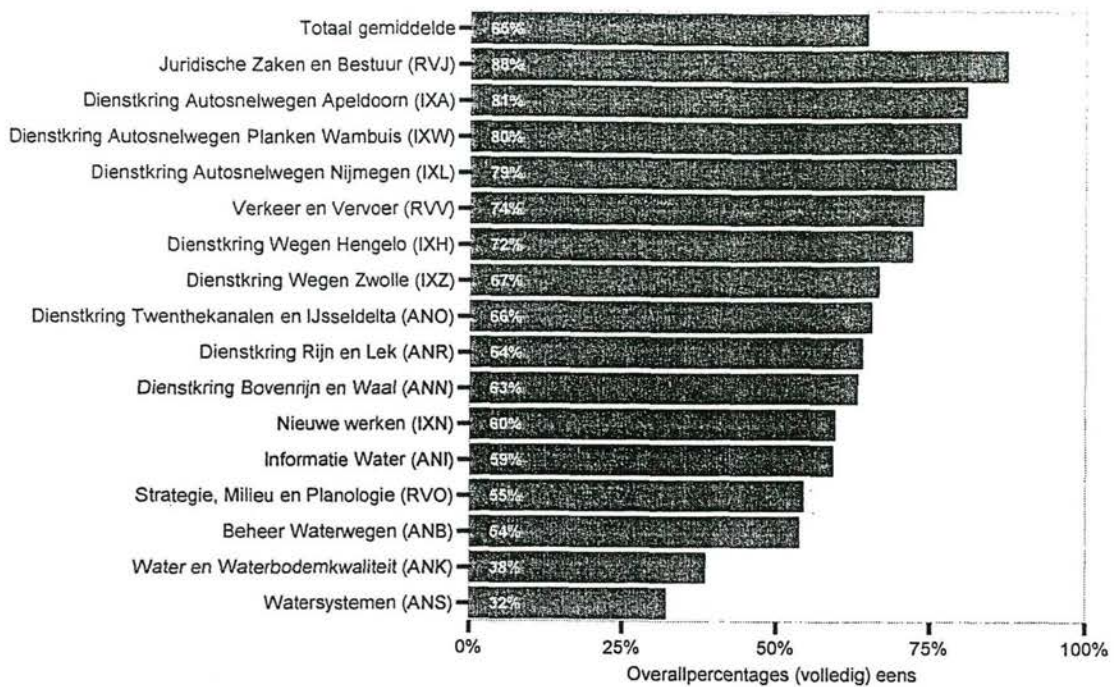
Figuur 5. Ik vind dat de communicatie met betrekking tot doelstellingen en beleid op het werk goed verloopt (Index D04)



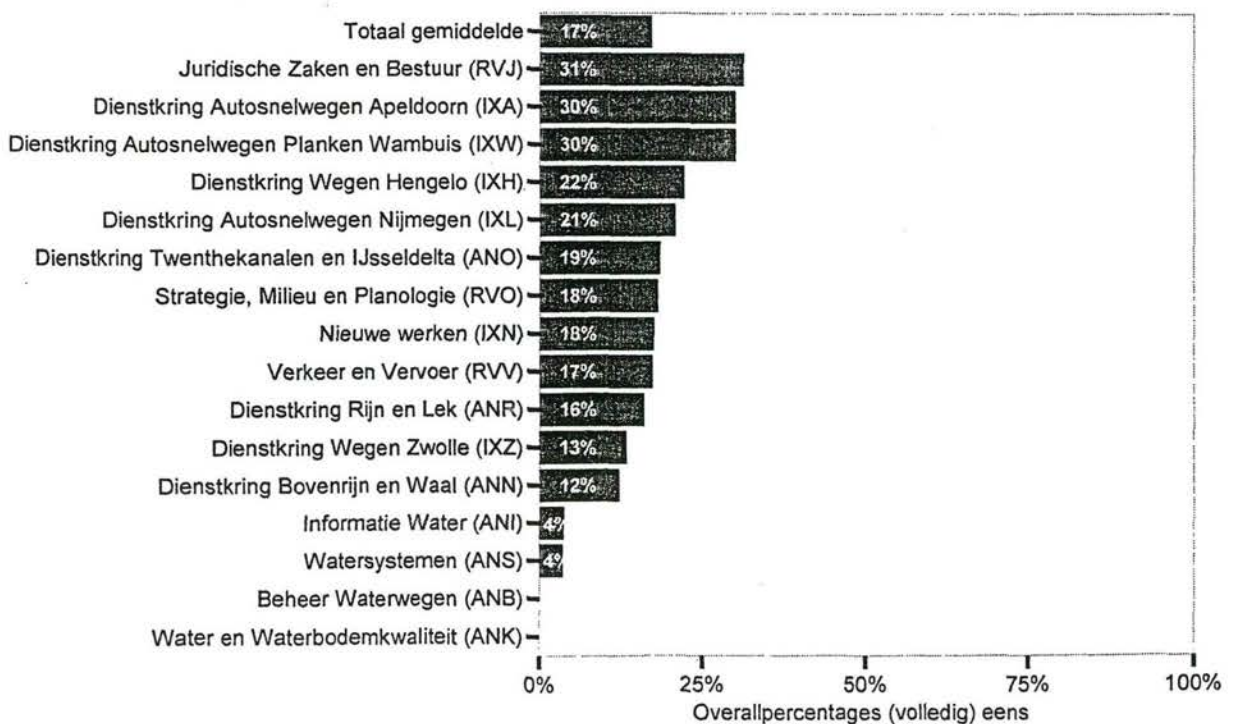
Figuur 6. Ik krijg voldoende informatie om mijn werk goed te kunnen doen (Index D05)



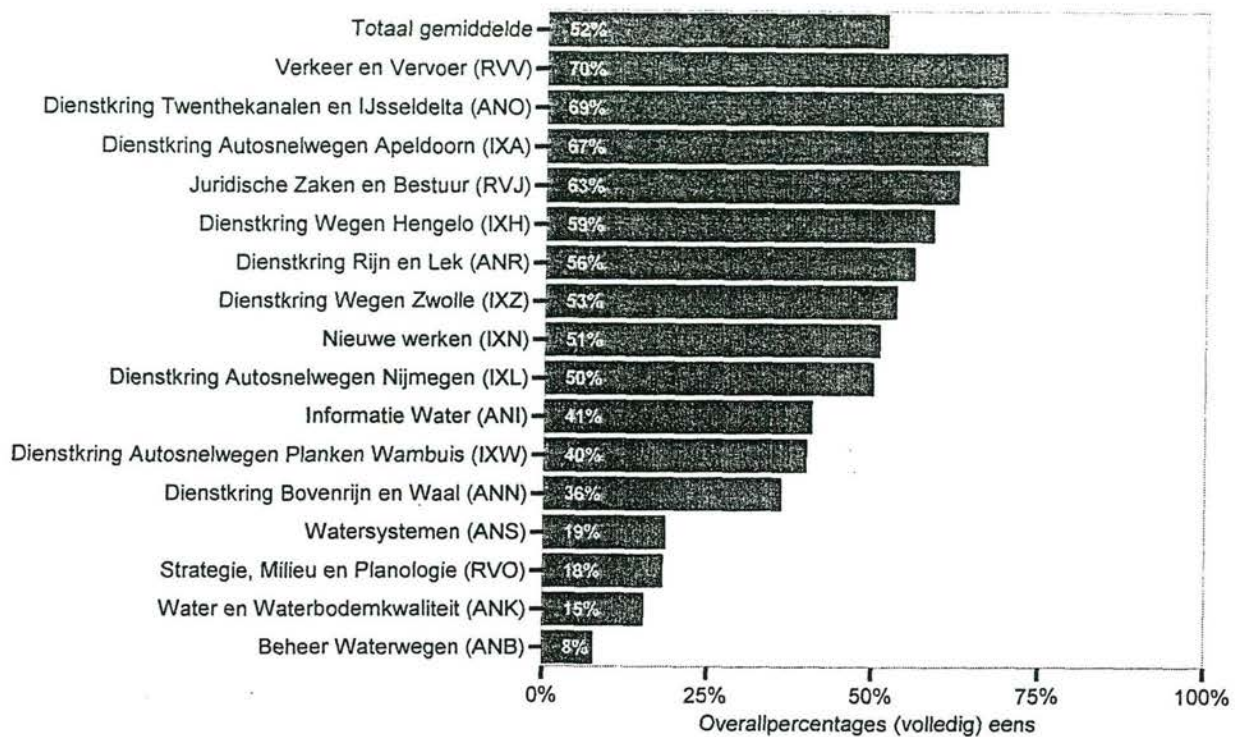
Figuur 7. Ik ben tevreden over de samenwerking op mijn afdeling (Index E06)



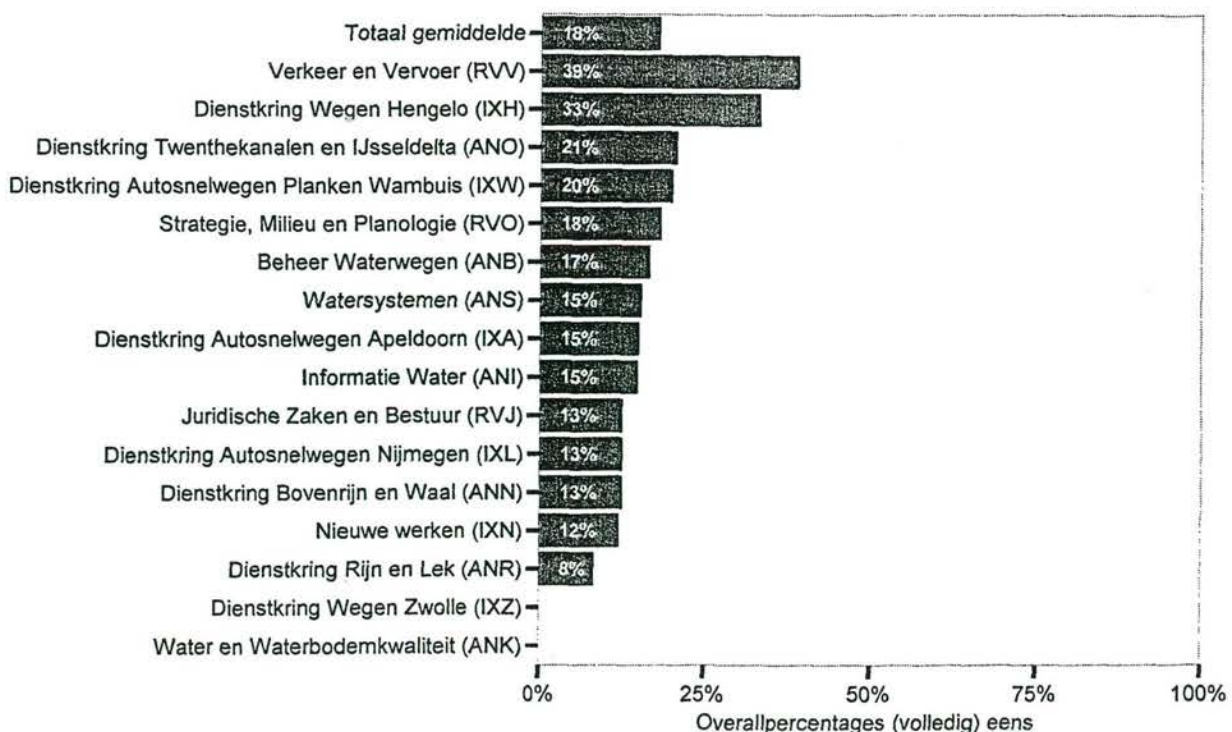
Figuur 8. Ik ben tevreden over de samenwerking tussen de afdelingen binnen de directie Oost Nederland (Index E07)



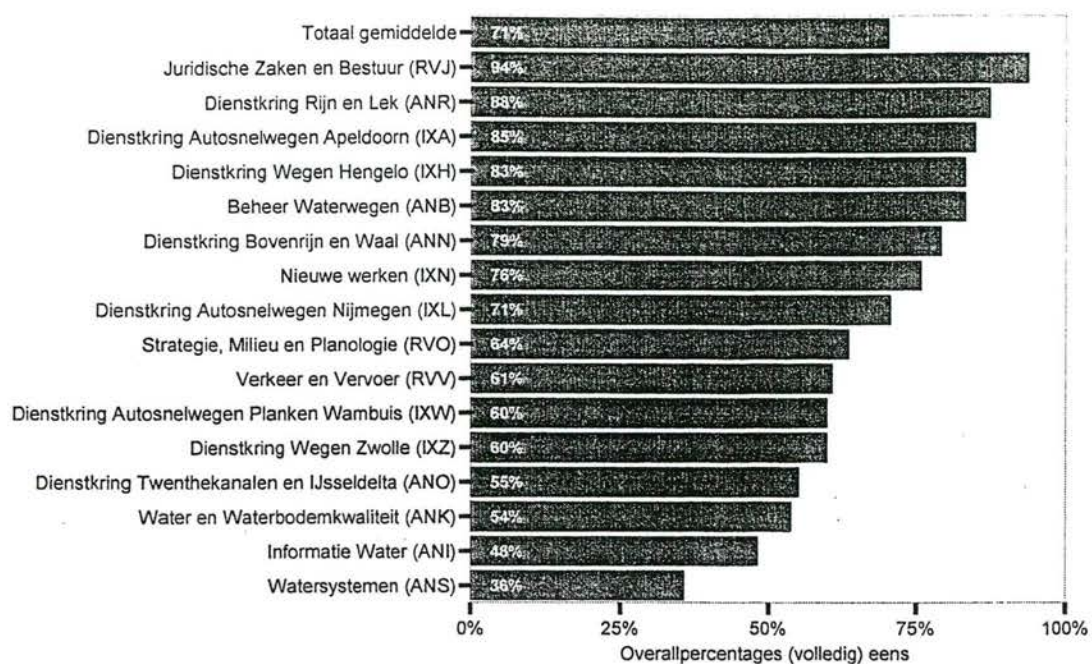
Figuur 9. Ik ben tevreden over de manier waarop mijn direct leidinggevende leiding geeft (Index F07)



Figuur 10. Ik heb vertrouwen in de manier waarop het DT de directie Oost Nederland leidt en bestuurt (Index G02)



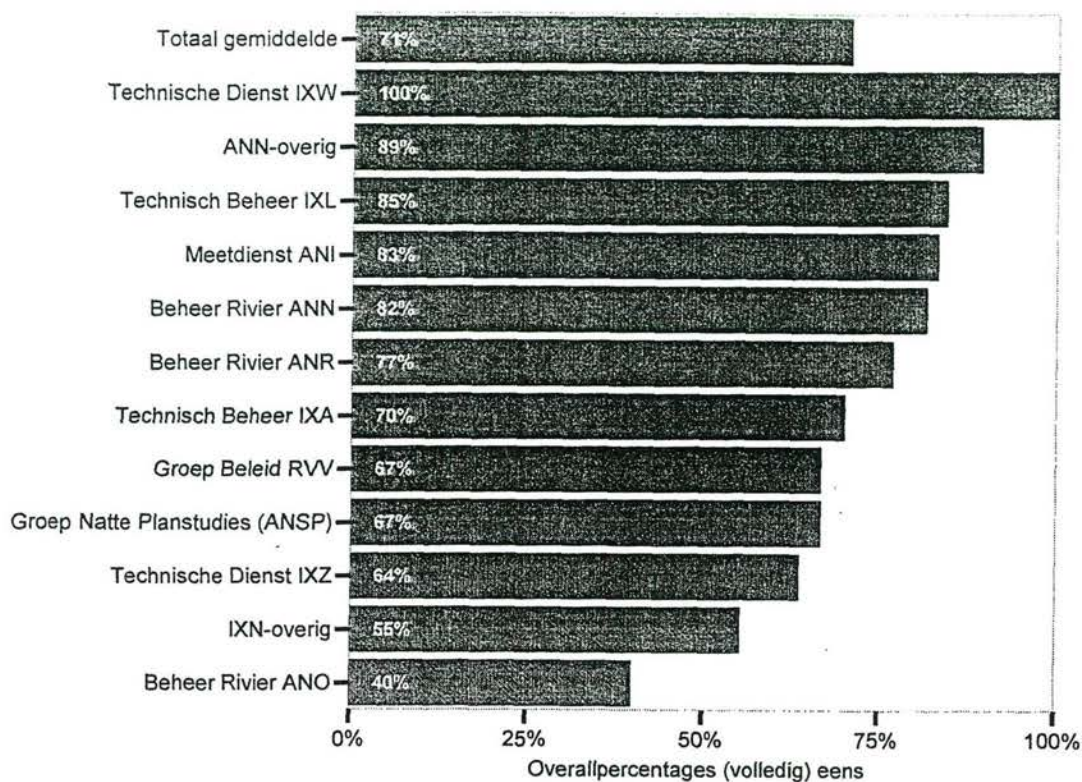
Figuur 11. Mijn verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn duidelijk (Index G06)



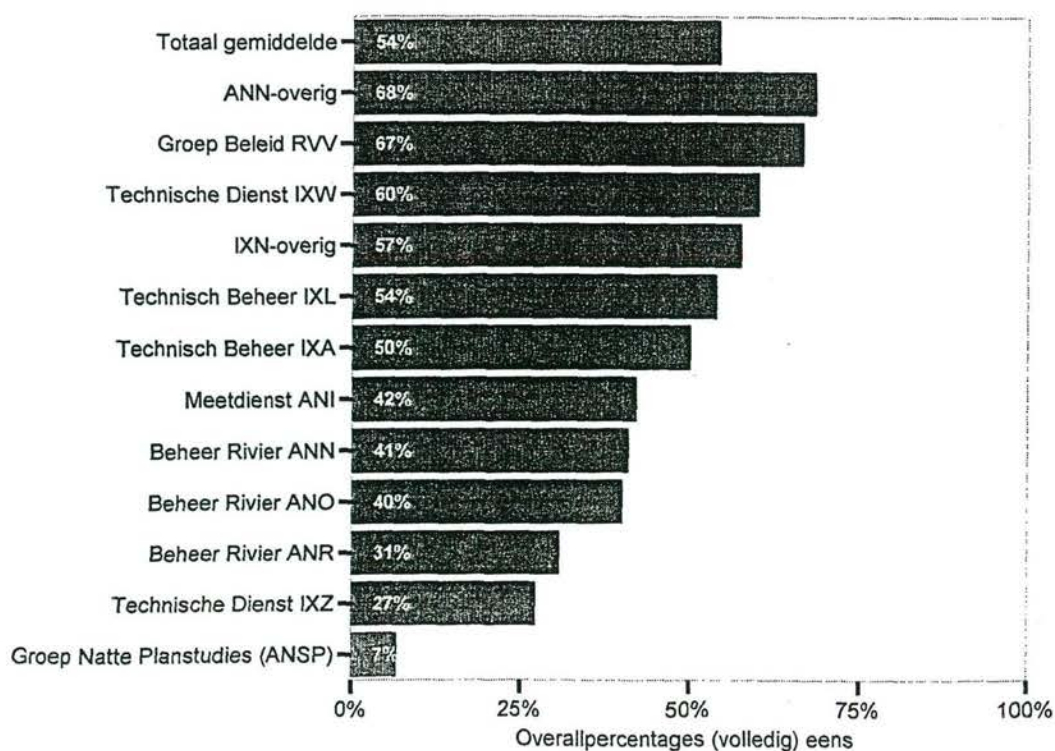
BIJLAGE 4

BENCHMARK DERDE NIVEAU ORGANISATIE

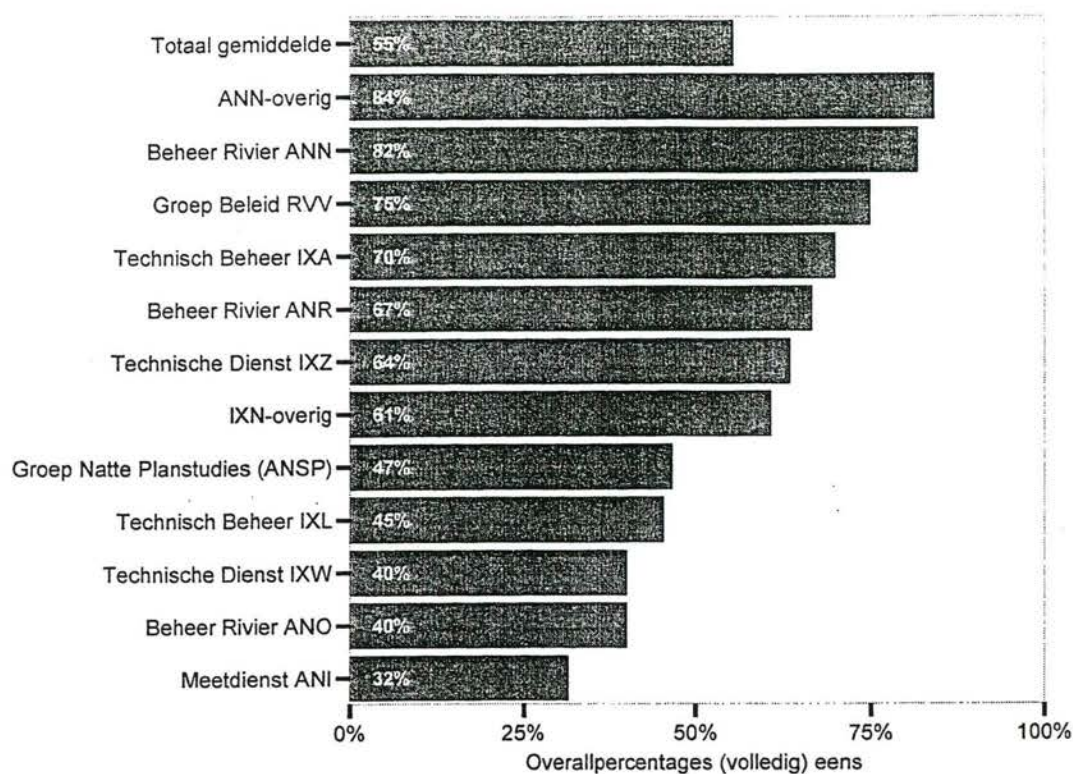
Figuur 1. Ik heb plezier in mijn werk (Index A05)



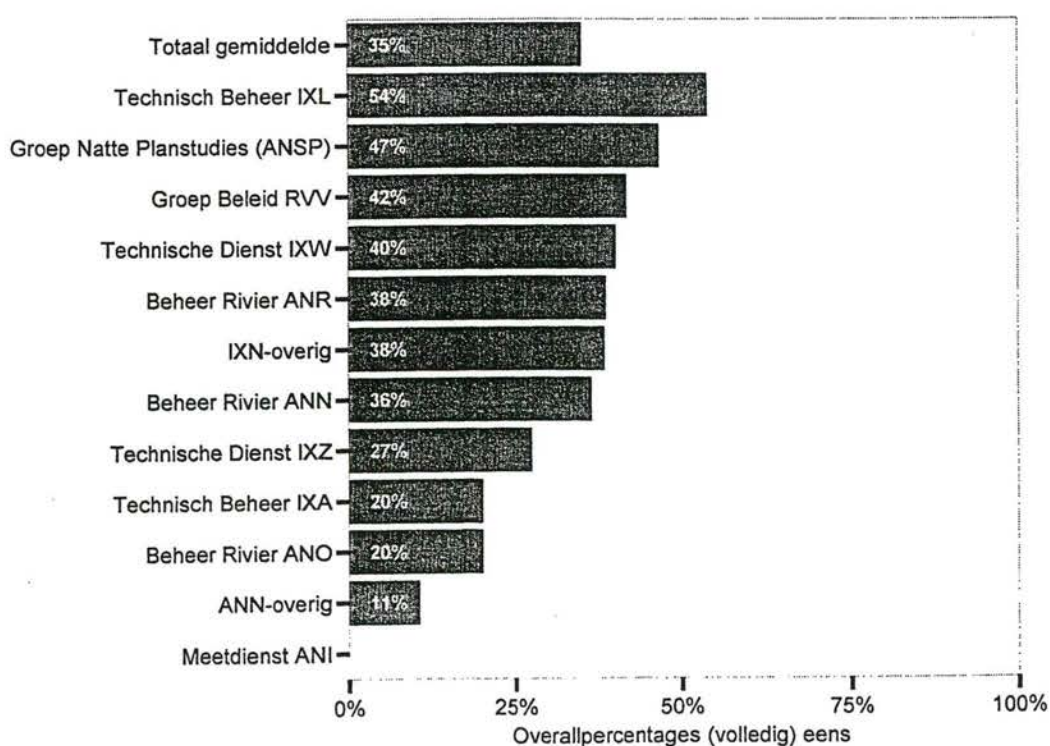
Figuur 2. Voor mijn taak is alles zo georganiseerd dat ik mijn werk goed kan doen (Index B06)



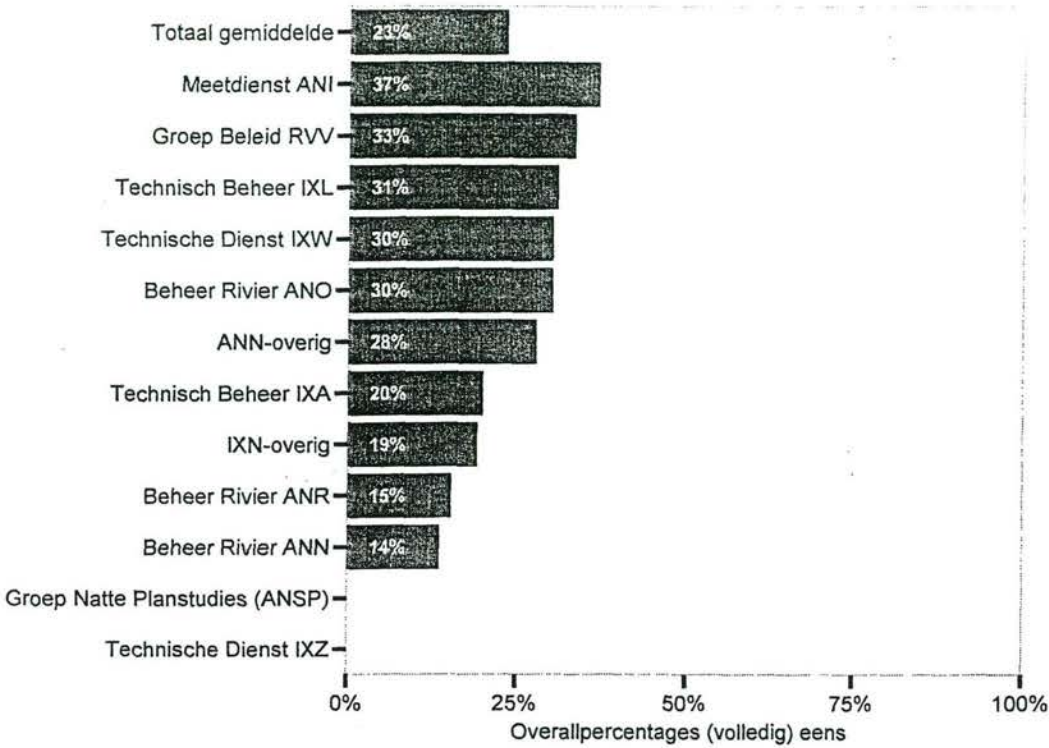
Figuur 3. Ik vind mijn werkdruk gemiddeld genomen passend (Index B09):



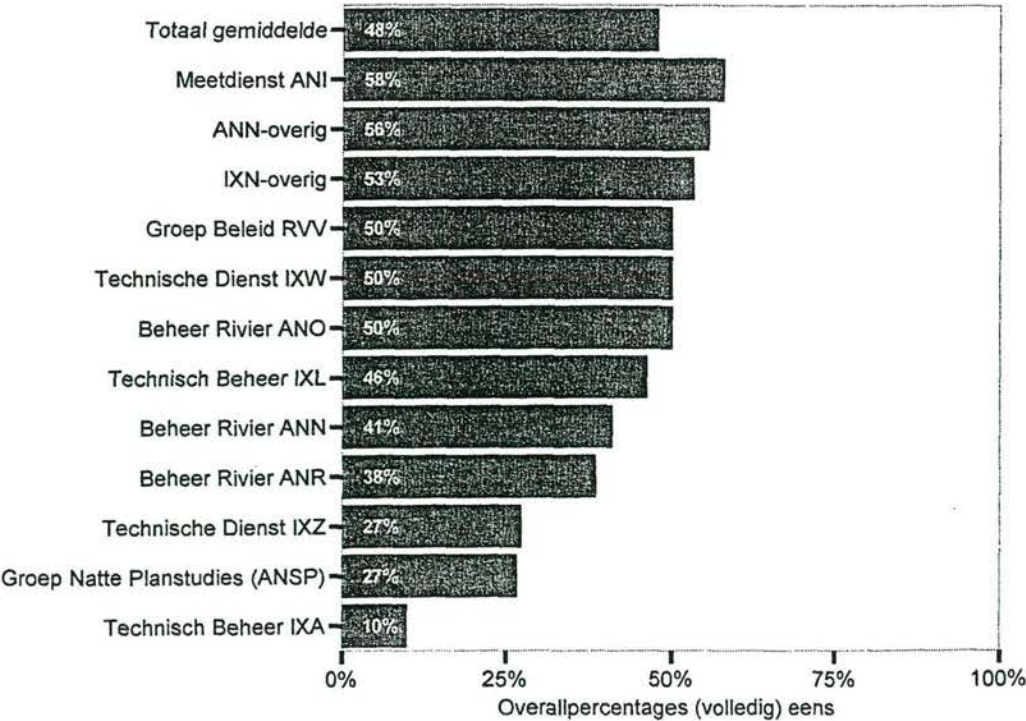
Figuur 4. De directie Oost Nederland biedt mij voldoende mogelijkheden tot persoonlijke ontplooiing (Index C03)



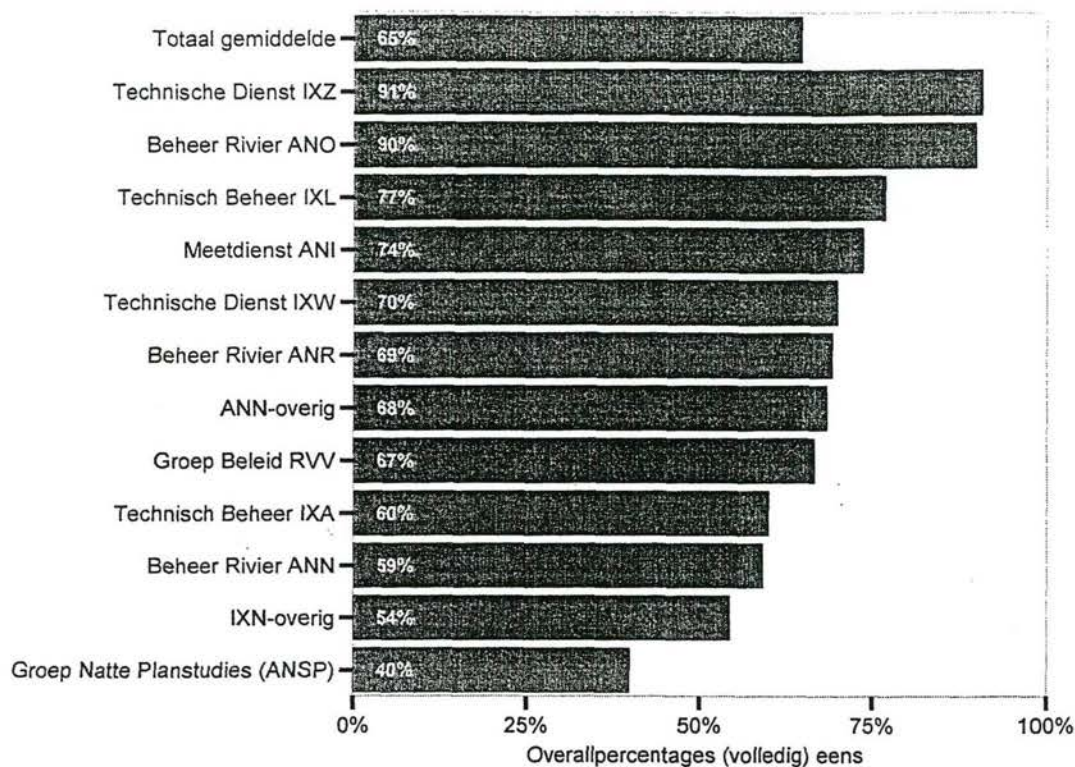
Figuur 5. Ik vind dat de communicatie met betrekking tot doelstellingen en beleid op het werk goed verloopt (Index D04)



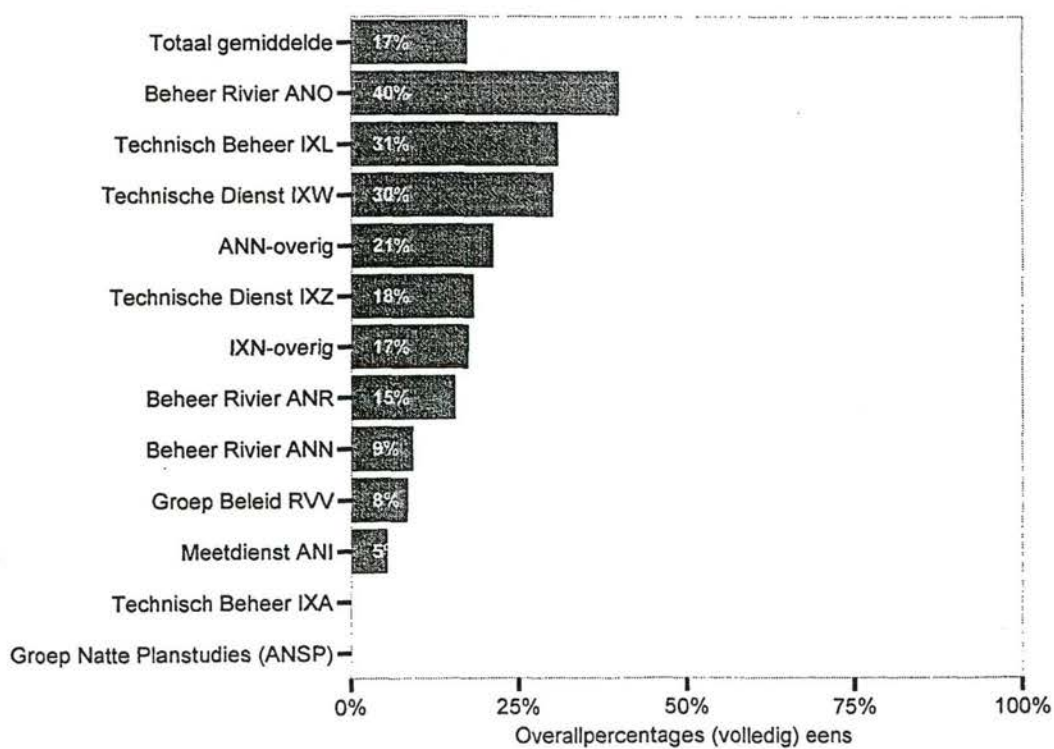
Figuur 6. Ik krijg voldoende informatie om mijn werk goed te kunnen doen (Index D05)



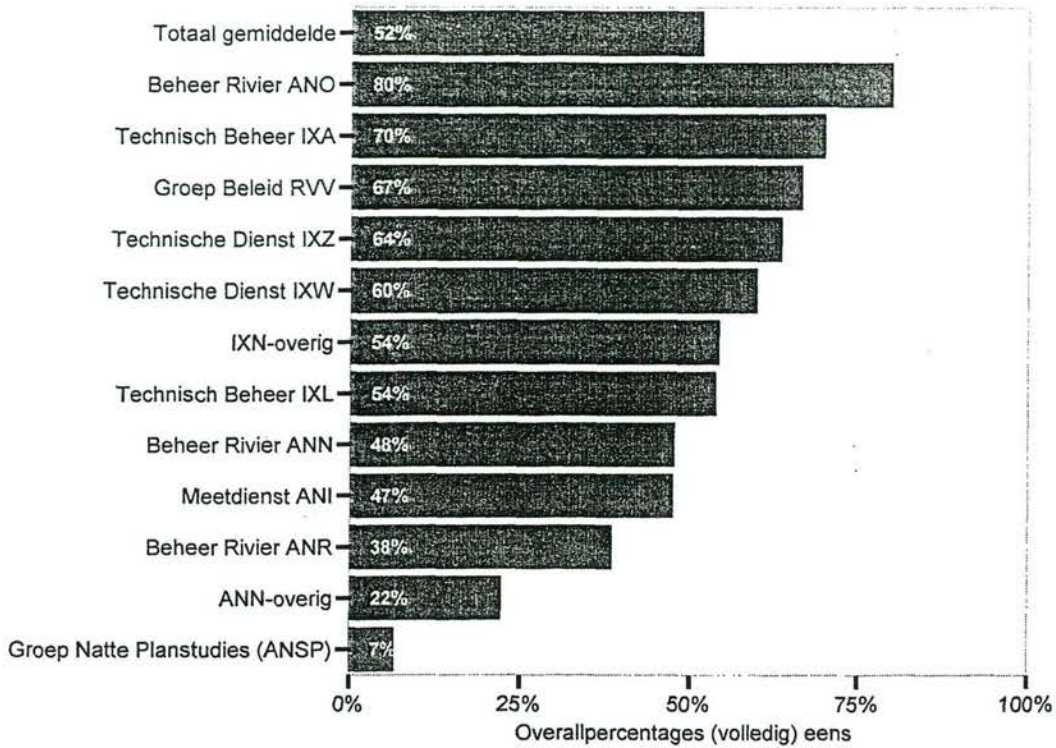
Figuur 7. Ik ben tevreden over de samenwerking op mijn afdeling (Index E06)



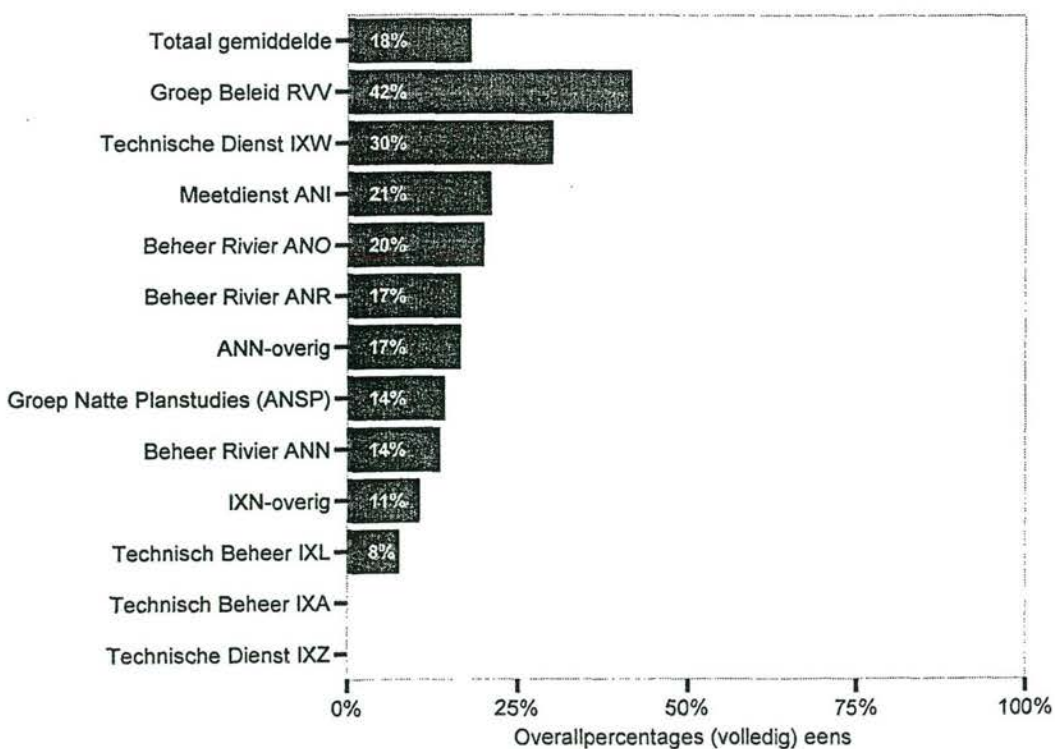
Figuur 8. Ik ben tevreden over de samenwerking tussen de afdelingen binnen de directie Oost Nederland (Index E07)



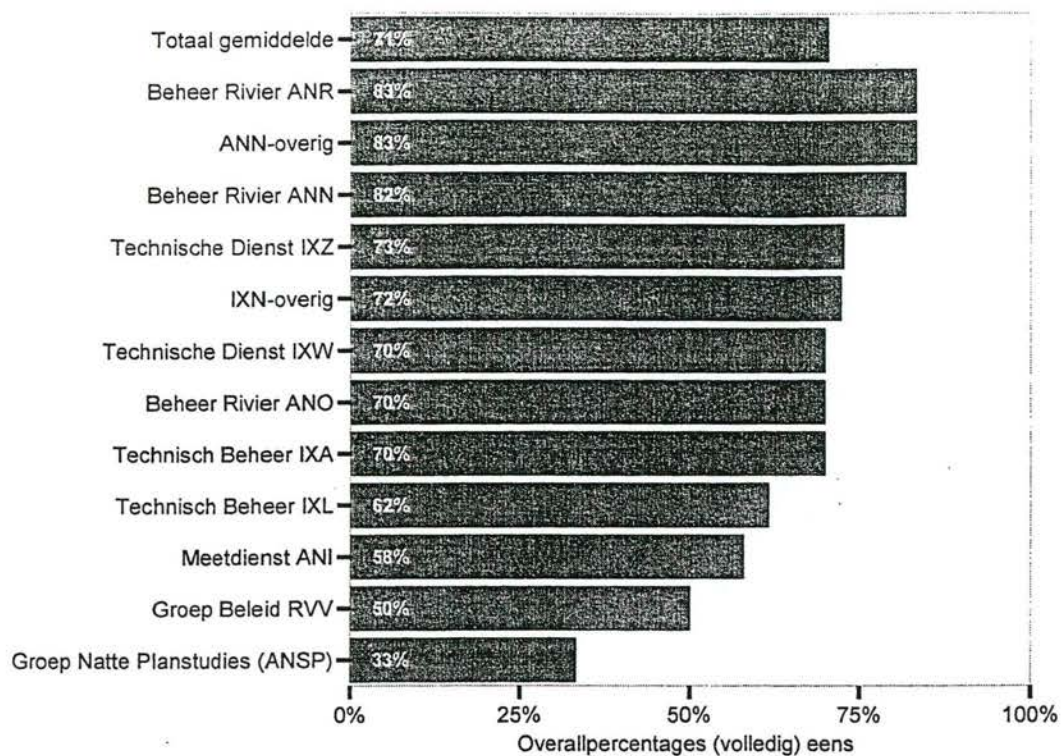
Figuur 9. Ik ben tevreden over de manier waarop mijn direct leidinggevende leiding geeft (Index F07)



Figuur 10. Ik heb vertrouwen in de manier waarop het DT de directie Oost Nederland leidt en bestuurt (Index G02)



Figuur 11. Mijn verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn duidelijk (Index G06)



BIJLAGE 5A

**OPEN ANTWOORDEN LEIDINGGEVENDEN
VAN LIJN- EN STAFAFDELINGEN
(GEHELE DIRECTIE)**

H02a Wat moet volgens u als eerste verbeterd worden? op uw eigen afdeling:

- Afname werkdruk.
- Analysering van de arbeidsmix in de organisatie op de afdeling en dienstkring niveau.
- Betere personele bezetting, met daarbij duidelijke functieomschrijvingen. Juiste inschaling van het personeel. Waardering en meer inzicht, voort er gaande is binnen de afdeling door alles en iedereen in Arnhem.
- Bevorderen continuïteit productie. Minder inhuur, minder tijdelijke krachten. Evenwicht herstellen tussen jonge, onervaren krachten en ervaren krachten. Meer accent in het werk op aanpak principiële vraagstukken.
- De financiële informatievoorziening.
- De formatie moet toereikend zijn, ook ruimte biedend voor goed inwerken (nieuwe) jonge collega's; Ibo-taken moeten blijven.
- De klantvriendelijkheid is voor verbetering vatbaar. De klantvriendelijkheid is voor verbetering vatbaar.
- De ruimte krijgen en kunnen nemen om de veranderingen te kunnen implementeren in de nieuwe organisatie
- De vaartuigen zullen aangepast moeten worden aan deze tijd (c.q. vervangen): ARBO-matig gezien, moeilijk/ slecht om op te werken.
- Door het te licht opzetten van de afdeling blijven belangrijke taken liggen. Te licht = het aantal mensen, niveau van de mensen en de functieschaal. Er komt nu niet uit de mensen wat er in zit door demotivatie.
- Dubbele organisatielijnen opheffen (lijn- versus project).
- Duidelijk taakverdeling met goede communicatie in de projectorganisatie.
- Duidelijke taakverdeling, wie doet wat en wie vervangt hem/haar. Mensen op de plaats (rang/schaal) zetten die ze toekomt. Doordat ze dit werk al jaren doen. Dit wordt door de afwachtende houding van de leiding vooruit geschoven.
- Duidelijkheid en niet te vaak reorganiseren.
- Een reorganisatie doorvoeren, waarbij een herwaardering plaats vindt van functies/salariëring. Men zal opnieuw naar nieuw te creëren functies moeten solliciteren.
- Afstemming/communicatie/planning/huisvesting.
- Er ligt veel werk waarvoor geen mogelijkheden (budgettair en personeel) te krijgen zijn om deze eindelijk eens aan te pakken. Betere apparatuur en software om het werk uit te voeren.
- Formuleren van een heldere afdelingskoers en die goed doorspreken.
- Goede invoering kwaliteitszorg.
- Helder en eenvoudige op output gerichte bedrijfsvoering. Toekomstgericht denken.
- Het neerzetten van een duidelijk toekomstbeeld.
- Het op peil brengen van het vaste aantal medewerkers; vernieuwing van middelen tot veilige uitvoering van de taken; het wegnemen en houden van onrust op de werkvloer; reorganisaties die elkaar opvolgen.
- Het vaartuig is erg verouderd en zou vervangen moeten worden voor een nieuwe.
- Incompetente managers vervangen door competente managers.
- Kan ik op dit moment nog niet benoemen nog te kort in functie.
- Kunde en kennis afstemmen op de toekomst, daarvoor ook financiële ruimte bieden.
- Kwaliteit en kwantiteit bezetting.
- Kwaliteitsimpuls is noodzakelijk.
- Lagere werkdruk.
- Maken en nakomen van afspraken. Stellen van prioriteiten. Samenwerking.
- Management informatie t.b.v. staf dienstkring.
- Meer differentiatie van functies, functies beter laten aansluiten bij belangstelling/ capaciteiten medewerker. Meer gedifferentieerd belonen.
- Meer flexibiliteit bij werkopstelling. Reduceren van besluiteloosheid en toename slagvaardigheid.
- Meer gezamenlijke doelstellingen. Meer inzicht in de bedrijfsprocessen.
- Meer nieuwe jonge instroom met voldoende kennis zonder dat (in eerste instantie) rekening moet worden gehouden met de personele randvoorwaarden.
- Meer ruimte voor betere communicatie.
- Meer structuur in afdeling; duidelijke taken, afspraken structuurwerkoverleg met duidelijke afspraken, verbetering functioneringsgesprekken.
- Meer tijd voor mijn mensen (komt onder druk door overvolle agenda).
- Mensen meer eigen initiatief geven; de afstand tussen staf en werkvloer verkleinen.
- Mensen mogen wel wat mondiger worden en hun eigen ideeën inbrengen bijv. in werkoverleg. We doen het werk met z'n allen. Het "gezeur" over die fusie van 5 jaar geleden mag wel eens over zijn.
- Minder specialisten, meer allround-medewerkers.
- Minder tijdelijke arbeidscontracten, deze staan bij de huidige markt een goede bezetting in de weg.
- Minder verloop, werkdrukverlaging.
- Onderling respect voor elkaar. Open werksfeer. Kwalitatieve en kwantitatieve impuls.

- Ontplooien/luisteren naar initiatieven. Betere waardering voor het werk.
- Ontwikkelingscultuur: open, resultaatgericht, positief, samenwerking, waardering voor elkaar.
- Ontwikkeling organisatie conform personeelsvisie afdelingsplan.
- Op tijd invullen van vacatures en niet maar blijven inleveren van tijdelijke krachten, we blijven maar opleiden!
- Openheid in werksfeer; duidelijk antwoorden op vragen.
- P.c-gebruik stimuleren, meer werkzaamheden kunnen via automatisering verlopen.
- Planmatig werken.
- Planning/prioritering/ begrotingsaspecten
- Ruimte zowel kwalitatief als kwantitatief voor verdere professionalisering en ontplooiing.
- Samenwerking
- Samenwerking tussen de afdelingen moet verbeterd worden. Duidelijke afspraken maken wie wat doet.
- Samenwerking verbeteren.
- Samenwerking; open sfeer; resultaatgerichtheid (plan- projectmatiger werken); discipline.
- Toekomstbeeld verduidelijken.
- toekomstige flexibiliteit
- Uitbreiden van de staf, betere planning, projectmatig werken.
- Van klagen naar zelf initiatief nemen tot verbeteringen; meer administratief ondersteuning.
- Verbeteren inzicht en beheersing van de diverse werkprocessen (voorwaarde: goede interactie leidinggevende en medewerkers!).
- Verbeteren van de sfeer, ombuigen van de zeurcultuur, medewerkers durven aan te spreken op hun gebrek aan verantwoordelijkheidsgevoel, inzet van hun werk.
- Verbeteren wekdruk, dus meer capaciteit of minder werk. Beter gebruik van praktijkervaring. Verbeteren slagvaardigheid, besluitvorming.
- Vermindering werkdruk als gevolg van langdurige ziekte.
- Voldoende en goed geschoold en ervaren personeel op de "werkvloer".
- Voldoende mensen op HBO-niveau aantrekken i.v.m. hogere eisen opdrachtgevers.
- Werkprojecten helder maken; nieuwe technieken toepassen; afspraken maken en nakomen.
- Zorgdragen voor voldoende en goed personeel.

H02b binnen uw hoofd-/ stafafdeling

- Aandacht voor realiteit +/- kwetsbare opstelling (feitelijk: de juiste items op de agenda zetten en durven daar wat mee te doen!).
- Afspraken nakomen voorafgegaan door duidelijke afspraken maken!
- Afspraken nakomen.
- Afstand tussen staf en werkvloer verkleinen, men weet niet wat er op de werkvloer speelt. Er is veel winst te boeken, maar men ziet het niet.
- Afstemming begrotingsproces lijn en staf.
- Bestandsbeheerder aanstellen; zwevende taken benoemen en leggen waar ze horen; functie herwaardering.
- Betere afspraken over werkpakket met o.a. AN. Vergroten slagvaardigheid en besluitvorming.
- Betere afstemming i.v.m. eilandjes.
- Betere en duidelijke samenwerking tussen de afdelingen.
- Betere introductie van beleid naar uitvoerende delen.
- Betere stroomlijning bedrijfsvoeringsprocessen.
- BV. niet doordrukken, zonder te luisteren naar BD te sturen TGV argumenten.
- Communicatie tussen staf en afdelingen (terugkoppelen van informatie en beleid).
- Communicatie.
- Communicatie.
- de juiste man/vrouw op de juiste plaats niet schromen om acties te ondernemen bij slecht of niet goed functioneren
- De juiste waardering voor de afdeling met taken en bevoegdheden.
- Delegeren van bevoegdheden en verantwoordelijkheden (niet alle taken).
- Duidelijk functionele eisen stellen zodat eindelijk onderhouds- en instandhoudingsplannen kunnen worden gemaakt.
- Duidelijk strategie bepalen en door DT laten accorderen, daarnaast verankering in het DT; steven naar directie breed beleid op vakgebied.
- Duidelijke besluitvorming op basis van argumenten. Bepalen van een toekomstvisie, niet die visie laten bepalen door incidenten samenwerking.
- Duidelijker betrokkenheid van de hoogste leiding voor de bevoegd gezagrol voor de afdeling.
- Duidelijkere communicatie afdelingen onderling.
- Duidelijkheid scheppen bij mensen.

- Duidelijkheid t.a.v. innovatieve contractvormen.
- Een dienstkringleiding die voor haar eigen mensen en hun belangen op komt en niet zich steeds verschuilt achter stomme beslissingen uit "Arnhem" en als je het ergens niet mee eens bent kritiek afwimpelt met "als je het ergens beter kunt krijgen moet je gaan"
- een meer beter luisterend hoofd 1x meer aandacht voor niet goed (kunnen) functioneren van werknemers binnen 1x en uiteraard ook actie (maatregelen)
- Formuleren gezamenlijke doelen; vaststelling hoofdafdelingsitems; thema sessies voor managementontwikkelingen organiseren.
- Gaat naar mijn mening prima! Stabiele hoofdafdeling.
- gedelegeerde bevoegdheden en de tijd om veranderingstrajecten uit te kunnen werken. Daarbij de mensen positief(schouderklopje) benaderen en niet altijd maar wijzen met het vingertje
- Heldere besluitvorming
- Heldere en eenvoudige op output gerichte bedrijfsvoering. Toekomstgericht denken.
- Het dienstkringhoofd zou eens leiding aan de dienstkring moeten geven en er voor de dienstkring zijn (beslissingen nemen).
- Het is nog teveel los zand, afdelingen op zichzelf. Meer eenheid en betere communicatie.
- Het scheiden van hoofd- en bijzaken in het hoofdafdelingoverleg.
- Ik vind dat er veel mensen zijn die beslissingen nemen over de rug van een ander heen, bv. op een steunpunt moet een kruiwagen besteld worden en de beslissing hiervoor neemt dan een hooggeplaatst iemand, terwijl er op een DAS ook zeer kundige mensen werken. Kortom mensen beslissingen laten nemen die dat ook horen te doen!
- Informatieoverdracht.
- Kan ik op dit moment nog niet echt benoemen nog te kort in functie.
- Meer "vers bloed", moderne medewerkers: flexibel, samenwerkingsgericht, initiatiefnemend.
- Meer bedrijfsmatig; ontwikkelen zachte g'n.
- Meer bevoegdheden en verantwoordelijkheden geven en verdergaande mandatering aan dienstkringleiding; wij zijn geen domme jongens.
- Meer interactie/ samenhang. Bij gelijksoortige vraagstukken meer uitwisseling problemen/ aanpak.
- Meer inzet voor personeel in de afdeling en minder aan hun eigen belang denken.
- Meer mandateren. De verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie leggen.
- Meer toekomstgericht bezig zijn. Waar zijn we nu helemaal mee bezig?
- Onderlinge samenwerking. Uitwisselen personeel.
- Ontwikkelingscultuur: open, resultaatgericht, positief, samenwerking, waardering voor elkaar. Kwalitatieve versterking.
- Open communicatie; initiatief & verantwoordelijkheid nemen; samenwerking; samenwerking.
- Ruimte zowel kwalitatief als kwantitatief voor verdere professionalisering en ontplooiing.
- Samenwerking en afstemming.
- Samenwerking tussen de afdelingen moet verbeterd worden. Duidelijke afspraken maken wie wat doet.
- Slagvaardiger op kunnen treden.
- Steeds duidelijke, gemotiveerde besluiten nemen.
- taken/bevoegdheden duidelijk maken.
- Verbeteren samenhang tussen plannen, bouwen en behoren.
- Verbetering managementcultuur met o.a. opheffen eilandcultuur, verbetering houding (m.n. arrogantie), delegeren opdrachtgeversrol.
- Vergroting mandaat en daarmee zelfstandigheid.
- Voldoende mensen op HBO-niveau aantrekken i.v.m. hogere eisen opdrachtgevers. Betere planning opdrachten door opdrachtgevers (andere afdelingen).
- Werkdruk opheffen.
- Zorgdragen voor voldoende bemensing van de dienstkringen (dus goede invulling van B=V). Met een nieuwe functiebeschrijving en waardering vooral m.b.t. ABB-taken.

H02c binnen <Directie> in het algemeen

- Aandacht voor goede procedures op centraal apparaat; meer oog voor eerlijkheid en respect.
- Administratieve procedures helder maken.
- Afspraken nakomen.
- Automatisering en digitalisering krijgt binnen DON veel te weinig aandacht; er moet hier meer bewustwording van komen; betere communicatie naar de dienstkringen vooral wat betreft de managementinformatie, duidelijke structuren aangeven, bereikbaar zijn.
- Bedrijfsvoering stroomlijnen. Gemeenschappelijke strategie. Minder "schotten" tussen dienstonderdelen.
- Beter evenwicht tussen beschikbare personeelscapaciteit en de productie (verlaging werkdruk).
- Beter luisteren.
- beter personeel beleid, c.q. beloning Wij lopen achter bij provincie en particulieren bedrijf

- Betere communicatie; betere doorgroeimogelijkheden.
- Betere introductie van nieuwe collega's. Meer respect en waardering voor aanwezige kennis en ervaring.
- Betere samenwerking tussen de afdelingen.
- Betere samenwerking tussen hoofd en onderafdelingen; weten wie waar mee bezig is en betekend voor anderen.
- Cultuur waarin initiatief nemen wordt gewaardeerd, fouten niet worden afgestraft, zodat risicomijdend gedrag verdwijnt.
- De betalingen aan het eind van het jaar en begin nieuwe jaar uitvoeren. Het is nu al vaker voorgekomen dat vanaf oktober tot maart geen reiskosten aan medewerkers uitbetaald wordt.
- De directie is bezig met een afbraakbeleid, heeft weinig of geen inzicht aangaande personeel. Denk aan ouderen beleid, roosters enz. enz. Men doet maar wat. Zeer slecht.
- De directie moet meer aandacht schenken aan het materiaal waarmee wij moeten werken.
- De financieel-administratieve papieren tijger moet terug in het hok. Naast de juridificering van de maatschappij/samenleving is dat een belangrijk aandachtspunt.
- Doorgronding van personeelsbehoefte tov werkvolume.
- Duidelijkere communicatie afdelingen onderling.
- Een duidelijke personeelsvereniging.
- Eerlijke sollicitatieprocedures & afschaffing nepotisme.
- Er zijn grote verschillen in de manier van werken, dit moet gelijkgesteld worden met de daarbij behorende schalen!
- Flexibele personeelsinzet.
- Gedachten van het Dt worden tot beleid verheven zonder dat deze getoetst worden aan de praktijk, de werkvloer moet zich schikken naar dit beleid en zich verder stil houden verder wil "Arnhem" alles centraal regelen maar kunnen deze afdelingen het lang niet aan o.a. automatisering, verkeerszk, mil.en groen. De dienstkringen zouden veel meer zelf moeten regelen.
- Helder beleid.
- Heldere besluitvorming
- Helderheid in het personeelsbeleid (o.a. samenvoegen materieel en personeelsartikelen).
- Het "wij"gevoel.
- Het kiezen van heldere standpunten en het geven van heldere motivatie van die keuzes.
- Informatieoverdracht; duidelijkheid omtrent verantwoordelijkheden; toekomstvisie.
- Informatievoorziening. Erkenning en waardering.
- Interne communicatie en informatievoorziening. Je wordt overspoeld met informatie en met vraag naar informatie. Er wordt veel gesproken en relatief weinig gezegd.
- Interne kostenverrekening.
- Kortere lijnen, minder medebeslissers. Even pas op de plaats met vernieuwingen. Deze volgen elkaar in snel tempo op zonder dat vorige goed zijn geïmplementeerd.
- Managementstijl verbeteren.
- Mandaat herzien (meer mandaat lager in organisatie).
- Medewerkers stimuleren om regelmatig te wisselen van werkring binnen de directie of RWS. Er zijn te veel stagnerende werknemers.
- Meer aan de toekomst werken.
- meer aandacht voor de mens achter de functionaris
- Meer aandacht voor welbevinden medewerkers.
- Meer bedrijfsmatig; helderder communicatie; DON 1 geheel (nu nog teveel sub-culturen).
- Meer betrokkenheid tonen naar buitendienst en daar naar luisteren; "en niet ja zeggen en nee denken".
- Meer daadkracht. Geen risicomijdend gedrag als gevolg van de accountantscontrole. Meer ondernemersgeest/ bedrijfsmatiger. Durven toedelen van budgetten naar de afdelingen.
- Meer luisteren naar de lagere echelons zodat z.v.m. medewerkers bij DON-zaken betrokken zijn.
- Meer open cultuur in de vorm van risico durven nemen. Ambitieuzer.
- Meer samenwerking en minder regeltjes.
- Met respect behandeld worden.
- Minder bureaucratie. De bedrijfsvoering moet meer gestroomlijnd worden, gaat te veel energie verlopen.
- Niet voor elk probleem een nieuwe procedure. Heldere besluiting. Samenwerking.
- Samenwerking over hoofdafdelingen heen.
- Samenwerking tussen afdelingen bevorderen; kansen benutten, competitie "?" zijn in het vervolg verboden; vaardigheden ontwikkelen bij het personeel.
- Samenwerking; vermindering bureaucratiesing/centralisatie.
- stabiliteit door niet continu vanuit de directie de dienstkringen met vragen en onderzoeken te belasten. een personeelsbezetting die niet blijft verschuiven(inkrimpen)
- Stimuleren goed gedrag (verantwoordelijkheid nemen +/- voelen, integer handelen, open en eerlijk, samenwerkingsgericht, een en ander door voor te doen hoe dat moet/gaat/kan en ruimte te bieden!).

- Te veel afbakening in taken en te weinig denken in verantwoordelijkheden en samenwerking.
- Te veel regels zodat het "echte" werk ondersneeuwt. Als we allemaal nou eens wat flexibeler werden dan wordt dit nog eens een echt bedrijf.
- Uitwisseling tussen de hoofdafdelingen van mensen. Daarmee beïnvloeden van de eilandculturen die nu nog bestaan.
- Verder doormandateren van bevoegdheden/ opdrachtgeverschap.
- Vereenvoudiging van de regelgeving.
- Verminderen van regels (m.n. in contractsfeer).
- verschuiving van financiën naar mensen (fte) i.p.v. middelen.
- Vertrouwensbasis.
- Wat meer samenhang.
- We dreigen kapot te gaan aan de interne regelgeving. Het werkt verstikkend. Veel te veel controle op controle: er is geen snelheid te ontwikkelen bij de uitvoering van werk.
- Zo mogelijk bundeling (sanering) regelgeving, info burgers (folders). Info duidelijk naar burgers over toekomstige plannen, ontwikkelingen etc.
- Zorgen dat een (hoofd)afdeling van begin tot eind verantwoordelijk blijft voor een project. (Geen overdracht van projecten in de uitvoeringsfase maar 1x meer inschakeling van 1x in deze fase.

H03 Overige opmerkingen:

- De dienstkringen zouden veel meer zelf moeten regelen in Dir oost wordt over mensen beslist, niet met mensen.
- Don is slechte werkgever.
- DON moet een cultuurverandering ondergaan van 'wantrouwen' naar 'vertrouwen' van medewerkers.
- DON moet meer doen op het gebied van automatisering, internet, computergebruik stimuleren, verplicht computercursus volgen; ook de ouderen bewust maken van de automatisering. De ontwikkelingen gaan zo snel dat je bij moet blijven ook de 50+-ers. We staan nog maar aan het begin van de digitalisering van de samenleving.
- DON moet zich bezinnen wat extern voor wensen leven en hoe daarop moet worden gereageerd. DON moet op 'de agenda' van Den Haag komen te staan. Dus meer PR over wat wij doen.
- Een mooie directie, die nog veel potentie heeft om zich beter te profileren.
- Er wordt af en toe zoveel geklaagd. En we hebben het niet zo slecht hier. Dus: meer lachen en minder klagen!
- Goede werkgever met een breed werkpakket, loyale werknemers. Salariëring/ inschaling meer afstemmen op de situatie van de arbeidsmarkt.
- Het is (was) bij een DAS fijn werken, maar de komende reorganisatie geeft veel vraagtekens, doen wij het zo slecht? Als er dan toch gereorganiseerd moet worden, geef de mensen dan ook het gevoel dat het beter gaat worden, en zorg dat functies opgevuld worden, en beperk inhuur.
- Het verbaast mij steeds weer dat mensen die belangrijke beslissingen nemen niet op de hoogte zijn van de werkzaamheden/ functies/ beleving/ taken van een dienstkring, laat staan van een Rayon.
- Ik ben erg benieuwd of de komst van de nieuwe Hfd een andere sfeer en cultuur omslag tot stand zal brengen.
- Ik ben van mening dat de vragenlijsten niet zo anoniem zijn als gesuggereerd. Aan de hand van de ingevulde gegevens dan ik maar een iemand binnen Oostned. zijn. Persoonlijk heb ik daar geen bezwaar tegen.
- Indien zich een andere passende functie voordoet buiten RWS zeg ik mijn baan bij DON op!
- Laat overal een goed en open werkoverleg zijn, dus inter-actief.
- Matig formulier, kan wel opgezet zijn door DT in Arnhem.
- Met de komst van de nieuwe leiding komt naar mijn verwachting de kans op een DT dat meer als "team" functioneert!
- Naar mijn mening wordt er uitsluitend op geld gestuurd zelfs bij het vast stellen van functieschalen. Het Knijp- en piepsysteem geldt overal.
- Opleidingen volgen leidt niet tot positieverbetering of ander werk. Er zijn geen doorstroommogelijkheden. Goede werksfeer binnen je eigen afdeling is het belangrijkste wat bereikt kan worden.
- Per 1 mei nieuwe HID. De oude hield zich (soms volgens zeggen) met werkelijk alles tot in detail bezig. Dit is zeer cultuurbepalend (afwachtende houding management geweest).
- Samenwerking tussen TB en OV is slecht. Oorzaak: bij OV teveel inhuurkrachten met te weinig capaciteit.

BIJLAGE 5B

**OPEN ANTWOORDEN OVERIGE MEDEWERKERS
(EXCL. LEIDINGGEVEN VAN LIJN- EN STAFAFDELINGEN)
(GEHELE DIRECTIE)**

H02a Wat moet volgens u als eerste verbeterd worden? op uw eigen afdeling:

- Aansturen van mensen die minder eigen initiatief tonen.
- Actiever inspelen op problemen binnen de afdeling (werkzaamheden). Niet functioneren van personeel moet direct worden aangesproken en niet jarenlang door laten modderen.
- Actualiseren van de dagelijkse praktijk- en de officiële functiebeschrijvingen. Alles lijkt star.
- Afdeling hangt als los zand aan elkaar; beter splitsen in functionele werkeenheden (directiesecretariaat/managementondersteuning en voorlichting/communicatie).
- Afspraken goed nakomen.
- Afspraken over taken en middelen.
- Afwisselend werk. Samenwerking tussen afdelingen. Mogelijkheid tot eigen initiatief.
- Loopbaanmogelijkheden.
- Als ik het nodig vind moet ik op internet kunnen kijken voor informatie.
- Ander management.
- Andere leiding.
- AO goed uitvoeren met minste inzet (doelmatig planning/begroting verbeteren (tegenvallers inplannen)Meerjaren budgetten beter inschatten.
- Auto vergoeding omhoog!!!!
- Begeleiding nieuwe medewerkers. Werkplek onrustig
- Begrotingscyclus vereenvoudigen, doorzichtiger maken. Bereikbaarheid verbeteren.
- Beleidsdoelstellingen, doorgroeimogelijkheden: transparante organisatie. Niet alle werken uitbesteden, maar zorgen dat kennis en ervaring wel gewaarborgd blijven in de eigen afdeling.
- Beloning moet in verhouding staan met de feitelijke werkzaamheden die ik uitvoer. Is nu niet het geval.
- Benaderbaarheid hoofd.
- Beter management, minder autoritair.
- Beter werkoverleg van de afdeling.
- Beter aansturing van de medewerkers door meer overleg met de medewerkers.
- Beter afstemming takenpakketten en aanwezige capaciteit.
- Beter bereikbaarheid van collega's.
- Beter bezetting.
- Beter communicatie en duidelijker richtlijnen m.b.t. taken/verantwoordelijkheden (ook van collega's).
- Beter communicatie en informatie.
- Beter communicatie m.b.t. beleid & doelstellingen IXN.
- Beter communicatie.
- Beter duidelijkere communicatie, duidelijk iedereen leiderschap, duidelijke beslissingen nemen.
- Beter en directe en vollediger communicatie van de leidinggevende naar de medewerkers.
- Beter en tijdige informatie van bovenaf, maar ook op afdelingsniveau onder elkaar.
- Beter kansen voor eigen mensen om te kunnen doorstromen.
- Beter projectplanning, betere onderbouwing van uit te voeren projecten.
- Beter sfeer.
- Beter structuur in werkoverleg; meer waardering/stimulans, ook voor de oudere werknemer.
- Beter taakverdeling/invulling van geblokkeerde functies.
- Beter verdeling werkdruk.
- Beter werkoverleggen, vaker afstemmen & bespreken elkaars werkzaamheden.
- Bevorderingsmogelijkheden moeten worden doorgevoerd, dus niet laten hangen op een schaal tot pensioen.
- Bij iedere reorganisatie ging mijn waarde en werk achteruit.
- Bij ziekte moet men 100 km. rijden om een bezoek te brengen aan de bedrijfsarts (van de gekke kost teveel). Bij ziekte een bedrijfsarts in eigen of nabije woonplaats bezoeken.
- Brede implementatie interne kwaliteitsberging (inmiddels in gang gezet) en goede bewaking daarvan.
- Breed inzetbaarheid kan minder hierdoor wat specialisme krijgt.
- Capabele en betrokken managers aanstellen; opheffen onderbezetting; doorvoeren reorganisatie; visie voor de toekomst.
- Carrière en ontwikkelingsmogelijkheden.
- Collegialiteit; kortere intensievere projecten (nu loopt alles op z'n ambtenaars tot en met Sint Juttemis door, saai om aan te werken en suf richting buitenwereld.
- Communicatie !
- Communicatie (en afstemming).
- Communicatie en informatie, op dingen komen voor de medewerkers, niet verschuilen achter regels en besluiten HID.
- Communicatie en informatievoorziening is beneden peil. Visie en doelstellingen binnen de afdeling zijn niet of nauwelijks aanwezig.

- Communicatie in het algemeen!! M.b.t. tot de bestekken en andere werkzaamheden. Goede afspraken vooraf.
- Communicatie tussen verschillende afdelingen
- Communicatie!
- Computers, kopieermachines, enz. Het niet of in onvoldoende mate functioneren van toestellen of computerprogramma's (systeembeheer) wekt soms grote ergernis op.
- Cultuur dient verbetering.
- Cultuur, kwaliteit leidinggevend. Samenwerking. Respect voor elkaar, vertrouwen krijgen en geven.
- Cultuur; capaciteit en houding van leidinggevende; houding werknemers.
- Dat er een duidelijke taakscheiding is binnen de hiërarchie van de contacten. Meer medewerkers in vaste dienst en minder of minder of geen inhuurkrachten ivm verloop binnen de afdeling.
- Dat personeel zijn taak kan uitvoeren met goedwerkende middelen. En dat personeel meer wordt betrokken bij het opzetten van nieuwe projecten en hun inbreng ook verwerken.
- De afdeling functioneert grosso modo goed. Graag zag ik wat minder verloop van personeel. Meer vaste aanstellingen, minder inhuur, dat komt de continuïteit van het werk ten goede.
- De 'arbeidsmix' moet geen doel op zich zijn. Alleen voor piekwerkzaamheden tijdelijke krachten inzetten; niet voor vaste werkzaamheden. Opleiding en ervaring gaat hierdoor weg.
- De bedieningsruimte van sluis Delden.
- De collegialiteit, samenwerking dient drastisch verbeterd te worden waarin een ieder geaccepteerd en gewaardeerd wordt.
- De combinatie coach weg/water en projectleider is niet goed. Dit is een dubbelfunctie met te veel werk.
- De inconsequente situatie dat de direct-leidinggevende niet dezelfde is als de persoon waar je dagelijks voor werkt.
- De integratie van tijdelijke mensen/inhuurkrachten. Betere introductie over wie wat doet.
- De kamer waar ik zit is veel te klein voor het aantal mensen.
- De nadruk op de oneindige procedures moet minder worden.
- De nieuwe verkeerspost in Nijmegen duurt veel te lang voordat hij komt.
- De opwaardering van functies mede i.v.m. grotere werkdruk. Betere samenwerking i.v.m. automatisering.
- De organisatie moet verbeterd worden.
- De overlegstructuur, informatiestroom, de persoonlijke waardering en...
- De rol van het (onder) afdelingshoofd moet duidelijk ingevuld worden; Als hij verantwoordelijk is voor functioneringsgesprekken moet hij weten hoe zijn medewerkers werken; als hij zorgt voor afstemming personeelsinzet moet hij dit terugkoppelen met de vragers (projectleider).
- De werkverdeling over de mensen.
- De zittende collega's moeten beter participeren op de veranderde maatschappij/organisatie.
- Door het recent wisselen van afdelingshoofd zijn er reeds duidelijke verbeteringen opgetreden.
- Door nieuwe werkzaamheden op de hele afdeling maar geen extra personeel; bij pieken te hoge werkdruk (uitzendkrachten aantrekken is niet altijd de oplossing).
- Door veel specialismen ontstaan veel "eilandjes". Saamhorigheid bevorderen en daarvoor middelen beschikbaar stellen.
- Doorgroeimogelijkheden van schaal 7 naar 8. Veel te lang op schaal 7.
- Duidelijke lijnen uitzetten, er wordt met na bij besteksvoorbereiding teveel geschoven met de inhoud.
- Duidelijker sturend en stimulerend afdelingshoofd.
- Duidelijkheid beleid op het gebied van Strategisch Personeels Management (Integraal en niet fragmentarisch). Ik heb de indruk dat weinig mensen (managers) weten c.q. beseffen wat SPM precies inhoudt. Andere opzet projectstructuur van de afdeling. projectondersteuners onderbrengen in de lijn en toevoegen aan projectleiders.
- Duidelijkheid over doelstellingen, daarbij horende formatie en de positie van leidinggevend. (afgelopen jaren heeft de afdeling geleden onder een ad-hoc organisatie- en personeelsbeleid. Gevolg: Stress bij meerdere collega's.
- Duidelijkheid over inhoud functie. Minder vervuiling functie. Afbakening verantwoordelijkheden. Op functie afgestemde "tools".
- Duidelijkheid wie wat moet doen (functieomschrijving).
- Een beter structuur, werkoverleggen moeten meer. Betere communicatie en gelijke (schalen vb 5 en geen verschillende).
- Een betere waardering door de dienstkringleiding.
- Een coach voor de cluster weg/water moet meer tijd krijgen om echt te coachen. Interne bemensing projecten is mager.
- Een flexibele opstelling van de (jongere) medewerkers
- Een goede opbouw van de schalen. Vervanger is gelijk aan hoofd. Geen logische opbouw.
- Een goede sfeer tussen (onder) afdelingen; loopbaanmogelijkheden.

- Een kleiner operationeel gebied tijdens bindings- c.q. waarnemingsuren in de buitendienst.
- Een leidinggevende met lef en leidinggevende capaciteiten. Duidelijke visie op toekomst en waar wij als afdeling voor staan.
- Een meer evenwichtige verdeling van medewerkers b.v. aantal projectmedewerkers op projectleiders. De afdeling mist op dit moment gedegen financiële administratie/bedrijfsvoering.
- Een meer open beleid voeren.
- Een samenhangend geheel vormen door betere leiding en aansturing, interesse is daarvoor noodzakelijk.
- Een vast extra medewerker voor de administratie.
- Een vaste baan (nu al 6 jaar banenpooler).
- Eenduidig beleid; anticiperen op toekomst; leren van elkaar.
- Eerlijk en open zijn voor alle zaken. Meer aandacht voor werkplek en gereedschap om mee te werken.
- Elkaar informeren; dus hoe houden we elkaar op de hoogte, op een beetje gestructureerde wijze.
- Er is geen directe chef (vacature).
- Formatieplaatsen opvullen met vast personeel en niet met uitzendkrachten.
- Fouten van de laatste reorganisatie herstellen. Onnodige lange lijnen korter maken.
- Functie waardering op MBO niveau.
- Functieomschrijving klopt niet met het uitgevoerde werk (of andersom); niet gelijk met functieschaal salaris.
- Functie-omschrijving.
- Functiewaarderingen (salaris) in vergelijking met overige Directies.
- gaat redelijk goed
- Geen idee
- Geen mening.
- Geen.
- Gelet op de verantwoordelijkheden ben ik te hoog ingeschaald.
- Gelijke behandeling. Het vervoer naar andere standplaatsen: b.v. beschikbaar stellen van dienstauto. Het oproepen van extra personeel bij calamiteiten.
- Goed gestructureerd werkoverleg. Openheid (o.a. bewust belonen).
- Goede communicatie intern als extern.
- Goede communicatie. Afspraak=afpraak. Werk gelijkmatig verdelen.
- Goede secretariële ondersteuning.
- Goede werkafspraken; duidelijkheid wie doet wat; afspraken nakomen; beter profileren naar onze interne klanten.
- Goede werkplek (faciliteiten). Te kleine kamer(s), te veel personen op 1 kamer.
- Graag wat minder werkdruk.
- Grotere aanwezigheid leidinggevende.
- Handboek voor P & O consultants (soort a.o.).
- Heldere en directe positie van projecten onder opdrachtgever.
- Heldere informatie van staf naar werkvloer. Verzoeken van medewerkers sneller afhandelen. Flexibiliteit bevorderen.
- Heldere koers; open sfeer; eerlijke werkverdeling (v.d. shit-klussen); rekening houden (met computerles).
- Heldere structuur. Doorgroeimogelijkheden.
- Het Arbo gebeuren.
- Het bieden van een vast dienstverband aan de vele "tijdelijke" collega's.
- Het bieden van speelruimte aan alle individuele medewerkers en hen ook aanspreken op de benutting van die ruimte (verantwoordelijkheid geven en opleggen), dit alles binnen een duidelijke context (grenzen van de ruimte).
- Het computersysteem. Niet functionerende programma's
- Het functioneren van de afdeling. Taakverdelingen, mandaten e.d.
- Het hoofd van afdeling kan zeer slecht communiceren richting werknemers (tactloos) dit geeft veel frustraties.
- Het loopbaanbeleid concreet maken. Alle beschikbare personeelsinstrumenten inzetten om personeel te behouden en te werven. Markt conform salaris.
- Het nakomen van richtlijnen en iedereen over een kam scheren.
- Het op de juiste wijze verantwoordelijkheid nemen van collegae t.o.v. hun werkzaamheden.
- Het uitzetten van beleid aangaande hoe om te gaan met het personeelsverloop doordat veel ouderen de dienst binnen nu en 10 jaar verlaten.
- Het werkoverleg kan wat professioneler bv. werken met een actiepuntenlijst en notuleren van de besproken acties.

- Het zelfstandig werken van het dienstkringteam en niet eerst de mening van het directieteam vragen voor men iets durft of kan zeggen.
- Hierover wens ik geen informatie te doen.
- Hoofd onderafdeling moet meer inhoudelijke werkzaamheden verrichten en zich niet alleen bezighouden met allerlei overlegsituaties. Kort samen gevat meer werken minder "ouwehoeren".
- Huisvesting, te veel mensen op 1 kamer; opslagruimte archief + beheer ervan; betere financiële waardering van specialisten om leegloop te vermijden.
- Hygiëne (schoonmaak): financiële middelen om "knelpunten" op de bibliotheek eindelijk aan te kunnen pakken.
- Iedereen op het juiste kennisniveau brengen. Iedereen verantwoordelijkheid bijbrengen.
- Ik ben hier denk ik nog te kort werkzaam ben om daar een oordeel over te geven.
- Ik ben van mening dat door het aantrekken van extra mankracht de werkdruk naar beneden kan. Omdat met het huidige aantal mensen en gezien de gigantische grootte v.d. dienstkring op sommige momenten geen doorkomen aan is.
- Ik ben van mening dat er binnen de onderafdeling een beter evenwicht dient te worden gevonden tussen de verschillende werkvelden. Onze onderafdeling staat wat onevenwichtig in de organisatie.
- Ik denk dat de boten beter in een soort scheepvaartdienst als Directie Utrecht of zoals bij Dordrecht werken.
- Ik hoor veel klachten over te hoge werkdruk. Er moet duidelijkere keuzes komen wat niet gedaan kan worden.
- Ik werk nog te kort om daar een mening over te geven.
- Informatie benodigd voor uitoefenen functie.
- Inplannen van werken en werkzaamheden in relatie werknemer.
- Interne samenwerking. Opstellen afdelingsplan.
- Investeren in goede apparatuur. Advies van de werkvloer overnemen. Dat er personeel is dat in continudienst werkt.
- Invullen vacatures. Beter verdelen van taken en koppelen aan personen.
- Invulling opdrachtgeverschap bij projecten. Projectondersteuning.
- Is in orde.
- Kansgelijkheid voor individuen en groepen inzake ontplooiing/ontwikkeling.
- Klimaat, betere schoonmaak, snellere computersysteem, betere samenwerking met sommige afdelingen.
- Langlopende projecten opknippen en kleinere, kortere projecten.
- Leiding geven moet op een betere manier. Op dit moment hebben we geen directe chef.
- Leiding geven.
- Loon naar arbeid.
- Luisteren naar medewerkers. Visie over waar we gezien de ontwikkelingen als afdeling/onderafdeling naar toe moeten.
- Management
- Meer aandacht voor beleidsvoorbereiding en coördinatie. Duidelijker leidinggeven, beslissingen nemen, stimuleren opener werksfeer, met enthousiasme.
- Meer afwisseling in persoonlijke werksituatie.
- Meer assistenten.
- Meer communicatie onderling. We werken tenslotte allemaal samen.
- Meer communicatie, wat doet iedereen, welke prijzen.
- Meer delegatie d.w.z. met bijbehorende bevoegdheden; meer kosten bewustzijn.
- Meer een lijn volgen.
- Meer integraliteit/ afstemming tussen activiteiten/ projecten.
- Meer interne uitwisseling van manier van werken, draaiboeken etc.
- Meer kennis van wie wat doet, afdeling weet onvoldoende wat er gebeurt. Meer aandacht voor individu.
- Meer op ARBO letten voornamelijk lawaai. Betere communicatie tussen verschillende afdeling.
- Meer openheid naar de lagere functies.
- Meer openheid tegen de mensen.
- Meer opleidingsmogelijkheden, serieuze behandeling van sollicitatiebrieven.
- Meer personeel (of minder werk). Het niet (nooit) af kunnen krijgen van het werk, omdat het veel te veel is/ was/ blijft, is echt heel irritant en stress verhogend.
- Meer personeel (te hoge werkdruk).
- Meer personeel aannemen voor de voertuigen.
- Meer personeel i.v.m. werkdruk.
- Meer personeel.

- Meer personeel. Vaartuigen en apparatuur vernieuwen, om het werk goed en veilig te kunnen doen.
- Beter salaris.
- Meer saamhorigheid en zelfstandigheid.
- Meer stimulerend management, meer positieve terugkoppeling/ waardering naar elkaar uitspreken.
- Meer wisselwerking/interactie tussen elkaar.
- Meer structurele ruimte voor vernieuwing via denktanks; meer strategische lijnen met HK en DGP; meer samenhang in kerntaken brengen en uitdragen.
- Meer werkoverleg.
- Meer werkruimte
- menskracht
- Met eerlijkheid en respect behandeld worden. Met ruimte voor zelfstandigheid en eigen initiatief voor alle collega's.(cultuur).
- Minder inhuur. Mer eigen personeel. Werkdruk.
- Minder roosterdiensten en nachtwerk. Dit moet beter over de mensen worden verdeeld. Meer jonge mensen.
- Minder werkdruk.
- Modern hedendaags management i.p.v. aartsconservatief management zoals nu.
- Verantwoordelijkheden en bevoegdheden lager in de organisatie. Medewerkers betrekken bij ontwikkelingen. Open discussies. Staf minder betuttelend. Afspraken nakomen en betere communicatie.
- Mogelijkheden creëren voor doorgroei binnen de afdeling.
- N.v.t.
- Nieuw te bouwen verkeerspost.
- Nieuwe leidinggevenden die medewerkers eerlijk en met respect behandelen. Ongefilterde informatiestroom. Werksfeer verbeteren.
- Nieuwe stoelen.
- Nieuwe werkplek.
- Omdat ik er binnen mijn afdeling alleen voor sta zou ik graag de hoge werkdruk teruggebracht zien. Ik denk zelf aan uitbreiding van personeel naar 2 mensen.
- Onderbezetting wegnemen.
- Onderhoud vaarwegen, oeverbeplanting. Door reorganisatie en samenvoegen van dienstkringen is dit in ernstige mate belemmerd.
- Onderling vertrouwen.
- Onderlinge samenwerking en geloof in toekomst en het product waar hij voor staat.
- Onvoldoende begeleiding en mogelijkheden voor persoonlijke ontplooiing en het aanbieden van opleidingsmogelijkheden.
- Op dit moment nog geen goed beeld van de zaken die eventueel beter zouden moeten kunnen. Werk in uitvoering.
- Op elk bureau een computer.
- Op kantoren kan er wat beter gewerkt worden aan de administratie.
- Opbouw formatie klopt niet.
- Opbouw van de functie is niet logisch.
- Open en eerlijkheid.
- Open sfeer meer verbeteren.
- Openheid verbeteren; meer duidelijkheid creëren; toekomstvisie ontwikkelen c.q. verbeteren.
- Openheid, vertrouwen uitstralen en waarmaken afstemming capaciteit afdelingen.
- Openstaande vacatures opvullen; overbodige administratie afschaffen.
- Opleidingen aansluitend op werkzaamheden.
- Opwaardering functies. Samenwerking en integratie. Automatisering.
- Organisatie.
- Passende werkdruk.
- Passende werkdruk. Duidelijke verantwoordelijkheden. Informatievoorziening van voldoende niveau.
- Organisatie inrichten e om doelmatig, efficiënt en effectief te werken.
- Personeelsinzet op projecten en de daarbij horende personeelsplanning. De inzet van personeel is vaak inconsequent, terwijl de planning al weer achterhaald is, wanneer deze bekend wordt gemaakt.
- Personele capaciteit
- plezier in het werk, doorgroeimogelijkheden ook voor het zittend personeel. meer werken, minder praten en vergaderen.
- Plezier in het werk.
- Projectmatig werken (wordt al iets mee gedaan).
- Radardekking sector St. Andries dient sterk verbeterd te worden.
- regelmatig personeel tekort, waardoor er op verschillende plekken een te hoge werkdruk ontstaat.

- Reorganisatie is bedrijfsmatig opgezet; financiële zaken moeten ambtelijk worden bijgehouden. Dit kan niet op de juiste manier met te weinig mensen.
- Respect en openheid naar elkaar.
- Samenwerking (nakomen afspraken)
- Samenwerking met collega's in open werksfeer.
- Samenwerking.
- Samenwerking/waardering/respect voor elkaar. Communicatie, vertrouwen, vermindering werkdruk, stijl van leidinggeven meer naar coachen, niet top/down, minder afrekeninggedrag.
- Situatie werkplek, wordt echter op korte termijn verbeterd.
- Speciaal Bestekscomputerprogramma werkt absoluut niet en is i.v.m. millennium te voorziene problemen erg snel geïnstalleerd. Zeker geen goede begeleiding RSO.
- Stijl van leidinggeven - meer onderling aspect en waardering.
- Structureel goede (zakelijke, professionele) samenwerking. Cultuuromslag min of meer nodig. Sterk streven naar betrouwbaarheid: afspraak is afspraak, doen wat je toezegt.
- Structureren van het werkoverleg.
- Structuur van de afdeling (functies en niveaus).
- Taak afstemmen op functie (rang); beloning van het werk; werkdruk ontlasten door meer personeel.
- TD is uitstekend.
- Te hoge werkdruk verminderen.
- Te veel inhuur en poolmedewerkers t.o.v. vaste medewerkers. Scholing van jonge medewerkers is o.k. maar daarna moeten ze worden vastgehouden om te voorkomen dat oudere werknemers gevoel van opleidingsinstituut weg te nemen. Ik ben zelf een jonge medewerker.
- Technische ondersteuning, uitbreiding personeel (technisch). Duidelijke structuur m.b.t. leidinggeven.
- Terug koppelen ARBO voorwaarden op werkplek door de werkgever beter naleven. Dus de werkplek op de Arbo voorwaarden duidelijk verbeteren. Dit i.v.m. het geluid en afmetingen.
- Tevreden.
- Toezeggingen en afspraken moeten worden nagekomen.
- uitbreiden formatieplaatsen i.v.m. werkdruk.
- Uitbreiden van inzet mogelijkheden personeel. Werkdruk verminderen.
- Uitbreiding van personeel, 2 ploegen per standplaats (1 bootbemanning van 3 personen).
- Gestructureerd werkoverleg.
- Vacatures moeten vervuld worden collega's moeten daar een kans in krijgen, en niet steeds van buiten.
- Van uitvoerend personeelsconsulent naar de rol van adviseur P&O.
- Verantwoordelijk voelen voor project over gehele breedte (proces, inhoud, financiën) door onder meer projectmatig werken (inclusief beheersaspecten en risicoanalyses t.a.v. omgeving, proces, inhoud).
- Verbeteracties opzetten
- Verbeteren c.q. vernieuwen vaartuigen, zodat het geluids- en trillingsniveau naar aanvaardbaar niveau gebracht wordt.
- Verbeteren onduidelijkheden door exacte feiten te noemen en niet allerlei smoesjes eromheen.
- Verbeteren van de ARBO voorwaarden; beter luisteren naar elkaar met wederzijds begrip; meer contact met de direct leidinggevende.
- Verbetering gebruik hulpmiddelen: hard/software.
- Verbetering of vernieuwing van de vaartuigen; deze zijn sterk verouderd en passen niet meer op de drukst bevaren rivier van Europa.
- Verbetering van de kennis van leidinggevend, van de inhoud van de werkzaamheden op de werkvloer zodat ze beter inzicht krijgen, van de problematiek en zodanige beslissingen kunnen nemen zodat minder conflicten ontstaan.
- Verlagen van de werkdruk.
- Verlaging werkdruk om zodoende meer aandacht te kunnen geven aan de ontwikkelingen.
- Verminderen van werkdruk.
- Verminderen werkdruk door aanstellen (extra) personeel. (En dan wel de vaste dienstverbanden).
- Verminderen werkdruk. Opzetten van een goedgedraaide afdeling in de nieuwe dhr. waardoor inkomend werk op tijd kan worden verwerkt, wegwerken achterstand.
- vermindering van procedures en administratieve rompslomp verbetering van opleiding niveau behouden van aantal werkplekken.
- Verruiming werkplek (persoonlijk).
- Visie ontwikkeling, kennismanagement, peoplemanagement
- Vlot, goed en duidelijk nemen van beslissingen.
- voldoende personeel
- Voor nieuwe medewerkers meer duidelijkheid hoe er gewerkt wordt; betere inleiding over manier van werken.

- Waardering door direct leidinggevende. Open werksfeer. Afwisselend werk. Collegialiteit/ samenwerking met collega's. Loopbaanmogelijkheden (doorgroeimogelijkheden).
- Wat meer rust na veel mensen die weg moeten/ willen en nieuwe mensen die binnen stromen.
- We zijn ontzettend star in vrijmaken van p-inzet ingeval van knelpunten/ of nieuwe projecten.
- Werkdruk minder, meer mankracht.
- Werkdruk op projectmanagers en projectleiders verminderen.
- Werkdruk vermindering; uitvoeren van opleidingswensen.
- Werkdruk.
- Werkomgeving!
- Werkomstandigheden op werkplek (geluidshinder en Klimaatbeheersing).
- Werkoverleg beter verbeteren; afspraken gemaakt in werkoverleg nakomen; (meer) delegeren van gemaakte afspraken van directe chef naar de medewerkers; eigen visie; taken en verantwoordelijkheden scherper.
- werkoverleg, goede afspraken en het nakomen daarvan, waardering voor het werk.
- Werkoverleg.
- Werkvloer te klein.
- Zorgen voor een goede leidinggevende (directie) en niet toe overgaan tot lapmiddelen om verantwoordelijkheden op de werkvloer te droppen. Voorkom scheve verhoudingen op werkplek.

H02b binnen uw hoofd-/ stafafdeling

- Aanpassen managersstijl, meer peoplemanagementen minder papierenmanagement. Medewerker waarderen op capaciteit, afstrafcultuur uitbannen. Meer duidelijkheid en besluitvaardigheid omtrent projecten.
- Aanspreekbare opdrachtgever voor projecten; heldere en ondubbelzinnige standpunten/beslissingen.
- Administratie (takenpakket).
- Afbouwen eilandcultuur; afdeling hoger in de lijnorganisatie plaatsen omdat directiebreed wordt gewerkt (IX + AN).
- Afdeling verkeers- en scheepvaartdienst onderbrengen in Arnhem (eigen poot) voorkomt verbrokkeling van kennis.
- Afdelingsoverleg beter op elkaar afstemmen met de andere afdelingen.
- Afspraken nakomen.
- Ander management.
- Behartigen van de belangen van de medewerkers als het neerkomt op het nastreven van de optimale werksituaties en de optimale werkdruk van de werknemers.
- Beleidsdoelstellingen, doorgroeimogelijkheden: transparante organisatie. Niet alle werken uitbesteden, maar zorgen dat kennis en ervaring wel gewaarborgd blijven in de eigen afdeling.
- Beter onderling overleg.
- Beter personeelsbeleid (vergrijzing).
- Betere afstemming tussen de afdelingen.
- Betere afbakening van taken tussen de verschillende onderafdelingen. Meer samenwerking onderling i.p.v. solo acties ten koste van anderen. Duidelijke visie ontbreekt.
- Betere bereikbaarheid van collega's.
- Betere coördinatie tussen afdelingen.
- Betere communicatie en duidelijkere richtlijnen m.b.t. taken/verantwoordelijkheden (ook van collega's).
- Betere communicatie.
- Betere communicatie en informatie.
- Betere communicatie. Niet altijd verschuilen achter het DT.
- Betere communicatie. Er wordt vaak over zaken beslist die op de werkplaats geen prioriteit hebben.
- Betere communicatie.
- Betere investering in personeel en materieel, niet langer de sluitpost zijn.
- Betere opdrachten, duidelijker informatie en beter overleg.
- Betere overlegstructuur tussen de afdelingen. Ook eens luisteren naar wat de werknemer voor ideeën heeft.
- Betere staf/leiding. Zij horen er voor ons te zijn i.p.v. marionetten van directie.
- Betere samenwerking tussen afdelingen, in dit geval vooral IX en AN.
- Betere samenwerking met andere afdelingen.
- Betere samenwerking / communicatie openstaan voor vernieuwing.
- Betere samenwerking tussen de afdelingen binnen EX en als een team naar buiten treden.
- Betere samenwerking, afspraken nakomen. Vertrouwen in management en elkaar.
- Betere waardering en salariëring c.p.'s en dir. U.A.V. Minder administratie voor technisch werk!
- Betere, duidelijkere communicatie, duidelijk leiderschap, duidelijke beslissingen nemen.

- Binnen redelijk termijn antwoord op gestelde vragen, zowel op mondelinge als schriftelijke; duidelijke eensluidend afgestemde beslissingen; een goed luisterend oor hebben.
- Capabele en betrokken managers aanstellen; visie voor de toekomst (afdeling, producten, doorstroming personeel); meer en betere opleidingen.
- Collegialiteit verbeteren; wantrouwen wegnemen; doorzichtigheid verbeteren (wie is waar het aanspreekpunt voor).
- Communicatie.
- Communicatie!
- Communicatie
- Communicatie tussen onderafdelingen zal sterk verbeterd moeten worden om procedures vlot te kunnen laten verlopen. Met name bij de vergunningen (handhaving clubs is van te voren niet duidelijk welke gegevens noodzakelijk zijn en worden steeds opnieuw extra gegevens verlangd waardoor procedures soms jaren kunnen duren.
- Communicatie, en duidelijkheid in planningen en financiën voor projecten.
- Communicatie en informatie (overdracht).
- Communicatie tussen verschillende afdelingen
- Communicatie.
- Communicatie.
- Communicatie.
- Communicatie en informatievoorziening, sfeer tussen afdelingen, onderling vertrouwen, waardering voor medewerkers, beloning goed werk.
- Communicatie. Samenwerking op mijn afdeling. Meer afwisseling in het werkpakket.
- Communicatie en informatie.
- Contact tussen opdrachtgever en projecten. Betrokkenheid staf en werkvloer.
- Cultuur, kwaliteit leidinggevenden.
- Cultuur; managementstijl; openheid en eerlijkheid; doorgroeimogelijkheden.
- Dat de stafleden zich niet te veel inhoudelijk me zaken bemoeien. Omdat mijn "hoofd" weinig ervaring heeft op het gebied van weg- en waterbouw/ staaltechniek blijven opdrachten vaak erg lang onderweg.
- De afdelingen moeten elkaar niet langer als concurrent maar als collega's zien, meer openheid en vertrouwen.
- De afstemming tussen afdelingen OV/ TB/ ABB in de vorm van structureel overleg.
- de communicatie tussen de afdelingen en hoofdafdelingen
- De communicatie tussen het centraal apparaat en de "buitendiensten".
- De informatie m.b.t. de gevolgen van het functioneren van de eigen afdeling binnen de directie Oost-Nederland moet duidelijker worden.
- De leiding moet opener worden t.o.v. de medewerkers.
- De mensen meer in zijn waarde laten.
- De stafmedewerkers zijn te druk met de aan hen opgelegde taken en hebben daardoor te weinig oog voor het individu.
- De werkdruk van de specialisten moet omlaag, op dit moment zijn hun adviezen niet betrouwbaar door afgeraffeld werk.
- Delegeren van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Aanpassen bevoegdheden projectleider zoals het hoort vlg de boekjes. Afgewogen beslissing (met inbreng van alle medewerkers) over voortgang projecten (ja/nee), visie op aanpak werkzaamheden vooruitlopend op ruimte voor Rijntakken.
- Diensthoud moet niet zelf proberen nieuwe regels te creëren.
- doorbreken hiërarchie; informeel contact mogelijk maken; openheid; gezamenlijkheid in doelen.
- Doorgroeimogelijkheden verbeteren. Opstellen van een loopbaanbeleid: duidelijk aangeven welke kwaliteiten beter ontwikkeld moeten worden om door te kunnen groeien.
- Duidelijke verantwoordelijkheidslijnen. Wie begeleidt (inclusief praatpaalfunctie) de projecten: coach, hoofd RVV, hoofd RV (HID)?
- Duidelijkheid
- Duidelijke organisatiestructuur (goede organisatie). Juiste persoon op de juiste plek.
- Duidelijkheid van doelstellingen, daarbij horende formatie en de positie van leidinggevenden.(afgelopen jaren heeft de afdeling geleden onder een ad-hoc organisatie- en personeelsbeleid. Gevolg: Stress bij meerdere collega's.
- Duidelijkere en zakelijkere opstelling.
- Duidelijke afspraken over onderling te verwachten prestaties/bijdragen/rollen.
- Duidelijker aangeven wat de doelen zijn en dan zelfstandiger er naar toe werken.
- Duidelijkere missie/ doelen formuleren & concrete acties uitzetten; meer stem/ duidelijkere vertegenwoordiging in DT namens de club & dienstkringen.
- Duidelijkheid.

- Duidelijkheid geven over doelstellingen en beleid.
- Duidelijker inzicht in werkpakket van collega's.
- Duidelijker beleid/duidelijke beslissingen.
- Duidelijk beleid op het gebied van Strategisch Personeels Management (integraal en niet fragmentarisch). Ik heb de indruk dat weinig mensen (managers) weten c.q. beseffen wat SPM precies inhoudt.
- Duidelijkheid m.b.t. functie en waardering.
- Duidelijke visie AN; afspraak is afspraak; delegeren taken; open communicatie; kortere lijnen; duidelijker besluitvorming o.a. parafencultuur verminderen.
- Duidelijke prioritering werkaanbod. Aanleren van personeelsmanagement kwaliteiten
- Duidelijkheid over afstemming vraag en aanbod inzet van personeel en geld (budget). Begrotingsvoorbereiding en goede afspraken hierover.
- Een goed management en een goede mandatering naar direct leidinggevende.
- Een meer open beleid voeren.
- Een zichtbaardere lijn van de hoofdafdeling. Betere communicatie hierover.
- Eenduidige lijn. Niet terugkomen op eerder genomen beslissingen of verschillende uitspraken van verschillende mensen. Meer tijd van hoofdafdelingshoofd: opdrachtgever voor projectleider.
- Eenheid en duidelijk beleid, terugkoppeling.
- Eerlijk en open zijn over alle zaken. Betere communicatie.
- Eerlijk beleid voeren!
- Eerlijk en met respect behandeld worden.
- Er dient afstand genomen te worden van de "ouwe jongens-krentenbrood" mentaliteit.
- Er is een grote scheegroei qua beloning, tussen functies van het centraal apparaat en de dienstkringen. Waardering personeel.
- Er is te veel afstand tussen de dienstkring en hoofdafdeling.
- Feeling krijgen met de operationele diensten.
- Flexibele inzet van medewerkers m.n. vaste medewerkers. Het gebeurt nu te vaak dat b.v. toezichthouders bij de ene dienstkring bijna niets te doen hebben terwijl er bij de ander ingehuurd moet worden. Wel dienen er dan goede regelingen voor woon en werkverkeer te komen.
- Geef verantwoordelijkheid aan projectleiders m.b.t. financiën en AO; delegeer bevoegdheden naar de mensen die on the job zitten.
- Geen idee
- Geen mening.
- Geen mening
- Gelijke dienstuitvoering bij de DKR enz.
- Goed werkoverleg: vertrouwen in beslissingen.
- Goede communicatie intern als extern.
- Goede planning, zeker t.b.v. MIT. en personeelsplanning.
- Heldere visie voor de hoofdafdeling en betere relaties met andere 2 hoofdafdelingen.
- Heldere koers.
- Heldere structuur. Samenwerking.
- Herwaardering v.d. schalen op dienstkring. Gezien het werk dat wordt verricht en het huidige niveau daarvan, mag een opwaardering niet achterwege blijven.
- Het beperken van eigen initiatief binnen bestekschrijven niet teveel aan banden leggen. Duidelijke regelgeving zodat onnodige zaken achterwege kunnen blijven.
- Het bieden van doorgroeimogelijkheden op basis van kwaliteit in plaats van het vertrek van anderen.
- Het DT moet zich anders/beter laten informeren of zich meer interesseren in ons werk/onze werkplek waarover zij de beslissingen nemen.
- Het jaarlijkse begrotingsproces eenvoudiger, doorzichtiger maken. Wijzigingen in financiën t.b.v. projecten beter laten onderbouwen door HK/ DGP; zoals het nu gaat is zeer onbevredigend.
- Het leiding geven.
- Het nakomen van richtlijnen en iedereen over een kam scheren.
- Het slechten van de barrière tussen de verschillende etages (horen wij nog bij de andere onderafdelingen?).
- Het uitzetten van beleid aangaande hoe om te gaan met het personeelsverloop doordat veel ouderen de dienst binnen nu en 10 jaar verlaten.
- Hogere schalen voor kantonniërs. Deze mensen worden te zwaar belast.
- Ik ben hier denk ik nog te kort werkzaam ben om daar een oordeel over te geven.
- Ik ben van mening dat er meer 'people' management plaats zou moeten vinden. Nu wordt er bij bepaalde mensen niet uitgehaald wat er in zit. Het stellen van duidelijker doelen zou daarbij kunnen helpen. Richting geven wordt erg gevonden. Onzekerheid viert hoogtij.

- Ik heb het idee dat elke afdeling zichzelf het middelpunt vindt in plaats van daadwerkelijk de samenwerking op te zoeken om tot 1 afdeling cx te komen.
- In gang zetten van reorganisatieproces ANI.
- Informatie voorziening.
- Informatievoorziening.
- Interesse van staf op werkvloer.
- Interne communicatie en openere werksfeer.
- Interne communicatie.
- Kansgelijkheid voor individuen en groepen inzake ontplooiing/ontwikkeling.
- Kennismaking
- Komen met meer informatie en meer tijd voor collega's vrij maken.
- Kortere en directe lijnen.
- Meer aandacht voor het product wat geleverd moet worden en minder aandacht voor de manier waarop het product tot stand komt.
- Meer aandacht voor waterkwaliteit (beleid en uitvoering). Betere informatievoorziening (met name tussen afdelingen).
- Meer aandacht voor de werkvloer.
- Meer afstemming tussen de onderdelen; ontwikkeling beeld rol en functie RD Verkeer en Vervoer in regio; integrale offerte regelen/ organiseren voor beleidswensenbrief.
- meer communicatie tussen de afdelingen. Geef de dienstkring meer bevoegdheden, nu zitten er veel te veel beslissers tussen het dir. hoofd en directeur water, geeft veel vertragingen en frustratie
- Meer contact tussen de onderafdelingen.
- Meer denken en opereren in grotere gehelen dan (onder)afdelingen. Meer nadruk op doelen dan op middelen. Meer aandacht voor de omgeving.
- Meer duidelijkheid wat toekomstige ontwikkelingen gaan inhouden voor de hoofdafdeling.
- Meer en betere communicatie met iedereen.
- Meer informatie naar de werkplek.
- Meer info/ overleg door persoonlijk contact.
- Meer inhoudelijke discussies over projecten.
- Meer integraliteit/ afstemming tussen activiteiten/ projecten.
- Meer kennis van wie wat doet, afdeling weet onvoldoende wat er gebeurt; meer aandacht voor individu.
- Meer kosten bewustzijn.
- Meer medewerking bij noodzakelijke vernieuwingen. prioriteiten moeten duidelijk zijn.
- Meer motiverend management op persoonlijke kwaliteiten (zachte kant). Veel minder aandacht voor de pu's en du's zonder ervoor te zorgen dat de organisatie of afdeling daarvoor voldoende gefaciliteerd is. Ik doel hiermee met name op de organisatievorm en de daarbij behorende taken.
- Meer ondersteuning (extra mensen).
- Meer op ARBO letten voornamelijk lawaai. Betere communicatie tussen verschillende afdelingen.
- Meer op de hoogte houden van de werkzaamheden.
- Meer openheid over zaken.
- Meer openheid, persoonlijke aanpak (menselijker).
- Meer openheid.
- Meer openheid.
- Meer personeel (of minder werk). Het niet (nooit) af kunnen krijgen van het werk, omdat het veel te veel is/ was/ blijft, is echt heel irritant en stress verhogend.
- Meer samenwerking op CX doelstellingen m.n. producten en public relations.
- Meer samenwerkingsgerichtheid.
- Meer samenhang.
- Meer uitwisseling nat/droog.
- Meer waardering van de afdelingshoofden voor de in hun ogen simpele medewerkers!
- Meer werkoverleg.
- Met eerbijheid en respect behandeld worden. Met ruimte voor zelfstandigheid en eigen initiatief voor alle collega's.(cultuur).
- Minde A/O, meer concentratie op inhoud en waardering voor het werk, accountantsverklaring moet geen doel op zich zijn.
- Minder bureaucratie, minder tijdsdruk, meer tijd (nemen) voor zaken en aandacht voor de praktijk.
- Minder competitie.
- Minder regelgeving en administratieve zaken. Meer verantwoordelijkheden op lager niveau. Beter personeelsbeleid t.a.v. verjonging, overname functies ouderen (tijd).
- N.v.t.
- Onderlinge contacten tussen diverse afdelingen.

- Onderling vertrouwen.
- Ongedane kennis in de vorm van opleidingen ook in de praktijk kunnen brengen.
- Ook dienen daar voldoende hulpmiddelen ter beschikking te worden gesteld.
- Ook hier verbetering doorvoeren in efficiënt werken. Minder praten , meer doen.
- Open en duidelijk beleid naar buiten toe, ook een luisterend oor bij de medewerkers.
- Open werksfeer. Collegialiteit/ samenwerking.
- openheid en eerlijkheid van leiding naar de medewerkers. waardering voor het werk.
- Openheid en respect wederzijds.
- Overleg binnen-/ Buitendienst.
- Personeel aannemen die weten wat er nodig is voor een goed draaiende "scheepvaartdienst" en daar haar beleid op afstemt.
- Planning verbeteren (financiële planning en project/planning) waardoor afspraken worden nagekomen.
- Positionering projecten. Invulling dynamisch en effectief rivierbeheer(sbeleid).
- Product als uitgangspunt nemen; outputsturing, geen inputsturing.
- Regelen van duidelijke taken met verantwoordelijkheden en bevoegdheden.
- Saamhorigheid moet verbeterd worden. Directeur moet echte aandacht hebben voor het personeel en echt naar hen leren luisteren.
- Samenwerking.
- Samenwerking tussen onderafdelingen.
- Samenwerking met advisering van ANSW, ANKV.
- Samenwerking; c.q. overleg tussen onderafdelingen ten einde en goed product af te leveren.
- Samenwerking (nakomen afspraken)
- Samenwerking TB/ onderhoud en bestedingen niet optimaal.
- Samenwerking verschillende afdelingen.
- Samenwerking/respect voor verschillende afdelingen t.o.v. elkaar.
- Samenwerken i.p.v. tegenwerken.
- Samenwerking (verantwoordelijkheden) tussen afdelingen verbeteren. Er is vaak sprake van tegenstrijdige belangen tussen lijn- en projectmanagement wat vaak ten koste gaat van projectresultaten.
- Samenwerking.
- Snellere verwerking van declaraties.
- Snellere beslissingen nemen. Snelle afhandeling van diverse zaken.
- Snellere product.
- Staf moet zich meer met het werk bezighouden en niet met het bepalen van koffiepauzes en andere futiliteiten.
- Stijl van management (top/down) veranderen. Afrekeninggedrag aanpassen, vertrouwen in medewerkers hebben en leidinggevend van afdelingen; te hiërarchisch, te veel lagen management, meer medewerkers.
- Structureel goede (zakelijke, professionele) samenwerking. Cultuuromslag min of meer nodig. Sterk streven naar betrouwbaarheid: afspraak is afspraak, doen wat je toezegt.
- Te realiseren werkzaamheden tijdig aangeven, prioriteiten aangeven en daar aan vasthouden.
- Te veel cultuurverschil tussen IXN nat en IXN droog.
- Team-building.
- Teamvorming (los zand).
- Terug koppelen ARBO voorwaarden op werkplek door de werkgever beter naleven. Dus de werkplek op de Arbo voorwaarden duidelijk verbeteren. Dit i.v.m. het geluid en afmetingen.
- Tevens meer communicatie.
- Tevreden.
- Toegroeien naar eenheid.
- Toekomstvisie ontwikkelen c.q. verbeteren; bedrijfsinformatievoorziening; communicatie verbeteren.
- Uitvoering van baggeren op het kanaal.
- Van hogerhand (politiek) opgedragen reorganisaties moeten niet per definitie slagen. Dit i.v.m. rijksuitgaven en de daarbij behorende verantwoording. Terug naar politiek en/of burgers.
- Van uitvoerend personeelsconsulent naar de rol van adviseur P&O (afdeling is voor mij in dit geval gelijk aan stafafdeling).
- Veel betere en snellere info over zaken die betrekking hebben op eigen functie.
- Veel meer luisteren en actie ondernemen waar nodig als er vanuit de steunpunten (rayons) opmerkingen/aanbevelingen zijn over het werk of algemene zaken.
- Verkorten allerlei procedures zodat werkobjecten sneller en duidelijker kunnen worden uitgevoerd.
- Verlaging werkdruk om zodoende meer aandacht te kunnen geven aan de ontwikkelingen.
- Vertrouwen in medewerkers en waardering v.h. kapitaal arbeid. Openheid, visie, betere communicatie. Aangeven randvoorwaarden v.h. werk.

- Vertrouwen uitstralen en waarmaken afstemming capaciteit afdelingen. Besluitvorming door management. Heldere taakstelling projecten. Openheid.
- Visie ontwikkeling, kennismanagement, peoplemanagement
- Voldoende communicatie/ afstemming; open naar elkaar m.n. staf naar medewerker; correct personeelsbeleid, vacatures niet voorbestemmen aan iemand, maar openproces.
- Waardering, openheid, eerlijkheid aanwenden om zaken te verbeteren.
- Waardering door leidinggevende en verbetering van leidinggevend m.b.t. capaciteiten.
- Wat meer waardering en respect voor personeel die reeds in vaste dienst zitten en niet het idee dat alleen goede personeel van buiten kunnen komen.
- WB2000 afstemming.
- Wij hebben op het moment geen directe chef, dit duurt veel te lang tot dat een nieuwe chef wordt aangesteld.
- Zich beter met de praktijksituatie op de hoogte stellen.

H02c binnen <Directie> in het algemeen

- 1 hoofdafdeling (scheepvaart) verkeersdienst.
- Aandacht aan het sociale aspect van het werken, de directie heeft met mensen te maken en niet met robots.
- Aandacht voor de medewerker in de organisatie.
- Aanspreekbare opdrachtgever voor projecten; heldere en ondubbelzinnige standpunten/beslissingen; ruimte voor ontwikkeling; ruimte voor vernieuwing.
- Administratieve procedures.
- Afstand tussen directie en afdelings-buiten hoofd vestiging- te strak; weinig persoonlijk contact.
- Afstappen van dat hele (veel te kostbare) onwerkbaar inhuurbeleid. Dit werkt niet.
- Afstemming en vereenvoudiging van administratieve procedures.
- als b
- Als medewerker binnen AN zou ik graag zien dat de concretere aanpak van br.1x meer zou worden doorgevoerd bij AN.
- AO rechtmatig en doelmatig (keep it simple). Minder sectoraal, minder korte termijn.
- Arbeidsmix anno 2000 stimuleert niet. Verloop medewerkers leidt tot negatieve effecten.
- Automatisering. Doorstroming contracten.
- Beleid c.q. visie van DT zal aanwezig zijn maar moet duidelijker naar de 'werkvloer' worden gebracht.
- Beleid gericht op het behouden van goede-tijdelijke-medewerkers.
- Bereiken van een open mededeelzame cultuur, zonder 'eilanddenken', gericht op samenwerking.
- Beter aandacht te geven aan de werkplekken ook voor de dienstkringen. Arbo! Ik vind dat rws er te weinig aan doet. Je moet eerst de klachten hebben voordat je voor beter meubilair/voorzieningen in aanmerking komt. En dan nog is het de vraag of je het krijgt. En als je het krijgt dan duurt het te lang voordat je het uiteindelijk binnen hebt.
- Beter begeleiding en informatie door afdeling P. P is ook voor het belang van het personeel en niet alleen voor de staf.
- Beter belonen van hard werkende hoog gekwalificeerde krachten. Niet ontlopen van verantwoordelijkheden. Goede informatie en communicatie. Kritiek mogen uiten en suggesties doen voor verbetering. Minder rangverschillen. Meer betrokkenheid personeel en interne regels gebaseerd op vertrouwen i.p.v. wantrouwen.
- Beter loopbaanbeleid, carrièremogelijkheden. Actief personeelsbeleid, geen stempel van de hid op de carrièremogelijkheden (bij sollicitaties).
- Beter luisteren naar wat de belangen van de dienstkringen zijn.
- Beter management, minder autoritair; kortere en directe lijnen.
- Beter voorlichting naar de buitendiensten. Duidelijkheid scheppen.
- Beter afspraken over gebruik diverse programma's systemen welke bijdragen aan het beter kunnen uitvoeren van werkzaamheden.
- Beter afstemming afdelingen, minder verschil droog nat.
- Beter bereikbaarheid div. afdelingen, betere service, snellere service, betere ondersteuning.
- Beter communicatie en informatie.
- Beter communicatie tussen de "linker" en de "rechter" wereld.
- Beter communicatie tussen de afdelingen.
- Beter communicatie zowel intern als extern naar burgers.
- Beter communicatie. Niet alles over de schutting gooien en het zelf laten uitzoeken- niet alles opleggen als een dictaat (tekst en uitleg erbij geven).
- Beter communicatie; betere samenwerking; meer zorg voor oudere werknemer; niet zo star zijn.
- Beter doorgroeimogelijkheden in de lagere schalen. Niet alleen kijken naar werkniveau maar ook denkniveau.

- Betere doorgroeimogelijkheden realiseren. Werkervaring gelijkstellen aan opleiding.
- Betere loopbaanbegeleiding binnen Verkeer en Waterstaat: meer stimulerend.
- Betere loopbaanbegeleiding van lager personeel.
- Betere loopbaanmogelijkheden.
- betere personeelsbeleid.
- Betere personeelsbeleid; openheid; betere communicatie; duidelijk gezicht naar buiten, communicatie met omgeving; vertrouwen in medewerkers; "de boer op"/ verdedigen DON-belangen bij hoofddirectie.
- Betere, snellere afwikkeling problemen die gemeld worden bij RVI. Dienstverlening moet bij deze afdeling voorop staan.
- Betrokkenheid afdelingshoofden bij het werkveld en niet verschuilen achter dit.
- Betrokkenheid van Dienst naar medewerkers (en daardoor van medewerker naar Dienst).
- Bewust belonen moet gelijk zijn voor iedereen. De hoge krijgen over het algemeen (zeer) hoge beloning, de lagere (zeer) lage beloning.
- Bewust beloon klopt ook niet.
- Binnen redelijk termijn antwoord op gestelde vragen, zowel op mondelinge als schriftelijke; duidelijke eensluidend afgestemde beslissingen; een goed luisterend oor hebben.
- Collegialiteit/samenwerking.
- Communicatie in het algemeen en door het ontbreken van RWS interne mail, ook het schriftelijke aspect.
- Communicatie tussen afdelingen. Samenwerking tussen afdelingen.
- Communicatie vanuit DT naar organisatie toe. Vermindering eilandcultuur van afdelingen.
- Communicatie!
- Communicatie, snelheid en efficiëntie van werken binnen de verschillende afdelingen. Niet zozeer naar diploma kijken, maar eerst naar capaciteit.
- Communicatie.
- Communicatie.
- Communicatie.
- Communicatie. Duidelijke afspraken.
- Communicatie/bedrijfsinformatievoorziening; samenwerking tussen afdelingen verbeteren; vermindering bureaucratie/toekomstvisie ontwikkelen c.q. verbeteren.
- Cultuur: opener, delegeren, management zou vertrouwen in medewerkers moeten hebben en tonen.
- Cultuur; doorgroeimogelijkheden.
- Cultuurverschillen tussen de afdelingen opheffen. Waarderingen voor ouderen beter beoordelen/uitvoeren. Begeleiding van medewerkers gelijkwaardig maken.
- D.T. moet beter luisteren naar de werkvloer. Door de afdeling automatisering word je aan handen en voeten gebonden, iedereen klaagt erover maar er gebeurt niets!
- Dat afdelingen beter/flexibeler samenwerken. Het WT zou zich beter met de praktijksituatie op de hoogte behoren te stellen.
- Dat alle werknemers die hetzelfde doen ook gelijk beloond worden.
- Dat er naast alle beleid en regels ook nog werk wordt gedaan.
- Dat verantwoordelijken binnen AN hun verantwoording nemen. Ik ervaar verantwoording ontwijkend gedrag van de leidinggevendenden
- De afdelingen moeten elkaar niet langer als concurrent maar als collega's zien, meer openheid en vertrouwen. Geen hokjesgeest meer en leren afspraken na te komen.
- De dienstkring wordt door bepaalde hoofdafdelingen (RVJ-ANKV en ANSW) beschouwd als onkundig (dit is m.i. onjuist).
- De directie moet beter overwegen of de betreffende medewerker wel goed is ingeschaald. Daar mankeert nog heel wat aan.
- De doorgroeimogelijkheden in de "lagere" schalen.
- De eeuwige onzekerheid wat betreft een aantal functies in de dienstkring/ rayons.
- De GWW cultuur niet opdringen aan de WE-sector; minder personele wisseling op strategische spilfuncties waardoor continuïteit ontstaat.
- De hokjesgeest heerst hier erg, meer samenwerking is gewenst.
- De hokjesgeest moet verdwijnen.
- De liften.
- De manier van bewust belonen, de hoge krijgen veel de lage krijgen in verhouding veel minder.
- De mensen als mens behandelen en niet als nummer. De directie moet zichzelf ook flexibel opstellen zoals ze dit van de mensen verwacht.
- De mensen meer in zijn waarde laten.
- De samenwerking tussen hoofd- en stafafdeling (het lijkt soms wel of er vele toko's "in stand worden gehouden"). Stijl van leidinggeven bij een aantal afdelingen (hoofdafdelingen).

- De sterk directoriale wijze van leiding geven wordt hopelijk verbeterd met het aantrekken van een nieuwe HID. De enkele leden van het DT moeten meer verantwoording voor belangengebied nemen.
- De versterkte cultuur.
- Dient opener (informatie) tegenover de medewerkers.
- Don moet naar een nieuw gebouw bij station Arnhem cs. Personeel dan verspreiden over minder maar grote verdiepingen, waardoor je met meer collega's in contact komt. Ik weet niet wie er boven of onder mij werken, ik spreek ze nooit. Er moet meer geld beschikbaar komen voor afdelingsuitjes met partner, enz.
- Doorgroeimogelijkheden.
- Doorstroom mogelijk voor jonge werknemers en zorgen voor tijdig opgeleiden mensen zeker op de continu objecten ivm. uitstroom oudere medewerkers.
- DT dichter naar de medewerkers toe, ivoren toren/autoritair.
- DT heeft naar mijn inzien geen idee wat op dienstkring niveau gebeurd.
- Duidelijk beleid op het gebied van Strategisch Personeels Management (integraal en niet fragmentarisch). Ik heb de indruk dat weinig mensen (managers) weten c.q. beseffen wat SPM precies inhoudt.
- Duidelijk beleid richting werkvloer. Niet steeds van inzicht veranderen en eenduidig en consequent (U.C.A vs. kwaliteit).
- Duidelijk door vertalen van gemeenschappelijke doelen naar de werkvloer.
- Duidelijk maken wat men op langere termijn wil bereiken.
- Duidelijke beslissingen nemen. Toekomstgericht zijn. Meer/ betere opleidingen verzorgen voor lager (MBO-ers) geschoolden.
- Duidelijke visie binnen de bedrijfsvoering op elk organisatie niveau is mij ontgaan. Dit geldt niet voor ON-alleen maar m.i. binnen centraal Rijkswaterstaat.
- Duidelijker beleid.
- Duidelijker werkafspraken/-procedures met respect voor andermans verantwoordelijkheid.
- Duidelijkheid besluiten en koers/ kaders/ prioriteiten.
- Duidelijkheid en eerlijkheid tegenover de werknemer.
- Duidelijkheid geven over doelstellingen, visie toekomst en beleid op hoofdlijnen.
- Duidelijkheid t.o.v. AO-procedures.
- Duidelijkheid wat betreft ouderenbeleid. Men is hier al vier jaar mee bezig maar het komt geen stap vooruit.
- Duidelijkheid.
- Duidelijkheid.
- Een ander gebouw.
- Een beter en vooral sneller functionerend netwerkbeheer; het nakomen van afspraken; er heerst bij de DOM een cultuur van angst, lethargie, frustratie, berusting. Er wordt uitgegaan van het slechte van de mens d.m.v. legio controles en inperken van bevoegdheden of spelruimte i.p.v. het stimuleren van het goede.
- Een beter functionerende afdeling P&O! En sneller
- Een betere begeleiding vanuit de afdeling P&O.
- Een eenduidig landelijk herkenbaar beleid voeren.
- Een managementteam met een menselijk gezicht.
- Eilandencultuur veranderen, samenwerking met andere overheden aanpassen. Openheid naar omgeving.
- Er dient afstand genomen te worden van de "ouwe-jongens-krentenbrood" mentaliteit.
- Er moet een lange termijn visie ontwikkeld worden. Besluiten worden nu ad-hoc, inconsistent en op basis van te summiere informatie genomen (want geen tijd om notitie te lezen).
- Er moet veel meer worden geluisterd naar klachten over werkdruk.
- Er zijn mensen/ werkplekken binnen DON waar weinig tot geen (nuttig) werk word gedaan en andere werken zich kapot. Graag goed verdelen.
- Ergonomisch verantwoord meubilair mis ik hier wel eens. Schijnbaar ontbreekt de financiële middelen hiervoor.
- Even stoppen met die reorganisatiedrang, de vorige is nog niet uitgewerkt.
- Feed-back
- Financieel beheer/planning.
- Financiële uitlopmogelijkheden voor iedereen betere besluitvorming.
- Financiële waardering.
- Geen idee
- Geen idee.
- Geen mening.
- Gelijke behandeling.

- Geluiden/initiatieven van de werkvloer oppakken. Regels niet van boven af opleggen.
- Goede communicatie intern als extern.
- Goede communicatie tussen hoofdkantoor-dienstkring-steunpunten.
- Goede inhuurkrachten een baan aanbieden.
- Handboek administratieve procedures en procedures in het algemeen
- Heb ik niet voldoende zicht op.
- Het jassentijdperk zo snel mogelijk afsluiten. Het gevoelsonderscheid tussen LBO t m MBO en HBO en hoger zo snel mogelijk wegnemen.
- Het nakomen van richtlijnen en iedereen over een kam scheren.
- Het stoppen van die afdelingen die nodeloos expanderen over, door en met de kennis van andere afdelingen.
- Hetzelfde beleid bij begeleiding, toezicht, handhaving alles bij andere directie.
- Hokjesgeest moet weg: "IR > ING!" flauwekul. RWS / S&W is te titelgeil!
- Hygiëne (centraal kantoor schoonmaak); Vanuit de dienst-leiding beschikbaar stellen van financiële middelen om mankracht in te huren om integratie en sanering v.d. 3 bibliotheekcollecties ter hand te nemen i.v.m. fusie dir's Gelderland en Overijssel.
- Ik ben hier nog tekort werkzaam om daar een oordeel over te geven.
- Informatie/beslissingen uit Arnhem komen niet of te laat bij ons binnen (o.a. door het ontbreken van intranet op onze werkplek).
- Informatievoorziening.
- Invoering projectmatig werken over alle betrokken afdelingen (nat en droog).
- Inzicht in taakgebieden van de afdelingen (wie doet wat?, waar kan ik terecht?)
- Kansgelijkheid voor individuen en groepen inzake ontplooiing/ontwikkeling.
- Kenbaarheid van de visie van het DT.
- Km-vergoeding.
- Kortere procedure omtrent plannen. Duurt te lang. Soms duur het 10 jaar voor iets daadwerkelijk is gerealiseerd.
- Kortere procedures. Bijvoorbeeld controle van ingezonden bestek. Snellere procedures om post uit te laten gaan.
- Kortere/ snellere procedure tussen de afdelingen onderling waardoor efficiënter gewerkt kan worden.
- Laat het Dt beseffen dat de medewerkers, hun collega's, samen RWS vormen, waardering, openheid en eerlijkheid is daarbij het beste instrument om de toekomst in te gaarn en om problemen op te lossen
- Ligt tig ver weg betreffende afstand directie t.o.v. dienstkring; weet men in het algemeen wat er in de dienstkring plaatsvindt?
- Loon.
- Loopbaanmogelijkheden.
- mandatering
- Mandatering opdrachtgeverschap lager leggen, b.v. bij dienstkringhoofd.
- Meer aandacht voor arbo. Samenwerking diverse afdelingen.
- Meer aandacht voor de scheepvaart.
- Meer aandacht voor het product wat geleverd moet worden en minder aandacht voor de manier waarop het product tot stand komt.
- Meer aandacht voor mensgericht. Management: minder woorden hierover, maar daden.
- Meer begrip voor de werknemer als mens in de organisatie, betere regelingen voor bijzondere omstandigheden in de thuissituatie (bijv. handicap partner). Betere begeleiding personeelsconsulenten.
- Meer begrip voor 'deadlines' van stafafdelingen vanuit de lijn: niet alleen het werk in de lijn is belangrijk.
- Meer contact en terugkoppeling van bepaalde zaken.
- Meer denken en opereren in grotere gehelen dan (onder)afdelingen. Meer nadruk op doelen dan op middelen. Meer aandacht voor de omgeving. Een DT dat als team opereert, niet als solisten. Heldere positionering in regio en in Den Haag. Doorbreken van oude stigma's en etiketten, door wenkende perspectieven, voor zowel dienst als individuele medewerkers.
- Meer druk naar HK dat de verhouding inhuur en kosten eigen personeel uit evenwicht is. Projectplanning loopt 10 jaar vooruit, planning personeel is daar vanaf afhankelijk toch?
- Meer duidelijkheid en meer betrokkenheid bij personeel. Meer inzicht voor werk binnen de dienstkring met name rayons.
- Meer eenheid, betere samenwerking tussen afdelingen.
- Meer en sneller besluiten vaststellen/nemen.
- Meer interactie tussen afdelingen; meer ophouding van & betrokkenheid tonen DT (leden); stimuleren van alle medewerkers.
- Meer kansen geven aan tijdelijke krachten.

- Meer kostenbewustzijn. Minder bureaucratie. Innovatief handelen aanmoedigen. herinvoering c.q. stimuleren ideeënbus en belonen en open over communiceren.
- Meer marktgericht werken en extern gericht werken.
- Meer naar de mensen geluisterd worden?
- Meer nadruk leggen op het afbouwen van gehele HWN. Niet zo spastisch omgaan met gebruik eigen auto voor de dienstvergoeding. DT moet bevorderen dat meer projecten in O-N kunnen worden gerealiseerd.
- Meer ontplooiingsmogelijkheden voor de werknemers, stimuleren van ontwikkeling (ook bij kansen in IF functies e.d. buiten DON).
- Meer open management.
- Meer openheid (bijv. bij reorganisatie). Meer menselijkheid.
- Meer openheid en interactie met de omgeving (provincies, gemeenten, waterschappen en overige Rijksdiensten).
- Meer openheid.
- Meer openheid/meer informatie met betrekking tot toekomstplannen die gemaakt worden voor beheer vaarweg.
- Meer rekening houden met mensen die in de volcontinu lopen (werken).
- Meer ruimte voor interne strategie.
- Meer verantwoordelijkheid directeurs AN/ IX/ RV. DT management op hoofdlijnen.
- Meer visie en openheid
- Meer waardering voor de mensen die op de lagere afdelingen (adm. en schoonmaak etc.).
- Meer waardering voor werkvloer.
- Meer zelf regelen i.p.v. Arnhem.
- Minder bureaucratie, minder hiërarchie; meer open naar buiten (& binnen), de klant!
- Minder bureaucratie/ minder vergaderen meer doen.
- Minder bureaucratische structuur! Brief die door ons op logopapier wordt geprint moet nog 2 stappen (postbehandeling en tekstverwerking) door voor hij uitgaat. Tijd en materiaal verlies, om maar niet te spreken over het aantal mensen dat zich bezig houdt met 1 brief.
- Minder gebruik maken van inhuurkrachten. Geen werkzaamheden dubbel laten uitvoeren.
- Minder overleg. Naar mijn mening wordt er veel te veel gepraat.
- Minder regelgeving en administratieve zaken; meer verantwoordelijkheden op lager niveau; personeelszaken (slechte begeleiding persoonlijke zaken zoals pensioen, salaris, ziektekostenverzekering). Beter personeelsbeleid t.a.v. verjonging, overname functies ouderen (tijd).
- Minder regelgeving en een betere samenwerking/afspraken tussen de diverse afdelingen onderling.
- Minder uitbesteden, meer zelf doen daar waar het kan.
- Minder vergaderen over "beleid", meer aandacht voor praktijk, minder bureaucratie.
- Minder werkdruk door niet te bezuinigen.
- Minder zakelijke benadering.
- Naar mijn idee moet er minder gewerkt worden naar een goedkeurende accountantsverklaring en moeten de afdelingen zelf hun regels opstellen die een accountantsdienst vervolgens controleert. Het product blijft dan doel m.b.v. onze eigen gestelde regels, nu lijkt de verklaring soms doel te worden.
- Nadrukkelijker aansturing op hoofdlijnen, onder meer door behandeling thema's e.d. in DT.
- Onderhoudstaken van dienstkringen bij 1 centrale dienst/afdeling brengen; kennis overdracht: zorg ervoor dat wanneer een "oude rot" de dienst verlaat hij zijn kennis overgedragen heeft aan zijn opvolger. Dus niet de man laten gaan en een net afgestudeerde HBO'er aannemen die het allemaal wel zal weten.
- Onderling vertrouwen.
- Onderlinge verstandhouding en de functie van P&O.
- Ondersteunende functie in CXB bij wie je wat moet doen/hebben.
- Ontwikkeling beleid rol en functie RD algemeen (i.v.m. decentralisatie).
- Oog hebben voor de dienstkringen met hun medewerkers. Er bestaat meer als het Centraal Apparaat.
- Open, gemotiveerde toekomstgerichte werkwijze gebaseerd op de persoonlijke kwaliteiten en mogelijkheden van de medewerkers. Het bieden van perspectief.
- Openheid dt naar medewerkers.
- Openheid.
- Opheffen banenpool.
- Opheffen eilanden cultuur en scheiding "nat" en "droog"; vertrouwenspersoon voor misstanden aanstellen.
- Overbodige administratieve verplichtingen afschaffen.
- Personeelsbeleid afstemmen op arbeidsmarkt, meer waardering voor bestaande collega's.
- Procedures m.b.t. uitvoering/voorbereiding van werken.

- Procedures opstellen die voor de hoofdafdelingen herkenbaar zijn zodat daarop kan worden gestuurd zonder kans op miscommunicatie.
- Product als uitgangspunt nemen; outputsturing, geen inputsturing.
- professionalisering; flexibiliteit; aandacht voor hoofdzaken.
- Projecten dienen meer gestuurd te worden op voortgang; minder aandacht voor administratief geneuzel (bureaucratie); verdere verantwoordelijkheden naar lagere functies.
- Reiskosten normaal op tijd uitbetalen. Ploegen toeslag normaal op tijd uitbetalen.
- Rekening houden met doorgroeimogelijkheden van de medewerkers.
- Respect voor elkaar en elkaar werk verbetering kwaliteit werkoverleg.
- Rivaliteit tussen de (hoofd) afdelingen. Er wordt te vaak vergeten dat we een directie zijn en geen concurrenten.
- salariering gelijkrekken met andere directies bijv. Utrecht of Limburg
- Salaris aanpassen over de gehele lijn.
- Salaris is mager.
- Salariswaardering voor de werkzaamheden (zie andere directies); communicatie tussen directie en dienstkring.
- Samenwerking
- Samenwerking met collega's in open werksfeer; verantwoordelijkheid nemen (op elk niveau).
- Samenwerking tussen de afdelingen/dienstkringen, m.n. nakomen van afspraken en regelgeving.
- Samenwerking tussen de afdelingen; schotten verwijderen; duidelijke doelen stellen; waar staan wij voor?
- samenwerking, niet altijd uit zijn op eigen succes.
- Samenwerking; meer accent op doelmatigheid in plaats van rechtmatigheid.
- Schaalverbetering van de laagste schalen.
- Schoenmaker blijf bij de leest.
- Sfeer dient verbeterd.
- Sneller oplossen van problemen.
- Snellere besluitvorming (intern) over projecten. DON draait en draait en draait.
- Snellere computers op sommige werkplekken. E-mailprogramma voor intere/externe mail (en zeker geen verschillende sneltoetsen voor dezelfde handelingen Zoals nu). Meer mogelijkheden om parttime te werken meer contact tussen verschillende lagen DON.
- Soort uitwissel programma tussen de afdelingen.
- Stijl van manager
- Strategisch P&O beleid, momenteel wordt te strak gekeken naar regels in plaats van personen (hierdoor gaan goede medewerkers verloren).
- Structureel goede (zakelijke, professionele) samenwerking. Cultuuromslag min of meer nodig. Sterk streven naar betrouwbaarheid; afspraak is afspraak, doen wat je toezegt.
- Teamvorming (eilanden).
- Terug koppelen ARBO voorwaarden op werkplek door de werkgever beter naleven. Dus de werkplek op de Arbo voorwaarden duidelijk verbeteren. Dit i.v.m. het geluid en afmetingen.
- Terug koppeling DT-besluiten, sfeer, onderling vertrouwen, waardering open besluitvorming na informatie van de werkvloer.
- Terugkrijgen van een open sfeer binnen de directie, zonder mensen door het management al te makkelijk in hokjes te plaatsen.
- Tevreden.
- Uitstroom van medewerkers voorkomen, omdat er weinig waardering is van en mogelijkheid tot doorgroei in de ogen van afdelingshoofden.
- Vaartuigen en apparatuur vernieuwen. Reis- en vervoerskosten verhogen.
- Van hogerhand (politiek) opgedragen reorganisaties moeten niet per definitie slagen. Dit i.v.m. rijksuitgaven en de daarbij behorende verantwoording. Terug naar politiek en/of burgers.
- Verbetering cultuur waar meer ruimte is voor initiatief en minder "dictaat" van bovenaf.
- Verbetering wanneer RWS open staat voor de mogelijkheid tot het vervullen van (bijna alle) functies ook in deeltijd. Praktijk is echter dat deeltijdwerker weinig tot geen kans maakt bij sollicitaties wanneer het een fulltime baan betreft.
- Vereenvoudiging administratieve procedures. Eerlijke behandeling richting burgers/instantie e.d. (met een maat meten).
- Vereenvoudiging financieel/administratieve handelingen.
- Vergoeding binding veel te laag. Waardering/salaris ook te laag in vergelijking met overige overheden/bedrijven.
- verschil in schaal komt altijd niet overeen met verschil in werkzaamheden met name lagere schalen ondergewaardeerd in vergelijking met het bedrijfsleven.
- Vertrouwen in de leiding; deskundigheid in leidinggeven.

- Vertrouwen in management, betere samenwerking.
- Vertrouwen uitstralen en waarmaken afstemming capaciteit afdelingen.
- Visieontwikkeling, kennismanagement, peoplemanagement
- Vooral een betere communicatie met P&O reisvergoeding voor cursussen e.d..
- Waar staat Oost-Nederland voor en hoe staan de medewerkers hierin. Hoe worden kwaliteiten personeel zo goed mogelijk benut.
- Waardering voor de werknemers (vooral ouderen). Promotiemogelijkheden.
- Waardering voor personeel beneden schaal 6.
- Waarderingen niet af laten hangen van alleen maar opleidingen, maar ook werk en denk nivo meenemen.
- Warmer kantine, meer respect DT-tijdelijke contractanten, meer vast medewerkers in dienst nemen.
- Weer meer communicatie, elkaar inlichten wat er gaat gebeuren ook al zijn er fouten gemaakt.
- Weinig bekend over andere afdelingen wat werk en mensen betreft, heel veel nieuwe gezichten.
- Werk en denkniveau moet weer boven opleidingsniveau of gelijk met opleidingsniveau komen te staan.
- Werkbare situatie.
- Werken op basis van vertrouwen (ipv controleerbaarheid)delegatie van verantwoordelijkheden.
- "Hartstikke" leuk werk werkelijk als doelstelling en niet als loze kreet opvatten.
- Zaken aangeven wat gebeuren moet en vervolgens uitwerken, en niet andersom.
- Zelfde waardering voor zelfde werk (bv CP functie varieert nu tussen schaal 6 en 8).
- Zorgen dat de mensen plezier hebben in hun werk en eens ophouden met reorganisaties, waarbij de mensen die hun draai hebben gevonden weer bezorgd zijn over hun werkplek.
- Zorgen voor een open, goede sfeer in de organisatie.
- Zorgvuldiger met gegevens van personeel omgaan.
- Zuinig zijn op het personeel.

H03 Overige opmerkingen:

- 1 Kantonnier is de laagst betaalde, die dag en nacht moeten werken, waar geen doorgroeimogelijkheid voor is, die heeft de meeste verantwoordelijkheid en de laagste beloning. Mensen op kantoor vinden zichzelf belangrijker dan de mensen die buiten werken. De beloningen/promotie e.d. valt altijd aan kantoorpersoneel.
- Aan de organisatie ligt het niet, want die is er niet. Het is ondenkbaar dat er in het bedrijfsleven gewerkt zou worden als binnen onze directie. Dit zou faillissementen opleveren.
- Aan het aspect kwaliteitszorg wordt totaal geen aandacht besteed, binnen onze afdeling. (Voorbeeld schrijfwijze Oost-Nederland).
- Aangaande de ontplooiingsmogelijkheden hebben de zittende oudere waterstaters geen doorgroeimogelijkheden meer en blijven zitten waar ze zitten en het resultaat daarvan is dat ze zich ook niet meer verroeren. (Dus wegnemen toekomstmogelijkheden is wegnemen initiatieven).
- Accountantscontroles en administratieve/financiële procedures zijn uit de hand gelopen. Onze belangrijkste taak is de zorg voor de infrastructuur. Dat vraagt de maatschappij ook van ons en niet tijdverslindende administratieve rompslomp en over het paard getilde accountantscontroles.
- Alle collega's inclusief ikzelf zitten minstens 15 jaar in dezelfde salarisschaal; bij goed functioneren zoals ieder jaar weer blijkt (functioneringsgesprek) zou een schaalverhoging zeker op zijn plaats zijn.
- Alleen de goede collegialiteit van de mensen op de werkplek en de variatie in het werk maken de werkplek leuk. Echter van de hogere leidinggevendenden word je vaak niet gesteund of bij iets meer pech nog tegengewerkt ook.
- Alles wordt buiten je om geregeld en je wordt als een kind behandeld.
- Als medewerker prijs ik mij gelukkig geen plek in Arnhem te hebben gekregen. De dreiging is wel aanwezig en baart mij zorgen. Daarmee kan mijn positieve instelling (zie invulling) compleet wijzigen.
- Andere directies . Met nieuw en beter materiaal werken en beter salaris hebben (hogere schaal).
- Andere huisvesting.
- Beschreven situatie is helaas dagelijks gespreksonderwerp op de afdeling.
- Betere invulling contractmanagement en aanspreken op verantwoordelijkheden; lijn "aanpakken" als hetgeen afgesproken is niet op tijd nagekomen is, indien het dan ook verwijtbaar is. Formatie opnieuw beschrijven voor de gehele directie (functiebeschrijvingen).
- Bij dir. Oost-Nederland zijn de lijnen erg lang m.n. Dir.kantoor-DKR-Dir.kantoor. Op vragen vanuit de DKR wordt laat of helemaal niet geantwoord. Open en eerlijk zijn vanuit de Directie (HID) naar het personeel.
- Binnen de directie Oost-Nederland in het algemeen: manipulerend met listenbedrog wordt bewust de kansongelijkheid in stand gehouden en/of gecreëerd. Gelijke behandeling voor LBO-ers, MBO-ers, HBO-ers en Academisch opgeleiden bestaat niet.
- Cultuuromslag is nodig (en met nieuwe HID mogelijk); vergt zichtbaar (met daden niet woorden) commitment van dienstleiding.

- Dat de werkdruk hoog is dat geeft niets maar af en toe een schouderklopje of compliment zou ook niet erg zijn, maar wel motiverend!!
- Dat sommige zaken die toch prioriteit hebben op langdurige wijze worden afgehandeld of niet afgehandeld. Het voor een dubbeltje op de eerste rang willen zitten, maar niet de verantwoordelijkheden willen dragen.
- De Dienst moet beter kijken hoe de mensen wonen ten opzichte van hun werk. Op sommige plaatsen is het openbaar niet toerijkend om b.v. naar Arnhem te reizen zodat men daar van geen gebruik van kan maken. Men moet niet zo strak aan het reiskosten besluit vast houden.
- De direct leidinggevende is net gestart. Degene die me in de praktijk het meest begeleidt, stimuleert en probeert gezamenlijke oplossingen te zoeken.
- De intentie om communicatie en samenwerking te verbeteren is er wel maar bij het minste of geringste wordt teruggevallen op 'technocratische' werkwijze.
- De komende veranderingen (reorganisatie) en de omgang met de werknemers daarover, indeling van het werk in de toekomst wordt door mij als negatief ervaren.
- De ontwikkeling c.q. vernieuwing van begeleiding van het scheepvaartverkeer vanaf vaartuigen staat stil.
- De organisatie is te groot, het vroegere wij-gevoel is veranderd in het zij-gevoel. Oost-Nederland is Gelderland waaraan Overijssel is toegevoegd.
- De regelgeving wil meer mensen in de trein. Dit betekent dat hun eigen ministeries op A-locaties moeten zitten. Het hoofdkantoor van DON is zeer slecht te bereiken per trein. Verder ligt het kantoor niet centraal in het directiegebied.
- De sfeer binnen de afdeling is grondig verpest door hoofd afdeling. De laatste jaren zijn veel medewerkers gefrustreerd afgeserveerd maar het hoofdafdeling blijft gewoon zitten.
- De sfeer van wantrouwen, alles top down besluiten moet zo snel mogelijk weg.
- De verhouding opleiding/bevoegdheid/verantwoording ten opzichte van het salaris moet eerlijker worden.
- De vragenlijst komt op een wat ongelukkig moment - de wisseling van HID's.
- Direct leidinggevend hebben een zeer beperkte kennis van de inhoud van de werkzaamheden op de werkvloer. Betere loopbaanbegeleiding en salariëring.
- Directiebrede sfeerverhogende activiteiten ontplooiën, zoals feestavond of iets dergelijks om collega's van andere afdelingen, vooral buitendiensten (beter) te leren kennen op een informele wijze.
- Dit zal wel bij elke afdeling zijn, dat er teveel naar geld wordt gekeken b.v. reiskosten 19 of 60 cent, dit zijn bedragen van vroeger. Bij het meeste lijkt het wel of ze het zelf moeten betalen.
- Door de zeer recente wisseling van meerdere DT-leden, is dit een ongelukkig moment voor het maken van en juist tevredenheidsonderzoek. De sfeer is nu eenmaal zeer gevoelig voor de sfeer en sturing vanuit de directie.
- Doorgroei wordt belemmerd voor MBO'ers en HBO'ers, academici tellen; planning, controle en beheersbaar: zaken die de dienst te veel bezig houden ten koste van de productiviteit. In verhouding tot de personeelsomvang wordt er weinig geproduceerd. Alles draait om een goedgekeurde accountantsverklaring.
- DT leden zouden zich vaker op de werkvloer kunnen vertonen om zich te overtuigen van de werkdruk en de omstandigheden.
- Echte verantwoordelijkheden en besluiten worden door het management onvoldoende genomen, teveel indekken/verschuilen. De leidinggevend zijn teveel met zichzelf bezig om zich staande te houden.
- Een flexibele CAO zou RWS niet misstaan. Denk hierbij aan, minder vrij-> meer geld. 1e jaar minder vrij; 2e jaar een half jaar vakantie.
- Er word door het DT gesproken over hoofdtransporters Waal maar bij ons is daar niet veel van te merken. Als iets geld moet kosten is de hoofdtransporters Waal ineens niet zo belangrijk meer.
- Er worden administratief gezien nogal eens fouten gemaakt. Het komt meestal wel in orde, maar dat kost vaak veel tijd en moeite. Sinds het woord manager z'n intrede heeft gedaan is het er voor de lager ingeschaalde niet beter op geworden.
- Er zou wat meer rekening moeten worden gehouden met persoonlijke omstandigheden.
- Functie van gezagvoerder/riviermester veel te laag ingeschaald!
- geen
- Geen
- Geen.
- Geen.
- Geen.
- Het aantal overspannen mensen en het aantal dat daar tegenaan hangt moet omlaag! Dit zal ook voor de collega's de werkdruk verminderen.
- Het gebouw Presikhaaf ligt qua bereikbaarheid verschrikkelijk slecht m.b.t. openbaar vervoer.

- Het regelmatig afschuiven van werk, feiten en andere zaken. Niet luisteren naar feiten die door ervaring in het veld zijn opgedaan. Steeds maar weer opnieuw wordt het wiel van boven opnieuw ontdekt. Daar word ik moe van.
- Het schoonmaken van het kantoor laat flink te wensen over, hier dient op korte termijn wat aangedaan worden.
- Het vertrouwen in de "leiding" in het algemeen en in de goede wil van de leidinggevenden is de laatste tijd ernstig verstoord. In het algemeen is men bang dat "het" niet meer goed komt.
- Het werk is erg leuk, maar de organisatie is bar slecht.
- Hopelijk wordt P.M.W. een verbetering binnen Oost Ned.
- Ik ben als technicus werkzaam in een club van andere pluimage. Dat leidt soms tot inzichtverschillen. Aan de ene kant wil het management een technische aanpak maar 'durven' daar blijkbaar niet duidelijk in te zijn. Ik heb het gevoel onder de maat te presteren door onduidelijkheid. Contrast mensen met dezelfde functie soms te groot, dit demotiveert.
- Ik ben benieuwd of hier wat mee gedaan wordt? Denk van niet.
- Ik ben met opleiding civiele techniek bezig.
- Ik ben pas 1 week in dienst bij IXA. Nog onvoldoende beeld van organisatie en direct leidinggevende!
- Ik ben werkzaam binnen pool ixw en gedetacheerd bij ixa. alle vragen hebben betrekking op ixa!
- Ik denk dat op dit moment veel wordt verwacht van de nieuwe HiD; de vorige was te weinig gericht op de medewerkers en op de vernieuwing.
- Ik heb te vaak het gevoel van: ik moet het nog maar even uitzingen want het zal allemaal wel een keer beter worden (hoop ik).
- Ik hoop dat dit allemaal meer oplevert dan wat cijfers op papier.
- Ik vind de bediening van de buitenste zonwering bij warme dagen beneden peil. Automatisch naar beneden. Wie het open wil doet dat maar, nu is het andersom.
- Ik vind deze enquête erg gericht op tevredenheid m.b.t. werk en de evt. behaalde doelen. Tevredenheid heeft ook nog met andere zaken te maken. Ik vind veel vragen gaan over Directie Oost-Nederland. Ik heb vrijwel uitsluitend te maken met een dienstkring.
- Ik vind het een slechte zaak dat er binnen DON verschillende schalen zijn toegekend aan gelijkwaardige functies. Een Centraal punt op het centrale apparaat (Nieuwe werken) zit in schaal 8. Op de dienstkringen is dit schaal 7.
- Ik werk al meer dan 2 jaar met een oude functiebeschrijving. Na 2 jaar wordt deze eindelijk aangepast. Leiding staat niet open voor aanpassing waarderingen. Tevreden over contacten binnen afd. 'op de werkvloer'. Niet het geval met management. Er ontstaat een situatie waarbij A-O procedures een te grote rol gaan spelen en weinig flexibiliteit overlaten.
- Ik werk hier nog niet zo lang.
- Ik werk hier te hard om een mening over een aantal zaken te geven.
- In het verleden ruim 20 jaar lang zelf leiding geven aan groepen van 11 tot 75 personen in niveau 4t/m9. Zie je nu dat het huidige management onvoldoende inhoud heeft. Alleen haantjesgedrag vertoont.
- In landelijk verband is de WED sector heel verschillend vormgegeven. Grote clusters blijken slagvaardiger dan versnipperde eenheden. Bij Oost-Nederland 1 cluster WE directiebreed creëren.
- Indruk: men wil bij het Rijk vermenigvuldigen terwijl het optellen nog niet wordt beheerst.
- Je loopt vaak met hoofd tegen de muur zeker bij oudere leidinggevende niet progressieve personen.
- Laat management en werkvloer elkaars taal weer een leren spreken maar vooral begrijpen.
- Laten we niet werken naar de "waan van de dag (politiek)" maar staan op afspraken en het "dak dicht houden".
- Met betrekking tot verbeteringen binnen de directie Oost-Nederland in het algemeen: ook de OR schiet m.i. tekort bij het informeren van medewerkers over toekomstige ontwikkelingen n.b.t. RWS.
- Mi. moet er wat betreft de afdeling P&O meer aan ondersteuning voor het personeel worden gedaan. De consultant moet zijn medewerkers waarvoor hij verantwoordelijk is kennen en meer rechtstreeks contact.
- Misschien verliest de staf het contact met haar werknemers omdat ze op deze manier wil zien of de mensen het wel naar hun zin hebben. Leg eens wat vaker het oor te luisteren en handel daar dan naar!
- Moderne bedrijfsvoering moet ook gedragen en voorzien te worden door het DT. DT mag geen beslissingen nemen welke bedrijfsvoeringstechnisch moeilijk te realiseren zijn.
- Momenteel vindt er een reorganisatie plaats binnen de "droge" (?). Ik ben van mening dat hierover veel meer informatie vanuit de dienstleiding dient te worden gegeven en een eerlijke inspraak vanaf de werkvloer, dient mogelijk te zijn om een zo breed mogelijk draagvlak te realiseren.
- N.a.v.: binnen de directie Oost Nederland in het algemeen: Vaste medewerkers hebben veel werk met het begeleiden van banenpoolers. Dit is op zichzelf niet erg, maar wordt door de dienstleiding (lees: Arnhem) niet vertaald in meerwaardering. Na 30 jaar blijkt het niet mogelijk bij Oost-Ned. meer financiële armslag te geven.

- nvt
- NVT.
- Ongelijkheid inschaling bij gelijke functie, nieuwkomer of doorstromer. Iemand die laag begint doet er langer over meer te gaan verdienen dan iemand die later bij een dienst komt.
- Onze afdeling loopt leeg (jonge HBO-ers) en het einde is nog niet in zicht.
- Ook de aanstaande (reorganisatie) brengen weer de nodige spanningen binnen het personeel.
- Op dit moment hebben we een direct leidinggevende die niet in staat is om goed leiding te geven, hier komt echter spoedig verandering in. Daarnaast denk ik dat ik i.v.m. een aantal zaken over bepaalde zaken een niet echt neutrale mening geven kan.
- Openheid cq. eerlijkheid betrachten. Zeggen waar het op staat. Luisteren naar de werkvloer. Niet van boven af dingen op gaan leggen maar draagvlak creëren. Niet willen scoren. Werken aan de doelmatigheid van de UCA. Niet meer regelgeving creëren b.v. t.a.v. de uren post e.d. de waanzin ten top.
- Parafencircuit moet sterk beperkt worden; meer delegatie en mandaat.
- Reorganisaties voor wat betreft voorbereiding en in gangzetting niet zo vreselijk lang laten duren.
- RWS is een logge organisatie.
- RWS wil graag af van haar suffe ambtenarenimago, maar zal daarvoor eerst heel wat bedrijfsmatiger en consequenter moeten gaan denken. De potentie is er wel, maar er worden eerst 13 denkgroepjes op gezet en als die uitgedacht zijn is het idee al doodgebloed. Jammer. En ik wil een andere minister dan juf Tineke.
- RWS: meer mogelijkheden om vrije tijd te kopen (deeltijd, vakantiedagen) meer uitleg over rol HK, bestuurskeur, RD.
- Salaris/ schaalverdeling voor hetzelfde werk loopt niet gelijk met anderen van RWS. Schaal 5 bij IN is schaal 6 bij LB, NH, ZH.
- verbeteringstraject van diverse zaken ingezet.
- Sommige vragen kan ik niet goed beantwoorden want ik ben uitzendkracht mbt doorgroeimogelijkheden, salaris enz. Ik vind dat uitzendkrachten en tijdelijke krachten ook recht moeten hebben bij bv. uitjes, sportdag enz., en niet dat zij daar zelf een vrije dag voor moeten opnemen.
- Succes met uw onderzoek, dat mogelijk verbeteringen in onze organisatie kan brengen, waardoor het werken bij DON uitnodigend mag blijven.
- Te veel geld naar onderzoek, te weinig in uitvoerend werken voor doelmatig transport.
- Te veel onderzoeken en te weinig resultaten.
- Teverden medewerkers zijn de beste medewerkers.
- Vanaf de tijd dat de directie Overijssel gefuseerd is met Gelderland is de sfeer in een keer kapot. Al ons leuke werk is ons in een keer ontnomen. Het domme werk is nog voor ons. Volgens mij houdt de directie Oost totaal geen rekening meer met de mensen.
- Vanaf nu is mijn werk zwaarder geworden omdat ik al het werk alleen moet doen. Vanaf 1 juni is er een collega met de VUT gegaan en niemand er voor terugkomt, dat is mijn grootste bezwaar.
- Verantwoordelijkheden zijn te vaak opgedeeld. Beter is mensen wat meer integrale verantwoordelijkheid te geven. Vb. bij CXB. Goedkeuring concept-bestekken. De een kijkt naar de rang, de ander naar de hoeveelheden. De ander naar de aspecten enz. Het zou ook alles bij een man kunnen.
- Vergoeding reiskosten te laag (auto).
- Versimpel administratieprocedures.
- Voor de jonge instroom (HBO-ers en hoger) wordt veel aan toekomst perspectief en loopbaanbegeleiding gedaan. DE hoger opgeleide medewerkers met de nodige ervaring komen hiervoor niet in aanmerking. Graag meer aandacht hiervoor.
- Voorbeelden: tijdschrijven accorderen door projectleider en niet door personen die ik bv. niet ken of niet mee samenwerk. Tijdsregistratie: weg ermee, kost alleen maar energie. Contracten: waarom moet directeur water beslissen over f 50.000. Netwerk: regelmatig worden opties uitgezet. Een enquête heeft allen zin als er wat mee gedaan wordt.
- Waardering (salaris) aan de matige kant met mbo-opleiding. Verschillen in 'pool' medewerkers en medewerkers met zelfde functie elders in het land (zie profiel).
- Waardering en betaling van werkzaamheden moeten beter op elkaar afgestemd worden.
- We hollen teveel mee in de waan van de dag. Er wordt veel vergaderd, maar er worden vaak weinig knopen doorgehakt. Plannen genoeg, maar tot uitvoering en daad komt het weinig.
- Zoals u bij F ziet ben ik tevreden over mijn direct leidinggevende, het stagneert echter veelal daarboven. Hierdoor wordt ik steeds belemmert in mijn doorgroeiwensen.

BIJLAGE 5C

**OPEN ANTWOORDEN OVERIGE MEDEWERKERS
(EXCL. LEIDINGGEVEN VAN LIJN- EN STAFADFDELINGEN)
(PER HOOFDAFDELING EN CENTRALE STAFADFDELING)**

HOOFDAFDELING CONTROLLER (CX)**H02a Wat moet volgens u als eerste verbeterd worden? op uw eigen afdeling:**

- Communicatie (en afstemming).
- Communicatie en informatievoorziening is beneden peil. Visie en doelstellingen binnen de afdeling zijn niet of nauwelijks aanwezig.
- Communicatie tussen verschillende afdelingen
- Computers, kopieermachines, enz. Het niet of in onvoldoende mate functioneren van toestellen of computerprogramma's (systeembeheer) wekt soms grote ergernis op.
- De 'arbeidsmix' moet geen doel op zich zijn. Alleen voor piekwerkzaamheden tijdelijke krachten inzetten; niet voor vaste werkzaamheden. Opleiding en ervaring gaat hierdoor weg.
- Elkaar informeren; dus hoe houden we elkaar op de hoogte, op een beetje gestructureerde wijze.
- Klimaat, betere schoonmaak, snellere computersysteem, betere samenwerking met sommige afdelingen.
- Meer een lijn volgen.
- Open sfeer meer verbeteren.
- Openheid verbeteren; meer duidelijkheid creëren; toekomstvisie ontwikkelen c.q. verbeteren.
- Passende werkdruk.
- Respect en openheid naar elkaar.
- Samenwerking.
- Speciaal Bestekscomputerprogramma werkt absoluut niet en is i.v.m. millennium te voorziene problemen erg snel geïnstalleerd. Zeker geen goede begeleiding RSO.
- Structuur van de afdeling (functies en niveaus).
- Werkdruk vermindering; uitvoeren van opleidingswensen.
- Werkdruk.

H02b binnen uw hoofd-/ stafafdeling

- Betere afbakening van taken tussen de verschillende onderafdelingen. Meer samenwerking onderling i.p.v. solo acties ten koste van anderen. Duidelijke visie ontbreekt.
- Betere samenwerking tussen de afdelingen binnen EX en als een team naar buiten treden.
- Communicatie tussen verschillende afdelingen
- Communicatie.
- Communicatie.
- Doorgroeimogelijkheden verbeteren. Opstellen van een loopbaanbeleid: duidelijk aangeven welke kwaliteiten beter ontwikkeld moeten worden om door te kunnen groeien.
- Het slechten van de barrière tussen de 8e en 9e etage (horen wij nog bij de andere onderafdelingen?).
- Ik heb het idee dat elke afdeling zichzelf het middelpunt vindt in plaats van daadwerkelijk de samenwerking op te zoeken om tot 1 afdeling cx te komen.
- Meer op de hoogte houden van de werkzaamheden.
- Meer samenwerking op CX doelstellingen m.n. producten en public relations.
- Samenwerken i.p.v. tegenwerken.
- Samenwerking.
- Toegroeien naar eenheid.
- Toekomstvisie ontwikkelen c.q. verbeteren; bedrijfsinformatievoorziening; communicatie verbeteren.

H02c binnen <Directie> in het algemeen

- Betere communicatie tussen de "linker" en de "rechter" wereld.
- Collegialiteit/samenwerking.
- Communicatie.
- Communicatie.
- Communicatie/bedrijfsinformatievoorziening; samenwerking tussen afdelingen verbeteren; vermindering bureaucratie/toekomstvisie ontwikkelen c.q. verbeteren.
- De samenwerking tussen hoofd- en stafafdeling (het lijkt soms wel of er vele toko's "in stand worden gehouden"). Stijl van leidinggeven bij een aantal afdelingen (hoofdafdelingen).
- DT dichterbij de medewerkers toe, ivoren toren/autoritair.
- Duidelijke visie binnen de bedrijfsvoering op elk organisatie niveau is mij ontgaan. Dit geldt niet voor ON-alleen maar m.i. binnen centraal Rijkswaterstaat.
- Duidelijkheid besluiten en koers/ kaders/ prioriteiten.
- Een managementteam met een menselijk gezicht.
- Feed-back
- Loopbaanmogelijkheden.

- Meer begrip voor 'deadlines' van stafafdelingen vanuit de lijn: niet alleen het werk in de lijn is belangrijk.
- Meer contact en terugkoppeling van bepaalde zaken.
- Meer kansen geven aan tijdelijke krachten.
- Openheid dt naar medewerkers.
- Samenwerking tussen de afdelingen/dienstkringen, m.n. nakomen van afspraken en regelgeving.
- Warmer kantine, meer respect DT-tijdelijke contractanten, meer vast medewerkers in dienst nemen.

H03 Overige opmerkingen:

- Moderne bedrijfsvoering moet ook gedragen en voorzien te worden door het DT. DT mag geen beslissingen nemen welke bedrijfsvoeringstechnisch moeilijk te realiseren zijn.

HOOFDAFDELING VERKEER, VERVOER EN BESTUUR (RV)**H02a Wat moet volgens u als eerste verbeterd worden? op uw eigen afdeling:**

- Een flexibele opstelling van de (jongere) medewerkers
- Afspraken over taken en middelen.
- Begeleiding nieuwe medewerkers. Werkplek onrustig
- Begrotingscyclus vereenvoudigen, doorzichtiger maken. Bereikbaarheid verbeteren.
- Benaderbaarheid hoofd.
- Betere afstemming takenpakketten en aanwezige capaciteit.
- Betere structuur in werkoverleg; meer waardering/stimulans, ook voor de oudere werknemer.
- De afdeling functioneert grosso modo goed. Graag zag ik wat minder verloop van personeel. Meer vaste aanstellingen, minder inhuur, dat komt de continuïteit van het werk ten goede.
- De combinatie coach weg/water en projectleider is niet goed. Dit is een dubbelfunctie met te veel werk.
- De integratie van tijdelijke mensen/inhuurkrachten. Betere introductie over wie wat doet.
- Duidelijkheid beleid op het gebied van Strategisch Personeels Management (Integraal en niet fragmentarisch). Ik heb de indruk dat weinig mensen (managers) weten c.q. beseffen wat SPM precies inhoudt. Andere opzet projectstructuur van de afdeling. projectondersteuners onderbrengen in de lijn en toevoegen aan projectleiders.
- Een coach voor de cluster weg/water moet meer tijd krijgen om echt te coachen. Interne bemensing projecten is mager.
- Een vast extra medewerker voor de administratie.
- Functieomschrijving klopt niet met het uitgevoerde werk (of andersom); niet gelijk met functieschaal salaris.
- Goede secretariële ondersteuning.
- Grotere aanwezigheid leidinggevende.
- Heldere koers; open sfeer; eerlijke werkverdeling (v.d. shit-klussen); rekening houden (met computerles).
- Het bieden van een vast dienstverband aan de vele "tijdelijke" collega's.
- Het computersysteem. Niet functionerende programma's
- Iedereen op het juiste kennisniveau brengen. Iedereen verantwoordelijkheid bijbrengen.
- Ik hoor veel klachten over te hoge werkdruk. Er moet duidelijkere keuzes komen wat niet gedaan kan worden.
- Ik werk nog te kort om daar een mening over te geven.
- Informatie benodigd voor uitoefenen functie.
- Interne samenwerking. Opstellen afdelingsplan.
- Meer communicatie, wat doet iedereen, welke prijzen.
- Meer interne uitwisseling van manier van werken, draaiboeken etc.
- Meer integraliteit/afstemming tussen activiteiten/ projecten.
- Meer kennis van wie wat doet, afdeling weet onvoldoende wat er gebeurt. Meer aandacht voor individu.
- Meer opleidingsmogelijkheden, serieuze behandeling van sollicitatiebrieven.
- Meer personeel (of minder werk). Het niet (nooit) af kunnen krijgen van het werk, omdat het veel te veel is/ was/ blijft, is echt heel irritant en stress verhogend.
- Meer stimulerend management, meer positieve terugkoppeling/ waardering naar elkaar uitspreken. Meer wisselwerking/interactie tussen elkaar.
- Meer structurele ruimte voor vernieuwing via denktanks; meer strategische lijnen met HK en DGP; meer samenhang in kerntaken brengen en uitdragen.
- Taak afstemmen op functie (rang); beloning van het werk; werkdruk ontlasten door meer personeel.
- Verantwoordelijk voelen voor project over gehele breedte (proces, inhoud, financiën) door onder meer projectmatig werken (inclusief beheersaspecten en risicoanalyses t.a.v. omgeving, proces, inhoud).
- Verbetering gebruik hulpmiddelen: hard/software.
- voldoende personeel
- Werkdruk minder, meer mankracht.

H02b binnen uw hoofd-/ stafafdeling

- Beter personeelsbeleid (vergrijzing).
- Betere samenwerking tussen afdelingen, in dit geval vooral IX en AN.
- Duidelijke verantwoordelijkheidslijnen. Wie begeleidt (inclusief praatpaalfunctie) de projecten: coach, hoofd RVV, hoofd RV (HID)?
- Duidelijke afspraken over onderling te verwachten prestaties/bijdragen/rollen.
- Duidelijker inzicht in werkpakket van collega's.

- Duidelijk beleid op het gebied van Strategisch Personeels Management (integraal en niet fragmentarisch). Ik heb de indruk dat weinig mensen (managers) weten c.q. beseffen wat SPM precies inhoudt.
- Een zichtbaardere kijner van de hoofdafdeling. Betere communicatie hierover.
- Er dient afstand genomen te worden van de "ouwe jongens-krentenbrood" mentaliteit.
- Heldere visie voor de hoofdafdeling en betere relaties met andere 2 hoofdafdelingen.
- Heldere koers.
- Het jaarlijkse begrotingsproces eenvoudiger, doorzichtiger maken. Wijzigingen in financiën t.b.v. projecten beter laten onderbouwen door HK/ DGP; zoals het nu gaat is zeer onbevredigend.
- Kennismaking
- Meer afstemming tussen de onderdelen; ontwikkeling beeld rol en functie RD Verkeer en Vervoer in regio; integrale offerte regelen/ organiseren voor beleidswensenbrief.
- Meer contact tussen de onderafdelingen.
- Meer inhoudelijke discussies over projecten.
- Meer integraliteit/ afstemming tussen activiteiten/ projecten.
- Meer kennis van wie wat doet, afdeling weet onvoldoende wat er gebeurt; meer aandacht voor individu.
- Meer ondersteuning (extra mensen).
- Meer personeel (of minder werk). Het niet (nooit) af kunnen krijgen van het werk, omdat het veel te veel is/ was/ blijft, is echt heel irritant en stress verhogend.
- Meer samenhang.
- Minde A/O, meer concentratie op inhoud en waardering voor het werk, accountantsverklaring moet geen doel op zich zijn.
- Minder competitie.
- Samenwerking.
- Samenwerking tussen onderafdelingen.
- Samenwerking (verantwoordelijkheden) tussen afdelingen verbeteren. Er is vaak sprake van tegenstrijdige belangen tussen lijn- en projectmanagement wat vaak ten koste gaat van projectresultaten.
- Teamvorming (los zand).
- Voldoende communicatie/ afstemming; open naar elkaar m.n. staf naar medewerker; correct personeelsbeleid, vacatures niet voorbestemmen aan iemand, maar open-proces.
- Waardering, openheid, eerlijkheid aanwenden om zaken te verbeteren.

H02c binnen <Directie> in het algemeen

- Aandacht aan het sociale aspect van het werken, de directie heeft met mensen te maken en niet met robots.
- Administratieve procedures.
- Afstemming en vereenvoudiging van administratieve procedures.
- Beleid gericht op het behouden van goede-tijdelijke-medewerkers.
- Beter loopbaanbeleid, carrièremogelijkheden. Actief personeelsbeleid, geen stempel van de hid op de carrièremogelijkheden (bij sollicitaties).
- Betrokkenheid van Dienst naar medewerkers (en daardoor van medewerker naar Dienst).
- Communicatie vanuit DT naar organisatie toe. Vermindering eilandcultuur van afdelingen.
- Dat verantwoordelijken binnen AN hun verantwoording nemen. Ik ervaar verantwoording ontwijkend gedrag van de leidinggevendenden
- De sterk directoriale wijze van leiding geven wordt hopelijk verbeterd met het aantrekken van een nieuwe HID. De enkele leden van het DT moeten meer verantwoording voor belangengebied nemen.
- Duidelijk beleid op het gebied van Strategisch Personeels Management (integraal en niet fragmentarisch). Ik heb de indruk dat weinig mensen (managers) weten c.q. beseffen wat SPM precies inhoudt.
- Duidelijkheid t.o.v. AO-procedures.
- Een ander gebouw.
- Er dient afstand genomen te worden van de "ouwe-jongens-krentenbrood" mentaliteit.
- Er moet veel meer worden geluisterd naar klachten over werkdruk.
- Er zijn mensen/ werkplekken binnen DON waar weinig tot geen (nuttig) werk word gedaan en andere werken zich kapot. Graag goed verdelen.
- Ergonomisch verantwoord meubilair mis ik hier wel eens. Schijnbaar ontbreekt de financiële middelen hiervoor.
- Handboek administratieve procedures en procedures in het algemeen
- Hokjesgeest moet weg: "IR > ING!" flauwekul. RWS / S&W is te titelgeill
- Kenbaarheid van de visie van het DT.

- Laat het Dt beseffen dat de medewerkers, hun collega's, samen RWS vormen, waardering, openheid en eerlijkheid is daarbij het beste instrument om de toekomst in te gaan en om problemen op te lossen
- Meer aandacht voor mensgericht. Management: minder woorden hierover, maar daden.
- Meer nadruk leggen op het afbouwen van gehele HWN. Niet zo spastisch omgaan met gebruik eigen auto voor de dienstvergoeding. DT moet bevorderen dat meer projecten in O-N kunnen worden gerealiseerd.
- Meer open management.
- Meer openheid en interactie met de omgeving (provincies, gemeenten, waterschappen en overige Rijksdiensten).
- Meer ruimte voor interne strategie.
- Meer visie en openheid
- Minder bureaucratie, minder hiërarchie; meer open naar buiten (& binnen), de klant!
- Minder bureaucratie/ minder vergaderen meer doen.
- Minder zakelijke benadering.
- Nadrukkelijker aansturing op hoofdlijnen, onder meer door behandeling thema's e.d. in DT.
- Ontwikkeling beleid rol en functie RD algemeen (i.v.m. decentralisatie).
- Projecten dienen meer gestuurd te worden op voortgang; minder aandacht voor administratief geneuzel (bureaucratie); verdere verantwoordelijkheden naar lagere functies.
- Rivaliteit tussen de (hoofd) afdelingen. Er wordt te vaak vergeten dat we een directie zijn en geen concurrenten.
- Samenwerking; meer accent op doelmatigheid in plaats van rechtmatigheid.
- Snellere computers op sommige werkplekken. E-mailprogramma voor interne/externe mail (en zeker geen verschillende sneltoetsen voor dezelfde handelingen Zoals nu). Meer mogelijkheden om parttime te werken meer contact tussen verschillende lagen DON.
- Strategisch P&O beleid, momenteel wordt te strak gekeken naar regels in plaats van personen (hierdoor gaan goede medewerkers verloren).
- Teamvorming (eilanden).
- Terugkrijgen van een open sfeer binnen de directie, zonder mensen door het management al te makkelijk in hokjes te plaatsen.
- Vereenvoudiging financieel/administratieve handelingen.
- Zuinig zijn op het personeel.

H03 Overige opmerkingen:

- Accountantscontroles en administratieve/financiële procedures zijn uit de hand gelopen. Onze belangrijkste taak is de zorg voor de infrastructuur. Dat vraagt de maatschappij ook van ons en niet tijdverslindende administratieve rompslomp en over het paard getilde accountantscontroles.
- Cultuuromslag is nodig (en met nieuwe HiD mogelijk); vergt zichtbaar (met daden niet woorden) commitment van dienstleiding.
- De direct leidinggevende is net gestart. Degene die me in de praktijk het meest begeleidt, stimuleert en probeert gezamenlijke oplossingen te zoeken.
- Door de zeer recente wisseling van meerdere DT-leden, is dit een ongelukkig moment voor het maken van en juist tevredenheidsonderzoek. De sfeer is nu eenmaal zeer gevoelig voor de sfeer en sturing vanuit de directie.
- Doorgroei wordt belemmerd voor MBO'ers en HBO'ers, academici tellen; planning, controle en beheersbaar: zaken die de dienst te veel bezig houden ten koste van de productiviteit. In verhouding tot de personeelsomvang wordt er weinig geproduceerd. Alles draait om een goedgekeurde accountantsverklaring.
- Het gebouw Presikhaaf ligt qua bereikbaarheid verschrikkelijk slecht m.b.t. openbaar vervoer.
- Ik denk dat op dit moment veel wordt verwacht van de nieuwe HiD; de vorige was te weinig gericht op de medewerkers en op de vernieuwing.
- Ik hoop dat dit allemaal meer oplevert dan wat cijfers op papier.
- Ik werk hier te hard om een mening over een aantal zaken te geven.
- RWS is een logge organisatie.
- RWS: meer mogelijkheden om vrije tijd te kopen (deeltijd, vakantiedagen) meer uitleg over rol HK, bestuurskeur, RD.
- Sommige vragen kan ik niet goed beantwoorden want ik ben uitzendkracht mbt doorgroeimogelijkheden, salaris enz. Ik vind dat uitzendkrachten en tijdelijke krachten ook recht moeten hebben bij bv uitjes, sportdag enz, en niet dat zij daar zelf een vrije dag voor moeten opnemen.

HOOFDAFDELING INFRASTRUCTUUR (IX)**H02a Wat moet volgens u als eerste verbeterd worden? op uw eigen afdeling:**

- Aansturen van mensen die minder eigen initiatief tonen.
- Actiever inspelen op problemen binnen de afdeling (werkzaamheden). Niet functioneren van personeel moet direct worden aangesproken en niet jarenlang door laten modderen.
- Afwisselend werk. Samenwerking tussen afdelingen. Mogelijkheid tot eigen initiatief.
- Loopbaanmogelijkheden.
- Als ik het nodig vind moet ik op internet kunnen kijken voor informatie.
- Beleidsdoelstellingen, doorgroeimogelijkheden: transparante organisatie. Niet alle werken uitbesteden, maar zorgen dat kennis en ervaring wel gewaarborgd blijven in de eigen afdeling.
- Betere aansturing van de medewerkers door meer overleg met de medewerkers.
- Betere bereikbaarheid van collega's.
- Betere communicatie en informatie.
- Betere communicatie m.b.t. beleid & doelstellingen IXN.
- Betere en directe en vollediger communicatie van de leidinggevende naar de medewerkers.
- Betere taakverdeling/invulling van geblokkeerde functies.
- Betere verdeling werkdruk.
- Bevorderingsmogelijkheden moeten worden doorgevoerd, dus niet laten hangen op een schaal tot pensioen.
- Brede implementatie interne kwaliteitsberging (inmiddels in gang gezet) en goede bewaking daarvan.
- Breed inzetbaarheid kan minder hierdoor wat specialisme krijgt.
- Collegialiteit; kortere intensievere projecten (nu loopt alles op z'n ambtenaars tot en met Sint Juttemis door, saai om aan te werken en suf richting buitenwereld).
- Communicatie in het algemeen!! M.b.t. tot de bestekken en andere werkzaamheden. Goede afspraken vooraf.
- Dat er een duidelijke taakscheiding is binnen de hiërarchie van de contacten. Meer medewerkers in vaste dienst en minder of minder of geen inhuurkrachten ivm verloop binnen de afdeling.
- De kamer waar ik zit is veel te klein voor het aantal mensen.
- De nadruk op de oneindige procedures moet minder worden.
- De werkverdeling over de mensen.
- Door het recent wisselen van afdelingshoofd zijn er reeds duidelijke verbeteringen opgetreden.
- Door nieuwe werkzaamheden op de hele afdeling maar geen extra personeel; bij pieken te hoge werkdruk (uitzendkrachten aantrekken is niet altijd de oplossing).
- Door veel specialismen binnen IxB ontstaan veel "eilandjes". Saamhorigheid bevorderen en daarvoor middelen beschikbaar stellen.
- Doorgroeimogelijkheden van schaal 7 naar 8. Veel te lang op schaal 7.
- Duidelijke lijnen uitzetten, er wordt met na bij besteksvoorbereiding teveel geschoven met de inhoud.
- Duidelijkheid over inhoud functie. Minder vervuiling functie. Afbakening verantwoordelijkheden. Op functie afgestemde "tools".
- Duidelijkheid wie wat moet doen (functieomschrijving).
- Een meer open beleid voeren.
- Functie-omschrijving.
- gaat redelijk goed
- Geen idee
- Geen mening.
- Geen.
- Goed gestructureerd werkoverleg. Openheid (o.a. bewust belonen).
- Goede communicatie intern als extern.
- Goede werkplek (faciliteiten). Te kleine kamer(s), te veel personen op 1 kamer.
- Heldere informatie van staf naar werkvloer. Verzoeken van medewerkers sneller afhandelen.
- Flexibiliteit bevorderen.
- Het functioneren van de afdeling. Taakverdelingen, mandaten e.d.
- Het hoofd van afdeling kan zeer slecht communiceren richting werknemers (tactloos) dit geeft veel frustraties.
- Het loopbaanbeleid concreet maken. Alle beschikbare personeelsinstrumenten inzetten om personeel te behouden en te werven. Markt conform salaris.
- Het uitzetten van beleid aangaande hoe om te gaan met het personeelsverloop doordat veel ouderen de dienst binnen nu en 10 jaar verlaten.
- Het werkoverleg kan wat professioneler bv. werken met een actiepuntenlijst en notuleren van de besproken acties.
- Ik ben hier denk ik nog te kort werkzaam ben om daar een oordeel over te geven.

- Inplannen van werken en werkzaamheden in relatie werknemer.
- Kanselijkheid voor individuen en groepen inzake ontplooiing/ontwikkeling.
- Langlopende projecten opknippen en kleinere, kortere projecten.
- Leiding geven.
- Meer afwisseling in persoonlijke werksituatie.
- Meer delegatie d.w.z. met bijbehorende bevoegdheden; meer kosten bewustzijn.
- Meer openheid naar de lagere functies.
- Meer personeel (te hoge werkdruk).
- Meer personeel i.v.m. werkdruk.
- Meer saamhorigheid en zelfstandigheid.
- menskracht
- Minder inhuur. Meer eigen personeel. Werkdruk.
- Minder roosterdiensten en nachtwerk. Dit moet beter over de mensen worden verdeeld. Meer jonge mensen.
- Modern hedendaags management i.p.v. aartsconservatief management zoals nu.
- Verantwoordelijkheden en bevoegdheden lager in de organisatie. Medewerkers betrekken bij ontwikkelingen. Open discussies. Staf minder betuttelend. Afspraken nakomen en betere communicatie.
- Mogelijkheden creëren voor doorgroei binnen de afdeling.
- N.v.t.
- Nieuwe stoelen.
- Onderling vertrouwen.
- Op elk bureau een computer.
- Personeelsinzet op projecten en de daarbij horende personeelsplanning. De inzet van personeel is vaak inconsequent, terwijl de planning al weer achterhaald is, wanneer deze bekend wordt gemaakt.
- Projectmatig werken (wordt al iets mee gedaan).
- Stijl van leidinggeven - meer onderling aspect en waardering.
- Structureel goede (zakelijke, professionele) samenwerking. Cultuuromslag min of meer nodig. Sterk streven naar betrouwbaarheid: afspraak is afspraak, doen wat je toezegt.
- Structureren van het werkoverleg.
- TD is uitstekend.
- Te hoge werkdruk verminderen.
- Te veel inhuur en poolmedewerkers t.o.v. vaste medewerkers. Scholing van jonge medewerkers is o.k. maar daarna moeten ze worden vastgehouden om te voorkomen dat oudere werknemers gevoel van opleidingsinstituut weg te nemen. Ik ben zelf een jonge medewerker.
- uitbreiden formatieplaatsen i.v.m. werkdruk.
- Uitbreiden van inzet mogelijkheden personeel. Werkdruk verminderen.
- Verlagen van de werkdruk.
- Verminderen van werkdruk.
- Verminderen werkdruk door aanstellen (extra) personeel. (En dan wel de vaste dienstverbanden).
- Voor nieuwe medewerkers meer duidelijkheid hoe er gewerkt wordt; betere inleiding over manier van werken.
- Wat meer rust na veel mensen die weg moeten/ willen en nieuwe mensen die binnen stromen.
- We zijn ontzettend star in vrijmaken van p-inzet ingeval van knelpunten/ of nieuwe projecten.
- Werkdruk op projectmanagers en projectleiders verminderen.
- werkoverleg, goede afspraken en het nakomen daarvan, waardering voor het werk.

H02b binnen uw hoofd-/ stafafdeling

- Administratie (takenpakket).
- Afdelingsoverleg beter op elkaar afstemmen met de andere afdelingen.
- Afspraken nakomen.
- Behartigen van de belangen van de medewerkers als het neerkomt op het nastreven van de optimale werksituaties en de optimale werkdruk van de werknemers.
- Beleidsdoelstellingen, doorgroeimogelijkheden: transparante organisatie. Niet alle werken uitbesteden, maar zorgen dat kennis en ervaring wel gewaarborgd blijven in de eigen afdeling.
- Betere bereikbaarheid van collega's.
- Betere communicatie en informatie.
- Betere communicatie.
- Betere communicatie.
- Betere overlegstructuur tussen de afdelingen. Ook eens luisteren naar wat de werknemer voor ideeën heeft.
- Betere samenwerking, afspraken nakomen. Vertrouwen in management en elkaar.

- Betere staf/leiding. Zij horen er voor ons te zijn i.p.v. marionetten van directie.
- Betere waardering en sabriëring c.p.'s en dir. U.A.V. Minder administratie voor technisch werk!
- Communicatie en informatie.
- Communicatie, en duidelijkheid in planningen en financiën voor projecten.
- Communicatie. Samenwerking op mijn afdeling. Meer afwisseling in het werkpakket.
- De afstemming tussen afdelingen OV/ TB/ ABB in de vorm van structureel overleg.
- de communicatie tussen de afdelingen en hoofdafdelingen
- De informatie m.b.t. de gevolgen van het functioneren van de eigen afdeling binnen de directie Oost-Nederland moet duidelijker worden.
- De leiding moet opener worden t.o.v. de medewerkers.
- Duidelijke organisatiestructuur (goede organisatie). Juiste persoon op de juiste plek.
- Duidelijker beleid/duidelijke beslissingen.
- Duidelijkere en zakelijkere opstelling.
- Duidelijkheid
- Duidelijkheid geven over doelstellingen en beleid.
- Duidelijkheid m.b.t. functie en waardering.
- Een meer open beleid voeren.
- Eenheid en duidelijk beleid, terugkoppeling.
- Er is een grote scheegroei qua beloning, tussen functies van het centraal apparaat en de dienstkringen. Waardering personeel.
- Er is te veel afstand tussen de dienstkring en hoofdafdeling.
- Flexibele inzet van medewerkers m.n. vaste medewerkers. Het gebeurt nu te vaak dat b.v. toezichthouders bij de ene dienstkring bijna niets te doen hebben terwijl er bij de ander ingehuurd moet worden. Wel dienen er dan goede regelingen voor woon en werkverkeer te komen.
- Geen idee
- Geen mening.
- Goed werkoverleg: vertrouwen in beslissingen.
- Goede communicatie intern als extern.
- Goede planning, zeker t.b.v. MIT. en personeelsplanning.
- Herwaardering v.d. schalen op dienstkring. Gezien het werk dat wordt verricht en het huidige niveau daarvan, mag een opwaardering niet achterwege blijven.
- Het beperken van eigen initiatief binnen bestekschrijven niet teveel aan banden leggen. Duidelijke regelgeving zodat onnodige zaken achterwege kunnen blijven.
- Het bieden van doorgroeimogelijkheden op basis van kwaliteit in plaats van het vertrek van anderen.
- Het uitzetten van beleid aangaande hoe om te gaan met het personeelsverloop doordat veel ouderen de dienst binnen nu en 10 jaar verlaten.
- Ik ben hier denk ik nog te kort werkzaam ben om daar een oordeel over te geven.
- Interne communicatie en openere werksfeer.
- Interne communicatie.
- Kanselijkheid voor individuen en groepen inzake ontplooiing/ontwikkeling.
- Meer duidelijkheid wat toekomstige ontwikkelingen gaan inhouden voor de hoofdafdeling.
- Meer kosten bewustzijn.
- Meer medewerking bij noodzakelijke vernieuwingen. prioriteiten moeten duidelijk zijn.
- Meer openheid over zaken.
- Meer openheid, persoonlijke aanpak (menselijker).
- Meer uitwisseling nat/droog.
- Meer waardering van de afdelingshoofden voor de in hun ogen simpele medewerkers!
- Minder regelgeving en administratieve zaken. Meer verantwoordelijkheden op lager niveau. Beter personeelsbeleid t.a.v. verjonging, overname functies ouderen (tijd).
- N.v.t.
- Onderling vertrouwen.
- Open en duidelijk beleid naar buiten toe, ook een luisterend oor bij de medewerkers.
- openheid en eerlijkheid van leiding naar de medewerkers. waardering voor het werk.
- Openheid en respect wederzijds.
- Planning verbeteren (financiële planning en project/planning) waardoor afspraken worden nagekomen.
- Saamhorigheid moet verbeterd worden. Directeur moet echte aandacht hebben voor het personeel en echt naar hen leren luisteren.
- Samenwerking TB/ onderhoud en bestedingen niet optimaal.
- Samenwerking/respect voor verschillende afdelingen t.o.v. elkaar.
- Staf moet zich meer met het werk bezighouden en niet met het bepalen van koffiepauzes en andere futiliteiten.

- Structureel goede (zakelijke, professionele) samenwerking. Cultuuromslag min of meer nodig. Sterk streven naar betrouwbaarheid: afspraak is afspraak, doen wat je toezegt.
- Te realiseren werkzaamheden tijdig aangeven, prioriteiten aangeven en daar aan vasthouden.
- Te veel cultuurverschil tussen IXN nat en IXN droog.
- Veel betere en snellere info over zaken die betrekking hebben op eigen functie.
- Veel meer luisteren en actie ondernemen waar nodig als er vanuit de steunpunten (rayons) opmerkingen/aanbevelingen zijn over het werk of algemene zaken.
- Wat meer waardering en respect voor personeel die reeds in vaste dienst zitten en niet het idee dat alleen goede personeel van buiten kunnen komen.
- WB2000 afstemming.

H02c binnen <Directie> in het algemeen

- Aandacht voor de medewerker in de organisatie.
- Afstappen van dat hele (veel te kostbare) onwerkbaar inhuurbeleid. Dit werkt niet.
- als b
- Automatisering. Doorstroming contracten.
- Beleid c.q. visie van DT zal aanwezig zijn maar moet duidelijker naar de 'werkvloer' worden gebracht.
- Beter aandacht te geven aan de werkplekken ook voor de dienstkringen. Arbo! Ik vind dat rws er te weinig aan doet. Je moet eerst de klachten hebben voordat je voor beter meubilair/voorzieningen in aanmerking komt. En dan nog is het de vraag of je het krijgt. En als je het krijgt dan duurt het te lang voordat je het uiteindelijk binnen hebt.
- Beter belonen van hard werkende hoog gekwalificeerde krachten. Niet ontlopen van verantwoordelijkheden. Goede informatie en communicatie. Kritiek mogen uiten en suggesties doen voor verbetering. Minder rangverschillen. Meer betrokkenheid personeel en interne regels gebaseerd op vertrouwen i.p.v. wantrouwen.
- Beter luisteren naar wat de belangen van de dienstkringen zijn.
- Betere afstemming afdelingen, minder verschil droog nat.
- Betere bereikbaarheid div. afdelingen, betere service, snellere service, betere ondersteuning.
- Betere communicatie en informatie.
- Betere communicatie zowel intern als extern naar burgers.
- Betere doorgroeimogelijkheden in de lagere schalen. Niet alleen kijken naar werkniveau maar ook denkniveau.
- Betere doorgroeimogelijkheden realiseren. Werkervaring gelijkstellen aan opleiding.
- Betere loopbaanbegeleiding binnen Verkeer en Waterstaat: meer stimulerend.
- Betere loopbaanmogelijkheden.
- betere personeelsbeleid.
- Betere, snellere afwikkeling problemen die gemeld worden bij RVI. Dienstverlening moet bij deze afdeling voorop staan.
- Communicatie, snelheid en efficiëntie van werken binnen de verschillende afdelingen. Niet zozeer naar diploma kijken, maar eerst naar capaciteit.
- Communicatie. Duidelijke afspraken.
- Cultuurverschillen tussen de afdelingen opheffen. Waarderingen voor ouderen beter beoordelen/uitvoeren. Begeleiding van medewerkers gelijkwaardig maken.
- Dat alle werknemers die hetzelfde doen ook gelijk beloond worden.
- Dat er naast alle beleid en regels ook nog wordt gedaan.
- De doorgroeimogelijkheden in de "lagere" schalen.
- De eeuwige onzekerheid wat betreft een aantal functies in de dienstkring/ rayons.
- De hokjesgeest moet verdwijnen.
- De mensen als mens behandelen en niet als nummer. De directie moet zichzelf ook flexibel opstellen zoals ze dit van de mensen verwacht.
- Don moet naar een nieuw gebouw bij station Arnhem cs. Personeel dan verspreiden over minder maar grote verdiepingen, waardoor je met meer collega's in contact komt. Ik weet niet wie er boven of onder mij werken, ik spreek ze nooit. Er moet meer geld beschikbaar komen voor afdelingsuitjes met partner, enz.
- DT heeft naar mijn inzien geen idee wat op dienstkring niveau gebeurt.
- DT moet beter luistern naar de werkvloer. Door de afdeling automatisering word je aan handen en voeten gebonden, iedereen klaagt erover maar er gebeurt niets!
- Duidelijk beleid richting werkvloer. Niet steeds van inzicht veranderen en eenduidig en consequent (U.C.A vs. kwaliteit).
- Duidelijk maken wat men op langere termijn wil bereiken.
- Duidelijker beleid.
- Duidelijkheid en eerlijkheid tegenover de werknemer.

- Duidelijkheid geven over doelstellingen, visie toekomst en beleid op hoofdlijnen.
- Duidelijkheid wat betreft ouderenbeleid. Men is hier al vier jaar mee bezig maar het komt geen stap vooruit.
- Duidelijkheid.
- Een beter functionerende afdeling P&O! En sneller
- Even stoppen met die reorganisatiedrang, de vorige is nog niet uitgewerkt.
- Geen idee
- Geluiden/initiatieven van de werkvloer oppakken. Regels niet van boven af opleggen.
- Goede communicatie intern als extern.
- Goede communicatie tussen hoofdkantoor-dienstkring-steunpunten.
- Goede inhuurkrachten een baan aanbieden.
- Ik ben hier nog tekort werkzaam om daar een oordeel over te geven.
- Invoering projectmatig werken over alle betrokken afdelingen (nat en droog).
- Inzicht in taakgebieden van de afdelingen (wie doet wat?, waar kan ik terecht?)
- Kanselijkheid voor individuen en groepen inzake ontplooiing/ontwikkeling.
- Kortere procedure omtrent plannen. Duurt te lang. Soms duur het 10 jaar voor iets daadwerkelijk is gerealiseerd.
- Kortere/ snellere procedure tussen de afdelingen onderling waardoor efficiënter gewerkt kan worden.
- Licht tig ver weg betreffende afstand directie t.o.v. dienstkring; weet men in het algemeen wat er in de dienstkring plaatsvindt?
- Loon.
- mandatering
- Mandatering opdrachtgeverschap lager leggen, b.v. bij dienstkringhoofd.
- Meer begrip voor de werknemer als mens in de organisatie, betere regelingen voor bijzondere omstandigheden in de thuissituatie (bijv. handicap partner). Betere begeleiding personeelsconsulenten.
- Meer duidelijkheid en meer betrokkenheid bij personeel. Meer inzicht voor werk binnen de dienstkring met name rayons.
- Meer eenheid, betere samenwerking tussen afdelingen.
- Meer kostenbewustzijn. Minder bureaucratie. Innovatief handelen aanmoedigen. herinvoering c.q. stimuleren ideeënbus en belonen en open over communiceren.
- Meer openheid (bijv. bij reorganisatie). Meer menselijkheid.
- Minder gebruik maken van inhuurkrachten. Geen werkzaamheden dubbel laten uitvoeren.
- Minder regelgeving en administratieve zaken; meer verantwoordelijkheden op lager niveau; personeelszaken (slechte begeleiding persoonlijke zaken zoals pensioen, salaris, ziektekostenverzekering). Beter personeelsbeleid t.a.v. verjonging, overname functies ouderen (tijd).
- Minder regelgeving en een betere samenwerking/afspraken tussen de diverse afdelingen onderling.
- Minder uitbesteden, meer zelf doen daar waar het kan.
- Onderling vertrouwen.
- Ondersteunende functie in CXB bij wie je wat moet doen/hebben.
- Openheid.
- Opheffen banenpool.
- Procedures opstellen die voor de hoofdafdelingen herkenbaar zijn zodat daarop kan worden gestuurd zonder kans op miscommunicatie.
- Rekening houden met doorgroei mogelijkheden van de medewerkers.
- Salaris waardering voor de werkzaamheden (zie andere directies); communicatie tussen directie en dienstkring.
- samenwerking, niet altijd uit zijn op eigen succes.
- Schoenmaker blijf bij de leest.
- Sfeer dient verbeterd.
- Sneller oplossen van problemen.
- Snellere besluitvorming (intern) over projecten. DON draait en draait en draait.
- Soort uitwissel programma tussen de afdelingen.
- Structureel goede (zakelijke, professionele) samenwerking. Cultuuromslag min of meer nodig. Sterk streven naar betrouwbaarheid; afspraak is afspraak, doen wat je toezegt.
- Uitstroom van medewerkers voorkomen, omdat er weinig waardering is van en mogelijkheid tot doorgroei in de ogen van afdelingshoofden.
- Verbetering wanneer RWS open staat voor de mogelijkheid tot het vervullen van (bijna alle) functies ook in deeltijd. Praktijk is echter dat deeltijdwerker weinig tot geen kans maakt bij sollicitaties wanneer het een fulltime baan betreft.
- Vereenvoudiging administratieve procedures. Eerlijke behandeling richting burgers/instantie e.d. (met een maat meten).

- Vergoeding binding veel te laag. Waardering/salaris ook te laag in vergelijking met overige overheden/bedrijven.
- verschil in schaal komt altijd niet overeen met verschil in werkzaamheden met name lagere schalen ondergewaardeerd in vergelijking met het bedrijfsleven.
- Vertrouwen in management, betere samenwerking.
- Waardering voor de werknemers (vooral ouderen). Promotiemogelijkheden.
- Weinig bekend over andere afdelingen wat werk en mensen betreft, heel veel nieuwe gezichten.
- Werk en denkniveau moet weer boven opleidingsniveau of gelijk met opleidingsniveau komen te staan.
- Zaken aangeven wat gebeuren moet en vervolgens uitwerken, en niet andersom.
- Zorgen dat de mensen plezier hebben in hun werk en eens ophouden met reorganisaties, waarbij de mensen die hun draai hebben gevonden weer bezorgd zijn over hun werkplek.

H03**Overige opmerkingen:**

- Alles wordt buiten je om geregeld en je wordt als een kind behandeld.
- Als medewerker prijs ik mij gelukkig geen plek in Arnhem te hebben gekregen. De dreiging is wel aanwezig en baart mij zorgen. Daarmee kan mijn positieve instelling (zie invulling) compleet wijzigen.
- Andere huisvesting.
- Binnen de directie Oost-Nederland in het algemeen: manipulerend met listenbedrog wordt bewust de kansongelijkheid in stand gehouden en/of gecreëerd. Gelijke behandeling voor LBO-ers, MBO-ers, HBO-ers en Academisch opgeleiden bestaat niet.
- Dat de werkdruk hoog is dat geeft niets maar af en toe een schouderklopje of compliment zou ook niet erg zijn, maar wel motiverend!!
- De komende veranderingen (reorganisatie) en de omgang met de werknemers daarover, indeling van het werk in de toekomst wordt door mij als negatief ervaren.
- De regelgeving wil meer mensen in de trein. Dit betekent dat hun eigen ministeries op A-locaties moeten zitten. Het hoofdkantoor van DON is zeer slecht te bereiken per trein. Verder ligt het kantoor niet centraal in het directiegebied.
- Een flexibele CAO zou RWS niet misstaan. Denk hierbij aan, minder vrij-> meer geld. 1e jaar minder vrij; 2e jaar een half jaar vakantie.
- Geen.
- Geen.
- Het werk is erg leuk, maar de organisatie is bar slecht. Het vereist veel en langdurige inspanning om hetgeen de vorige HIO heeft afgebroken weer op te bouwen.
- Hopelijk wordt P.M.W. een verbetering binnen Oost Ned.
- Ik ben met opleiding civiele techniek bezig.
- Ik ben pas 1 week in dienst bij IXA. Nog onvoldoende beeld van organisatie en direct leidinggevende!
- Ik heb te vaak het gevoel van: ik moet het nog maar even uitzingen want het zal allemaal wel een keer beter worden (hoop ik).
- Ik vind de bediening van de buitenste zonwering bij warme dagen beneden peil. Automatisch naar beneden. Wie het open wil doet dat maar, nu is het andersom.
- Ik vind deze enquête erg gericht op tevredenheid m.b.t. werk en de evt. behaalde doelen. Tevredenheid heeft ook nog met andere zaken te maken. Ik vind veel vragen gaan over Directie Oost-Nederland. Ik heb vrijwel uitsluitend te maken met een dienstkring.
- Indruk: men wil bij het Rijk vermenigvuldigen terwijl het optellen nog niet wordt beheerst.
- Je loopt vaak met hoofd tegen de muur zeker bij oudere leidinggevende niet progressieve personen.
- Met betrekking tot verbeteringen binnen de directie Oost-Nederland in het algemeen: ook de OR schiet m.i. tekort bij het informeren van medewerkers over toekomstige ontwikkelingen m.b.t. RWS.
- Mi. moet er wat betreft de afdeling P&O meer aan ondersteuning voor het personeel worden gedaan. De consulent moet zijn medewerkers waarvoor hij verantwoordelijk is kennen en meer rechtstreeks contact.
- Misschien verliest de staf het contact met haar werknemers omdat ze op deze manier wil zien of de mensen het wel naar hun zin hebben. Leg eens wat vaker het oor te luisteren en handel daar dan naar!
- Momenteel vindt er een reorganisatie plaats binnen de "droge" (?). Ik ben van mening dat hierover veel meer informatie vanuit de dienstleiding dient te worden gegeven en een eerlijke inspraak vanaf de werkvloer, dient mogelijk te zijn om een zo breed mogelijk draagvlak te realiseren.
- Nav: binnen de directie Oost Nederland in het algemeen: Vaste medewerkers hebben veel werk met het begeleiden van banenpoolers. Dit is op zichzelf niet erg, maar wordt door de dienstleiding (lees: Arnhem) niet vertaald in meerwaardering. Na 30 jaar blijkt het niet mogelijk bij Oost-Ned. meer financiële armslag te geven.
- nvt
- NVT.
- Ook de aanstaande (reorganisatie) brengen weer de nodige spanningen binnen het personeel.

- Openheid cq. eerlijkheid betrachten. Zeggen waar het op staat. Luisteren naar de werkvloer. Niet van boven af dingen op gaan leggen maar draagvlak creëren. Niet willen scoren. Werken aan de doelmatigheid van de UCA. Niet meer regelgeving creëren b.v. t.a.v. de uren post e.d. de waanzin ten top.
- Reorganisaties voor wat betreft voorbereiding en in gangzetting niet zo vreselijk lang laten duren.
- RWS wil graag af van haar suffe ambtenarenimago, maar zal daarvoor eerst heel wat bedrijfsmatiger en consequenter moeten gaan denken. De potentie is er wel, maar er worden eerst 13 denkgroepjes op gezet en als die uitgedacht zijn is het idee al doodgebloed. Jammer. En ik wil een andere minister dan juf Tineke.
- Salaris/ schaalverdeling voor hetzelfde werk loopt niet gelijk met anderen van RWS. Schaal 5 bij IN is schaal 6 bij LB, NH, ZH.
- Te veel onderzoeken en te weinig resultaten.
- Tevreden medewerkers zijn de beste medewerkers.
- Vanaf de tijd dat de directie Overijssel gefuseerd is met Gelderland is de sfeer in een keer kapot. Al ons leuke werk is ons in een keer ontnomen. Het domme werk is nog voor ons. Volgens mij houdt de directie Oost totaal geen rekening meer met de mensen.
- Verantwoordelijkheden zijn te vaak opgedeeld. Beter is mensen wat meer integrale verantwoordelijkheid te geven. Vb. bij CXB. Goedkeuring concept-bestekken. De een kijkt naar de rang, de ander naar de hoeveelheden. De ander naar de aspecten enz. Het zou ook alles bij een man kunnen.
- Versimpel administratieprocedures.
- Voor de jonge instroom (HBO-ers en hoger) wordt veel aan toekomst perspectief en loopbaanbegeleiding gedaan. DE hoger opgeleide medewerkers met de nodige ervaring kmen hiervoor niet in aanmerking. Graag meer aandacht hiervoor.
- Waardering (salaris) aan de matige kant met mbo-opleiding. Verschillen in 'pool' medewerkers en medewerkers met zelfde functie elders in het land (zie profiel).

HOOFDAFDELING WATER (AN)**H02a Wat moet volgens u als eerste verbeterd worden? op uw eigen afdeling:**

- Actualiseren van de dagelijkse praktijk- en de officiële functiebeschrijvingen. Alles lijkt star.
- Afspraken goed nakomen.
- Ander management.
- Andere leiding.
- AO goed uitvoeren met minste inzet (doelmatig planning/begroting verbeteren (tegenvallers inplannen) Meerjaren budgetten beter inschatten.
- Beloning moet in verhouding staan met de feitelijke werkzaamheden die ik uitvoer. Is nu niet het geval.
- Beter management, minder autoritair.
- Beter werkoverleg van de afdeling.
- Betere bezetting.
- Betere communicatie.
- Betere en tijdige informatie van bovenaf, maar ook op afdelingsniveau onder elkaar.
- Betere kansen voor eigen mensen om te kunnen doorstromen.
- Betere projectplanning, betere onderbouwing van uit te voeren projecten.
- Betere sfeer.
- Bij iedere reorganisatie ging mijn waarde en werk achteruit.
- Capabele en betrokken managers aanstellen; opheffen onderbezetting; doorvoeren reorganisatie; visie voor de toekomst.
- Carrière en ontwikkelingsmogelijkheden.
- Communicatie en informatie, op dingen komen voor de medewerkers, niet verschuilen achter regels en besluiten HID.
- Communicatie!
- Communicatie!
- Cultuur dient verbetering.
- Cultuur, kwaliteit leidinggevend. Samenwerking. Respect voor elkaar, vertrouwen krijgen en geven.
- Cultuur; capaciteit en houding van leidinggevend; houding werknemers.
- Dat personeel zijn taak kan uitvoeren met goedwerkende middelen. En dat personeel meer wordt betrokken bij het opzetten van nieuwe projecten en hun inbreng ook verwerken.
- De bedieningsruimte van sluis Delden.
- De collegialiteit, samenwerking dient drastisch verbeterd te worden waarin een ieder geaccepteerd en gewaardeerd wordt.
- De inconsequente situatie dat de direct-leidinggevende niet dezelfde is als de persoon waar je dagelijks voor werkt.
- De nieuwe verkeerspost in Nijmegen duurt veel te lang voordat hij komt.
- De organisatie moet verbeterd worden.
- De overlegstructuur, informatiestroom, de persoonlijke waardering en...
- De rol van het (onder) afdelingshoofd moet duidelijk ingevuld worden; Als hij verantwoordelijk is voor functioneringsgesprekken moet hij weten hoe zijn medewerkers werken; als hij zorgt voor afstemming personeelsinzet moet hij dit terugkoppelen met de vragers (projectleider).
- De zittende collega's moeten beter participeren op de veranderde maatschappij/organisatie.
- Duidelijker sturend en stimulerend afdelingshoofd.
- Duidelijkheid over doelstellingen, daarbij horende formatie en de positie van leidinggevend. (afgelopen jaren heeft de afdeling geleden onder een ad-hoc organisatie- en personeelsbeleid. Gevolg: Stress bij meerdere collega's.
- Een betere waardering door de dienstkringleiding.
- Een goede sfeer tussen (onder) afdelingen; loopbaanmogelijkheden.
- Een kleiner operationeel gebied tijdens bindings- c.q. waarnemingsuren in de buitendienst.
- Een leidinggevende met lef en leidinggevende capaciteiten. Duidelijke visie op toekomst en waar wij als afdeling voor staan.
- Een meer evenwichtige verdeling van medewerkers b.v. aantal projectmedewerkers op projectleiders. De afdeling mist op dit moment gedegen financiële administratie/bedrijfsvoering.
- Een samenhangend geheel vormen door betere leiding en aansturing, interesse is daarvoor noodzakelijk.
- Een vaste baan (nu al 6 jaar banenpooler).
- Eenduidig beleid; anticiperen op toekomst; leren van elkaar.
- Eerlijk en open zijn voor alle zaken. Meer aandacht voor werkplek en gereedschap om mee te werken.
- Er is geen directe chef (vacature).
- Formatie-plaatsen opvullen met vast personeel en niet met uitzendkrachten.
- Fouten van de laatste reorganisatie herstellen. Onnodige lange lijnen korter maken.

- Functie waardering op MBO niveau.
- Functiewaarderingen (salaris) in vergelijking met overige Directies.
- Gelet op de verantwoordelijkheden ben ik te hoog ingeschaald.
- Gelijke behandeling. Het vervoer naar andere standplaatsen: b.v. beschikbaar stellen van dienstauto. Het oproepen van extra personeel bij calamiteiten.
- Goede communicatie. Afspraak=afpraak. Werk gelijkmatig verdelen.
- Graag wat minder werkdruk.
- Heldere en directe positie van projecten onder opdrachtgever.
- Heldere structuur. Doorgroeimogelijkheden.
- Het bieden van speelruimte aan alle individuele medewerkers en hen ook aanspreken op de benutting van die ruimte (verantwoordelijkheid geven en opleggen), dit alles binnen een duidelijke context (grenzen van de ruimte).
- Het op de juiste wijze verantwoordelijkheid nemen van collegae t.o.v. hun werkzaamheden.
- Het zelfstandig werken van het dienstkringteam en niet eerst de mening van het directieteam vragen voor men iets durft of kan zeggen.
- Hoofd onderafdeling moet meer inhoudelijke werkzaamheden verrichten en zich niet alleen bezighouden met allerlei overlegsituaties. Kort samen gevat meer werken minder "ouwehoeren".
- Huisvesting, te veel mensen op 1 kamer; opslagruimte archief + beheer ervan; betere financiële waardering van specialisten om leegloop te vermijden.
- Ik ben van mening dat door het aantrekken van extra mankracht de werkdruk naar beneden kan. Omdat met het huidige aantal mensen en gezien de gigantische grootte v.d. dienstkring op sommige momenten geen doorkomen aan is.
- Ik ben van mening dat er binnen de onderafdeling een beter evenwicht dient te worden gevonden tussen de verschillende werkvelden. Onze onderafdeling staat wat onevenwichtig in de organisatie.
- Ik denk dat de boten beter in een soort scheepvaartdienst als Directie Utrecht of zoals bij Dordrecht werken.
- Investeren in goede apparatuur. Advies van de werkvloer overnemen. Dat er personeel is dat in continudienst werkt.
- Invullen vacatures. Beter verdelen van taken en koppelen aan personen.
- Invulling opdrachtgeverschap bij projecten. Projectondersteuning.
- Is in orde.
- Leiding geven moet op een betere manier. Op dit moment hebben we geen directe chef.
- Luisteren naar medewerkers. Visie over waar we gezien de ontwikkelingen als afdeling/onderafdeling naar toe moeten.
- Management
- Meer aandacht voor beleidsvoorbereiding en coördinatie. Duidelijker leidinggeven, beslissingen nemen, stimuleren opener werksfeer, met enthousiasme.
- Meer assistenten.
- Meer communicatie onderling. We werken tenslotte allemaal samen.
- Meer op ARBO letten voornamelijk lawaai. Beter communicatie tussen verschillende afdeling.
- Meer openheid tegen de mensen.
- Meer personeel aannemen voor de voertuigen.
- Meer personeel.
- Meer personeel. Vaartuigen en apparatuur vernieuwen, om het werk goed en veilig te kunnen doen. Beter salaris.
- Meer werkruimte
- Met eerbijheid en respect behandeld worden. Met ruimte voor zelfstandigheid en eigen initiatief voor alle collega's.(cultuur).
- Minder werkdruk.
- Nieuw te bouwen verkeerspost.
- Nieuwe leidinggevenden die medewerkers eerbij en met respect behandelen. Ongefilterde informatiestroom. Werksfeer verbeteren.
- Nieuwe werkplek.
- Omdat ik er binnen mijn afdeling alleen voor sta zou ik graag de hoge werkdruk teruggebracht zien. Ik denk zelf aan uitbreiding van personeel naar 2 mensen.
- Onderhoud vaarwegen, oeverbeplanting. Door reorganisatie en samenvoegen van dienstkringen is dit in ernstige mate belemmerd.
- Onderlinge samenwerking en geloof in toekomst en het product waar hij voor staat.
- Onvoldoende begeleiding en mogelijkheden voor persoonlijke ontplooiing en het aanbieden van opleidingsmogelijkheden.
- Op dit moment nog geen goed beeld van de zaken die eventueel beter zouden moeten kunnen. Werk in uitvoering.

- Open en eerlijkheid.
- Openheid, vertrouwen uitstralen en waarmaken afstemming capaciteit afdelingen.
- Openstaande vacatures opvullen; overbodige administratie afschaffen.
- Opleidingen aansluitend op werkzaamheden.
- Organisatie.
- Passende werkdruk. Duidelijke verantwoordelijkheden. Informatievoorziening van voldoende niveau.
- Organisatie inrichten om doelmatig, efficiënt en effectief te werken.
- Personele capaciteit
- plezier in het werk, doorgroeimogelijkheden ook voor het zittend personeel. meer werken, minder praten en vergaderen.
- Plezier in het werk.
- Radardekking sector St. Andries dient sterk verbeterd te worden.
- regelmatig personeel tekort, waardoor er op verschillende plekken een te hoge werkdruk ontstaat.
- Reorganisatie is bedrijfsmatig opgezet; financiële zaken moeten ambtelijk worden bijgehouden. Dit kan niet op de juiste manier met te weinig mensen.
- Samenwerking met collega's in open werksfeer.
- Samenwerking/waardering/respect voor elkaar. Communicatie, vertrouwen, vermindering werkdruk, stijl van leidinggeven meer naar coachen, niet top/down, minder afrekengedrag.
- Situatie werkplek, wordt echter op korte termijn verbeterd.
- Technische ondersteuning, uitbreiding personeel (technisch). Duidelijke structuur m.b.t. leidinggeven.
- Terug koppelen ARBO voorwaarden op werkplek door de werkgever beter naleven. Dus de werkplek op de Arbo voorwaarden duidelijk verbeteren. Dit i.v.m. het geluid en afmetingen.
- Tevreden.
- Toezeggingen en afspraken moeten worden nagekomen.
- Uitbreiding van personeel, 2 ploegen per standplaats (1 bootbemanning van 3 personen).
- Gestructureerd werkoverleg.
- Vacatures moeten vervuld worden collega's moeten daar een kans in krijgen, en niet steeds van buiten.
- Verbeteren cq. vernieuwen vaartuigen, zodat het geluids en trillingsniveau naar aanvaardbaar niveau gebracht wordt.
- Verbeteren onduidelijkheden door exacte feiten te noemen en niet allerlei smoesjes eromheen.
- Verbeteren van de ARBO voorwaarden; beter luisteren naar elkaar met wederzijds begrip; meer contact met de direct leidinggevende.
- Verbetering of vernieuwing van de vaartuigen; deze zijn sterk verouderd en passen niet meer op de drukst bevaren rivier van Europa.
- Verbetering van de kennis van leidinggevendenden, van de inhoud van de werkzaamheden op de werkvloer zodat ze beter inzicht krijgen, van de problematiek en zodanige beslissingen kunnen nemen zodat minder conflicten ontstaan.
- Verminderen werkdruk. Opzetten van een goedgedraaide afdeling in de nieuwe dhr. waardoor inkomend werk op tijd kan worden verwerkt, wegwerken achterstand.
- vermindering van procedures en administratieve rompslomp verbetering van opleiding nivo behouden van aantal werkplekken.
- Visie ontwikkeling, kennismanagement, peoplemanagement
- Vlot, goed en duidelijk nemen van beslissingen.
- Werkomgeving!
- Werkomstandigheden op werkplek (geluidshinder en Klimaatbeheersing).
- Werkoverleg beter verbeteren; afspraken gemaakt in werkoverleg nakomen; (meer) delegeren van gemaakte afspraken van directe chef naar de medewerkers; eigen visie; taken en verantwoordelijkheden scherper.
- Werkoverleg.
- Werkvloer te klein.

H02b binnen uw hoofd-/ stafafdeling

- Aanpassen managersstijl, meer peoplemanagementen minder papierenmanagement. Medewerker waarderen op capaciteit, afstrafcultuur uitbannen. Meer duidelijkheid en besluitvaardigheid omtrent projecten.
- Aanspreekbare opdrachtgever voor projecten; heldere en ondubbelzinnige standpunten/beslissingen.
- Afbouwen eilandcultuur; afdeling hoger in de lijnorganisatie plaatsen omdat directiebreed wordt gewerkt (IX + AN).
- Afdeling verkeers en scheepvaartdienst onderbrengen in Arnhem (eigen poot) voorkomt verbrokkeling van kennis.
- Ander management.

- Betere afstemming tussen de afdelingen.
- Betere communicatie. Er wordt vaak over zaken beslist die op de werkplaats geen prioriteit hebben.
- Betere communicatie. Niet altijd verschuilen achter het DT.
- Betere coördinatie tussen afdelingen.
- Betere investering in personeel en materieel, niet langer de sluitpost zijn.
- Betere opdrachten, duidelijker informatie en beter overleg.
- Betere samenwerking / communicatie openstaan voor vernieuwing.
- Betere samenwerking met andere afdelingen.
- Binnen redelijk termijn antwoord op gestelde vragen, zowel op mondelinge als schriftelijke; duidelijke eensluidend afgestemde beslissingen; een goed luisterend oor hebben.
- Capabele en betrokken managers aanstellen; visie voor de toekomst (afdeling, producten, doorstroming personeel); meer en betere opleidingen.
- Collegialiteit verbeteren; wantrouwen wegnemen; doorzichtigheid verbeteren (wie is waar het aanspreekpunt voor).
- Communicatie
- Communicatie en informatie (overdracht).
- Communicatie en informatievoorziening, sfeer tussen afdelingen, onderling vertrouwen, waardering voor medewerkers, beloning goed werk.
- Communicatie tussen onderafdelingen zal sterk verbeterd moeten worden om procedures vlot te kunnen laten verlopen. Met name bij de vergunningen (handhaving clubs is van te voren niet duidelijk welke gegevens noodzakelijk zijn en worden steeds opnieuw extra gegevens verlangd waardoor procedures soms jaren kunnen duren.
- Communicatie!
- Communicatie.
- Communicatie.
- Contact tussen opdrachtgever en projecten. Betrokkenheid staf en werkvloer.
- Cultuur, kwaliteit leidinggevend.
- Cultuur; management-stijl; openheid en eerlijkheid; doorgroeimogelijkheden.
- Dat de stafleden zich niet te veel inhoudelijk met zaken bemoeien. Omdat mijn "hoofd" weinig ervaring heeft op het gebied van weg- en waterbouw/ staaltechniek blijven opdrachten vaak erg lang onderweg.
- De afdelingen moeten elkaar niet langer als concurrent maar als collega's zien, meer openheid en vertrouwen.
- De communicatie tussen het centraal apparaat en de "buitendiensten".
- De mensen meer in zijn waarde laten.
- De stafmedewerkers zijn te druk met de aan hen opgelegde taken en hebben daardoor te weinig oog voor het individu.
- De werkdruk van de specialisten moet omlaag, op dit moment zijn hun adviezen niet betrouwbaar door afgeraffeld werk.
- Delegeren van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Aanpassen bevoegdheden projectleider zoals het hoort vlg de boekjes. Afgewogen beslissing (met inbreng van alle medewerkers) over voortgang projecten (ja/nee), visie op aanpak werkzaamheden vooruitlopend op ruimte voor Rijntakken.
- Diensthoofd moet niet zelf proberen nieuwe regels te creëren.
- doorbreken hiërarchie; informeel contact mogelijk maken; openheid; gezamenlijkheid in doelen.
- Duidelijke prioritering werkaanbod. Aanleren van personeelsmanagement kwaliteiten
- Duidelijke visie AN; afspraak is afspraak; delegeren taken; open communicatie; kortere lijnen; duidelijker besluitvorming o.a. parafencultuur verminderen.
- Duidelijker aangeven wat de doelen zijn en dan zelfstandiger er naar toe werken.
- Duidelijkheid over afstemming vraag en aanbod inzet van personeel en geld (budget). Begrotingsvoorbereiding en goede afspraken hierover.
- Duidelijkheid van doelstellingen, daarbij horende formatie en de positie van leidinggevend. (afgelopen jaren heeft de afdeling geleden onder een ad-hoc organisatie- en personeelsbeleid. Gevolg: Stress bij meerdere collega's.
- Duidelijkheid.
- Eenduidige lijn. Niet terugkomen op eerder genomen beslissingen of verschillende uitspraken van verschillende mensen. Meer tijd van hoofdafdelingshoofd: opdrachtgever voor projectleider.
- Eerlijk en met respect behandeld worden.
- Eerlijk en open zijn over alle zaken. Betere communicatie.
- Feeling krijgen met de operationele diensten.
- Geef verantwoordelijkheid aan projectleiders m.b.t. financiën en AO; deleger bevoegdheden naar de mensen die on the job zitten.
- Geen mening

- Gelijke dienstuitvoering bij de DKR enz.
- Heldere structuur. Samenwerking.
- Het DT moet zich anders/beter laten informeren of zich meer interesseren in ons werk/ons werkplek waarover zij de beslissingen nemen.
- Ik ben van mening dat er meer 'people'management plaats zou moeten vinden. Nu wordt er bij bepaalde mensen niet uitgehaald wat er in zit. Het stellen van duidelijker doelen zou daarbij kunnen helpen. Richting geven wordt erg gevonden. Onzekerheid viert hoogtij.
- In gang zetten van reorganisatieproces ANI.
- Informatie voorziening.
- Informatievoorziening.
- Interesse van staf op werkvloer.
- Kortere en directe lijnen.
- Meer aandacht voor de werkvloer.
- Meer aandacht voor het product wat geleverd moet worden en minder aandacht voor de manier waarop het product tot stand komt.
- Meer aandacht voor waterkwaliteit (beleid en uitvoering). Betere informatievoorziening (met name tussen afdelingen).
- *meer communicatie tussen de afdelingen. geef de dienstkring meer bevoegdheden, nu zitten er veel te veel beslissers tussen het dir. hoofd en directeur water, geeft veel vertragingen en frustratie*
- Meer denken en opereren in grotere gehelen dan (onder)afdelingen. Meer nadruk op doelen dan op middelen. Meer aandacht voor de omgeving.
- Meer en betere communicatie met iedereen.
- Meer info/ overleg door persoonlijk contact.
- Meer informatie naar de werkplek.
- Meer motiverend management op persoonlijke kwaliteiten (zachte kant). Veel minder aandacht voor de pu's en du's zonder ervoor te zorgen dat de organisatie of afdeling daarvoor voldoende gefaciliteerd is. Ik doel hiermee met name op de organisatievorm en de daarbij behorende taken.
- Meer op ARBO letten voornamelijk lawaai. Betere communicatie tussen verschillende afdelingen.
- Meer openheid.
- Meer openheid.
- Meer samenwerkingsgerichtheid.
- Met eerlijkheid en respect behandeld worden. Met ruimte voor zelfstandigheid en eigen initiatief voor alle collega's. (cultuur).
- Minder bureaucratie, minder tijdsdruk, meer tijd (nemen) voor zaken en aandacht voor de praktijk.
- Onderlinge contacten tussen diverse afdelingen.
- Ongedane kennis in de vorm van opleidingen ook in de praktijk kunnen brengen.
- Ook dienen daar voldoende hulpmiddelen ter beschikking te worden gesteld.
- Ook hier verbetering doorvoeren in efficiënt werken. Minder praten , meer doen.
- Overleg binnen-/ Buitendienst.
- Personeel aannemen die weten wat er nodig is voor een goed draaiende "scheepvaartdienst" en daar haar beleid op afstemt.
- Positionering projecten. Invulling dynamisch en effectief rivierbeheer(sbeleid).
- Product als uitgangspunt nemen; outputsturing, geen inputsturing.
- Regelen van duidelijke taken met verantwoordelijkheden en bevoegdheden.
- Samenwerking met advisering van ANSW, ANKV.
- Samenwerking verschillende afdelingen.
- Samenwerking; cq overleg tussen onderafdelingen ten einde en goed product af te leveren.
- Snellere beslissingen nemen. Snelle afhandeling van diverse zaken.
- Snellere product.
- Snellere verwerking van declaraties.
- Stijl van management (top/down) veranderen. Afrekengedrag aanpassen, vertrouwen in medewerkers hebben en leidinggevend van afdelingen; te hiërarchisch, te veel lagen management, meer medewerkers.
- Teambuilding.
- Terug koppelen ARBO voorwaarden op werkplek door de werkgever beter naleven. Dus de werkplek op de Arbo voorwaarden duidelijk verbeteren. Dit i.v.m. het geluid en afmetingen.
- Tevens meer communicatie.
- Tevreden.
- Uitvoering van baggeren op het kanaal.
- Van hogerhand (politiek) opgedragen reorganisaties moeten niet per definitie slagen. Dit i.v.m. rijksuitgaven en de daarbij behorende verantwoording. Terug naar politiek en/of burgers.
- Verkorten allerlei procedures zodat werkobjecten sneller en duidelijker kunnen worden uitgevoerd.

- Vertrouwen in medewerkers en waardering v.h. kapitaal arbeid. Openheid, visie, betere communicatie. Aangeven randvoorwaarden v.h. werk.
- Vertrouwen uitstralen en waarmaken afstemming capaciteit afdelingen. Besluitvorming door management. Heldere taakstelling projecten. Openheid.
- Visie ontwikkeling, kennismanagement, peoplemanagement
- Waardering door leidinggevende en verbetering van leidinggevendenden m.b.t. capaciteiten.
- Wij hebben op het moment geen directe chef, dit duurt veel te lang tot dat een nieuwe chef wordt aangesteld.
- Zich beter met de praktijksituatie op de hoogte stellen.

H02c binnen <Directie> in het algemeen

- 1 hoofdafdeling (scheepvaart) verkeersdienst.
- Aanspreekbare opdrachtgever voor projecten; heldere en ondubbelzinnige standpunten/beslissingen; ruimte voor ontwikkeling; ruimte voor vernieuwing.
- Afstand tussen directie en afdelings-buiten hoofd vestiging- te strak; weinig persoonlijk contact.
- Als medewerker binnen AN zou ik graag zien dat de concretere aanpak van br.1x meer zou worden doorgevoerd bij AN.
- AO rechtmatig en doelmatig (keep it simple). Minder sectoraal, minder korte termijn.
- Beter begeleiding en informatie door afdeling P. P is ook voor het belang van het personeel en niet alleen voor de staf.
- Beter management, minder autoritair; kortere en directe lijnen.
- Beter voorlichting naar de buitendiensten. Duidelijkheid scheppen.
- Beter afspraken over gebruik diverse programma's systemen welke bijdragen aan het beter kunnen uitvoeren van werkzaamheden.
- Beter communicatie tussen de afdelingen.
- Beter communicatie. Niet alles over de schutting gooien en het zelf laten uitzoeken- niet alles opleggen als een dictaat (tekst en uitleg erbij geven).
- Beter communicatie; betere samenwerking; meer zorg voor oudere werknemer; niet zo star zijn.
- Beter loopbaanbegeleiding van lager personeel.
- Beter personeelsbeleid; openheid; betere communicatie; duidelijk gezicht naar buiten, communicatie met omgeving; vertrouwen in medewerkers; "de boer op"/ verdedigen DON-belangen bij hoofddirectie.
- Betrokkenheid afdelingshoofden bij het werkveld en niet verschuilen achter dit.
- Binnen redelijk termijn antwoord op gestelde vragen, zowel op mondelinge als schriftelijke; duidelijke eensluidend afgestemde beslissingen; een goed luisterend oor hebben.
- Communicatie in het algemeen en door het ontbreken van RWS interne mail, ook het schriftelijke aspect.
- Communicatie tussen afdelingen. Samenwerking tussen afdelingen.
- Communicatie!
- Communicatie.
- Cultuur: opener, delegeren, management zou vertrouwen in medewerkers moeten hebben en tonen.
- Cultuur; doorgroeimogelijkheden.
- Dat afdelingen beter/flexibeler samenwerken. Het WT zou zich beter met de praktijksituatie op de hoogte behoren te stellen.
- De afdelingen moeten elkaar niet langer als concurrent maar als collega's zien, meer openheid en vertrouwen. Goet hokjesgeest meer en leren afspraken na te komen.
- De dienstkring wordt door bepaalde hoofdafdelingen (RVJ-ANKV en ANSW) beschouwd als onkundig (dit is m.i. onjuist).
- De GWW cultuur niet opdringen aan de WE-sector; minder personele wisseling op strategische spilfuncties waardoor continuïteit ontstaat.
- De mensen meer in zijn waarde laten.
- De versterkte cultuur.
- Dient opener (informatie) tegenover de medewerkers.
- Doorgroeimogelijkheden.
- Duidelijk door vertalen van gemeenschappelijke doelen naar de werkvloer.
- Duidelijke beslissingen nemen. Toekomstgericht zijn. Meer/ betere opleidingen verzorgen voor lager (MBO-ers) geschoolden.
- Een beter en vooral sneller functionerend netwerkbeheer; het nakomen van afspraken; er heerst bij de DOM een cultuur van angst, lethargie, frustratie, berusting. Er wordt uitgegaan van het slechte van de mens d.m.v. legio controles en inperken van bevoegdheden of spelruimte i.p.v. het stimuleren van het goede.
- Een betere begeleiding vanuit de afdeling P&O.
- Een eenduidig landelijk herkenbaar beleid voeren.

- Eilandencultuur veranderen, samenwerking met andere overheden aanpassen. Openheid naar omgeving.
- Er moet een lange termijn visie ontwikkeld worden. Besluiten worden nu ad-hoc, inconsistent en op basis van te summiere informatie genomen (want geen tijd om notitie te lezen).
- Financieel beheer/planning.
- Financiële uitlopmogelijkheden voor iedereen betere besluitvorming.
- Financiële waardering.
- Geen idee.
- Geen mening.
- Gelijke behandeling.
- Heb ik niet voldoende zicht op.
- Het jassentijdperk zo snel mogelijk afsluiten. Het gevoels onderscheid tussen LBO t m MBO en HBO en hoger zo snel mogelijk wegnemen.
- Het stoppen van die afdelingen die nodeloos expanderen over, door en met de kennis van andere afdelingen.
- Hetzelfde beleid bij begeleiding, toezicht, handhaving alles bij andere directie.
- Informatie/beslissingen uit Arnhem komen niet of te laat bij ons binnen (o.a. door het ontbreken van intranet op onze werkplek).
- Informatievoorziening.
- Km-vergoeding.
- Kortere procedures. Bijvoorbeeld controle van ingezonden bestek. Snellere procedures om post uit te laten gaan.
- Meer aandacht voor arbo. Samenwerking diverse afdelingen.
- Meer aandacht voor de scheepvaart.
- Meer aandacht voor het product wat geleverd moet worden en minder aandacht voor de manier waarop het product tot stand komt.
- Meer denken en opereren in grotere gehelen dan (onder)afdelingen. Meer nadruk op doelen dan op middelen. Meer aandacht voor de omgeving. Een DT dat als team opereert, niet als solisten. Heldere positionering in regio en in Den Haag. Doorbreken van oude stigma's en etiketten, door wenkende perspectieven, voor zowel dienst als individuele medewerkers.
- Meer druk naar HK dat de verhouding inhuur en kosten eigen personeel uit evenwicht is.
- Projectplanning loopt 10 jaar vooruit, planning personeel is daar vanaf afhankelijk toch?
- Meer en sneller besluiten vaststellen/nemen.
- Meer marktgericht werken en extern gericht werken.
- Meer naar de mensen geluisterd worden?
- Meer ontplooiingsmogelijkheden voor de werknemers, stimuleren van ontwikkeling (ook bij kansen in IF functies e.d. buiten DON).
- Meer openheid/meer informatie met betrekking tot toekomstplannen die gemaakt worden voor beheer vaarweg.
- Meer waardering voor werkvloer.
- Minder overleg. Naar mijn mening wordt er veel te veel gepraat.
- Minder vergaderen over "beleid", meer aandacht voor praktijk, minder bureaucratie.
- Naar mijn idee moet er minder gewerkt worden naar een goedkeurende accountantsverklaring en moeten de afdelingen zelf hun regels opstellen die een accountantsdienst vervolgens controleert. Het product blijft dan doel m.b.v. onze eigen gestelde regels, nu lijkt de verklaring soms doel te worden.
- Onderhoudstaken van dienstkringen bij 1 centrale dienst/afdeling brengen; kennis overdracht: zorg ervoor dat wanneer een "oude rot" de dienst verlaat hij zijn kennis overgedragen heeft aan zijn opvolger. Dus niet de man laten gaan en een net afgestudeerde HBO'er aannemen die het allemaal wel zal weten.
- Onderlinge verstandhouding en de functie van P&O.
- Oog hebben voor de dienstkringen met hun medewerkers. Er bestaat meer als het Centraal Apparaat.
- Open, gemotiveerde toekomstgerichte werkwijze gebaseerd op de persoonlijke kwaliteiten en mogelijkheden van de medewerkers. Het bieden van perspectief.
- Opheffen eilanden cultuur en scheiding "nat" en "droog"; vertrouwenspersoon voor misstanden aanstellen.
- Overbodige administratieve verplichtingen afschaffen.
- Personeelsbeleid afstemmen op arbeidsmarkt, meer waardering voor bestaande collega's.
- Procedures m.b.t. uitvoering/voorbereiding van werken.
- Product als uitgangspunt nemen; outputsturing, geen inputsturing.
- professionalisering; flexibiliteit; aandacht voor hoofdzaken.
- Reiskosten normaal op tijd uitbetalen. Ploegen toeslag normaal op tijd uitbetalen.
- Respect voor elkaar en elkaar en elkaars werk verbetering kwaliteit werkoverleg.

- Salaris aanpassen over de gehele lijn.
- Salaris is mager.
- Samenwerking
- Samenwerking met collega's in open werksfeer; verantwoordelijkheid nemen (op elk niveau).
- Samenwerking tussen de afdelingen; schotten verwijderen; duidelijke doelen stellen; waar staan wij voor?
- Schaalverbetering van de laagste schalen.
- Terug koppelen ARBO voorwaarden op werkplek door de werkgever beter naleven. Dus de werkplek op de Arbo voorwaarden duidelijk verbeteren. Dit i.v.m. het geluid en afmetingen.
- Terug koppeling DT-besluiten, sfeer, onderling vertrouwen, waardering open besluitvorming na informatie van de werkvloer.
- Tevreden.
- Vaartuigen en apparatuur vernieuwen. Reis- en vervoerskosten verhogen.
- Van hogerhand (politiek) opgedragen reorganisaties moeten niet per definitie slagen. Dit i.v.m. rijksuitgaven en de daarbij behorende verantwoording. Terug naar politiek en/of burgers.
- Vertrouwen in de leiding; deskundigheid in leidinggeven.
- Vrouwen uitstralen en waarmaken afstemming capaciteit afdelingen.
- Visieontwikkeling, kennismanagement, peoplemanagement
- Vooral een betere communicatie met P&O reisvergoeding voor cursussen e.d..
- Waar staat Oost-Nederland voor en hoe staan de medewerkers hierin. Hoe worden kwaliteiten personeel zo goed mogelijk benut.
- Waardering voor personeel beneden schaal 6.
- Waarderingen niet af laten hangen van alleen maar opleidingen, maar ook werk en denk niveau meenemen.
- Weer meer communicatie, elkaar inlichten wat er gaat gebeuren ook al zijn er fouten gemaakt.
- Werkbare situatie.
- Werken op basis van vertrouwen (ipv controleerbaarheid) delegatie van verantwoordelijkheden. "Hartstikke" leuk werk werkelijk als doelstelling en niet als loze kreet opvatten.
- Zelfde waardering voor zelfde werk (bv CP functie varieert nu tussen schaal 6 en 8).
- Zorgen voor een open, goede sfeer in de organisatie.
- Zorgvuldiger met gegevens van personeel omgaan.

H03**Overige opmerkingen:**

- Aan de organisatie ligt het niet, want die is er niet. Het is ondenkbaar dat er in het bedrijfsleven gewerkt zou worden als binnen onze directie. Dit zou faillissementen opleveren.
- Aan het aspect kwaliteitszorg wordt totaal geen aandacht besteed, binnen onze onder afdeling. (Voorbeeld schrijfwijze Oost-Nederland).
- Aangaande de ontplooiingsmogelijkheden hebben de zittende oudere waterstaters geen doorgroeimogelijkheden meer en blijven zitten waar ze zitten en het resultaat daarvan is dat ze zich ook niet meer verroeren. (Dus wegnemen toekomstmogelijkheden is wegnemen initiatieven).
- Alle collega's inclusief ikzelf zitten minstens 15 jaar in dezelfde salarisschaal; bij goed functioneren zoals ieder jaar weer blijkt (functioneringsgesprek) zou een schaalverhoging zeker op zijn plaats zijn.
- Alleen de goede collegialiteit van de mensen op de werkplek en de variatie in het werk maken de werkplek leuk. Echter van de hogere leidinggevendenden word je vaak niet gesteund of bij iets meer pech nog tegengewerkt ook.
- Andere directies. Met nieuw en beter materiaal werken en beter salaris hebben (hogere schaal).
- Beschreven situatie is helaas dagelijks gespreksonderwerp op de afdeling.
- Bij dir. Oost-Nederland zijn de lijnen erg lang m.n. Dir.kantoor-DKR-Dir.kantoor. Op vragen vanuit de DKR wordt laat of helemaal niet geantwoord. Open en eerlijk zijn vanuit de Directie (HID) naar het personeel.
- Dat sommige zaken die toch prioriteit hebben op langdurige wijze worden afgehandeld of niet afgehandeld. Het voor een dubbeltje op de eerste rang willen zitten, maar niet de verantwoordelijkheden willen dragen.
- De intentie om communicatie en samenwerking te verbeteren is er wel maar bij het minste of geringste wordt teruggevallen op 'technocratische' werkwijze.
- De ontwikkeling c.q. vernieuwing van begeleiding van het scheepvaartverkeer vanaf vaartuigen staat stil.
- De organisatie is te groot, het vroegere wij-gevoel is veranderd in het zij-gevoel. Oost-Nederland is Gelderland waaraan Overijssel is toegevoegd.
- De sfeer van wantrouwen, alles top down besluiten moet zo snel mogelijk weg.
- De verhouding opleiding/bevoegdheid/verantwoording ten opzichte van het salaris moet eerlijker worden.

- Direct leidinggevenden hebben een zeer beperkte kennis van de inhoud van de werkzaamheden op de werkvloer. Betere loopbaanbegeleiding en salariëring.
- Dit zal wel bij elke afdeling zijn, dat er teveel naar geld wordt gekeken b.v. reiskosten 19 of 60 cent, dit zijn bedragen van vroeger. Bij het meeste lijkt het wel of ze het zelf moeten betalen.
- DT leden zouden zich vaker op de werkvloer kunnen vertonen om zich te overtuigen van de werkdruk en de omstandigheden.
- Echte verantwoordelijkheden en besluiten worden door het management onvoldoende genomen, teveel indekken/verschuilen. De leidinggevenden zijn teveel met zichzelf bezig om zich staande te houden.
- Er word door het DT gesproken over hoofdtransporters Waal maar bij ons is daar niet veel van te merken. Als iets geld moet kosten is de hoofdtransporters Waal ineens niet zo belangrijk meer.
- Er worden administratief gezien nogal eens fouten gemaakt. Het komt meestal wel in orde, maar dat kost vaak veel tijd en moeite. Sinds het woord manager z'n intrede heeft gedaan is het er voor de lager ingeschaalde niet beter op geworden.
- Er zou wat meer rekening moeten worden gehouden met persoonlijke omstandigheden.
- geen
- Geen
- Geen.
- Het aantal overspannen mensen en het aantal dat daar tegenaan hangt moet omlaag! Dit zal ook voor de collega's de werkdruk verminderen.
- Het regelmatig afschuiven van werk, feiten en andere zaken. Niet luisteren naar feiten die dor ervaring in het veld zijn opgedaan. Steeds maar weer opnieuw wordt het wiel van boven opnieuw ontdekt. Daar word ik moe van.
- Het vertrouwen in de "leiding" in het algemeen en in de goede wil van de leidinggevenden is de laatste tijd ernstig verstoord. In het algemeen is men bang dat "het" niet meer goed komt.
- Ik ben als technéut werkzaam in een club van andere pluimage. Dat leidt soms tot inzichtverschillen. Aan de ene kant wil het management een technische aanpak maar 'durven' daar blijkbaar niet duidelijk in te zijn. Ik heb het gevoel onder de maat te presteren door onduidelijkheid. Contrast mensen met dezelfde functie soms te groot, dit demotiveert.
- Ik ben benieuwd of hier wat mee gedaan wordt? Denk van niet.
- Ik vind het een slechte zaak dat er binnen DON verschillende schalen zijn toegekend aan gelijkwaardige functies. Een Centraal punt op het centrale apparaat (Nieuwe werken) zit in schaal 8. Op de dienstkringen is dit schaal 7.
- Ik werk al meer dan 2 jaar met een oude functiebeschrijving. Na 2 jaar wordt deze eindelijk aangepast. Leiding staat niet open voor aanpassing waarderingen. Tevreden over contacten binnen afd. 'op de werkvloer'. Niet het geval met management. Er ontstaat een situatie waarbij A-O procedures een te grote rol gaan spelen en weinig flexibiliteit overlaten.
- In het verleden ruim 20 jaar lang zelf leiding gegeven aan groepen van 11 tot 75 personen in niveau 4t/m9. Zie je nu dat het huidige management onvoldoende inhoud heeft. Alleen haantjesgedrag vertoont.
- In landelijk verband is de WED sector heel verschillend vormgegeven. Grote clusters blijken slagvaardiger dan versnipperde eenheden. Bij Oost-Nederland 1 cluster WE directiebreed creëren.
- Laat management en werkvloer elkaars taal weer een leren spreken maar vooral begrijpen.
- Laten we niet werken naar de "waan van de dag (politiek)" maar staan op afspraken en het "dak dicht houden".
- Ongelijkheid inschaling bij gelijke functie, nieuwkomer of doorstromer. Iemand die laag begint doet er langer over meer te gaan verdienen dan iemand die later bij een dienst komt.
- Onze afdeling loopt leeg (jonge HBO-ers) en het einde is nog niet in zicht.
- Parafencircuit moet sterk beperkt worden; meer delegatie en mandaat.
- Succes met uw onderzoek, dat mogelijk verbeteringen in onze organisatie kan brengen, waardoor het werken bij DON uitnodigend mag blijven.
- Te veel geld naar onderzoek, te weinig in uitvoerend werken voor doelmatig transport.
- Vergoeding reiskosten te laag (auto).
- Voorbeelden: tijdschrijven accorderen door projectleider en niet door personen die ik bv. niet ken of niet mee samenwerk. Tijdsregistratie: weg ermee, kost alleen maar energie. Contracten: waarom moet directeur water beslissen over f 50.000. Netwerk: regelmatig worden opties uitgezet. Een enquête heeft allen zin als er wat mee gedaan wordt.
- Waardering en betaling van werkzaamheden moeten beter op elkaar afgestemd worden.
- We hollen teveel mee in de waan van de dag. Er wordt veel vergaderd, maar er worden vaak weinig knopen doorgehakt. Plannen genoeg, maar tot uitvoering en daad komt het weinig.
- Zoals u bij F ziet ben ik tevreden over mijn direct leidinggevende, het stagneert echter veelal daarboven. Hierdoor wordt ik steeds belemmert in mijn doorgroeiwensen.

BIJLAGE 6
VRAGENLIJST



Mete☺☺r
vragenlijst

**Rijkswaterstaat
Directie Oost Nederland**

Dit is de vragenlijst van het onderzoek Mete©©r. Daarmee kunt u uw mening geven over het werken bij de directie Oost Nederland. Aan de hand van uw mening worden verbeteringen ingezet. Het is daarom in ieders belang dat u medewerking verleent aan het invullen van de vragenlijst. Alvast bedankt.

Wilt u de ingevulde vragenlijst uiterlijk vrijdag 9 juni terugsturen naar ISEO Marketing Research. U kunt de vragenlijst terugsturen door middel van bijgevoegde retourenvelop.

Door wie wordt dit onderzoek uitgevoerd?

Het medewerkerstevredenheidsonderzoek wordt voor geheel Rijkswaterstaat en de directie Oost Nederland uitgevoerd door een extern onderzoeksbureau, ISEO Marketing Research. Met uw gegevens zal vertrouwelijk worden omgegaan. Rijkswaterstaat en ook de directie Oost Nederland krijgen de ingevulde vragenlijsten niet te zien. Er wordt nooit gerapporteerd over individuele personen. Ook worden overzichten zodanig gemaakt dat individuele antwoorden niet op de persoon te herleiden zijn. De vragenlijsten blijven in het bezit van ISEO Marketing Research en worden nimmer ter inzage getoond aan medewerkers van Rijkswaterstaat of derden. Na afloop van het onderzoek worden de vragenlijsten vernietigd.

De vragenlijst gaat in op de volgende onderwerpen:

- A. Het werk;
- B. Arbeidsomstandigheden en -voorwaarden;
- C. Ontplooiingsmogelijkheden;
- D. Communicatie en informatie;
- E. Samenwerking;
- F. Leiderschap;
- G. Duidelijkheid, doelstellingen en toekomstgerichtheid.

Hoe moet u de vragenlijst invullen?

Het onderzoek bestaat uit vragen en stellingen. Per stelling kunt u aangeven in hoeverre u het met de stelling eens bent. Omcirkel steeds slechts één van deze antwoorden. Hieronder staat een voorbeeld.

	volledig oneens	oneens	niet eens/ niet oneens	eens	volledig eens	geen mening/ niet van toepassing
0. Ik ben benieuwd naar de resultaten van dit onderzoek	1	2	3	4	5	x

Bent u het volledig eens met de stelling, omcirkel dan het cijfer 5. U geeft daarmee aan dat u zeer benieuwd bent naar de resultaten van het onderzoek. Bent u het absoluut niet eens met deze stelling, omcirkel dan het cijfer 1. Mocht u om een bepaalde reden geen oordeel kunnen geven (bijvoorbeeld omdat u niet bekend bent met het onderwerp) dan omcirkelt u het kruisje (x) in de laatste kolom.

Het is de bedoeling dat u de vragenlijst spontaan invult. U hoeft niet te lang stil te blijven staan bij de verschillende vragen/ stellingen. Het invullen van de vragenlijst kost dan ook hoogstens 20 minuten.

Tot slot

Met Remko van den Burg (P&O, 026 - 36 88 480) kunt u contact opnemen als u vragen heeft over de gang van zaken rond dit onderzoek. Aan het einde van de vragenlijst is ruimte vrijgelaten waar u eventueel aanvullende opmerkingen kwijt kunt.

Alvast hartelijk dank voor uw bijdrage!

Achtergrondvragen I

De volgende vragen zijn bedoeld om de resultaten zodanig te ordenen dat een gerichte analyse kan worden uitgevoerd. Aan het slot van de vragenlijst zal eveneens naar enige achtergrondvariabelen worden gevraagd. In de te maken overzichten zullen de individuele antwoorden niet op de persoon te herleiden zijn.

I. Heeft u een vaste aanstelling of een tijdelijke aanstelling?	1	Vaste aanstelling
	2	Tijdelijke aanstelling

II. Heeft u een leidinggevende functie?	1	Ja, binnen lijn-/ stafafdeling
	2	Ja, binnen een project
	3	Nee

III. Bent u er verantwoordelijk voor dat u als direct leidinggevende, functionerings-gesprekken met uw medewerkers voert?	1	Ja
	2	Nee

AFDELING

- IV. Wilt u in het onderstaande schema omcirkelen bij welke afdeling van de directie Oost Nederland u werkzaam bent / aan welke afdeling u leiding geeft?

Omcirkel s.v.p. slechts één cijfer op het laagste (afdelings)niveau dat voor u van toepassing is. De organisatie-eenheden aangegeven met [---] zijn geen invulmogelijkheid!

Met uw gegevens zal vertrouwelijk worden omgegaan. De door u gegeven antwoorden zullen ook bij kleinere afdelingen niet herleidbaar zijn op de persoon. Kleinere afdelingen zullen om die reden worden gegroepeerd tot grotere eenheden bij het rapporteren van resultaten.

1.	HID ON		
2.	Directiesecretariaat (DX)		
---	Controller (CX)		
3.	CX-Overig		
4.	Planning en Control/BEZ (CXP)		
5.	AO/IC (CXA)		
6.	Bestekszaken (CXB)		
---	Financiën (CXF)	7.	CXF-Overig
		8.	Financieel Beheer (CXFB)
		9.	Financiële Administratie (CXFA)
10.	Bedrijfsbureau (CXX)		
---	Personeel en Organisatie (P&O)		
11.	P&O-Overig		
12.	Personeel en Organisatie (POA)		
13.	Personeelsbeheer en Rechtspositie (POR)		
---	Facilitaire Zaken (FX)		
14.	FX-Overig		
15.	Bureau Arbo en Vervoermanagement (FXV)		
16.	Bibliotheek en Documentatie (FXB)		
---	Facilitaire Zaken (FXF)	17.	FXF-Overig
		18.	Inwendige Dienst (FXFI)
		19.	Logistiek (FXFL)
---	Post- en Archiefzaken (FXP)	20.	FXP-Overig
		21.	Postbehandeling (FXPP)
		22.	Archiefbeheer (FXPA)
		23.	Tekstverwerking (FXPT)

Verkeer, Vervoer en Bestuur (RV)		
24. RV-Overig		
Verkeer en Vervoer (RVV)		25. RVV-Overig
		26. Groep Beleid RVV
		27. Groep Weg- en Waterprojecten RVV
		28. Groep Spoorprojecten RVV
29. Grondzaken (RVG)		
30. Strategie, Milieu en Planologie (RVO)		
31. Juridische Zaken en Bestuur (RVJ)		
32. Informatie en Automatisering (RVI)		
Infrastructuur (IX)		
33. IX-Overig		
34. Bedrijfsbureau (IXR)		
Beheer en Verkeer (IXB)		35. IXB-Overig
		36. Verkeerscentrale IXB
Nieuwe werken (IXN)		37. IXN-Overig
		38. Stafafdeling Nieuwe Werken (IXNS)
		39. Pool (IXNP)
Dienstkring Autosnelwegen Apeldoorn (IXA)		40. IXA-Overig
		41. Administratie, Beheer en Bestuur IXA
		42. Onderhoud en Verbetering IXA
		43. Technisch Beheer IXA
Dienstkring Autosnelwegen Nijmegen (IXL)		44. IXL-Overig
		45. Administratie, Beheer en Bestuur IXL
		46. Onderhoud en Verbetering IXL
		47. Technisch Beheer IXL
Dienstkring Autosnelwegen Planken Wambuis (IXW)		48. IXW-Overig
		49. Administratie, Beheer en Bestuur IXW
		50. Onderhoud en Verbetering IXW
		51. Technisch Beheer IXW
Dienstkring Wegen Hengelo (IXH)		52. IXH-Overig
		53. Bedrijfsbeheer IXW
		54. Technische Dienst IXW
Dienstkring Wegen Zwolle (IXZ)		55. IXZ-Overig
		56. Bedrijfsbeheer IXZ
		57. Technische Dienst IXZ

Water (AN)			
58. AN-Overig			
59. Bedrijfsbureau (ANX)			
Beheer Waterwegen (ANB)		60. ANB-Overig	
		61. Nautisch Beheer en Coord. Beheer en Onderhoud ANB	
		62. Werktuigkundige en Electrotechnische Dienst ANBW	
Watersystemen (ANS)		63. ANS-Overig	
		64. Goep Integraal Waterbeleid (ANSW)	
		65. Onderafdeling Rivierkunde (ANSR)	
		66. Groep Natte Planstudies (ANSP)	
Water en Waterbodempkwaliteit (ANK)		67. ANK-Overig	
		68. Vergunningverlening en Sanering (ANKV)	
		69. Handhaving (ANKH)	
Informatie Water (ANI)		70. ANI-Overig	
		71. Informatie en Crisisbeheer ANI	
		72. Meetdienst ANI	
Dienstkring Bovenrijn en Waal (ANN)		73. ANN-Overig	
		74. Bedrijfsbeheer en Juridische Zaken ANN	
		75. Waterbouwkundige Werken ANN	
		76. Beheer Rivier ANN	
Dienstkring Rijn en Lek (ANR)		77. ANR-Overig	
		78. Bedrijfsbeheer en Juridische Zaken ANR	
		79. Waterbouwkundige Werken ANR	
		80. Beheer Rivier ANR	
Dienstkring Twenthekanalen en IJsseldelta (ANO)		81. ANO-Overig	
		82. Bedrijfsbeheer en Juridische Zaken ANO	
		83. Waterbouwkundige Werken ANO	
		84. Beheer Rivier ANO	

Bij de vragen die in deze vragenlijst betrekking hebben op uw eigen afdeling, wordt de afdeling bedoeld die u hierboven heeft aangegeven.

A. Het werk

Heeft u het naar uw zin in uw functie en op uw afdeling? Begint u een nieuwe werkdag met goede zin of zijn er zaken waar u minder tevreden over bent? De stellingen hieronder hebben onder meer betrekking op uw werk, de taakhoud en uw eigen invloed op de uit te voeren werkzaamheden bij de directie Oost Nederland.

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?

	volledig oneens	oneens	niet eens/ niet oneens	eens	volledig eens	geen mening/ niet van toepassing
1. Mijn werk is interessant	1	2	3	4	5	x
2. Ik heb voldoende afwisseling in mijn werk	1	2	3	4	5	x
3. Ik kan in voldoende mate zelf bepalen hoe ik mijn werk uitvoer	1	2	3	4	5	x
4. Ik heb voldoende kennis en vaardigheden om mijn werk goed uit te kunnen voeren	1	2	3	4	5	x
5. Ik heb plezier in mijn werk	1	2	3	4	5	x
6. Ik zou mensen adviseren om bij de directie Oost Nederland te solliciteren	1	2	3	4	5	x

B. Arbeidsomstandigheden en -voorwaarden

Om uw werk goed te kunnen doen moet een aantal basiszaken goed geregeld zijn. Zoals uw werkplek, de aan u beschikbaar gestelde middelen en bepaalde administratieve procedures. De stellingen hieronder hebben betrekking op deze basisvoorwaarden. U kunt daarmee aangeven welke voorwaarden goed geregeld zijn en welke beter moeten.

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?

	volledig oneens	oneens	niet eens/ niet oneens	eens	volledig eens	geen mening/ niet van toepassing
1. Ik heb de juiste middelen (PC, gereedschap, apparatuur, formulieren, etc.) om mijn werk goed uit te voeren	1	2	3	4	5	x
2. Ik ben tevreden over mijn werkplek	1	2	3	4	5	x
3. Met de huidige administratieve procedures kan ik goed werken	1	2	3	4	5	x
4. Binnen de directie Oost Nederland krijgt Arbo (veiligheid, gezondheid en welzijn) voldoende aandacht	1	2	3	4	5	x
5. Ik ben tevreden over mijn secundaire arbeidsvoorwaarden (o.a. : vakantiedagen, flexibele werktijden, ouderschapsverlof, pensioenregeling, (reiskosten)vergoedingen)	1	2	3	4	5	x
6. Voor mijn taak is alles zo georganiseerd dat ik mijn werk goed kan doen	1	2	3	4	5	x
7. Ik ben tevreden over mijn salaris	1	2	3	4	5	x
8. De werkdruk binnen mijn huidige functie is de afgelopen 2 jaar toegenomen	1	2	3	4	5	x

	veel te hoog	te hoog	passend	te laag	veel te laag	geen mening/ niet van toepassing
9. Ik vind mijn werkdruk gemiddeld genomen	1	2	3	4	5	x

C. Ontplooiingsmogelijkheden

Naast het bieden van de juiste faciliteiten voor uw huidige werk is het van belang dat u in de gelegenheid wordt gesteld u verder te ontwikkelen. De volgende stellingen gaan over de mogelijkheden die u daartoe worden geboden.

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?

	volledig oneens	oneens	niet eens/ niet oneens	eens	volledig eens	geen mening/ niet van toepassing
1. De directie Oost Nederland biedt mij voldoende doorgroeimogelijkheden	1	2	3	4	5	x
2. De directie Oost Nederland biedt mij voldoende trainings- en opleidingsmogelijkheden	1	2	3	4	5	x
3. De directie Oost Nederland biedt mij voldoende mogelijkheden tot persoonlijke ontplooiing	1	2	3	4	5	x

D. Communicatie en informatie

Om uw werk goed te kunnen uitvoeren moet u beschikken over voldoende en up-to-date informatie. De volgende vragen gaan over aspecten in de communicatie die te maken hebben met duidelijkheid, doelstellingen en informatieverschaffing in algemene zin.

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?

	volledig oneens	oneens	niet eens/ niet oneens	eens	volledig eens	geen mening/ niet van toepassing
1. Ik word voldoende geïnformeerd over wat de directie Oost Nederland wil bereiken	1	2	3	4	5	x
2. Er wordt binnen de directie Oost Nederland naar mijn mening geluisterd	1	2	3	4	5	x
3. De informatie die ik nodig heb om mijn werk te kunnen doen is op tijd beschikbaar	1	2	3	4	5	x
4. Ik vind dat de communicatie met betrekking tot doelstellingen en beleid op het werk goed verloopt	1	2	3	4	5	x
5. Ik krijg voldoende informatie om mijn werk goed te kunnen doen	1	2	3	4	5	x

E. Samenwerking

Een goede samenwerking met uw directe werkomgeving is één van de voorwaarden om als afdeling optimaal te presteren. De stellingen in dit blok hebben betrekking op zaken die direct en indirect te maken hebben met die samenwerking. Steeds wordt hieronder met de afdeling het laagste afdelingsniveau bedoeld waarop u werkzaam bent (zoals ingevuld op pagina 3-5).

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?

	volledig oneens	oneens	niet eens/ niet oneens	eens	volledig eens	geen mening/ niet van toepassing
1. Op mijn afdeling worden afspraken goed nagekomen	1	2	3	4	5	x
2. Op mijn afdeling heerst een open sfeer	1	2	3	4	5	x
3. Ik ben tevreden over de bereikbaarheid van collega's met wie ik moet samenwerken	1	2	3	4	5	x
4. Ik ben tevreden over het functioneren van het werkoverleg binnen mijn afdeling	1	2	3	4	5	x
5. Mijn afdeling speelt goed in op de wensen van onze opdrachtgevers/ klanten	1	2	3	4	5	x
6. Ik ben tevreden over de samenwerking op mijn afdeling	1	2	3	4	5	x
7. Ik ben tevreden over de samenwerking tussen de afdelingen binnen de directie Oost Nederland	1	2	3	4	5	x

F. Leiderschap

Een goede samenwerking is belangrijk, ook met uw direct leidinggevende (*degene die het functioneringsgesprek met u voert of daarvoor verantwoordelijk is*). Een direct leidinggevende ondersteunt en begeleidt zijn medewerkers in hun werk. Hieronder kunt u aangeven welke aspecten van het leiderschap van uw direct leidinggevende in orde zijn en welke beter kunnen.

(Ook als u zelf leidinggevende bent, vult u de stellingen in voor degene die het functioneringsgesprek bij u afneemt of daar verantwoordelijkheid voor is, met andere woorden uw eigen direct leidinggevende.)

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?

	volledig oneens	oneens	niet eens/ niet oneens	eens	volledig eens	geen mening/ niet van toepassing
1. Mijn direct leidinggevende geeft mij regelmatig feedback over mijn functioneren	1	2	3	4	5	x
2. Ik voel me door mijn direct leidinggevende gewaardeerd in mijn werk	1	2	3	4	5	x
3. Mijn direct leidinggevende stimuleert eigen initiatief	1	2	3	4	5	x
4. Mijn direct leidinggevende behandelt mij eerlijk en met respect	1	2	3	4	5	x
5. Ik heb het gevoel dat ik met mijn persoonlijke problemen bij mijn direct leidinggevende terecht kan	1	2	3	4	5	x
6. Ik ben tevreden over de wijze waarop mijn direct leidinggevende mij bij ziekte begeleidt	1	2	3	4	5	x
7. Ik ben tevreden over de manier waarop mijn direct leidinggevende leiding geeft	1	2	3	4	5	x

G. Duidelijkheid, doelstellingen en toekomstgerichtheid

Om goed te kunnen presteren moet u weten wat u moet doen, waarom u het doet en wat u precies wilt bereiken. Heldere communicatie en concrete doelstellingen, duidelijke verantwoordelijkheden en bevoegdheden maken dat u weet wat uw kaders zijn. Hieronder kunt u aangeven welke van deze aspecten in orde zijn en welke beter kunnen.

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?

	volledig oneens	oneens	niet eens/ niet oneens	eens	volledig eens	geen mening/ niet van toepassing
1. Het DT van de directie Oost Nederland neemt duidelijke beslissingen	1	2	3	4	5	x
2. Ik heb vertrouwen in de manier waarop het DT de directie Oost Nederland leidt en bestuurt	1	2	3	4	5	x
3. Mijn direct leidinggevende geeft duidelijk aan wat van mij wordt verwacht	1	2	3	4	5	x
4. Ik vind dat mijn werk bijdraagt aan de doelstellingen van mijn afdeling	1	2	3	4	5	x
5. Ik weet welke bijdrage mijn afdeling levert aan de directie Oost Nederland als geheel	1	2	3	4	5	x
6. Mijn verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn duidelijk	1	2	3	4	5	x
7. Ik vind dat wij ons binnen de directie Oost Nederland goed voorbereiden op de toekomst	1	2	3	4	5	x
8. Op mijn afdeling bestaat een klimaat waarin vernieuwing en verbetering worden aangemoedigd	1	2	3	4	5	x

De belangrijkste zaken in uw werk

Of u voldoening en plezier heeft in uw werk, hangt van vele, vaak uiteenlopende factoren af.

Wilt u hieronder de vijf zaken omcirkelen, die u het **meest belangrijk** vindt in uw werk?

a.	waardering door uw direct leidinggevende (degene die het functioneringsgesprek met u voert of daarvoor verantwoordelijk is)
b.	open werksfeer
c.	goede werkplek
d.	werkbare administratieve procedures
e.	afwisselend werk
f.	collegialiteit/ samenwerking met collega's
g.	aandacht voor Arbo (veiligheid, gezondheid en welzijn)
h.	trainings- en opleidingsmogelijkheden
i.	voldoende informatie
j.	plezier in het werk
k.	goede (hulp)middelen
l.	mogelijkheid tot eigen initiatief
m.	loopbaanmogelijkheden (doorgroeimogelijkheden)
n.	zelfstandigheid
o.	eerlijk en met respect behandeld worden door leidinggevende
p.	het hebben van duidelijke verantwoordelijkheden en bevoegdheden
q.	de manier waarop uw direct leidinggevende leiding geeft
r.	een passende werkdruk
s.	duidelijke beslissingen door DT

Evaluerend:

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraak?

	volledig oneens	oneens	niet eens/ niet oneens	eens	volledig eens	geen mening/ niet van toepassing
1. Alles overwegend ben ik als medewerker tevreden over het werken bij de directie Oost Nederland	1	2	3	4	5	x

In de volgende vraag kunt u uw antwoord zelf formuleren. Gevraagd wordt naar de belangrijkste (nog te realiseren) verbeteringen binnen de organisatie.

Wat moet volgens u als eerste verbeterd worden?		Wilt u uw antwoord in blokletters opschrijven s.v.p.?
(a)	op uw eigen afdeling:	
(b)	binnen uw hoofd-/ stafafdeling	
(c)	binnen de directie Oost Nederland in het algemeen	

Overige opmerkingen:

Achtergrondvragen II

Tenslotte volgen hieronder nog enige aanvullende achtergrondvragen. Net als de door u ingevulde achtergrondvragen in het begin van de vragenlijst, zijn deze bedoeld om de resultaten zodanig te ordenen dat een gerichte analyse kan worden uitgevoerd. De overzichten zullen zo worden gemaakt, dat individuele antwoorden niet op de persoon te herleiden zijn.

I. Tot welke leeftijdscategorie behoort u?	1	34 jaar of jonger
	2	35 tot en met 44 jaar
	3	45 tot en met 54 jaar
	4	55 jaar en ouder

II. Wat is uw geslacht?	1	Vrouw
	2	Man

III. Hoe lang werkt u in uw huidige functie ?	1	Minder dan 6 maanden
	2	6 maanden tot 2 jaar
	3	2 tot 5 jaar
	4	5 tot 15 jaar
	5	15 jaar en langer

IV. Hoe lang werkt u bij de directie Oost Nederland ?	1	korter dan 5 jaar
	2	5 jaar of langer

V. Volgens welke schaalcategorie krijgt u uitbetaald ?	1	1 t/m 4
	2	5 t/m 7
	3	8 t/m 10
	4	11 en hoger

Hartelijk dank voor uw medewerking!

**U kunt de vragenlijst tot uiterlijk vrijdag 9 juni terugsturen in de bijgevoegde retourenvelop naar:
ISEO Marketing Research, Antwoordnummer 10399, 2300 WB LEIDEN.**

