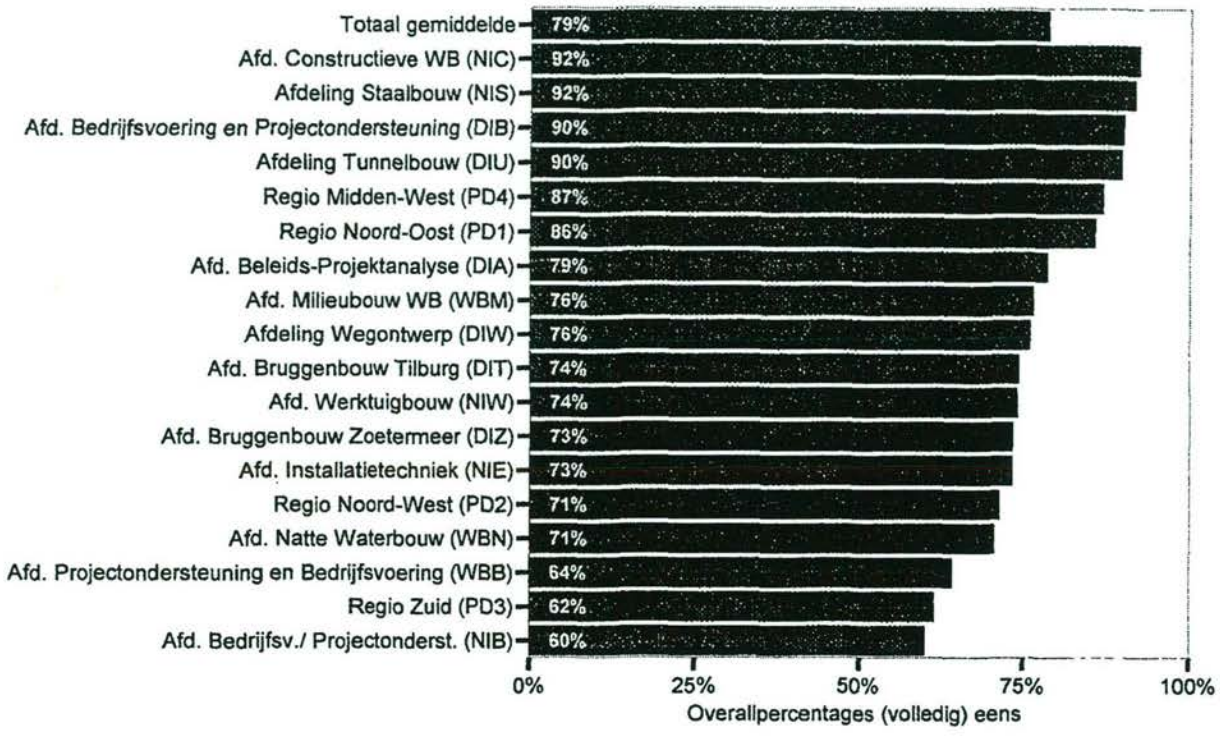


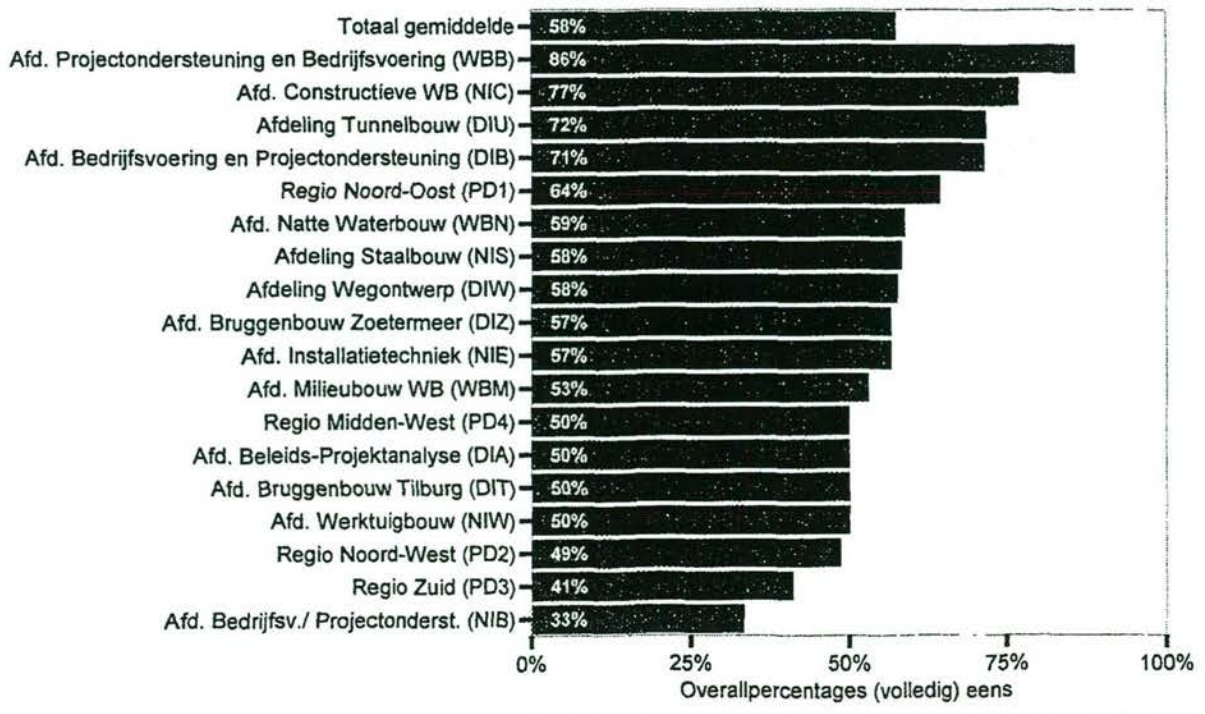
### **BIJLAGE 3**

### **BENCHMARK TWEEDE NIVEAU ORGANISATIE**

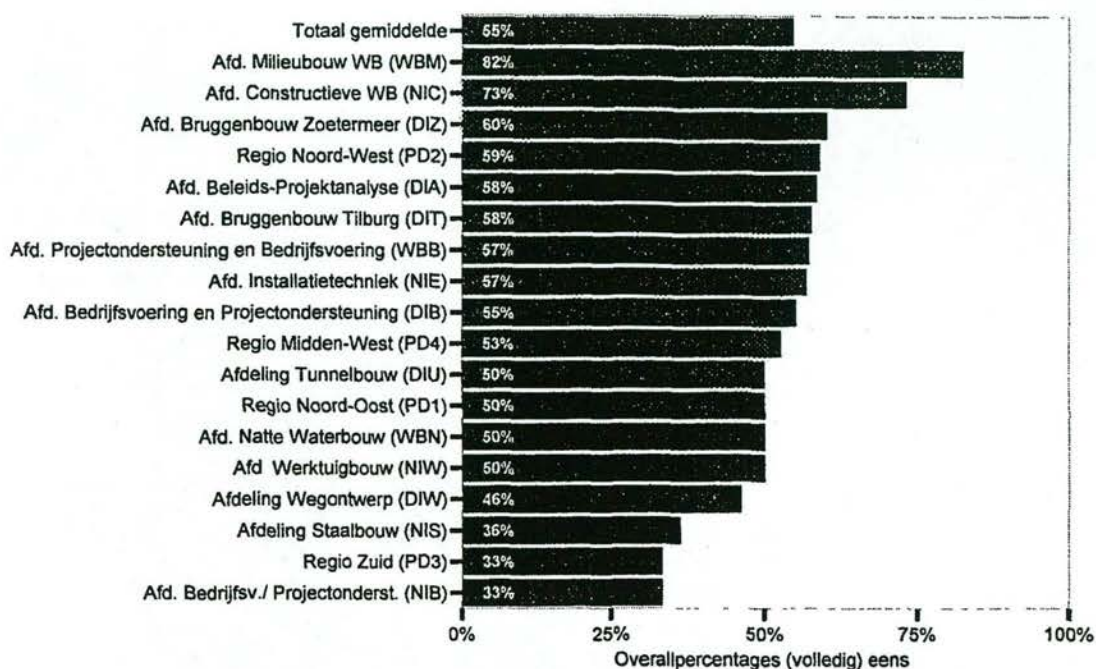
Figuur 1. Ik heb plezier in mijn werk (Index A05)



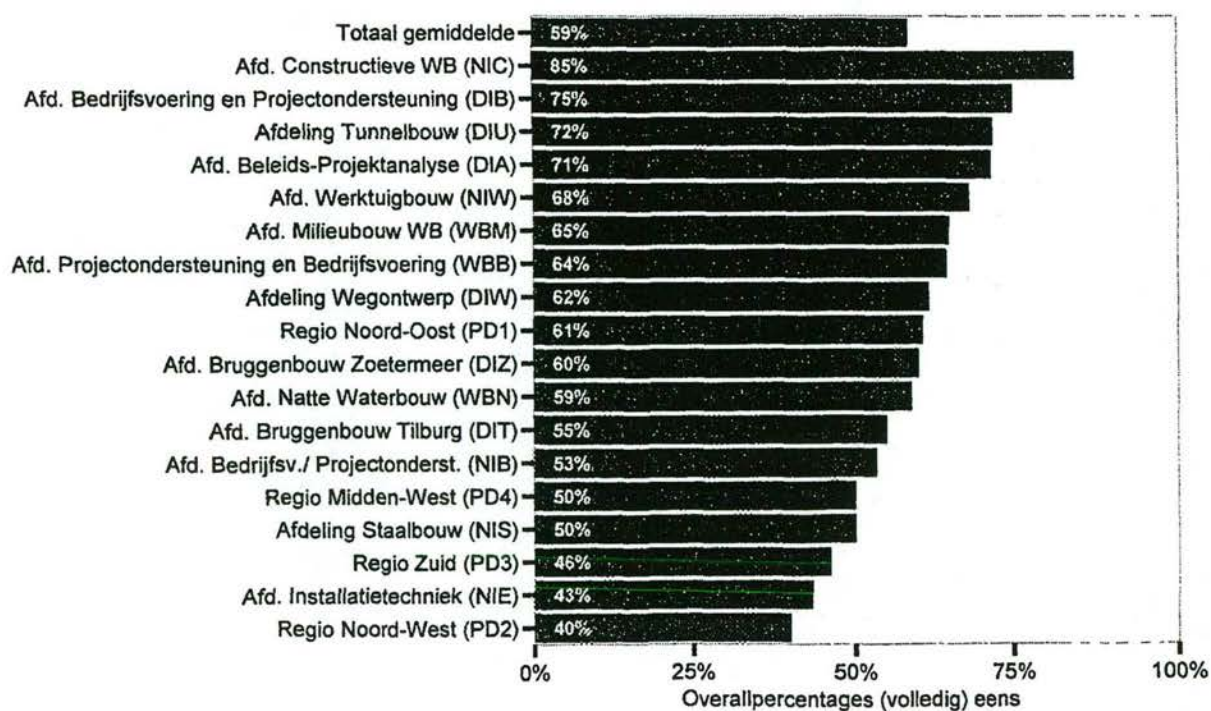
Figuur 2. Voor mijn taak is alles zo georganiseerd dat ik mijn werk goed kan doen (Index B06)



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

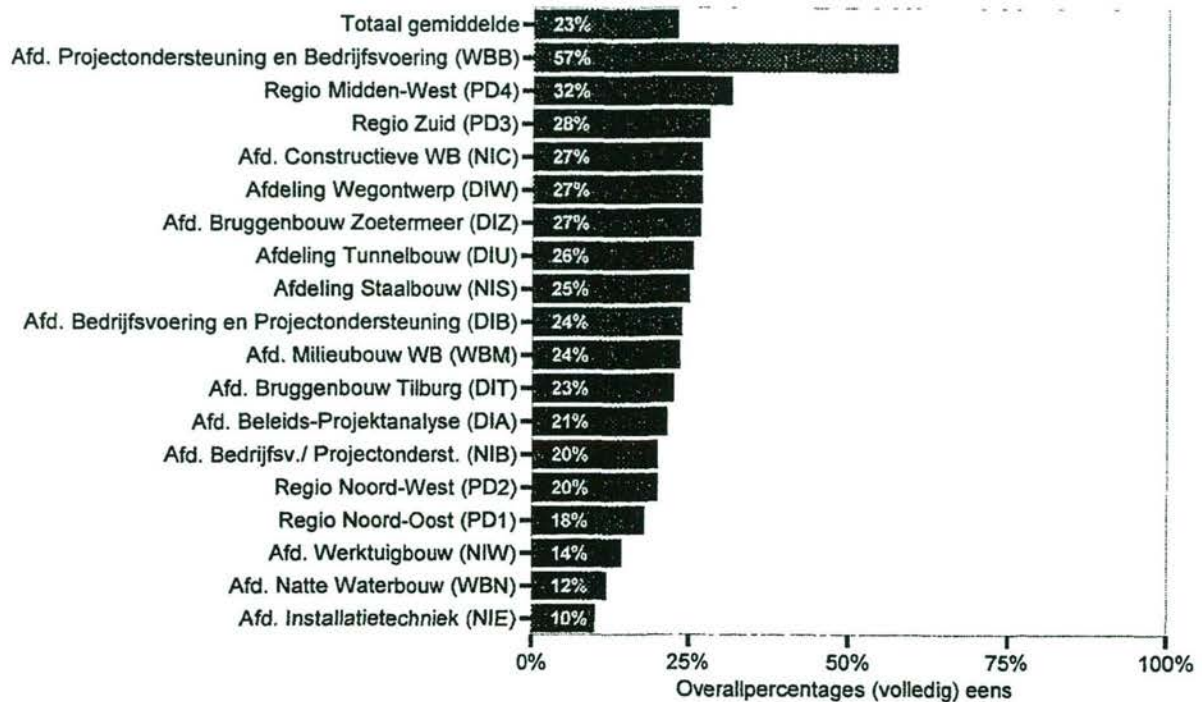


**Figuur 4. De Bouwdienst biedt mij voldoende mogelijkheden tot persoonlijke ontplooiing (Index C03)**

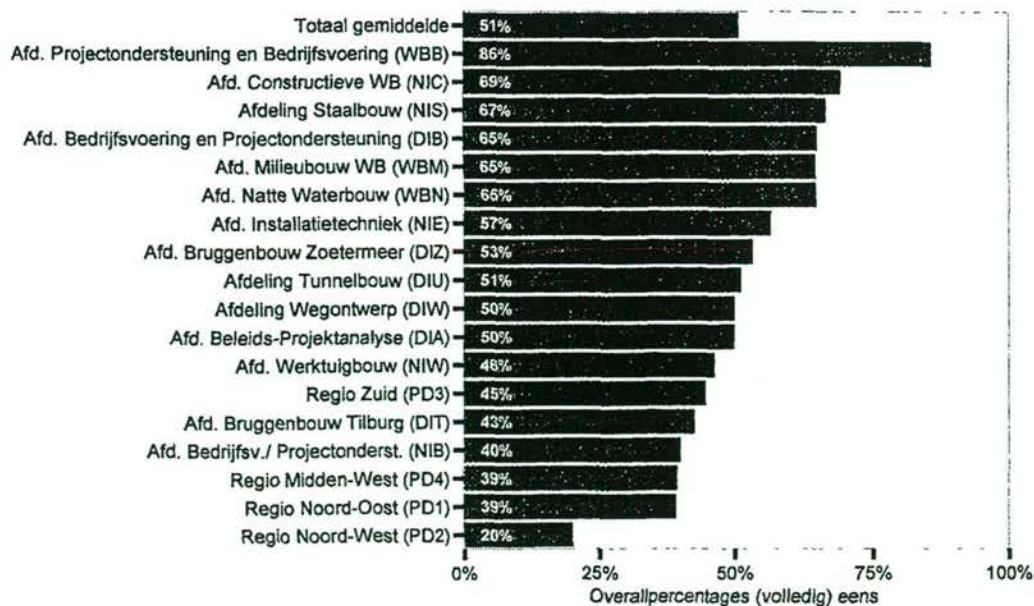




**Figuur 5. Ik vind dat de communicatie met betrekking tot doelstellingen en beleid op het werk goed verloopt (Index D04)**

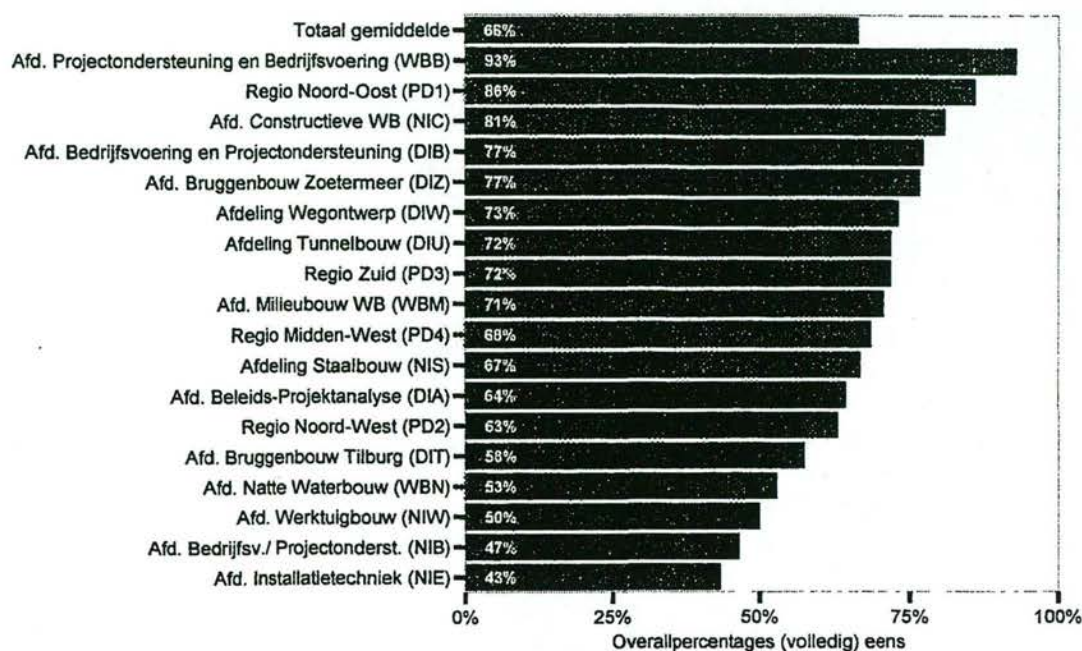


**Figuur 6. Ik krijg voldoende informatie om mijn werk goed te kunnen doen (Index D05)**

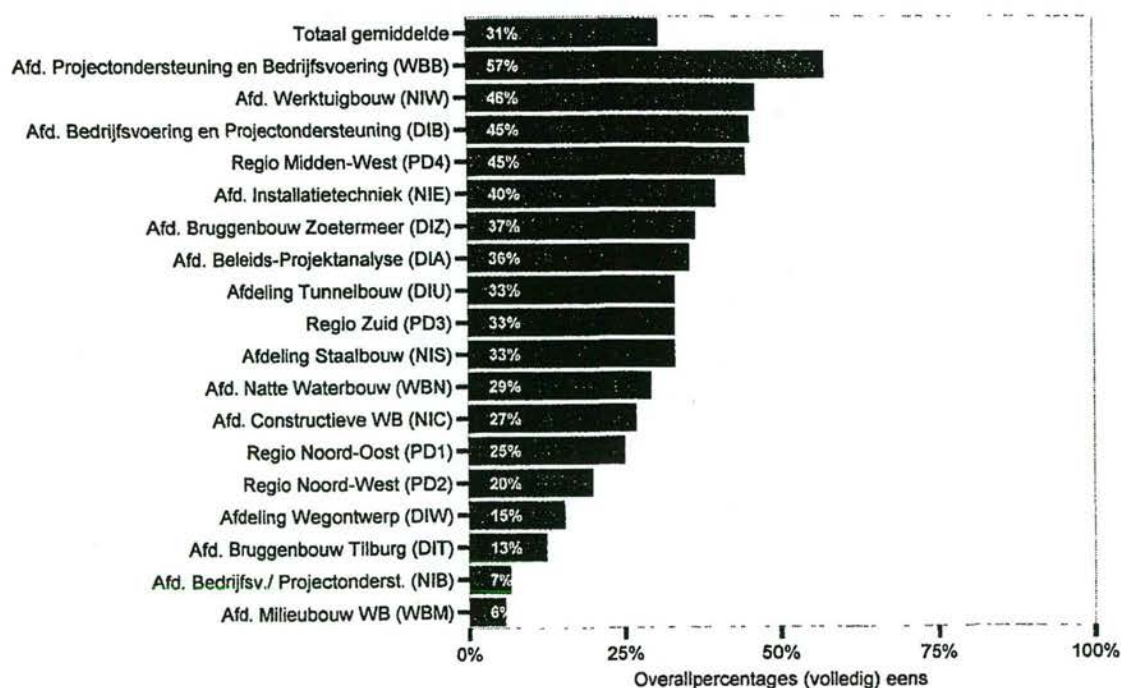




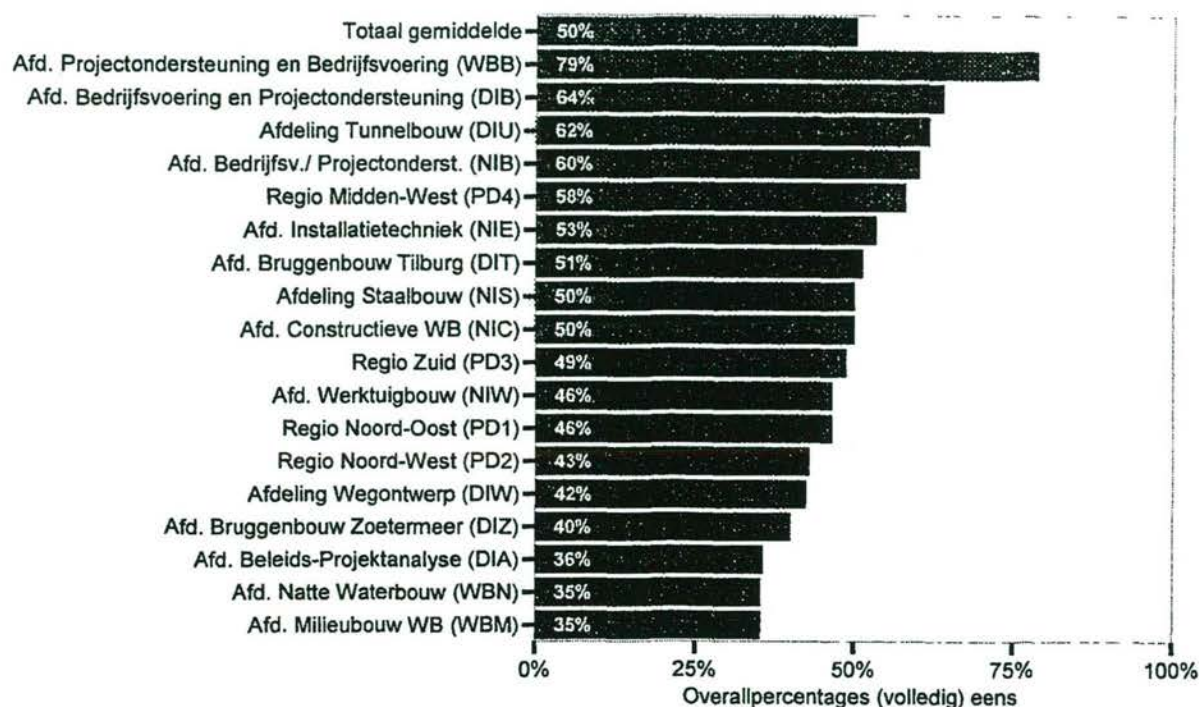
Figuur 7. Ik ben tevreden over de samenwerking op mijn afdeling (Index E06;)



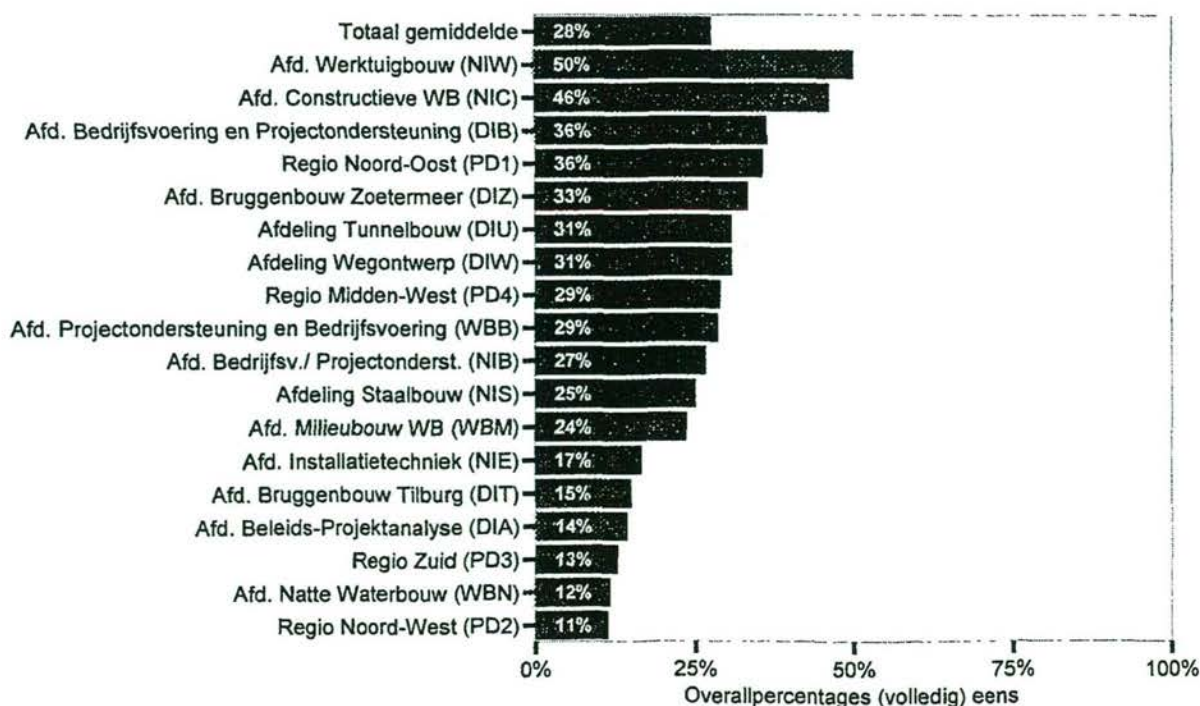
Figuur 8. Ik ben tevreden over de samenwerking tussen de afdelingen binnen de Bouwdienst (Index E07)



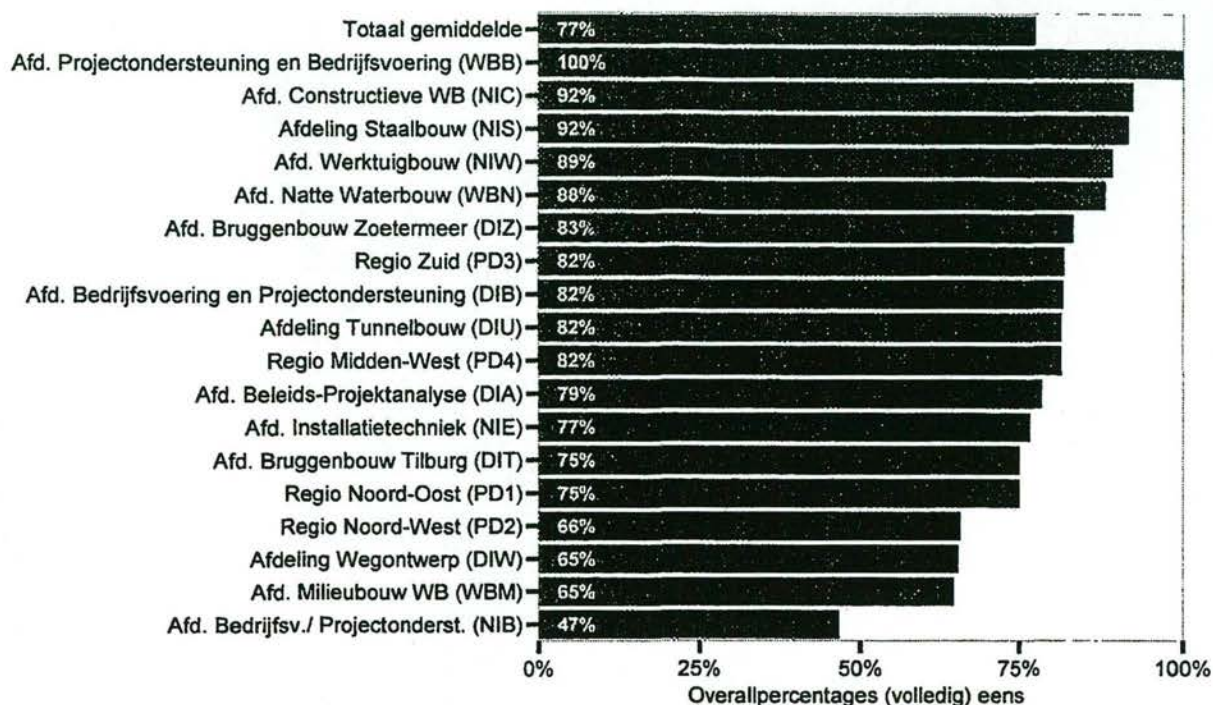
**Figuur 9. Ik ben tevreden over de manier waarop mijn direct leidinggevende leiding geeft (Index F07)**



**Figuur 10. Ik heb vertrouwen in de manier waarop het DT de Bouwdienst leidt en bestuurt (Index G02)**



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

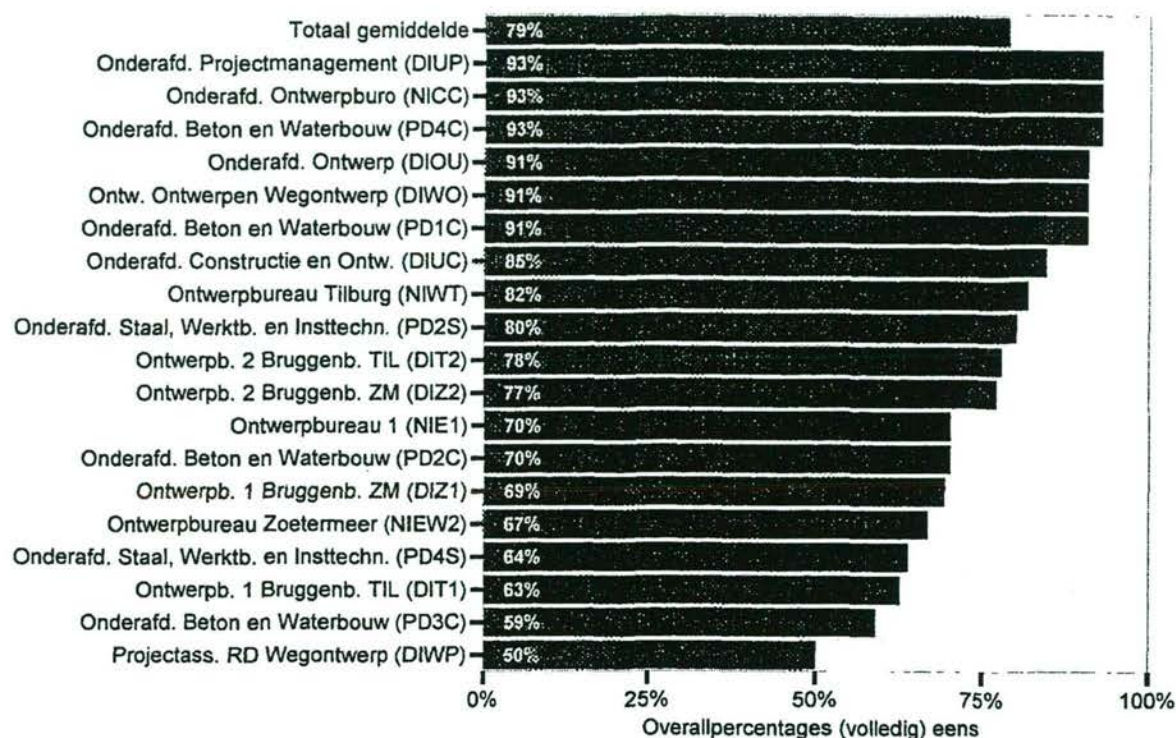




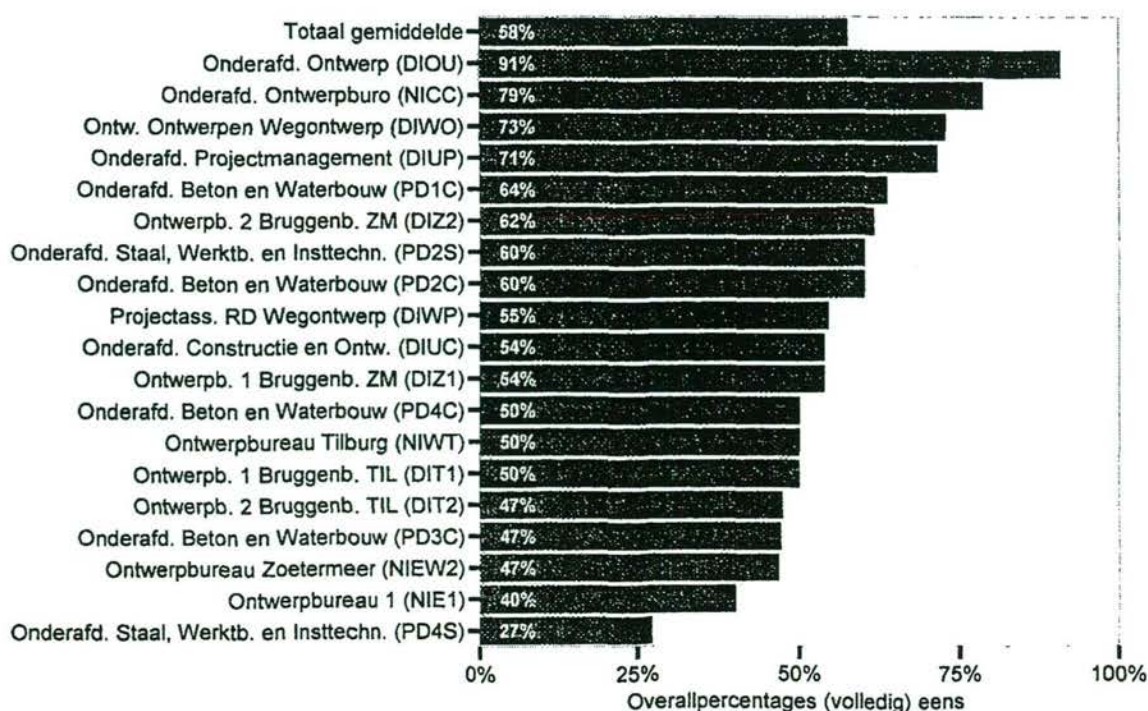
## **BIJLAGE 4**

### **BENCHMARK DERDE NIVEAU ORGANISATIE**

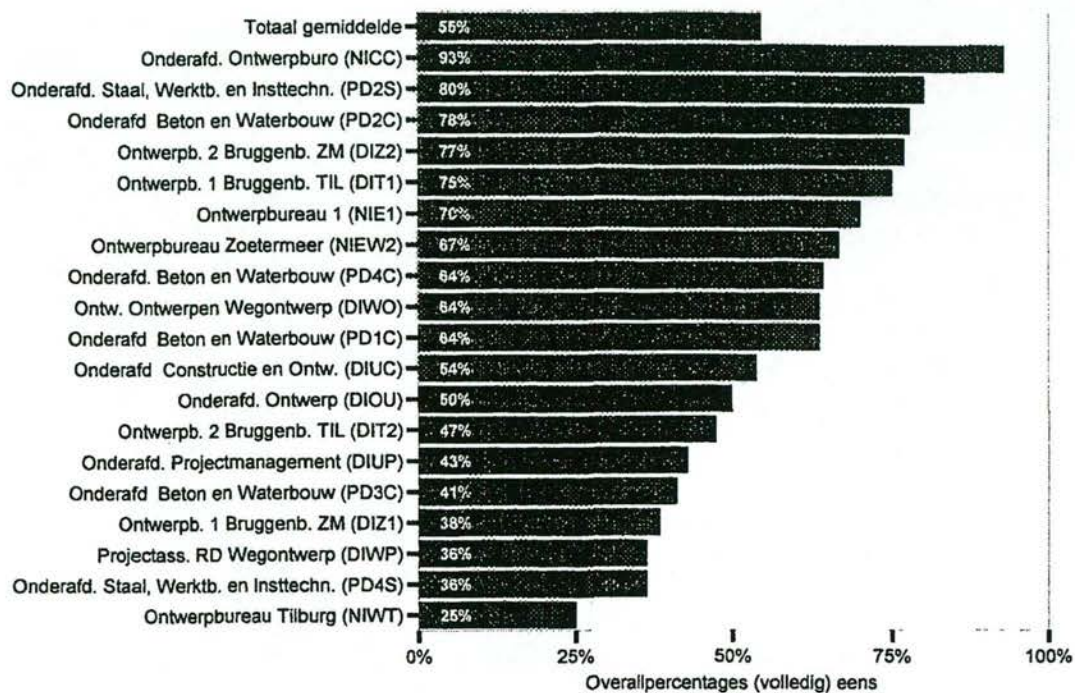
Figuur 1. Ik heb plezier in mijn werk (Index A05)



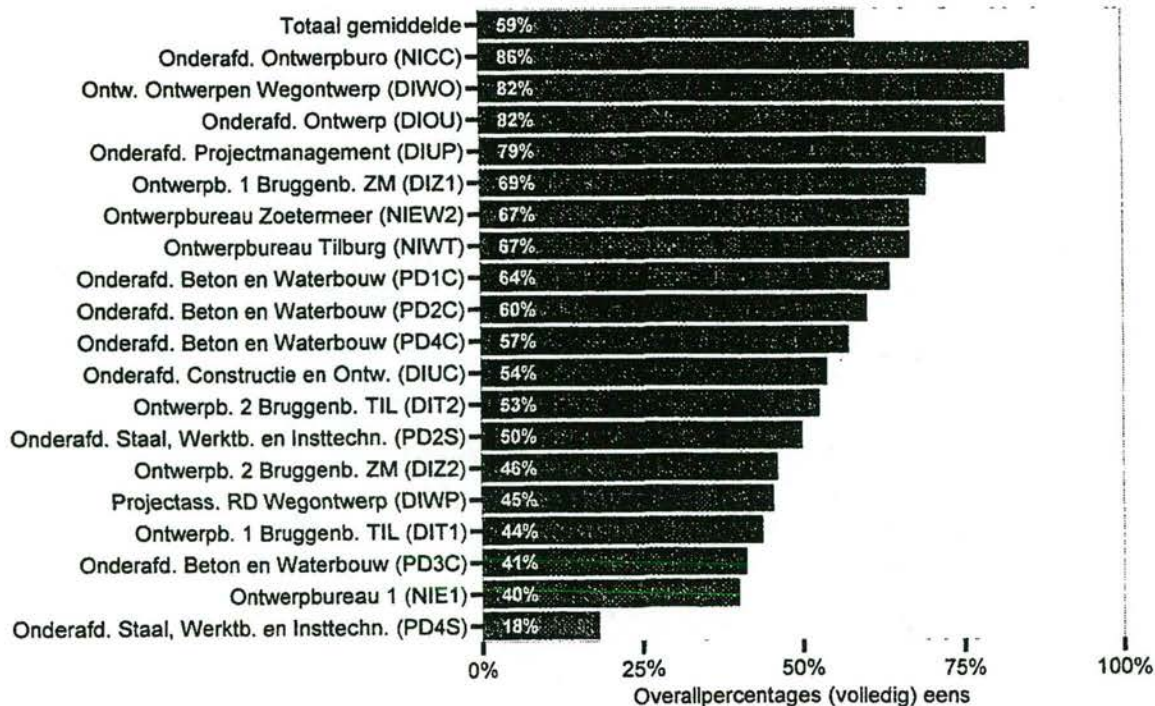
Figuur 2. Voor mijn taak is alles zo georganiseerd dat ik mijn werk goed kan doen (Index B06)



Figuur 3. Ik vind mijn werkdruk gemiddeld genomen passend (Index B0)

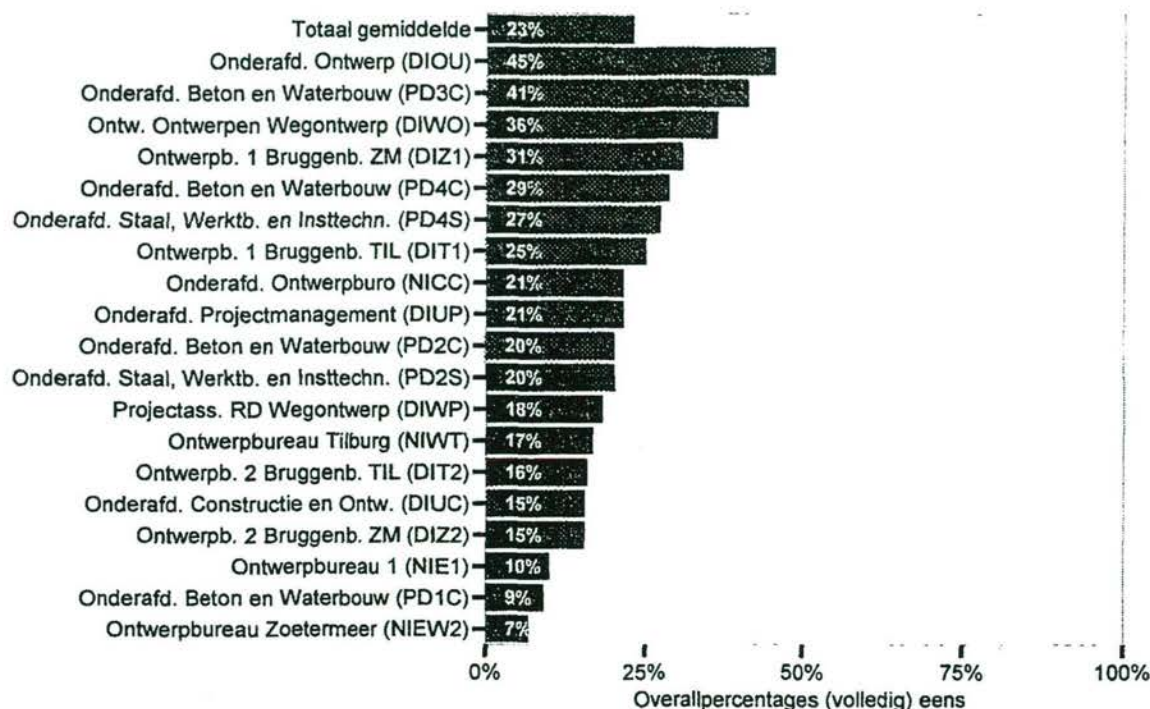


Figuur 4. De Bouwdienst biedt mij voldoende mogelijkheden tot persoonlijke ontplooiing (Index C03)

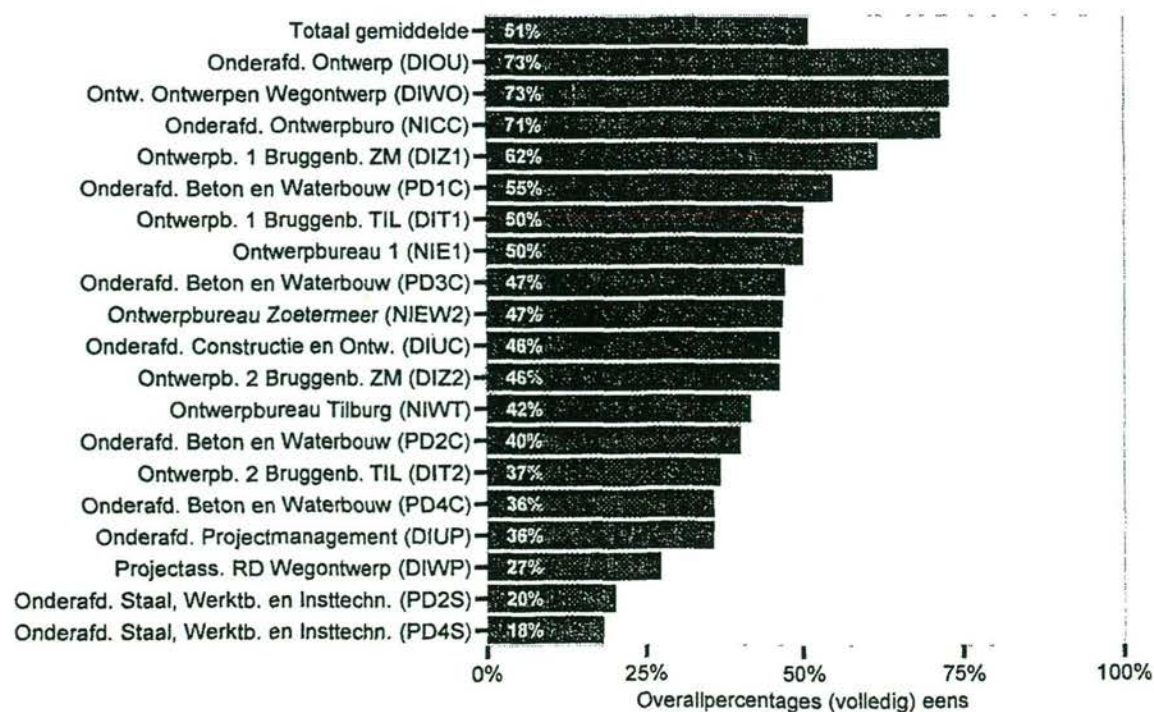




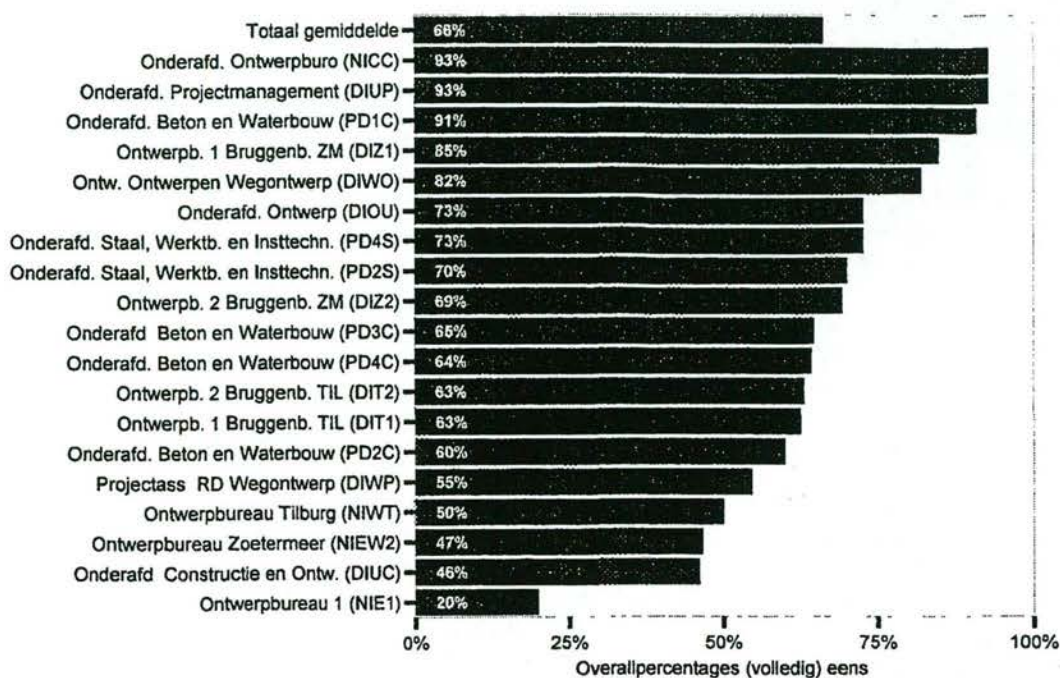
**Figuur 5. Ik vind dat de communicatie met betrekking tot doelstellingen en beleid op het werk goed verloopt (Index D04)**



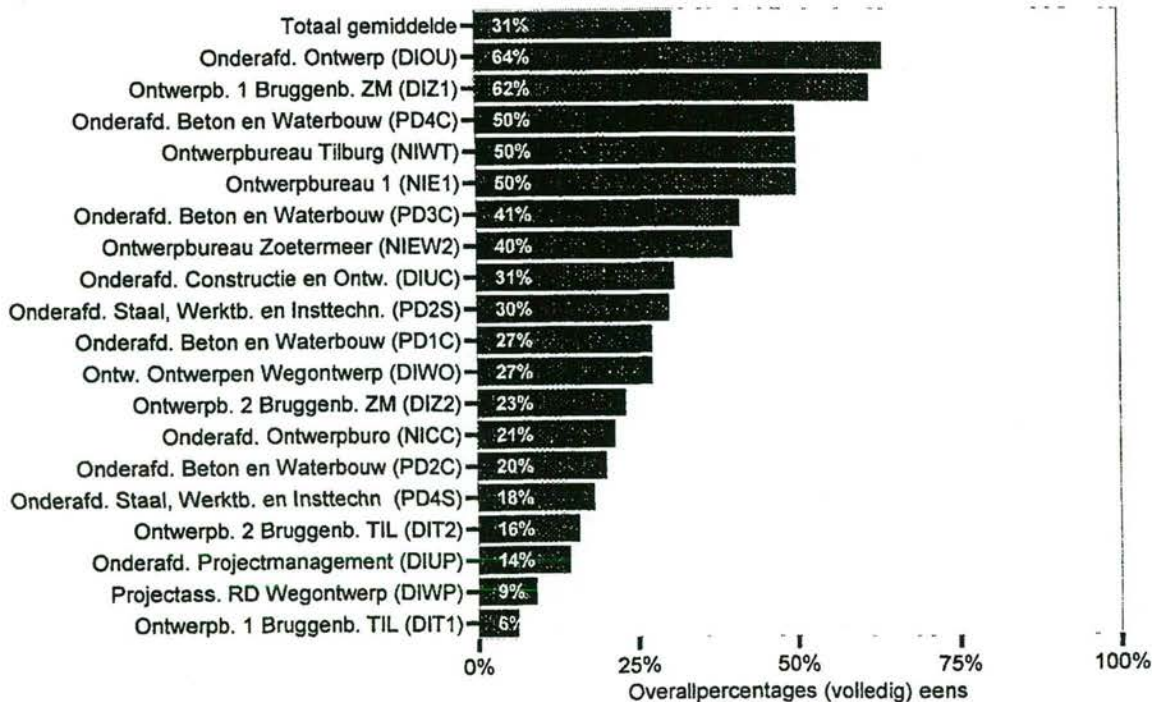
**Figuur 6. Ik krijg voldoende informatie om mijn werk goed te kunnen doen (Index D05)**



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

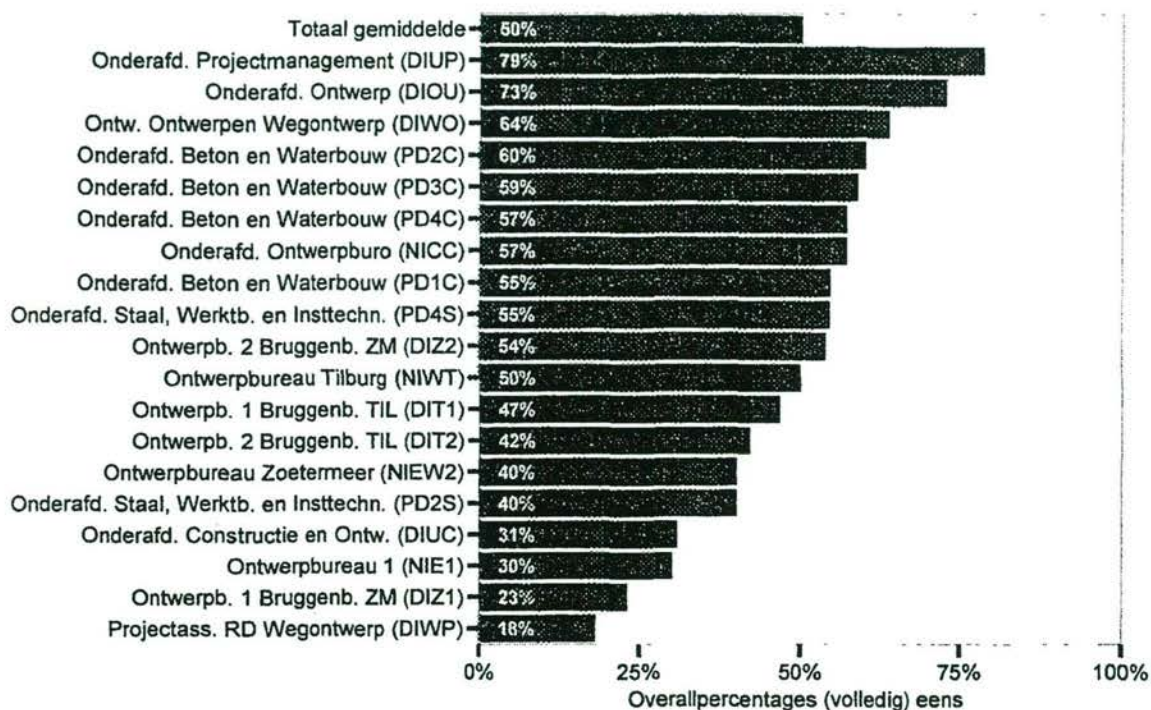


Figuur 8. Ik ben tevreden over de samenwerking tussen de afdelingen binnen de Bouwdienst (Index E07)

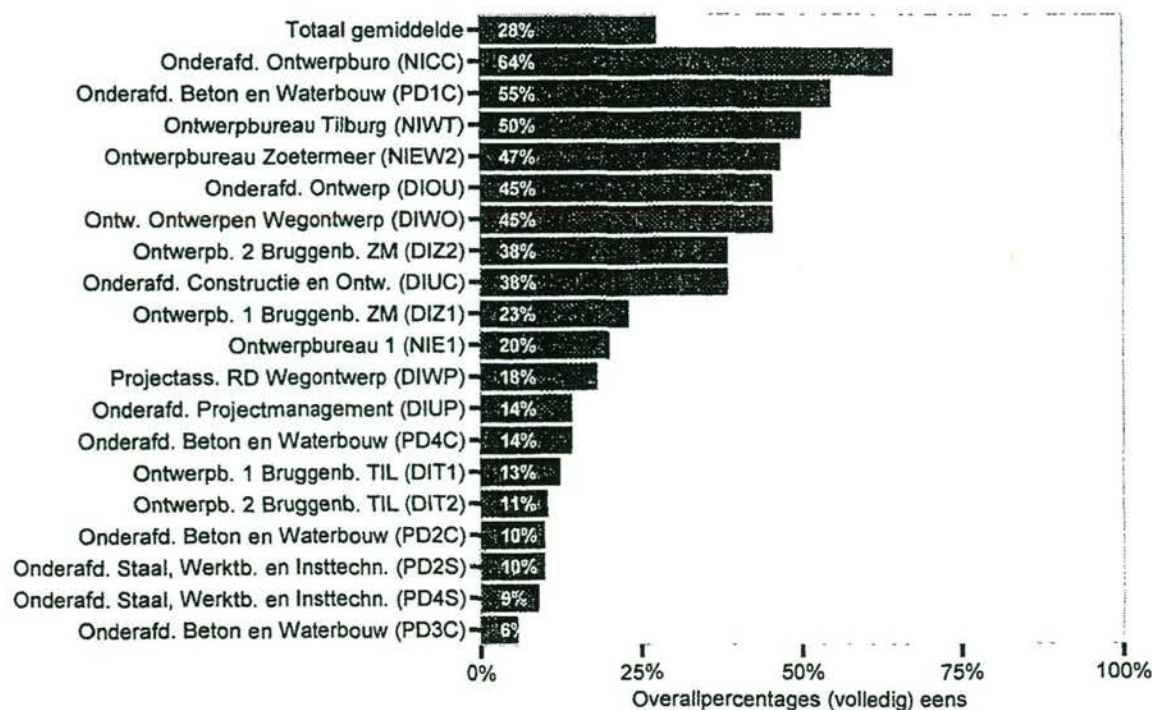




**Figuur 9. Ik ben tevreden over de manier waarop mijn direct leidinggevende leiding geeft (Index F07)**

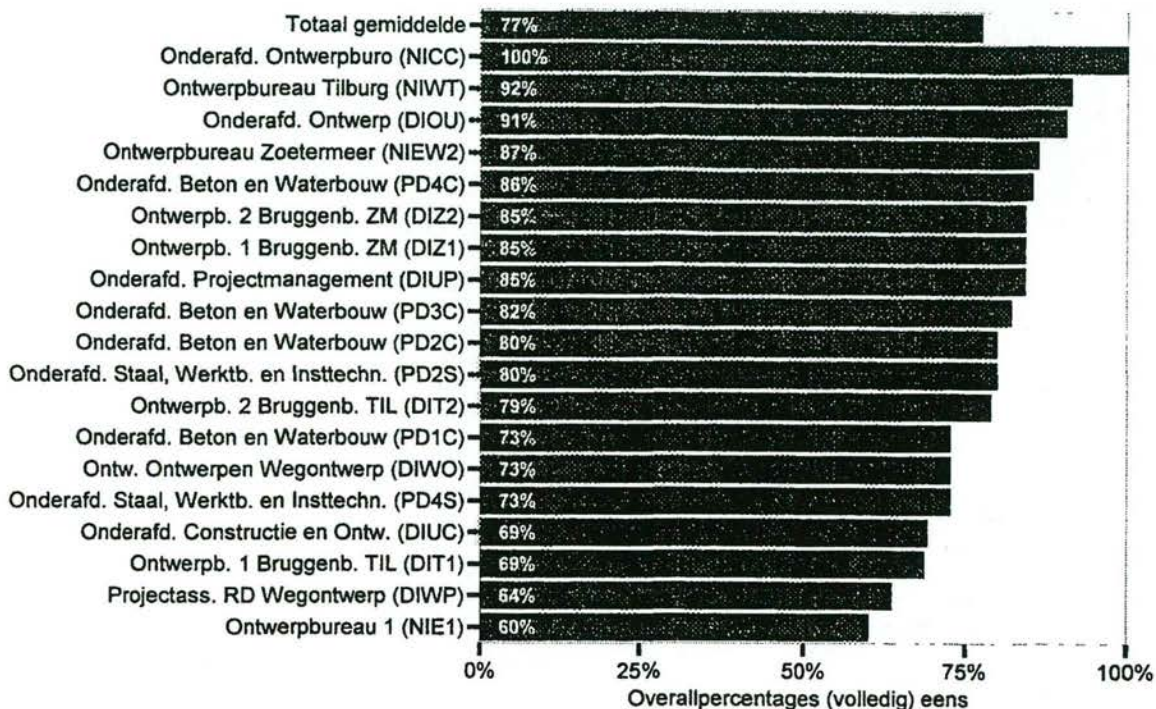


**Figuur 10. Ik heb vertrouwen in de manier waarop het DT de Bouwdienst leidt en bestuurt (Index G02)**





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



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 3-6).

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 Bouwdienst	1	2	3	4	5	x

### C. Ontplooingsmogelijkheden

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 Bouwdienst biedt mij voldoende doorgroeimogelijkheden	1	2	3	4	5	x
2. De Bouwdienst biedt mij voldoende trainings- en opleidingsmogelijkheden	1	2	3	4	5	x
3. De Bouwdienst 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 Bouwdienst wil bereiken	1	2	3	4	5	x
2. Er wordt binnen de Bouwdienst 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
6. In ben voldoende geïnformeerd over externe kwaliteitsborging om mijn werk goed te kunnen doen	1	2	3	4	5	x



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 taakinhoud en uw eigen invloed op de uit te voeren werkzaamheden bij de Bouwdienst.

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 Bouwdienst te solliciteren	1	2	3	4	5	x
7. Innovatief aanbesteden maakt mijn werk minder interessant	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 Bouwdienst 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

95.	Afd. Ontw. Techn. en Onderhoudsbel. (PDO)			
96.	Steunpunt Opdrachtgeverschap (RSO)			
---	<b>HoofdAfd. Waterbouw</b>			
97.	Hoofdafd. Waterbouw-overig			
98.	Afd. Projectondersteuning en Bedrijfsvoering (WBB)			
99.	Waterbouw Innovatie Steunpunt (WIS)			
100.	Afd. Milieubouw WB (WBM)			
101.	Afd. Natte Waterbouw (WBN)			
102.	Afd. Risiko-Analyse (WBR)			

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



58.	Afd. Ontw. Technieken (NIO)				
----	Afdeling Staalbouw (NIS)			59.	NIS-Overig
				60.	Onderafd. Ontwerpburo (NISO)
				61.	Onderafd. Specialisten (NISS)
----	Afd. Werktuigbouw (NIW)			62.	NIW-Overig
				63.	Ontwerpbureau Zoetermeer
----	Stafafdeling OPC			64.	Ontwerpbureau Tilburg
65.	OPC-Overig				
66.	Afdeling Adviseurs (OPA)				
67.	Afdeling Rechtspositie en administratie (OPR)				
68.	Afdeling Communicatie (OPK)				
69.	Afdeling Secretariaat (OPS)				
----	HoofdAfd. Projectultv. Diensten (PD)				
70.	PD-Overig				
----	Regio Noord-Oost (PD1)			71.	PD1-Overig
				72.	Onderafd. Beton en Waterbouw (PD1C)
				73.	Onderafd. Staal, Werktb. en Insttechn. (PD1S)
				74.	Onderafd. Inspectie en Onderh. (PD1I)
				75.	Onderafd. Bedrijfsbeheer (PD1A)
----	Regio Noord-West (PD2)			76.	PD2-Overig
				77.	Onderafd. Beton en Waterbouw (PD2C)
				78.	Onderafd. Staal, Werktb. en Insttechn. (PD2S)
				79.	Onderafd. Inspectie en Onderh. (PD2I)
				80.	Onderafd. Bedrijfsbeheer (PD2A)
----	Regio Zuid (PD3)			81.	PD3-Overig
				82.	Onderafd. Beton en Waterbouw (PD3C)
				83.	Onderafd. Staal, Werktb. en Insttechn. (PD3S)
				84.	Onderafd. Inspectie en Onderh. (PD3I)
				85.	Onderafd. Bedrijfsbeheer (PD3A)
----	Regio Midden-West (PD4)			86.	PD4-Overig
				87.	Onderafd. Beton en Waterbouw (PD4C)
				88.	Onderafd. Staal, Werktb. en Insttechn. (PD4S)
				89.	Onderafd. Inspectie en Onderh. (PD4I)
				90.	Onderafd. Bedrijfsbeheer (PD4A)
----	Afd. Bedrijfsvoering en Proj. (PDB)			91.	PDB-Overig
				92.	Onderafd. Planning en Control (PDBP)
				93.	Onderafd. Bedrijfsbeheer (PDBB)
				94.	Onderafd. Contr. Kostprijzaken (PDBC)

---	Afdeling Wegontwerp (DIW)	22.	DIW-Overig
		23.	Groep Specialisten (DIWS)
		24.	Ontw. Ontwerpen Wegontwerp (DIWO)
		25.	Projectass. RD Wegontwerp (DIWP)
---	Afd. Bruggenbouw Zoetermeer (DIZ)	26.	DIZ-Overig
		27.	Onderafd. Specialisten (DIZS)
		28.	Ontwerpb. 1 Bruggenb. ZM (DIZ1)
		29.	Ontwerpb. 2 Bruggenb. ZM (DIZ2)
---	Afdeling Financiën en Control (FC)		
30.	FC-Overig	31.	FCD-Overig
---	Onderafd. Documentaire Informatie Voorz. (FCD)	32.	Post en Archief Zaken
		33.	Bibliotheek en Documentatie
		34.	Technisch Archief
---	Financiën (FCF)	35.	FCF-Overig
		36.	Buro Financiële Administratie (FCFA)
		37.	Buro Financieel Beheer (FCFB)
38.	Facilitaire Zaken (FCZ)		
39.	Planning en Control (FCP)		
40.	Audit - BIV (FCI)		
41.	Stafafdeling Kwaliteitszorg (DIK, NIK, PDK, WBK)		
---	HoofdAfd. Natte Infrastructuur (NI)		
42.	NI-Overig	44.	NIB-Overig
43.	Afd. Beleids- en Projectanalyse (NIA)	45.	Onderafd. Contracten (NIBC)
---	Afd. Bedrijfsv./ Projectonderst. (NIB)	46.	Onderafd. Kostprijszaken (NIBK)
		47.	Onderafd. P.M.S. (NIBP)
		48.	Onderafd. Interne Zaken (NIBI)
---	Afd. Constructieve WB (NIC)	49.	NIC-Overig
		50.	Onderafd. Ontwerpburo (NICC)
		51.	Bureau Bouwkunde
		52.	Onderafd. Specialisten (NICS)
---	Afd. Installatietechniek (NIE)	53.	NIE-Overig
		54.	Ontwerpbureau I
		55.	Ontwerpbureau II
		56.	Ontwerpbureau III
		57.	Onderafd. Speciale Projecten



## AFDELING

- IV. Wilt u in het onderstaande schema omcirkelen bij welke afdeling van de Bouwdienst 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!**

*Iemand die bijvoorbeeld leiding geeft aan meerdere hieronder aangegeven organisatie-eenheden, zal in veel gevallen de door hem/haar van toepassing zijnde eenheid 'overig' moeten omcirkelen. Eén van de categorieën 'overig' dient ook door medewerkers die zichzelf niet uitsluitend onder (slechts) één van de genoemde eenheden kunnen plaatsen, te worden omcirkeld.*

**Kwaliteitsfunctionarissen:** In overleg met de dienstleiding is besloten dat de kwaliteitsfunctionarissen van de verschillende hoofdafdelingen worden ingedeeld bij de Stafafdeling Kwaliteitszorg. De bedoeling is dat de betreffende medewerkers deze eenheid (No. 41) omcirkelen.

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 BD			
2.	Management Bijz. Activiteiten (MBA)			
----	StafAfd. Bouwspeurwerk (BS)			
3.	BS-Overig			
4.	Afd. Informatie Technologie (BSA)			
5.	Afd. Bouwinformatica (BSI)			
6.	Afd. Bouwtechnologie (BST)			
----	HoofdAfd. Droge Infrastructuur (DI)			
7.	DI-Overig			
8.	Afd. Beleids-Projectanalyse (DIA)			
----	Afd. Bedrijfsvoering en Projectondersteuning (DIB)			
		9.	DIB-Overig	
		10.	Onderafd. Contracten (DIBC)	
		11.	Onderafd. Kostprijszaken (DIBK)	
		12.	Onderafd. P.M.S. (DIBP)	
13.	Afd. Ontw. Technieken (DIO)			
----	Afd. Bruggenbouw Tilburg (DIT)			
		14.	DIT-Overig	
		15.	Onderafd. Specialisten (DITS)	
		16.	Ontwerpb. 1 Bruggenb. TIL (DIT1)	
		17.	Ontwerpb. 2 Bruggenb. TIL (DIT2)	
----	Afdeling Tunnelbouw (DIU)			
		18.	DIU-Overig	
		19.	Onderafd. Constructie en Ontw.	
		20.	Onderafd. Ontwerp	
		21.	Onderafd. Projectmanagement (DIUP)	



# 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 2	Vaste aanstelling Tijdelijke aanstelling
II. Heeft u een leidinggevende functie?	1 2 3	Ja, binnen lijn-/ stafafdeling Ja, binnen een project Nee
III. Bent u er verantwoordelijk voor dat u als direct leidinggevende, functionerings- gesprekken met uw medewerkers voert?	1 2	Ja Nee

Dit is de vragenlijst van het onderzoek Mete☺☺r. Daarmee kunt u uw mening geven over het werken bij de Bouwdienst. 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 16 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 Bouwdienst uitgevoerd door een extern onderzoeksbureau, ISEO Marketing Research. Met uw gegevens zal vertrouwelijk worden omgegaan. Rijkswaterstaat en ook de Bouwdienst 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

In de maand juli ontvangt uw directie de resultaten van dit onderzoek. Met Patricia van Wezel (Organisatie, Personeel en Communicatie, 030 - 285 7664) 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!



**Mete☺☺r**  
vragenlijst

**Rijkswaterstaat  
Bouwdienst**

ISEO Marketing Research

I0733

datum: mei 2000





- Selectie leidinggevende op grond van leidinggevende criteria in plaats van inhoudelijke kennis.
- Stimuleren i.p.v. delegeren van bovenaf. Vereenvoudigen en verhelderen administratieve procedures. Meer concentreren op primaire (technische) productie proces (rest is hulpmiddel bij bouwtaak). Meer leren doen met stimuleren om medewerkers positieve energie te laten "produceren".
- Toekomstvisie.
- Verbeteren 'bouwdienstgevoel'. Saamhorigheidsgevoel beperkt zich tot hoofdafdeling.
- Vereenvoudigen procedures.
- Versterking samenwerking tussen hoofdafdelingen tot een beter ingenieursbureau van de overheid.

### H03 Overige opmerkingen:

- Ad a) In onze kleine afdeling, zijn dit soort opmerkingen niet anoniem. Bespreek ik liever met m'n leidinggevende.
- BD wordt momenteel beheerst door 'angst voor de accountant' en is te intern gericht. Nieuwe (noodzakelijke) werkwijzen; elementaire, JEZ, EKB zouden op een veel positievere manier in de organisatie gebracht kunnen worden, zodat er ook draagvlak voor ontstaat!
- Bij de vraag over de vijf belangrijkste zaken in uw werk, mis ik een primair onderwerp en dat is salaris!
- De Bouwdienst moet meer gebruikmaken van de ervaring van de oudere medewerkers.
- De zoveelste lijst in 3,5 jaar en per saldo gebeurt er weinig aan met name het personeelsbeleid en de secundaire arbeidsvoorwaarden; Je hebt een baan i.p.v. een loopbaan.
- Het contact over projecten en ideeën binnen WBR is behoorlijk goed ontwikkeld. Over stafzaken zelfs uitstekend, vooral dankzij de pilot zelfsturing. Op WB/BD-niveau is dat veel minder het geval. Ik heb het gevoel dat de bekendheid met andere (hoofd)afdelingen en de onderlinge betrokkenheid minimaal is. Oplossing: meer gezamenlijke projecten doen.
- Hoewel antwoorden op mijn afdeling betrekking hebben, zijn de antwoorden niet helemaal zuiver. In sommige situaties is de lijn chef niet gelijk aan degene waarvoor gewerkt wordt.
- Meer concentreren op primaire (technische) productie proces (rest is hulpmiddel bij bouwtaak). Meer leren doen met stimuleren om medewerkers positieve energie te laten "produceren".
- Modern management bestaat uit: o.a. samenwerken in teamverband om welk project dan ook uit te voeren op basis van kennis en respect, fatsoen en begrip. Deze primaire zaken worden verwaarloosd met alle gevolgen van dien. (Afbrokkelen van de afdeling).
- Onze afdeling experimenteert met het begrip zelfsturende teams op dit moment. In deze overgangsfase is natuurlijk van alles te verbeteren.

- Toekomstvisie duidelijk formuleren.
- Verbetering communicatie stafmedewerkers. Duidelijke beslissingen + meer feedback opvragen/opmerkingen van de medewerkers.
- Verbetering eenheid binnen hoofdafdeling.

**H02c****binnen de Bouwdienst in het algemeen**

- Algeheel rookverbod.
- Beter inspelen op marktsituatie t.a.v. deelname aan grote projecten. Hierover een strategie uitspreken op ministerie-niveau.
- Creativiteit/ visie van het D.T. komt moeizaam tot stand. Bureaucratisch. Te veel/ administratieve regels. Te ingewikkeld. Te veel (top down) voorgeschreven.
- De S.E.R. propageert langer werken voor 55+, maar het beleid van de Bouwdienst lijkt daar niet op gericht, integendeel. Voorbeeld: Oudere medewerker wordt door leidinggevende in de buitendienst geplaatst, ondanks geuite bezwaren (zwaar werk).
- Doorgroeimogelijkheden; Minder inhuur en uitbesteding.
- DT lijkt nu een eiland te zitten, onbereikbaar voor de rest. Wat besluiten ze en waarom? Kennen ze de afdelingen? Weet de HID dat er ook nog BD-ers op 8e,9e,10e enz. etage zitten? Is hij daar ooit gezien?
- Duidelijke extern gerichte strategie die ook werkelijk richting geeft. Mensen niet beschouwen als 'middelen', maar als belangrijkste bedrijfskapitaal. Communicatie is top down. Bovendien denkt men dat als informatie ergens 'gedropt' wordt (intranet, blaadjes) er is gecommuniceerd goede communicatie is meer dan alleen de communicatiemiddelen.
- Duidelijke visie op de toekomst.
- Duidelijker communicatie over het nut en de noodzaak van de (vele procedures)
- Duidelijkheid m.b.t. geldstromen en daaraan gekoppeld externe verplichtingen. Duidelijkheid en gelijke behandeling m.b.t. te declareren reiskosten.
- Duidelijkheid, visie.
- Duidelijkheid. Minder papieren rompslomp. Meer knokken voor het personeel t.o.v. ministeries e.d.
- Eenduidigheid (EKB) beleid tussen hoofdafdelingen.
- Er worden steeds meer regeltjes opgesteld, waardoor het werken minder plezierig wordt. We worden meer echte ambtenaren.
- Goed geschoolde, vaak jonge medewerkers verlaten de BD. Meer energie zal erin gestoken moeten worden om deze mensen binnen te houden !.
- Groter belang hechten aan communicatie; positionering afstemmen op omgeving; strategisch plan op hoofdlijnen, al die subdoelen geven slechts een schijnactiviteit.
- Het personeelsbeleid, minder vriendjespolitiek.
- HID zichtbaar. Op bezoek bij afdeling minimaal 1 x per jaar.
- Informatie-uitwisseling over verschillende werkwijze en project-aanpak van verschillende hoofdafdelingen.
- Klimaat beheersing (airco).
- Kwaliteit producten.
- Kwaliteitssysteem vereenvoudigen.
- Loopbaanbeleid: toekomstmogelijkheden (jonge) medewerkers, verticaal doorgroeien etc.
- Meer aandacht vd medewerker.
- Meer aandacht voor samenwerkingsverbanden als PPS.
- Meer bottom-up initiatieven creëren.
- Meer naar buiten kijken. Nu teveel 'selfcentered' bezig met zaken als EKB veel te hoog op prioriteitenlijst.
- Meer samenwerking tussen hoofdafdelingen, zowel formeel als informeel.
- Minder zuinigheid tav. salaris, schaal en het in vaste dienst aannemen van mensen die goed zijn in hun werk.
- Nog meer werken aan klantvriendelijke en deskundige uitstraling (imago).
- Opdoeken van uit de tijd zijnde systemen (Fais); meer gebruik maken van elkaars kennis; minder procedures.
- Organisatie structuur zou moeten worden ge-updated; is te traditioneel. ( Bijv: strategische alliantie is nogal geforceerde constructie).
- Procedures versimpelen.
- Rotatie personeel over meerdere hoofd-afdelingen balans bedrijfsvoering vs techniek herstellen.
- samenwerking hoofdafdelingen bevorderen.
- Samenwerking tussen hoofdafdeling administratieve- en bureaucratische processen.



bij bouwtaak). Meer leren doen met stimuleren om medewerkers positieve energie te laten "produceren".

- Verbetering (technisch) inhoudelijke informatie-uitwisseling en ervaringen delen met collega's.
- Vermindering van werkdruk.

## H02b

### binnen uw hoofd-/ stafafdeling

- Als je niet via een project met de mensen K maken krijgt merk je nauwelijks iets van wat er in de andere afdelingen gebeurt. Communicatie is top down. Bovendien denkt men dat als informatie ergens 'gedropt' wordt (intranet, blaadjes) er is gecommuniceerd goede communicatie is meer dan alleen de communicatiemiddelen!
- Besluitvaardigheid vergroten; betere, heldere communicatie met medewerkers; meer interactie staf-medewerkers; afdelingshoofden vertegenwoordiger afd. in de staf, zij zitten daar niet op persoonlijke titel.
- Betere samenwerking tussen afdelingen. Betere anticipatie op toekomstontwikkelingen in waterbouw. Beter contact met HK.
- Betrokkenheid afdelingen onderling. Het zien van het nut van mijn afdeling door andere afdelingen.
- Betrokkenheid van management bij werkzaamheden medewerkers.
- Communicatie door staf met afdeling.
- Communicatie tussen afdelingen. Uitwisseling mensen (job-rotation).
- Dat de afdelingshoofden van projectmanagers worden omgevormd tot lijn-personeelsmanagers. Ze zijn nu te veel inhoudelijk bezig en te weinig met people-management.
- Duidelijker beleid. Meer beslissingen nemen. Meer communicatie vanuit staf.
- Geen hokjesgeest.
- Herindeling van afdelingen.
- Het begrip tussen staf en medewerkers met verbeteren. Dit is duidelijk een kwestie van/voor verbetering van de tweezijdige communicatie.
- Inschaling in de schaal die voor de gevr. functie is aangegeven en niet in een schaal lager.
- integratie afdelingen versterken;
- Kleinere afstand tussen 'Staf' en medewerkers. (Grote betrokkenheid stad en medewerkers; twee kanten op). Meer duidelijke acties nav enquête (Ik heb afgelopen jaren nog geen enkele actie nav de enquêtes gezien. Dan heeft invullen op een gegeven moment weinig zin).
- Kwaliteit producten.
- Management moet doortastend gaan optreden, vooral bij zaken die door medewerkers bij de stafleden wordt aangedragen. Veel knowhow gaat verloren door vertrek van personeel: vanwege onbegrip en gebrekkig management; men maakt geen gebruik v.d. kennis van oudere werknemers, hierdoor ontstaat gebrek aan motivatie en dus vertrekken medewerkers.
- Meer betrokkenheid naar de werknemers toe en meer openheid.
- Meer en betere acquisitie.
- Meer markt- en klantgericht opereren; strategie, acquisitie. Meer extern gerichte aandacht e.d.
- Meer participeren in niet RWS-projecten.
- Meer rondlopen, binnenlopen, wandelgangpraatjes van de staf WB-leden met medewerkers.
- Meer samenhang en samenwerking tussen de verschillende afdelingen.
- Meer samenhang.
- Minder ad-hoc "personeelsbeleid"; echt "bewust belonen".
- Nog meer optreden als een herkenbaar geheel.
- Reorganiseren staf/rouleren chefs/afschaffen lijnstructuur. Minder bedrijfsmannen in de staf. Te saai.
- Samenhang hoofdafdeling.
- Samenwerking tussen afdelingen.
- Samenwerking, financiële administratie, coördinatie indirecte activiteiten, ondersteuning (als discipline) van administratieve zaken zoals contracten, nota's, betalingen, etc.
- Sfeer. Doorgroeimogelijkheden. Open- en eerlijkheid, minder stiekem. Herkenbaar management (by walking around).
- Stimuleren i.p.v. delegeren van bovenaf. Vereenvoudigen en verhelderen administratieve procedures. Meer concentreren op primaire (technische) productie proces (rest is hulpmiddel bij bouwtaak). Meer leren doen met stimuleren om medewerkers positieve energie te laten "produceren".
- Te democratisch.



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

- afdelingsoverleg verbeteren - interactief;
- Beter beleid voor wat betreft aannemen personeel.
- Betere aansturing, meer aandacht voor medewerkers, meer persoonlijke aanpak.
- Betere mogelijkheden voor verkrijgen (vakinhoudelijke) info, waaronder een goed toegankelijke bibliotheek. Beter gestructureerde afdelingsvergaderingen.
- Betrokkenheid van management bij werkzaamheden medewerkers.
- Betrokkenheid van medewerkers bij afdelingszaken, zoals de afdelingsvergadering, die functioneren van een afdeling bevorderen maar niet direct met inhoud/projecten te maken hebben.
- Bezetting/werkverdeling.
- Bibliotheek opnemen in centrale bibliotheek.
- Doorgroeimogelijkheden ; Persoonlijke ontwikkeling mogelijkheden.
- Doorgroeimogelijkheden.
- Duidelijke afspraken.
- Duidelijker/meer aanwezigheid van leidinggevende; meer betrokkenheid met individuele werknemers.
- Functioneren afdelingsoverleg.
- Gaat goed.
- Gebrekkig management t.a.v. personele zaken op moderne wijze: Respect en begrip voor medewerkers; weten wat er leeft op de werkvloer; het belerende gedrag van leidinggevenden moet veranderen; niet gehinderd door kennis van zaken worden beslissingen genomen met alle gevolgen van dien; desinteresse, gebrek aan teamwork, gebrekkige communicatie.
- Heroverweging positie als afdeling.
- Herstructurering functies met betrekking tot projectondersteuning.
- Het efficiënter leiden van vergaderingen en overleggen. Deze duren te lang (gaat o.a. ten koste van de aandacht van medewerkers); Afschaffen van bewust belonen. Dit wekt het gevoel van onrechtvaardigheid op. Een persoon - van een geslaagd project - wordt beloond, de anderen niet?). Er zijn meer mogelijkheden om je waardering te tonen: verantwoordelijkheid vergroten.
- Het vervullen van vacatures, waardoor de werkdruk aanvaardbaar wordt.
- Interne communicatie kan beter.
- Kwaliteit producten.
- Meer aandacht voor de (technische) inhoud; duidelijker en eenvoudiger financieel beheer; minder procedures; meer administratieve ondersteuning.
- Meer betrokkenheid van de leidinggevenden bij de werkzaamheden.
- Meer discussie waarheen met afdeling/wat we willen bereiken en hoe/meer strategie en toekomstbeeld gezamenlijk ontwikkelen en aanpakken.
- Meer elan. Uitbouwen kerncompetenties.
- Meer FTE's. Het aantal E-aanstellingen en inhuur krachten is structureel te hoog t.o.v. het werk dat wordt verzet.
- Meer markt- en klantgericht opereren; strategie, acquisitie.
- Meer visie en strategisch denken.
- Meer waardering werkzaamheden en minder werkdruk. Begrip voor persoonlijke omstandigheden (thuis!).
- Meer werk qua ontwerp/bestekken en uitvoering. Sfeer. Aannemen van constructeur/tekenaars op MBO-niveau. Teambuilding.
- Nog meer concentreren op projecten en opdrachtgevers die van strategisch belang zijn/belangrijk zijn voor onze toekomst.
- Ordening besluitvormingsstructuur. Ordening Besluitvormingsprocedures. Versterking technische processen. Inperking bestuurlijke vrijheidsgraden.
- Overlegstructuur & besluitvormingsprocessen.
- Plaatsvervangende capaciteit ipv. ziekte ect.
- Salariëring.
- Sfeer.
- Sfeer. Motivatie. Interesse van de leidinggevende.
- Staf of DT moet duidelijke mening hebben en deze ventileren. Eenvoudigere administratieve procedures. Simpeler kwaliteitssysteem.
- Stimuleren i.p.v. delegeren van bovenaf. Vereenvoudigen en verhelderen administratieve procedures. Meer concentreren op primaire (technische) productie proces (rest is hulpmiddel



- Het management weet niet voldoende wat er op de werkvloer leeft. Het management wil veranderingen te snel doorvoeren waardoor werkdruk wordt verhoogd.
- Hoe is de anonimiteit met alle gegevens van blz 2,5 en 13 gewaarborgd. Achtergrondvragen I, afdeling, achtergrondvragen II.
- Iedereen moet zijn/haar eigen toko, en wil dit ook zo houden.
- Ik ben erg tevreden over mijn huidige functie. ik heb echter het idee dat dit meer te danken is aan de mensen van buiten BB dan aan de mensen binnen BB. Veel werk en onenigheid tussen collega's is hier vooral debet aan.
- Je merkt overal de hete adem van de accountant. Rondom de ISO-9000 wordt het ook steeds onduidelijker. Nu is de mode "EKB!" (de duivel is in huis gehaald)
- Kritiek kan ik hebben. Maar laat dat geneuzel over kleine futiliteiten in het kader van administratieve afwikkeling werken eens stoppen.
- Laten we de techniek niet vergeten en laat alles geen papieren tijger worden.
- M.i. zouden veel kosten (capaciteit) kunnen worden bespaard als binnen het kader van IBO de financiële verantwoording naar een hoger niveau worden getild (reg. directie), i.p.v. op dienstkringniveau. Dit gebeurt in principe ook wel, echter het uitsplitsen naar dienstkring en de diverse deelplannen is administratief gezien nagenoeg ondoenlijk en nooit zuiver
- Om de rol van deskundig opdrachtgever te kunnen blijven vervullen zal er veel moeten veranderen. Er is alleen aandacht voor accountants. Deze toestand wordt zo langzamerhand onwerkbaar!!!!!!
- Onaangenaam is dat het DT de ene actie na de andere organiseert te controle, die van een groot wantrouwen getuigen t.a.v. het eigen personeel die graag hun ervaringen juist willen delen. Gevolg: demotivatie, geen eenduidigheid over de uitleg van EKS, ieder heeft zijn eigen versie enz.
- Onderzoek doen naar kwaliteiten en capaciteiten van medewerkers en kansen bieden om die zaken in te brengen.
- Ook in de toekomst een "toezichthoudersrol" op de bouw van de kunstwerken blijven uitvoeren!
- Pas op met het weggooien van talent binnen de organisatie. Dus denk aan jonge mensen, maar denk ook aan salaris. In bepaalde functies is het salaris te gering.
- RWS brede systemen zijn niet altijd geschikt voor de bouwdienst de aanpassingen duren te lang waardoor onwerkbaar (stress) situaties ontstaan. Als voorbeeld het Consys systeem: aanpassingen van dit systeem komen maar moeilijk tot stand en worden te traag gedaan. Sterker nog er is in de 5 maanden tijd nog niets aangepast zoals de gebruikers hebben aangegeven
- Ten gevolge van overdreven administratieve procedures als gevolg van invloed van de HD wordt de sfeer in de dienst verziekt. Elementair is gestart als een methode van vakmanschap en boerenverstand. Door de rekenwonders (zonder boerenverstand) is de zaak om zeep geholpen. Erg jammer.
- Vanuit RWS-oogpunt zit je helemaal niet verkeerd bij de Bouwdienst; met veel dingen/ systemen lopen we voorop (b.v. ons kwaliteitssysteem 'Elementair') en dat moeten we zo houden!
- Vervang de managers door mensen die liefde voor de zaak hebben, en niet als hobby veranderen hebben. Je krijgt tranen in je ogen als je ziet hoe een mooie en goede dienst naar de kloten wordt geholpen.
- Voor er besluiten van hogerhand genomen worden, eerst informeren op de werkvloer bij degenen die er mee moeten werken of eventueel besluit werkbaar is.
- Vooral de manier van werken en de implementatie van externe kwaliteitsborging frustreert het werk (het drammen van het DT zonder kennis van de werkelijke praktijk).
- We zien jonge en opgeleide medewerkers wegllopen. Zou niet moeten met huidige tekort aan civiel ing. op de markt. Waarom kunnen we ze niet vasthouden? Te weinig techn. uitvoeringsgericht werk. We kunnen aannemer niet meer sturen, alleen toezien en achteraf de gemaakte fouten rechtpraten of wijzigingsformulier.
- Werken met E.K.B. zoals nu gebeurd is volgens mij niet goed. Nog veel te weinig informatie. De aannemer heeft tegenstrijdige belangen. Kwaliteit leveren en geld verdienen.
- Wordt zeer slecht naar de medewerkers geluisterd. Motto is: politiek heeft beslist, dus verzuipen maar.



- Zou ik gaarne van die verschillende papieren tijger willen en het dreigen van "als de accountants het goed vinden".

**H03****Overige opmerkingen:**

- Als gekeken wordt hoeveel EKB en 'innovatie' kosten kan het niet goed zijn maar het wordt niet in beeld gebracht omdat men (het management) het niet wil zien.
- Betere analyse Bouwdienst op positionering in de markt, nu en in de toekomst.
- Betere samenwerking met ontwerpafdelingen (andere afdelingen). Meer betrokkenheid (vroegtijdig) bij het opstellen van contracten.
- Betreffende de vraag: alles overwegend ben ik als medewerker tevreden over het werken bij de Bouwdienst. Antwoord eens is gebaseerd op het verleden tot heden. Naar de toekomst toe heb ik twijfels over de veranderende werkwijze in de uitvoering.
- Controles beter stroomlijnen. De mensen worden audit moe (Acc. dienst, financiële Quickscan, JEZ, Loydss audit, interne audit BD, enz.).
- De 13-D wordt te veel beïnvloed door de A-D (accountants dienst). Hierdoor ontstaat een onwerkbaar werksituatie tussen BD (opdrachtgever) en aannemer, (opdrachtnemer). Techniek is niet belangrijk geworden.
- De Bouwdienst biedt op dit moment geen concurrerend salaris in relatie tot vergelijkbare functies in het bedrijfsleven. Daarnaast moet men HEAOers koesteren (gezien imago en arbeidsmarkt) en veel meer gebruik maken van hun capaciteiten.
- De Bouwdienst heeft overal mooie verhalen over, maar in de praktijk komt van al deze prachtige verhalen weinig terecht (loopbaan geleiding, doorgroei mogelijkheden enz.).
- De bouwdienst wordt een grote papierwinkel, door de vele veranderingen in de laatste jaren.
- De Bouwdienst zal haar rol binnen RWS beter tot uitdrukking moeten brengen of er voor gaan kiezen als agent-schap te gaan functioneren. De kosten van werkwijze en baten onderbouwen. het lijkt mij verstandig dat deze medewerkersenquête series wordt genomen. De voortgang en acties niet worden afgedaan met de woorden " Daar zijn we al mee bezig ". De manier van werken zoals die nu voorgestaan wordt, zorgt er niet voor dat er plezier in het werk blijft.
- De oudere werknemers worden m.i. genegeerd als het gaat om doorgroeimogelijkheden. Nieuwkomers worden vaak op hogere niveaus binnengehaald, kennis en ervaring van de ouderen wordt daardoor nauwelijks doorgegeven.
- De vragenlijst: Bouwen we nu een kunstwerk of bouwen we een accountantsverklaring.
- De werkdruk is erg hoog, o.a. doordat EKB/JEZII een doel op zich is geworden en geen middel voor comptabel beheer; we maken nog altijd een technisch product en zijn er niet alleen om te administreren; Sinds indiensttreding 7 jr. geleden niets anders dan veranderingen, reorganisatie/ inkrimping/ uitbreiding, elementair, EKB/JEZ: dit zorgt voor onrust.
- Door de personeelsstop voelde ik me aardig " te grazen genomen". Zelf net in een nieuwe functie op een afdeling waar 2 vaste mensen weg zijn gegaan die niet vervangen moeten worden. Door wie ben ik ingewerkt???? Wie heeft toch al het werk van 3 mensen moeten uitvoeren?? Het is zo dat ik kostwinner ben met 2 kleine kinderen, anders was ik ook al weggeweest!!!!.
- Door de snelle opeenvolging van vernieuwde procedures Jez 1, Jez 2 en CMF procedure en de hele toetsingen die dit met zich meebrengt inc. de Audits, is het zakelijk kunnen optreden vaak zoeken wordt spraak verwarring in de hand gewerkt.
- Door onderbezetting is er een hoge werkdruk. Alleen strikt noodzakelijke wordt daardoor gedaan. Geen ontwikkeling/ontplooiing voor mijzelf. Onduidelijkheid eigen taak binnen projectteams. Heb meer in mijn mars dan alleen standaardklusjes doen. Bezetting moet veranderen en positionering van mijn functie. Komt arbeidsvreugde ten goede.
- Dynamisch bedrijf.
- Een aantal vragen (bijvoorbeeld de vraag of ik tevreden ben over mijn secundaire arbeidsvoorwaarden) zijn te algemeen gesteld. Over een aantal vragen heb ik geen mening, omdat ik hier nog te kort werk.
- Externe kwaliteitsborging gaat uit van een te optimistisch mensbeeld.
- Geen.
- geen.
- Geen.
- Grote werkdruk in toekomst door invoering van EKB bij regionale directies. Er zal hierdoor meer werk naar de BD toekomen.
- Het DT dient zich, vooral t.a.v. AD, harder op te stellen. Zeer duidelijke afspraken maken, zodat de werkvloer goed geïnstrueerd deze afspraken kan nakomen.



- Meer werken met Design and Construct en toetsen op proces zodat er minder administratieve rompslomp is en dus minder problemen met de accountdienst.
- Minder "hokjes cultuur". line Eenvoudige beslissingen. line Oorzaak bestijding i.p.v. gevolgbestrijding bij problemen. Voorbeeld DEKB: CMF team: toetsingsteams.
- Minder aandacht voor details. Meer tijd nemen voor veranderingsprocessen.
- Minder inhuur- meer eigen personeel. Bij tijdelijk minder werk worden inhuurkrachten toch niet meteen weggestuurd. Het lijkt mij al financieel voordeliger om alles eigen medewerkers te hebben die elk twee werkweken per jaar niets te doen hebben.
- Minder papier verzamelen. Dat aannemers, 1e, komen om te verdienen en 2e, om kwaliteit te leveren.
- Minder regelgeving, meer praktische oplossingen. (Project)leiding moet ook ervaring hebben in lagere rollen in een project (het handen en voeten geven aan de diverse regels).
- Minder theoretisch en academisch en meer pragmatisch denken; er is te veel verkokering.
- Niet meer opnieuw alsmaar weer het wiel uitvinden. Het werk moet wel prettig blijven en dat wordt het niet als er steeds meer acties komen i.k.v. EKB.
- Niet zo 'hautain' optreden richting klanten.
- Ontwikkelen en toepassen van sancties op aannemers die slecht werk leveren.
- Openhartige meningsuiting zonder represailles. De kritische medewerkers worden afgestraft in hun carrière bij het vernieuwingsproces van de Bouwdienst. Kritische lieden vertragen de invulling van beleidswijzigingen. Al weet de leiding (DT) dat het zal mislukken. Dus doordrukken maar.
- Openheid.
- Paniek beleid voorkomen.
- Papierstroom moet verminderd worden. We zijn zo erg druk met alles op papier aantoonbaar te maken, dat we de behoeften van onze klanten vergeten.
- Personeelsopbouw: teveel ouderen (veel ervaring), te weinig jongeren. Over een x-aantal jaren (<10 jaar) ervaring weg, geen nieuwe medewerkers die deze kennis kunnen overnemen. Zorgwekkende situatie.
- Salaris. Reiskosten.
- Samenwerking tussen hoofdafdelingen verbeteren en de neuzen wat betreft Elementair, EKB enz. dezelfde kant op.
- Snellere concrete beslissingen nemen met name op DT niveau en net daaronder (ook elders raadzaam). Voorbeeld: Wat op lijst projectspecificaties staat al 0,5 jaar open zonder antwoord!!!!!!.
- Snellere uitbetaling van gemaakte reis of overwerk.
- Stoppen met wilde crash acties (doelend op de accountantsverklaring), een stroom van papier die redelijkerwijs niet verkrijgbaar is, gezien herziening na herziening.
- Te veel veranderingen c.q. verbeteringen tegelijk. Te veel systemen (sterk verouderde). DT moet zich meer oriënteren op de werkvloer waarom zijn we moet verder gegaan met IBIS.
- Toekomst duidelijk maken. Minder werken in dienst van accountant (=onrust). Eerst iets uitwerken (EKB!) en dan in de organisatie pompen.
- Toekomstig beleid na vertrek babyboomers formuleren. Worden we een beleids- en advies club/veredeld bouw- en woningtoezicht of blijven we een top ingenieursbureau?
- Uitbetaling reisdeclaratie/overuren; werkdruk.
- Veel alerter reageren op signalen vanuit de "werkvloer" en die signalen vooral serieus behandelen. Procedures tijdens de uitvoering van werken (?) nu eindelijk eens werkbaarder worden. Betere km. vergoeding.
- Veel sneller aanpassen van NDB-normen t.g.v. veranderende externe normen. Idem voor RWS/SPEC'S en Electro BD-normen. Over veranderingen sneller (en eerder) geïnformeerd worden t.a.v. technische zaken.
- Vernieuwingen in zo'n tempo doorvoeren dat de gehele organisatie daarin meegaat.
- Vernieuwingsmaatregelen moeten meer tijd krijgen en (van te voren) doordacht worden doorgevoerd; niet zoals het bij uitbestede directievoering en EKB is gebeurd.
- Waardering administratieve werkzaamheden. Opwaardering "buiten"-werk, dus dat ontwerp- en uitvoeringswerk op hetzelfde niveau komen.
- Waardering van de Contr. Gemachtigde functie. Niet constant wisselingen ondoordacht de organisatie in (wijzigingen Elementair. JEZ 1,2, enz.)
- Werkbare administratieve procedures.
- Werkbare procedures en loopbaanprocedure/salaris.
- Werkbare projectadministratie.
- Zich niet alleen op academisch niveau richten, maar ook de kennis via het middenkader.
- Zorgen dat de medewerkers met een lange diensttijd gemotiveerd blijven.



- EKB: voordat je naar anderen wijst, kijk eerst naar jezelf of je alles wel goed doet.
- Elkaar vertrouwen
- Er is alleen aandacht voor regels/ procedures. Techniek telt niet meer.
- Evenwicht in salariering/vergoedingen overheid-bedrijfsleven.
- Flexibeler omgang met EKB.
- Gebruik EKB als middel niet als doel. Verbeteren doelmatigheid. Stoppen met "spierballenpolitiek": eerst goed over zaken nadenken, alvorens in te voeren.
- Geen gestructureerde aanpak van problematieken (EKB,JEZ); teveel ad-hoc (paniek-voetbal) acties, die dan "even later" weer overruled worden. Te grote chaos voor de werkvloer.
- Geen mening.
- Geen opmerkingen.
- Gelijke functies binnen verschillende hoofdafdelingen gelijk waarderen.
- Goede arbeidsmix bewerkstelligen. Het lijkt wel een manlijk bejaardenhuis met alle vooroordelen van hoger opgeleide vrouwen van dien.
- Goede, duidelijke richting kiezen w.b. EKB, betere eenduidige uitleg van EKB.
- Het "beleid" niet laten bepalen door de accountendiensten!
- Het DT zou zich moeten afvragen of zij op de goede weg zijn met EKB. Vooral voor de uitvoering geldt dat EKB en rechtmatigheid voor een vaak onwerkbaar situatie leidt. Er is op de werkplek alleen nog maar strijd tussen aannemer en directie (vechtcultuur).
- Het management denkt dat de werkvloer weet wat men wil. Het management heeft onvoldoende inzicht in wat er op de werkvloer leeft. Het management wil van alles op te korte termijn. Het management gooit van alles over de schutting ervan uitgaand dat de werkvloer het wel weet, c.q. stelt dat men het moet weten, ten onrechte.
- Het personeelsverloop.
- Het persoonlijk contact gaat vervagen. Iedereen heeft het te druk met zijn/haar eigen werk.
- Ik werk nog te kort bij de bouwdienst om hier een antwoord op te kunnen geven.
- In plaats van sturen op formalisme en ratio, sturen op intuïtie en realiteit. Geen top-down maar Bottom-up.
- Invullen passende rol en taak BO binnen rijkswaterstaat (=bestaansrecht).
- Kennis behoud/ beschikbaarheid (m.n. specialisten); uniforme ziens- / werk-wijze tussen NI, DI, WB, PD.
- Kennismanagement: welke kennis wil je wel en niet in huis hebben. Door afstand van de werken steeds minder techn. inhoudelijk bezig.
- Kortere besluitvormingslijnen.
- Laat het D.T. eens de doven-top communicatie aangaan. Praktijk versus theorie.
- Leeftijdsopbouw v.d. organisatie
- Loopbaanbegeleiding. Salaris betalen naar het niveau van het steeds zwaarder wordend takenpakket. Betere doorgroei mogelijkheden scheppen. Verlichten werkdruk. HBO-ers met een vergelijkbaar takenpakket gelijk waarderen qua salaris (Nu HEAO < HTS).
- Manier van nieuwe werkwijze in een te korte tijd willen realiseren.
- Medewerker nog beter op de hoogte brengen over hoe er moet worden gewerkt met EKB "we zijn er nog lang niet". Niet te veel regelgeving introduceren. Het grote risico is dat we worden geleefd door de regelgeving "lived by the rules". Betere contacten capaciteitsafspraken met DI-NI etc. CMF procedure anders organiseren of afschaffen "zo werkt het niet".
- Meer aandacht en gevoel voor de praktijk. Het praktisch omgaan met voorschriften en regels.
- Meer aandacht voor doelmatigheid.
- Meer bevoegdheden toekennen aan de projectleider. Een p.l. heeft veel verantwoordelijkheden maar weinig of geen bevoegdheden.
- Meer duidelijkheid omtrent werkwijze EKB (concrete informatie, informatie is te zwart/wit en vaak vaag).
- Meer duidelijkheid.
- Meer gezond verstand gebruiken. Bijvoorbeeld op gevaarlijke kruisingen geen bomen planten en indien ze er staan dan deze verwijderen.
- Meer jonge mensen. Meer secundaire arbeidsvoorwaarden zoals GSM, Lease-auto enz. De BD moet dynamischer worden.
- Meer naar buiten richten i.c. opdrachtnemers/klanten (zorgvuldigheid).
- Meer oog voor de leegloop binnen bedrijfsbeheer en daar een oplossing voor vinden.
- Meer praktijkgerichte (werkzame) procedures voorschrijven (EKB, sjablonen, voorbeelden (Ettenleur)).
- Meer samenwerking met "soortgelijke" afdeling. Vaak lijkt het, dat het wiel opnieuw gevonden wordt. Men weet niet van anders dan werk/project.
- Meer uniformiteit tussen de hoofdafdelingen.



- Communicatie en informatie.
- Communicatie t.a.v. beleid.
- Communicatie tussen hoofdafdelingen onderling: weg van eigen eilandjessfeer; meer gemotiveerd samenwerken.
- Communicatie tussen hoofdafdelingen.
- Communicatie.
- communicatie.
- Concreet beleid omtrent EKB op lange termijn met een goede opleidings- en begeleidingsstructuur.
- Concrete implementatie EKB.
- Concretere, duidelijkere, minder wisselende Elementair; meer open werksfeer/communiceren zonder hierop afgerekend te worden.
- Dat de accountantdienst bepaald heeft hoe de bouwdienst moet werken en er te weinig tegenspel is naar de AC.
- De bouwdienst loopt ver achter met het toepassen van moderne automatiseringssystemen op de bouwplaats voor administratie en betalingen. Een totaal gebrek aan controles op de juistheid en rechtmatigheid van betalingen aan aannemers. Ondanks 10 miljoen accountants kijkt niemand naar het geld.
- De eigen technische kennis niet in ruilen voor administratieve kennis en wetenschap.
- De medewerkers motiveren om het algemeen belang te laten zien. Niet alleen op EKB e.d. richten, maar ook de creativiteit van medewerkers in ogenschouw nemen en er wat mee doen.
- Diversiteit.
- Doorbreek eilanden cultuur der (hoofd)afdelingen. Balans techniek versus management slaat nog steeds te veel door naar techniek; nog steeds te veel specialisten i.p.v. managers als baten.
- Duidelijke (toekomst)strategie.
- Duidelijke instructie m.b.t. EKB.
- Duidelijke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden versus functie.
- Duidelijker beleidsvoering in plaats van heen en weer springen na opmerking door accountantdienst.
- Duidelijker instructies over EKB.
- Duidelijker naar buiten treden t.a.v. de toe te passen procedures v.w.b.t. Elementair, Jez 1, Jez 2 en CMF's en besluitvorming van het ST.
- Duidelijkheid niet de veranderingen in een te korte tijd doorvoeren.(E.K.B.).
- Duidelijkheid over de invulling van EKB.
- Duidelijkheid scheppen hoe de Bouwdienst in de toekomst de werken (bestekken) qua uitvoering wil gaan begeleiden.
- Duidelijkheid t.a.v. kwaliteitsborging; Rust binnen de projecten.
- Duidelijkheid wat ze willen met EKB, KB, Elementair, UAV, UCA ect.
- Duidelijkheid, doelstellingen en toekomstgerichtheid: duidelijkheid, niet per 2 maanden een andere wending!
- Een "praktische" toepassing EKB. Werkbare situatie met betrekking tot rechtmatigheid, welke nog altijd prevaleert boven doelmatigheid.
- Een betere communicatie tussen de verschillende afdelingen.
- Een goede communicatie tussen de afdelingen onderling.
- Een groep mensen die echt verstand hebben van EKB en niet dat zootje dat we nu hebben om steeds achter de feiten van de AD aan te lopen.
- Een op de kwaliteit van de medewerkers toegesneden werkwijze. Toetsingsfilosofie en ECB zijn aardig abstract.
- Eenduidigheid/duidelijkheid niet vandaag dit en morgen dat. Laat de rede regeren en niet de huidige angst.
- Eenvoudig + werkbaar beleid(mn EKB). Snellere betaling( mn onkosten, reiskosten, overuren, e.d.).
- EKB dient nader bestudeerd te worden op toepasbaarheid binnen "alle" projecten. Staf negeert mening van werkvloer.
- EKB niet als zaligmakend presenteren.
- EKB slaat door, motivatie bij personeel en aannemerij beweegt in neergaande lijn. Aannemerij werkt gedwongen mee, op werkvloerniveau trekt men daardoor aan een dood paard.
- EKB: De aannemers zijn hier niet voldoende op voorbereid. Zeker onderaannemen van onderaannemer enz.



- Openhartige meningsuiting zonder represailles. De kritische medewerkers worden afgestraft in hun carrière bij het vernieuwingsproces van de Bouwdienst.
- Openheid naar elkaar toe.
- Openheid.
- Opleidingen.
- Overeenkomstige werkwijze hanteren als andere afdelingen, dat wil zeggen NI=DI=WB=PD=1 Bouwdienst! "geen eilandvorming".
- Salariëring conform werk.
- Salaris betalen naar het niveau van het steeds zwaarder wordend takenpakket. Betere doorgroeimogelijkheden scheppen (nu geen). Verlichten van de 'asociale' werkdruk.
- Samenhang en blokvorming intern en naar buiten.
- Samenwerking tussen onderafdelingen.
- Samenwerking tussen verschillende afdelingen.
- Samenwerking.
- Uitwerking/toepassing EKB, kennis management.
- Vanuit mijn hoofdafdeling werkzaam voor een andere hoofdafdeling. Geen eenduidige aanpak wat onmogelijk zou moeten zijn.
- Verantwoordelijkheid nemen bevoegd gezag t.a.v. EKB.
- Verjonging en veranderinggezinder.
- Verlagen werkdruk; communicatie andere hoofd afdelingen.
- Verminderen van de werkdruk; betere communicatie over Jez II; meer ruimte voor vakmanschap; meer loopbaanmogelijkheden.
- Vertaalslag van theorie Elemertain/EKB/JEZ naar praktijk eenduidig in alle regio's.
- Waardering administratieve werkzaamheden.
- Zorgen dat de medewerkers met een lange diensttijd gemotiveerd blijven.

**H02c****binnen de Bouwdienst in het algemeen**

- Aanpassen adm. regelgeving in kader van rechtmatigheid.
- Administratieve functies opwaarderen.
- Administratieve procedures niet als doel op zich beschouwen, maar als hulpmiddel om werken te realiseren. Daarom elementaire werkprocedures algemeen en eenvoudig houden.
- Af van de huidige manier van werken en implementeren van externe kwaliteitsborging.
- Afschaffing externe kwaliteitsborging (de realiteit is met EKB ver te zoeken). Afschaffing belastingheffing op reiskostenvergoeding. Dit vanwege de rechtsongelijkheid. Terugbetalen van reiskostenvergoeding wordt ervaren als diefstal (door de overheid) van noodzakelijke middelen om mobiel te blijven.
- Afstappen van de 'schalen' cultuur. Geen wonder dat collega's naar het bedrijfsleven overstappen of laten inhuren voor veel hogere salarissen.
- Alle "neuzen" in een richting.
- Arbeidsvoorwaarden en opleidingen.
- Assertiever optreden t.a.v. eisen accountantsdienst. Geen "zaken" aan medewerkers opleggen terwijl het "hoe" nog uitgevonden moet worden (bijv. EKB, lijst projectspecifieke eisen, lijst risico punten enz.). Onafhankelijke kwaliteitsborger via een ingenieursbureau inhuren en op stelpost te verrekenen.
- Bedrijfsadministratie is nu omslachtig, versnipperd te weinig, te laat, te onvolledig. Een commercieel bedrijf zou er op failliet gaan.
- Begeleiding bij "echte" persoonlijke problemen.
- Beperking van de hoeveelheid administratieve procedures.
- Besluitvorming DT, opvattingen EKB bij verschillende hoofdafdelingen, 'angst' voor veranderingen, waardoor 'alles' bij het oude blijft; gebrek aan initiatief en durf om veranderingen tot stand te brengen. EKB niet alleen top-down in de organisatie implementeren. Efficiency in manier van werken is ver te zoeken.
- Beter beleid gevoerd dient te worden.
- Betere communicatie tussen de verschillende afdelingen; nieuwe dingen niet over de schutting gooien, maar pas invoeren als de meeste zaken geregeld zijn.
- Betere en heldere administratieve processen; minder "betutteling" door HD.
- Betere informatie, nu komen aanschrijvingen niet door resultaat. Wij moeten info v/d aannemer krijgen (als voorbeeld).
- Bewust belonen afschaffen. Zorgen voor vast/eigen personeel; inhuur vermijden.
- Budget automatisering verdubbelen! We lopen achter bij de huidige ITC-ontwikkelingen.
- Bureaucratie, te lange lijnen, niet slagvaardig genoeg, te ondoorzichtige organisatie.
- Communicatie DT met werkvloer.



- Goede begeleiding op gebied EKB (eenduidig).
- Goede, duidelijke richting kiezen w.b.EKB, betere eenduidige uitleg van EKB.
- Het blijkt binnen PD moeilijk te zijn om iedereen van e-mail te voorzien, terwijl dit het middel is om snel en economisch te communiceren. Iedereen die veel buiten op een werk zit heeft laptop en telefoon. Hier moet met moderne middelen iets mee te doen zijn.
- Het bovenstaande ter harte nemen.
- Het management denkt dat de werkvloer weet wat men wil. Het management heeft onvoldoende inzicht in wat er op de werkvloer leeft. Het management wil van alles op te korte termijn. Het management gooit van alles over de schutting ervan uitgaand dat de werkvloer het wel weet, c.q. stelt dat men het moet weten, ten onrechte.
- Het personeelsverloop.
- Het vastleggen van opgebouwde kennis en zorg te dragen voor jonge medewerkers en betrekken van nieuwe medewerkers. Bezinnen of EKB voor onderhoudsprojecten geschikt is.
- Interne kennis- en ervaringsoverdracht.
- Lijnmanagement weet heel vaak niet wat er zich op de "werkvloer" afspeelt; nieuwe methodieken worden in de groep "gegooid" en diezelfde groep (op werkvloerniveau) komt maar met een oplossing.
- Loopbaan mogelijkheden uitbreiden. Functie inhoud/niveau juist inschalen.
- Management moet zich meer inleven in problemen op de werkvloer (het spreekt ook niet meer de taal van de werkvloer).
- Mandaat op voldoende laag niveau, zodat verantwoordelijkheden daar komen te liggen waar ze horen. Dit maakt het realiseren van werk en projecten eenvoudiger en vermindert de parafencultuur.
- Mandatering van projectleiders voor het opdragen van contractmutaties.
- Manier van werken a.g.v. EKB - administratie is belangrijker dan techniek - dit is een kwalijke zaak.
- Medewerker nog beter op de hoogte brengen over hoe er moet gewerkt worden met EKB "we zijn er nog lang niet". Niet te veel regelgeving introduceren. Het grote risico is dat we worden geleefd door de regelgeving "lived by the rules".
- Meer aandacht voor de CG's binnen NI/DI en WB projecten. Nu te veel aandacht voor alleen de eigen projecten.
- Meer aandacht voor veiligheid en risico op de werkplek buiten (werken langs de snelweg), meer werkzame procedures, meer aandacht voor kwaliteit.
- Meer aandacht/zwaartepunt op de bedrijfsvoering. Meer aandacht voor doelmatigheid.
- Meer capaciteit beschikbaar t.b.v. contractvorming en kostenraming.
- Meer communicatie en collegialiteit.
- Meer dezelfde werkwijze.
- Meer doen met de problemen/klachten die vanaf de werkvloer komen.
- Meer duidelijkheid over (toekomstige) rol PD. Meer luisteren naar personeel. Duidelijke structuur. Betere verdeling werkzaamheden.
- Meer duidelijkheid.
- Meer eenduidigheid tussen de verschillende afdelingen.
- Meer 'eigen' minder inhuur.
- Meer gestructureerde samenwerking in projecten met andere afdelingen (niet iedere afdeling voor zichzelf).
- Meer initiatief op gebied EKB.
- Meer oog voor andere zaken dan EKB e.d.
- Meer overleg tussen staforganisatie en projectorganisatie over geplande (mens-capaciteit).
- Meer samenwerking tussen de afdelingen. Andere afdelingen van PD zijn "klanten" van PPO => meer informeren wat PDO doet OP/IN-staf.
- Meer smoel en visie. Betere afstemming en rolverdeling met de regio's.
- Meer toekomst visie. Betere afstemming, met andere HA.
- Met respect behandeld worden leidinggevende.
- N.v.t.
- Niet binnen diverse regio's hetzelfde wiel proberen uit te vinden in verschillende werkgroepen. Voorbeeld: Een werkgroep PD en NI heeft nieuwe lasnormen gereed ter autorisatie. Regio N-W is nu gestart met een werkgroep om de oude lasnormen aan te passen.
- Niet met alle winden mee waaien maar tegengas geven als iets (EKB) in specifieke gevallen niet goed functioneert.
- Ondersteuning (praktisch) bij EKB.



- Beter omgaan met prestatiebelonen. Let ook eens op de mensen van de werkvloer en in administratieve functie. Ook deze mensen vinden het prettig gewaardeerd te worden!!!!
- Beter personeelsmanagement( behoud jong personeel).
- Beter afspraken/afbakening met principalen.
- Beter afstemming van taken en verantwoording.
- Beter positionering van mijn taak/functie binnen projectteams, waardoor zij beter weten voor welke zaken zij op mij kunnen terugvallen.
- Bevoegdheden en verantwoordelijkheden liggen scheef. PL en CG zijn voor alles verantwoordelijk. Het hoofd van de afdeling heeft de meeste van de bevoegdheden.
- Bottum-up communicatie. Aandacht voor medewerkers.
- Communicatie over besluiten, de status van allerlei door diverse personen/afdelingen in de organisatie gelanceerde berichten en documenten is onduidelijk.
- Communicatie tussen de afdelingen beter afstemmen.
- Communicatie tussen regio's onderling- meer informeren t.a.v. techniek.
- Communicatie verbeteren. Personeel op gemaakte fouten aanspreken. Presentatie personeel meetbaar maken. Toetsteams samenstellen uit profs i.p.v. amateurs.
- Communicatie.
- Communicatie.
- Communicatie. Beter regelgeving.
- communicatie;
- Contact gemachtigden/toezichthouders beter begeleiden in overgang naar EKB.
- Continuïteit waarborgen; Investeren in nieuwe medewerkers. Vakkennis holt achteruit.
- Dat signalen vanaf de werkvloer Dhr. Olierook blijkbaar niet bereiken.
- De bouwdienst loopt ver achter met het toepassen van moderne automatiseringssystemen op de bouwplaats voor administratie en betalingen. Een totaal gebrek aan controles op de juistheid en de rechtmatigheid van betalingen aan aannemers. Ondanks 10 miljoen accountants kijkt niemand naar het geld.
- De leeftijdsopbouw in de gaten houden.
- De mening als systeem en procestoetsen juist zijn dat er altijd een goed product komt dit is al te vaak niet zo.
- Doen we niet te veel voor de ondersteunende afdelingen? Contracten cmfen rapportages alles wordt door ons gemaakt. Een werkplanning is niet te maken hoezeer we hier ook ons best voor doen.
- Doormandatering opdrachtgeverstaken naar lager echelon (afdelingshoofd/bevoegd gezag/projectleiders).
- Doorstroom mogelijkheden vergroten voor oudere medewerkers.
- Duidelijk beleid en projectmatige aanpak. Evalueren van nieuwe systemen.
- Duidelijke instructie m.b.t. EKB.
- Duidelijke taakverdeling tussen de hoofdafdelingen + naleving ervan.
- Duidelijkheid geven over functionering en LBI en geen losse kreten van LBI beleid en dat niet hebben.
- Duidelijkheid m.b.t. de uit te voeren taken (wat doen we wel en wat doen we niet). Met het zeggen dat we in principe iets niet doen, maar we het wel doen als de klant erom vraagt, wordt alles er niet duidelijker op.
- Duidelijkheid met def. einddoel E.K.B.
- Duidelijkheid t.a.v. kwaliteitsborging; Rust binnen de projecten.
- Een "praktische" toepassing EKB. Werkbare situatie met betrekking tot rechtmatigheid, welke nog altijd prevaleert boven doelmatigheid.
- Eenduidigere werkwijze en betere informatie voorziening.
- Eenduidigheid administratieve procedures. Eenduidigheid m.b.t. EKB.
- Eenduidigheid/duidelijkheid niet vandaag dit en morgen dat. Laat de rede regeren en niet de huidige angst.
- Eens vierkant achter het personeel staan. Front maken tegen de externe hoeveelheid controles.
- Functie waardering.
- Geen enkele binding centrale afdeling is een vreemde eend in de bijt.
- Geen idee.
- Geen mening.
- Geen mening.
- Geen mening.
- Geen slaaf worden van de A.D., een dialoog aangaan. AD verklaring niet tot elke prijs veilig stellen.



- Onderafdel. plan.
- Onderafdelingshoofd wordt in te veel zaken betrokken die niet met de afdelingsactiviteiten te maken hebben. Dit gaat ten koste van de kwaliteit van de onderafdeling (leiding aan de onderafdel. moet prioriteit worden).
- Onderlinge afstemming tussen disciplines dient te verbeteren.
- Openhartige meningsuiting zonder represailles. De kritische medewerkers worden afgestraft in hun carrière bij het vernieuwingsproces van de bouwdienst.
- Openheid.
- Oudere MBO die meer dan 10 jaar geen loonsverbetering hebben gehad, beter financieel te waarderen.
- Overleg voeren alleen als het nodig is, max. 2 uur, geen theekrans. Het commentaar van de afdeling op procedures en gedachtenspinsels van kwaliteitmensen zou bij het management terecht moeten komen.
- Rol van contractgemachtigde als "duizendpoot" eens kritisch bekijken t.a.v. werkbaarheid.
- Salaris betalen naar het niveau van het steeds zwaarder wordend takenpakket. Betere doorgroeimogelijkheden schappen (nu geen). Verlichten van de 'asociale' werkdruk.
- Salaris naar presteren, niet naar leeftijd.
- Samenwerking en blokvorming, intern en naar buiten.
- Scoop/formatie.
- Sneller tot uitbetaling komen van reisdeclaraties en overuren. Afstand managementafdeling en werkvloer verkleinen.
- Spreiding van de medewerkers over verschillende locaties belemmert de onderlinge communicatie.
- Strategisch Personeels Management binnen de onderafdeling: duidelijke afspraken: wat doet de onderafdeling wel en wat niet. Afstemming doelstellingen op capaciteit. Gericht kennisbeheer.
- Verbetering coaching door leidinggevend. Indammen van vrijheden werktijden (invoeren prikklok). Samenwerking en communicatie verbeteren. Toezicht op ziekteverzuim aanscherpen.
- Verbetering van overname van elkaars taken bij ziekte of afwezigheid.
- Verlagen werkdruk; meer sturend/toekomstgericht leidinggeven.
- Voldoende deskundige collega's in overeenstemming met de huidige en toekomstige werklust.
- Volledige openheid in verantwoordelijkheden en bevoegdheden creëren.
- Voor wat betreft Communicatie en informatie van ongekende hoogte komen er regels en wetjes die onuitvoerbaar zijn!
- Werk en denkniveau + efficiënte inzet.
- Werkbare administratieve procedures en juiste middelen.
- Werkdruk APB-ers.
- Werkdruk en inzet van personeel op projecten.
- Werkdruk gelijkmatig over medewerkers verdelen. Medewerkers belonen op basis van kennis & ervaring.
- Werkdruk is hoog, kan misschien minder. Voor mij overigens (nog) niet te hoog.
- Werkdruk verminderen; afdeling bedrijfszaken uitbreiden.
- Werkdruk. Mogelijkheid tot verdieping/ontwikkeling vakkennis.
- Werkklimaat in het gebouw (te warm).
- Werkoverleg.
- Werkplek/ruimte.
- Werkverdeling.
- Werkverdeling.
- Zakelijker: plannen en daadwerkelijk nakomen. Profileren: niet afwachten en alles maar slikken.

**H02b****binnen uw hoofd-/ stafafdeling**

- Administratieve afhandeling van projecten, onder andere hoeveelheid. Archivering.
- Bedrijfsadministratie is nu omslachtig, versnipperd te weinig, te laat, te onvolledig. Een commercieel bedrijf zou er op failliet gaan.
- Bekendheid met elkaars werk.
- Beter beleid naar en met de medewerkers.
- Beter inzicht in wat er van welke functionaris in een bepaalde tijd verwacht kan en mag worden.



- Een goed beleid voor het begeleiden van medewerkers in z'n totaliteit (als nieuwkomer mogelijkheden qua ontwikkeling en doorgroei).
- Een goede manager en betere coaching van personeel.
- Eenduidigheid, duidelijkheid, standaardisering.
- Eenduidigheid/duidelijkheid niet vandaag dit en morgen dat. Laat de rede regeren en niet de huidige angst.
- Evenwichtige taakverdeling tussen medewerkers.
- Functie-omschrijving wijkt te veel af van de werkelijkheid.
- Geen mening.
- geen.
- Gerichtere beloningsmogelijkheden. (b.v. extra periodiek).
- Goede communicatie, afspraken nakomen. Betere bereikbaarheid door klanten.
- Helder zijn over D.T., Besluiten, meningen, wegen en terugkoppelen.
- Het afstoten van werk indien dit niet passend is gezien de beschikbare capaciteit.
- Het bijna jaarlijks verloop bij lijnchefs en Regiohoofden. Uitholling bouwdienst door blijkbaar leukere banen bij HSL.
- Het management denkt dat de werkvloer weet wat men wil. Het management heeft onvoldoende inzicht in wat er op de werkvloer leeft. Het management wil van alles op te korte termijn. Het management gooit van alles over de schutting ervan uitgaand dat de werkvloer het wel weet, c.q. stelt dat men het moet weten, ten onrechte.
- Het persoonlijke contact wordt minder, dit komt door de te hoge werkdruk en daardoor stress. De mensen zijn daardoor prikkelbaar en kortaf.
- Ik denk dat het raadzaam is om werknemers die al jaren op dezelfde afd. zitten en "oud zeer" met zich meedragen, daar een passende leuke andere functie voor te zoeken zodat en de medewerker/werkgever hier profijt van zullen hebben. (Daling ziekte verzuim).
- Implementatie EKB.
- Informatie. Communicatie; Inwerken nieuwe medewerkers.
- Interne communicatie. Personeels tekort (werkdruk).
- Kennisoverdracht. Meer openheid en een poging om de werkdruk te doen afnemen.
- Medewerker nog beter op de hoogte brengen over hoe er moet worden gewerkt met EKB "we zijn er nog lang niet". Niet te veel regelgeving introduceren. Het grote risico is dat we worden geleefd door de regelgeving "lived by the rules".
- Meer duidelijkheid.
- Meer eenheid in kwaliteit van producten t.b.v. opdrachtgever.
- Meer gebruik maken van elkaars ervaringen en een eenduidige werkwijze vaststellen.
- Meer gelijke inbreng, niet vooral diegene die het hardst roepen (taak lijnchefs).
- Meer jonge instroom om vergrijzing te voorkomen.
- Meer luisteren naar mening v/d medewerkers en niet alleen luisteren naar deze, ook uitvoeren als meerderheid hiervoor is.
- Meer naar buiten richten i.c. opdrachtnemers/klanten (zorgvuldigheid).
- Meer ondersteuning van het management. Betere begeleiding door kwaliteitsfunctionaris.
- Meer persoonlijke interesse van het management.
- Meer samenwerking met andere OT-afdelingen (NI, WB, DI); Meer duidelijkheid wat andere collega's doen (projecten); Overzicht (kwartaalrapportage) van de afdelingproductie.
- Meer structuur aanbrengen, beslissingen nemen, "de baas zijn".
- Meer uniformiteit. Meer aandacht voor archivering.
- Meer zaken zoals bijvoorbeeld tijdschrijven automatiseren. Minder vasthouden aan zaken als: zo deden we het vroeger ook. Meer doen aan kennisoverdracht van oude medewerkers naar jonge instroom.
- Mensen bekwamen in het begeleiden van grote infrastructurele projecten. Daar is veel te weinig aandacht voor.
- Mensen moeten eigen mening vormen en niet uitgaan van de roddels die ze horen.
- Met structuur in werkwijze en koppelingen tussen de verschillende aandachtsgebieden bewerk-stelligen. Duidelijk/collectief aangeven dat het beleid van DT ook kritiek, als gezond tegenspel dient te beschouwen
- Minder werkdruk zodat je je werk beter en ontspannender kan doen.
- Mobiliteit.
- Mogelijkheid tot doorgroei. Nu is doorstroom voor jongere naar hogere schalen niet mogelijk doordat de plaatsen vol zitten met mensen, die voorlopig niet weggaan. Een aantal jongere is, door de leiding erkend, aan doorgroei toe.
- Mogelijkheid tot eigen initiatief.
- O.A.H. met vaste regelmaat de werken bezoekt. ( i.v.m. o.a. functioneringsgesprek).



**Hoofdafdeling Projectuitvoerende Diensten (PD)****H02a****Wat moet volgens u als eerste verbeterd worden? op uw eigen afdeling:**

- Aandacht voor behoud van technische en praktijkkennis op langere termijn. Leeftijdsopbouw van afdeling moet gelijkmatiger. Jongere krachten moeten vastgehouden worden.
- Aanpak inspectie.
- Afbakenen en uitvoeren van kerntaken.
- Afspraken nakomen over declaraties; verminderen van de werkdruk.
- Arbeidsvoorwaarden.
- Back-office (goede ondersteuning op administratief gebied).
- Bedrijfsadministratie is nu omslachtig, versnipperd te weinig, te laat, te onvolledig. Een commercieel bedrijf zou er op failliet gaan.
- Beter en sneller informeren wat zich op de afdelingen afspeelt.
- Betere afhandeling van reisdeclaraties en vergoeding reizen.
- Betere afstemming tussen bijvoorbeeld DI, NI, WB met PD over capaciteit. Eigenlijk PD alleen laten bestaan voor onderhoud en inspectie.
- Betere begeleiding bij vernieuwingen; minder nadruk op planning i.v.m. niet te registreren hoeveelheid ondersteuning die wij moeten leveren aan diverse afdelingen.
- Betere communicatie. Meer jonge instroom. Betere invulling SPM.
- Betere motivatie van alle werknemers om de werkwijze van de Bouwdienst te accepteren en te hanteren in een positief kritische manier.
- Betere samenwerking/terugkoppeling/kennisuitwisseling tussen de onderafdelingen.
- Betere toekomstperspectieven. Eerlijkere verdeling schaal vs. werkzaamheden. Duidelijkere structuur en verdeling werkzaamheden. Betere sturing door lijnchef.
- Betere visie en doelstellingen.
- Betrokkenheid van staf met hun mensen en bijbehorende projecten met daarbij behorende interesse/sturing etc.
- Bevorderen jonge instroom.
- Coaching door de leidinggevende. Waardering medewerkers die moeite hebben met veranderingen. (sinds kort nieuw hoofd onderafdeling).
- Communicatie.
- communicatie;
- Dat de werkdruk minder word.
- De accountant zorgt voor een doorslaande theoretische benadering van de aantoonbaarheid. Iets waterdicht formuleren is niet moeilijk, maar om dit in de praktijk te bereiken frustreert mensen op de werkvloer!!!
- De afdeling is voor mij alleen maar het "uitzendbureau", verder niks.
- De bouwdienst loopt ver achter met het toepassen van moderne automatiseringssystemen op de bouwplaats voor administratie en betalingen. Een totaal gebrek aan controles op de juistheid en rechtmatigheid van betalingen aan aannemers. Ondanks tien miljoen accountants kijkt niemand naar het geld.
- De formatie.
- De grote hoeveelheid papierwerk i.v.m. EKB maakt ons werk zeer administratief. De kwaliteit van details kan niet met documenten geborgd worden. Van papier hebben en zullen we nooit een brug kunnen bouwen.
- De hoeveelheid aan werk opnieuw en eerlijk verdelen. Op moment hebben we onderbezetting. Hopelijk krijgen we binnenkort versterking.
- De leidinggevende moet vaker duidelijk actie ondernemen op vragen en problemen (o.a. i.v.m. hoge werkdruk) van met name mijn directe collega's.
- De werkplek en de (hulp)middelen.
- Doelgericht werken.
- Doorgroeimogelijkheden.
- Doorgroeimogelijkheid.
- Duidelijke afspraken tussen en met diverse collega's t.a.v. taakverdeling en consequente acties door leidinggevende.
- Duidelijke instructie m.b.t. EKB.
- Duidelijkheid functie-omschrijving en arbeidscontracten van alle medewerkers.
- Duidelijkheid in takenpakket, afgeleid van het (hoofd)afdelingsplan en verwoord in een (concreet) onderafdelingsplan; geprioriteerd takenpakket = fte's.
- Een betere bezetting, kwalitatief en kwantitatief.
- Een betere waardering t.o.n. andere afdeling met dezelfde functie.
- Een duidelijke en krachtige leiding.



- Duidelijkheid zodat op iedere hoofdafdeling over een standpunt/ definitie dezelfde gedachte heerst, geen tweërlei uitleg voor hetzelfde.
- Geen.
- Het DT moet zich niet bemoeien met keuze rekenprogrammatuur (Diana vs Ansys) maar moet de keuze laten aan de mensen die ermee werken (in afdeling of project).
- Het salaris bij de rijksoverheid is bij gelijkwaardige functies lager dan het bedrijfsleven. Dit maakt werken bij de rijksoverheid niet aantrekkelijk. De vergoeding van reiskosten (woon-werk en dienstreizen) is te laag.
- Het, ivm sluiten koffie-corner, beschikbaar stellen van een ruimte voor collegiale/ sociale activiteiten.
- Ik ben poolmedewerker, het is niet duidelijk of ik nu bij NISO of NISS behoort. Ik doe mee aan werkoverleg NISO maar functioneer onder het hoofd NISS: bij het invullen van de vragen over leiderschap betreft het NISS.
- Ik vind een 2 jaarlijkse vragenlijst een heel goed idee en hoop dat er met de uitslag ook iets word gedaan.
- Ik werk hier meer dan 25 jaar en vind dat ik ondanks de omstandigheden redelijk mijn werk wil en kan doen. Er wordt te veel geld, maar te weinig begeleiding in nieuwe jonge medewerkers gegeven, die ondanks het salaris toch weggaan.
- Je doet je werk alleen maar goed als de procedures juist is gevolgd en alle handtekeningen binnen zijn! Het technisch welslagen van aannemers ( zelfs ontwerp wordt uitbesteed) want de bouwdienst maakt zich in hoofdzaak druk over papieren zaken.
- Kost me teveel tijd.
- Logge, trage organisatie met veel te veel 'koninkrijkes'.
- Met de huidige strategie van de Bouwdienst (het oude willen behouden) hebben de dinosauriërs het ook niet gered.
- Nu wordt teveel gevraagd van iemands inlevings/voorstellingsvermogen.(abstract).
- Om ook en de toekomst aan het werk te blijven zouden we eens meer aandacht aan onze opdrachtgevers (de markt) moeten geven. Daarbij hoort m.i. dat we meer tegenspel moeten geven aan politiek en accountants m.b.t. rechtmatigheid. We zijn ons m.i. uit de markt aan het prijzen! (maak bijvoorbeeld eens een ontleding van aanneemsommen van 10 jaar geleden en nu)
- Op dit moment vinden er teveel wijzigingen plaats waardoor oudere collega's kunnen afhaken. Let op! Sommige wijzigingen komen vanuit het DT zonder dat er draagkracht wordt verkregen aan de onderkant van de ladder. Is er sprake van stafacties? -Er moet wat meer tegenstand worden geboden aan de accountants. Deze stellen soms vragen die ze niet mogen stellen.
- Parkeergelegenheid rond gebouw te beperkt. Moet nu heel vroeg beginnen, anders is er geen plaats.
- Telefonische bereikbaarheid van de medewerkers moet beter via doorschakelingen naar secretariaten die ook bemand zijn; in bedrijfsleven geldt dat na max. 3x overgaan de telefoon moet worden opgenomen (klantvriendelijk).
- Teveel polarisering wordt bevorderd door de stof. ;Vriendjespolitiek bij uitvoering beleid. ;Dubieus bevorderingsbeleid.. ;Weinig controle van HAH naar OAH. Denk niet dat de uitslag van Meteor invloed heeft op verandering binnen BD!
- Verslagen van vergaderingen/overleggen zijn vaak onleesbaar en slaapverwekkend ( met name DT verslagen). Waar het eigenlijk om gaat -ofwel, wat echt besloten is- is vaak volstrekt onduidelijk. Hierbij ontstaat de houding: "Het zal allemaal wel".
- Voor wijzigingen in de organisatie is een tariefstelling nodig die past bij de functie i.p.v. een eenheidstarief.
- Waardeer de goede secretariaten ze zijn al zo schaars.
- Zoek voor het nieuwe gebouw een locatie vlakbij een groot station. Hierdoor wordt er meer met de trein gereisd en dragen we bij om de files te verkleinen. Nu gaat iedereen met de auto want openbaar vervoer vanaf Westraven is geen alternatief.



- Minder externen en niet bewust belonen.
- Minder nadruk op accountants verklaring e.d. maar nadruk op technische/project prestaties.
- Minder werk uitbesteden (politiek item).
- Mogelijkheden van een centrale afdeling bedrijfszaken voor de gehele Bouwdienst.
- Mogelijkheden van een centrale afdeling projectmanagement onderzoeken. Verbeteren communicatie met klanten. Minder plannen, plannen uitvoeren en voortgang bewaken.
- Mogelijkheid bieden om elders ook dezelfde soort werkzaamheden te verrichten i.v.m. toekomstige tolwegen om woon/werkafstand te verkleinen.
- Naar mijns inziens geeft dit meer werkplezier, betere ontwikkelingen (betere ervaring) en resultaat. Vertrouwen, communicatie en iemand iets gunnen spelen hierbij een grote rol.
- Naast een rol als ingenieursbureau voor de rijksoverheid zou de BD moeten streven naar een grotere rol in internationale context, m.n. op het gebied van waterbeheer.
- Niet hoofdzakelijk aandacht voor documenten, maar meer aandacht voor de kwaliteit van het product.
- Niet te veel willen veranderen cq verbeteren in een te korte tijd.
- Nieuwe procedures beter voorbereiden.
- Ontwerp op live cyclus> +Beheer(sen). -Zakelijke opstelling naar klant en aannemers. - Voorkomen teveel procedures> onwerkbaar en te duur.
- Personeelsbeleid; interne mobiliteit, functieroulatie, enz., met als doel 'potentials' binnen te houden (RWS-breed).
- Positiebepaling en strategie van de Bouwdienst binnen de RWS organisatie moet helderder.
- Realisering dat de wereld om ons heen veranderd is en daar een slagvaardige inhaalslag doen plaatsvinden, hoe pijnlijk ook voor sommigen.
- Respect voor elkaar.
- Samenwerking met andere afdelingen.
- Secundaire en primaire arbeidsvoorwaarden beter afstemmen op de non-profit sector (slag om de kwaliteit van de medewerkers).
- Sneller inspelen op de veranderende maatschappelijk- en bedrijfsprocessen.
- Stabiliteit.
- Standaardprocedures en producten klantrelatie van laag tot hoog.
- Structurele afspraken tussen bedr.zaken en afd.
- Tijdig overdragen ervaring aan jonge instroom. Minder starre opstelling als iets buiten de regels valt. Bevorderen dat aanwezige kennis door collega's optimaal wordt benut (velen weten niet wat waar te halen).
- Toekomstvisie waarin rol en bestaansrecht duidelijker gepresenteerd worden of zonodig bediscussieerd met de werkvloer.
- Toekomstvisie, met name richting eigen personeel.
- Veel meer gericht zijn op "naar buiten kijken".
- Verkleining van de papierwinkel die ontstaat door de vele procedures.
- Verminderen bureaucratie, door afschaffing regels. te beginnen bij accountantsverklaring en extreme kwaliteitsborging!
- Visie en beleid voor de komende tien jaar.
- Waar begint innovatief aanbesteden en waar houdt de bouwdienst op?
- Zorg voor toenemende papieren keurslijf.

**H03****Overige opmerkingen:**

- "Dynamiek versus bureaucratie". Een gemiddelde inzet van circa 1 miljoen gulden per medewerker per jaar maar we zijn (in Zoetermeer) onvoldoende in staat te organiseren dat na 17.00 uur postzegels beschikbaar zijn om een (spoed) envelop te kunnen posten.
- Algemene indruk: grote afstand tussen management en personeel.
- Bij de "lijst van belangrijkste zaken in uw werk" mis ik "zinvol werk". Ik ben van mening dat een groot deel van mijn werkpakket bij de Bouwdienst als zinvol kan worden beschouwd. Dit is waarschijnlijk mijn belangrijkste motivatie.
- Bij structureel werk hoort een vaste baan en geen inhuur.
- Bouwdienst moet niet te "modebewust" worden. Een innovatief jasje met PPS knopen past niet in het mode beeld.
- De leiding van de BD mist charisma. Alles draait om info. De tevredenheid van de klant en het leren van fouten zouden daadwerkelijk hoger in het vaandel moeten staan.
- De Rijkswaterstaat raakt steeds meer gepolitiseerd, het nemen van verantwoordelijkheden wordt gereduceerd door een vorm van boekhouden innovatief aanbesteden is een innovatie: hoe leg ik de verantwoordelijkheid bij iemand anders.
- Directie HSL en bouwdienst, in de toekomst mogelijke bestaansstrijd.



- DT moet meer met beide benen op de grond staan en bestaat uit een marionetten leiderschap en een eigen visie ontbreekt. Het DT moet ook duidelijker stelling nemen tegen de boekhoudcultuur.
- Duidelijker stellingname over de toekomst van de Bouwdienst en de veranderingen in de organisatie die daarvoor nodig zijn (nu tweeslachtige koers).
- Duidelijkheid over EKB (minder papieren rompslomp).
- Duidelijkheid, beslissingen van DT.
- Eenvoudige administratieve procedures.
- Eerst consequenties nagaan alvorens veranderingsprocessen worden ingevoerd (PPS); minder bureaucratisch (eenvoudiger regelgeving) niet alles dichttimmeren met strakke procedures; meer duidelijkheid/eenduidigheid t.b.v. rechtmatigheidsbeginsel bij contractwerkers.
- EKB
- Elementair(?) zou vereenvoudigd moeten worden.
- Er wordt alleen maar vanuit technocratische achtergrond gewerkt. De vraag of dit voor de mensen belangrijk of gewenst is, wordt bijna nooit gesteld. Dit moet anders.
- Evalueren of de opgeleverde politieke doelen ook tot verbetering van het geleverde product leidt.
- Geen mening, ik werk hier pas.
- Geen mening.
- Gehele organisatie; onderverdeling in DI, NI en WB is in toekomst niet meer houdbaar.
- Het grote werk binnenhalen en niet meer van die kruimelklusjes die het bedrijfsleven te duur of niet interessant vinden.
- Het ontwerpproces is zoeken naar een balans tussen vrijheidsdrang en beheersingsdrang. Door de fixatie binnen de bouwdienst op kwaliteitsborging slaat de balans door naar beheersingsdrang en komen creativiteit en flexibiliteit in het gedrang. Als 1e dient dus kwaliteitsborging wat meer gerelativeerd te worden.
- Implementeren nieuwe werkwijze goed doordacht.
- Kosten die de administratieve procedures kosten, terwijl de toepassing niet of onvoldoende gebeurt, beter doorlichten en toepassing verbeteren.
- Kwaliteitszorg werkbaar maken. Implementatieprocessen moet veel zorgvuldiger (=trager). Imago BD-derden en klanten.
- Lager abstractieniveau in de te verspreiden documenten zodat het voor een ieder te begrijpen is en ook gelezen wordt.
- Lange termijn positie van BD in de markt, samenwerking tussen de afdelingen op gebied van projecten en ontwikkeling technieken.
- Logische opbouw/herkenbaarheid.
- M.b.t. de terugtrekkende overheid goed nagaan wat de invloed daarvan is op de werkzaamheden van de lagere schalen (9 en minder).
- Meer aandacht voor bedrijfseconomische aspecten (nu technische cultuur).
- Meer aandacht voor de kwaliteit van de communicatie.
- Meer aandacht voor techniek i.p.v. administratieve papierwinkel. Meer tegengas richting doorgeslagen accountantdienst.
- Meer anticiperen op de arbeidsmarkt( vraag en aanbodtrajecten) Niet alles over de dienst heen laten komen (acc.dienst, EKB, JEZ).
- Meer bouwen (meer doen dan denken). Minder administratieve rompslomp.
- Meer eenheid naar buiten. Afdelingen noemen naar hun product, niet naar het gangbare materiaal. Geen machtspelletjes van BSW t.o.v. de TO-afdelingen. Kwaliteitszorg dreigt de innovatie te overheersen en belast leidinggevende oneigenlijk.
- Meer en betere informatie m.b.t. besluitvorming en de uitvoering/invoering hiervan.
- Meer gelijkheid van manier van werken tussen div. afdelingen.
- Meer op kwaliteit letten van de producten i.p.v. kwaliteit van de procedures (heel veel werk om de procedures te borgen i.p.v. het werk).
- Meer PR
- Meer samenwerking en uitwisseling van kennis en organisatie tussen de afdelingen. Niet allemaal het wiel proberen uit te vinden.
- Meer stapsgewijze invoering van nieuwe BD (RWS) regelgeving dan wel werkwijze.
- Meer techniek, minder papier.
- Meer voorlichting naar ( langer)zittend personeel in de vorm van b.v. een middag waarin b.v. EKB etc. visueel wordt weergegeven i.p.v. de hele papierwinkel. Internet/intranet biedt hiervoor toch ook mogelijkheden.
- Minder administratieve rompslomp variërend van fietsenplan tot EKB.



- Het management moet aan acquisitie doen.
- Het vele wisselen van Hoofd-afdeling is een slechte zaak voor de afdeling zelf. Iedere nieuwe leidinggevende heeft andere (eigen) ideeën. Onrust op de afdeling (verhuizingen enz.)
- Iedere afdeling zijn kennis laten uitvoeren t.b.v. de andere afd.
- Integratie.
- Management dient eenduidig en duidelijk aan te geven wat en hoe taken ingevuld dienen te worden, en heel belangrijk: hun medewerkers daarin te steunen.
- Management. Meer contact met wat gaande is op werkvloer. Regelgeving/procedures meer vanaf werkvloer. Werkbaarheid wordt niet naar gevraagd.
- Medewerkers werken goed samen; staf kan veel beter samenwerken met WB en DI (zie het als een club i.p.v. allerlei verkokerde (sub)afdelingen !!).
- Meer aandacht geven aan het "ongevraagd" advies geven aan (potentiële) opdrachtgevers.
- Meer collegiaal contact, waar zijn andere afdelingen mee bezig?
- Meer duidelijkheid m.b.t. kwaliteitsborging.
- Meer eenheid in innovatie. Sommige dwarsliggers mogen teveel dwarsliggers.
- Meer samenwerking afdelingen stimuleren.
- Meer stapsgewijze invoering van nieuwe BD (RWS) regelgeving dan wel werkwijze.
- Meer synergie.
- Minder administratieve procedures. Meer tijd voor het echte werk.
- Niet denken dat innovatief aanbesteden een wondermiddel is; realistische evaluaties maken over uitbesteding (nut); middenkader werkt remmend in communicatie DT-werkvloer.
- Ondersteuning van de afdeling NIB binnen projecten; de verstrengelde/tegenstrijdige belangen van een bevoegd gezag die tevens als lijnmanagement functioneert van de afdeling waar de PL of DL toe hoort.
- Openheid; Samenwerking; Eenduidigheid.
- Presentatie van afgeronde grote projecten van medewerkers BW.
- Respect voor elkaar.
- Samenwerking tussen afdelingen.
- Samenwerking.
- Samenwerking/collegialiteit.
- Standaardprocedures en producten klantrelatie van laag tot hoog.
- Verkleining van de kloof tussen H.A.H. en de medewerkers.
- Vertaling van elementair naar discipline. Wat is bij welk soort project belangrijk/ kritiek en hoe laat ik dit aantonen/voorkomen.
- Visie en beleid voor de komende vijf jaar.
- Waardering voor de werkvloer opbrengen.
- Zie boven A.
- Zorg voor continuïteit werkpakket en afstemming op personeelsbestand.

## H02c binnen de Bouwdienst in het algemeen

- Afspraken nakomen.
- Belangstelling voor het personeel (als Persoon). De bouwdienst wordt tegenwoordig geregeerd door accountants. Techniek staat ongeveer op de laatste plaats, want alles gaat voor. EKB, Elementair, JEZ, dat soort procedures zijn belangrijkst. Wij zijn zeker 30% van onze tijd kwijt met procedures, papierwinkel.
- Betere schaalwaardering voor secretariaten verschil tussen MTS'er en MBO'er is groot.
- Betere stroomlijning van administratieve procedures (besparing mens-uren).
- Communicatie (niet alleen via papier).
- Concurrenieren met marktpartijen.
- Conservatieve instelling.
- De beslissingen van het DT moeten gericht worden geïmplementeerd. Meer rekening houden wat een beslissing concreet voor de werkvloer inhoudt.
- De gedachtengang onder verschillende afdelingen over m.n. technische zaken moet meer op een lijn worden gebracht.
- De gigantische papierstroom!
- De omvangrijke overhead van "ondersteunende" afdelingen cq. functies maakt de Bouwdienst duur.
- De plaats van de bouwdienst binnen de maatschappij.
- De samenwerking met andere afdelingen. Iedere afdeling werkt als eigen bedrijfje.
- De wijze waarop EKB wordt geïmplementeerd; de prestatiegerichte beloningsstructuur.
- Doorgroeimogelijkheden.
- Dreiging tot ontslag wegnemen.



- Uniformiteit documenten layout en stijl toetsing producten (vindt nauwelijks plaats) vakgroepen improductief. Groepsoverleg inefficiënt.
- Verbetering loopbaan ontwikkeling.
- Verbetering regeling klimaat werkplek.
- Verkorten van de doorlooptijd van de verschillende projectfasen: hetzelfde werk met meer mensen in minder tijd.
- Vernieuwingen aansturen vanuit stafafdeling zodat niet meerdere mensen met hetzelfde bezig zijn.
- Verstoorde arbeidsverhouding verhelpen, niet tegen beter weten in doorgaan, gaat ten koste van motivatie.
- Visie & beleid voor de komende drie jaar.

**H02b****binnen uw hoofd-/ stafafdeling**

- Accountmanagement (lijkt op bijbaantje). -Waardering vakgroepwerk> aparte pot>resultaat. -Roulatie van afdelingshoofden/staf over disciplines.
- Als er een bepaald proces/werkwijze/produkt gewijzigd wordt, moet daar een redelijke tijd voor worden uitgetrokken om die wijziging te kunnen doorvoeren. Dit kost op de wekvloer veel tijd en daar wordt geen rekening mee gehouden.
- Bekend worden van een duidelijk standpunt van management m.b.t. bestken (?) (behoud staalbouwkundige kennis)
- Beleidsvisie van de afdeling is gebaseerd op uittalingen van het DT. Eigen visie en het nemen van verantwoordelijkheid ontbreekt.
- Beter communicatie tussen de afdelingen en meer uniformiteit in aanpak projecten.
- Beter contact en duidelijker aangeven wat men wil.
- Betere voorlichting EIB.
- Betere waardering van de eigen medewerkers, brengen op een gelijk niveau van B.V. van de DI afdeling.
- Beter en meer communicatie.
- Communicatie tussen de verschillende afdelingen: medewerkers i.p.v. tegenwerkers.
- Communicatie.
- De aandacht voor beleidsanalyse is binnen de hoofdafd. is onvoldoende. Ik wil pleiten voor een aparte hoofdafd. Beleidsanalyse (Alliantieafd.) met een lijnverantwoordelijke op directie niveau. Er moet veel meer aan acquisitie gedaan worden voor beleidsanalytische afdelingen.
- De huidige organisatievorm neigt teveel naar het werken "aan de lopende band", vooral door dat men "anderen" dan "die het eigenlijk werk verrichten" deel laat nemen aan het projectteam. c.q. bouwvergadering.
- Doorgroei mogelijkheden.
- Duidelijke opbouw/uitstraling.
- Duidelijke vragen worden gesteld zodat een ieder weet wat ze willen.
- Een goede implementatie van account-management waarbij de kwaliteiten van de medewerkers goed worden afgestemd op de behoefte uit de regio.
- Een plaats waar gezellig bijeen gekomen kan worden. Een borrelruimte annex leeshoek.
- Een verandering stap voor stap doorvoeren niet zoals de huidige golf EKB en JEZ.
- Eenduidige informatie m.b.t. EKB, accountantsverklaring e.d.
- Eenduidige werkwijze.
- Eenduidigheid, eenheid kennis en begrip van elkaar en voor elkaar.
- Eerlijke beloning.
- Effectiever communiceren. Afstand tot projecten verkleinen. Visie beter uitdragen en voortgang bewaken.
- 'Eilandenrijk' verminderen, samenwerking verbeteren (nadruk op synergie, gelijke belangen).
- EKB
- Flexplekken om intern na overleg tijdelijk op/nabij andere afdeling (veelal andere vestiging) te kunnen werken.
- Geen mening, ik werk hier pas.
- Geen opmerkingen.
- HAH moet worden vervangen.
- Heldere afspraken tussen afdelingen.
- Herschikking afdelingen op basis van het (toekomstige) werkpakket.
- Het beleid moet duidelijker worden omgezet in concrete zaken, zodat een meer werkbaar situatie ontstaat.
- Het creëren van meer samenhang en afstemming in onderlinge werkwijze tussen de afdelingen.



- Gezellige aankleding van de afdeling, meer planten/meer kleur.
- Goede en duidelijke richtlijnen om administratie in het centraal archief op te bergen. Zodat de werkplekken ordelijker worden en waardoor de sfeer verbeterd.
- Goede personele bezetting.
- Goede secretariële ondersteuning.
- Het gemeenschappelijk belang binnen een ontwerpteam om een project binnen de gestelde duur af te ronden; de instelling t.a.v. het werk van een aantal rotte elementen; meer sanctiemogelijkheden voor management (lijn/project).
- Het openstellen van de koffiecamer in Zoetermeer voor het collegiaal koffie/theedrinken. Dit sociaal gebeuren welke door de HID is ingesteld, (stopgezet) werkt averechts op de collegiale omgang.
- Het qua bemensing onder de kritische massa zitten om als onderafdeling voldoende continuïteit naar de klanten te bieden.
- Hiërarchie /structuur, waarin afdelingen en projecten verwikkeld zijn.
- Instelling/ flexibiliteit van de medewerkers.
- Intern overleg.
- Interne communicatie, nakomen van afspraken, duidelijkheid (eenduidigheid).
- Inzicht in werkplanning op enige termijn (ca. 2-6 mnd.).
- Jonge instroom, om de vak kennis voor de toekomst te garanderen.
- Kennisbehoud (hoe blijven we net zo kundig als de markt?). Afdelingsbrede aansturing processen; innovatie (technisch).
- Kleinere afstand tussen contractmedewerker en projectteam/dir UVA(niet via via) zodat deze meer inhoudelijk betrokken wordt bij het project en allerlei zaken die daar spelen.
- Leidinggevendenden moeten worden vervangen (OAH c.s.); Bevorderingsbeleid moet breder en niet groepsgevoelgericht; Inhuur die al 14 jaar zit moet weg; Onder-bovengroepen vormen moet worden beëindigd.
- Loopbaanbegeleiding.
- Loopbaanmogelijkheden. -De klant is koning (in redelijkheid). -Geen ontwerp maken als er geen geld is voor de uitvoering. -Beloning jonge werknemers (maatwerkcontract) het leven is duur.
- Management.
- Medewerkers werken goed samen ; staf kan wel beter samenwerken met WB en DI (zie het als een club i.p.v. allerlei verkokerde (sub)afdelingen !!).
- Meer aandacht voor kennisverspreiding en behoud van kennis en kunde.
- Meer concreet richting geven, minder laten zwemmen (zoek het zelf maar uit!).
- Meer open sfeer onder de collega's.
- Meer stapsgewijze invoering van nieuwe BD (RWS) regelgeving dan wel werkwijze.
- Meer structuur in afdelingsoverleg.
- Meer teamgeest; werken met groep aan project. Regelmatiger kort overleg binnen de groep over stand van zaken. Vloeiender verloop van planningen. Soms loop je uit je werk en is er geen leidinggevende die werk heeft, daar de uren voor zijn project al op zijn (of er is even niets te doen).
- Meer waardering in het werk.
- Minder kritiekloos, bijna slaafs volgbaar, leiderschap. Kortom het lef hebben idiote regels op dito wijze uit te voeren.
- Minder werkdruk kan ook tot meer kwaliteit leiden.
- Onderafdeling: geen verbetering. Afdeling: communicatie en samenwerking.
- Onderlinge samenwerking.
- Onderricht de verrichte werkzaamheden.
- Openheid; Waardering; Begeleiding; Luisteren naar probleem op de vloer.
- Opvoeren van de efficiëntie. Ik heb de indruk dat niet iedereen helemaal begrijpt wat er van hem/haar verlangd wordt waardoor sommige zaken soms niet vlot verlopen.
- Persoonlijk afdelingshoofd (aardige man, doet erg zijn best maar heeft niet de leidinggevende eigenschappen die je van een dezelfde manager zou kunnen verwachten).
- Planning: Duidelijke afspraken m.b.t. te besteden tijden einddata.
- Ruimte voor informeel overleg.
- Rustiger (minder chaotisch) werkoverleg met betere agenda-voorbereiding. De chef moet meer tijd voor zijn afdeling krijgen.
- Samenwerking met andere onderafdelingen.
- Standaardprocedures en producten klantrelatie van laag tot hoog.
- Teamgevoel



**Hoofdafdeling Natte Infrastructuur (NI)****H02a****Wat moet volgens u als eerste verbeterd worden? op uw eigen afdeling:**

- Aansluiting van de relatief jong en onervaren medewerkers op de oude rotten in het vak. Kennisoverdracht/-management; mentorschap.
- Aansturing tussen de eenheden door een coördinator laten doen.
- Afd. hoofd is ziek, gelet op mijn korte periode bij de BW geen opmerkingen.
- Afspraken nakomen.
- Bekend worden van een duidelijk standpunt van management m.b.t. bestken (behoud staalbouwkundige kennis).
- Beleid, visie staf NIE.
- Betere afdelingsplanning.
- Betere communicatie tussen projectleiders/ontwerpers met gelijkwaardige projecten.
- Betere invulling managementtaak door lijnchef. Betere delegatie & informatie taken.
- Betere kennis van wetgeving en normalisatie.
- Betere klimaatbeheersing.
- Bij het vervullen van vacatures moeten jongeren worden aangenomen die je ook vooruitzichten kan bieden.
- Binnen de afd. NSLO dient als 1e het 4-wekelijks werkoverleg afgeschaft te worden: elke keer wordt weer hetzelfde besproken (dit antwoord slaat op NISO en niet op NISS).
- Capaciteit.
- Capaciteitsbeheersing.
- Carrièrebeleid eigen medewerkers.
- Communicatie en informatie richting de werknemers m.b.t. carrière mogelijkheden en aanvullende opleidingen.
- Communicatie.
- Dat mijn direct leidinggevende meer aanwezig/ beschikbaar is voor de afdeling (prioriteitsstelling, time management, taakverdeling binnen de staf).
- De afspraken vanuit een werkoverleg van het lijnmanagement moeten beter worden uitgevoerd; de afstemming van de werkzaamheden van de constructeurs in verschillende projecten moet beter worden geregeld; de collegae van een afdeling behoren op een verdieping geplaatst te zijn.
- De betrouwbaarheid/functioneren van het Netwerk.
- De samenhang van de afdeling: de afdeling bestaat uit vooral individualisten (solisten) die veelal hun eigen werkindeling bepalen. Hierdoor is het moeilijk als een afdeling zichzelf te presenteren. De alliantie met DIA en WBM kan hierin wellicht verbetering brengen.
- De visie van het management.
- Doorgroeimogelijkheden verbeteren.
- Doorgroeimogelijkheden.
- Duidelijk aftasten welke vernieuwingen buiten de Bouwdienst gaande zijn er is open en eerlijk gesprek dit toepasbaar maken.
- Duidelijke taakomschrijving.
- Duidelijker acquisitie, minder ad-hoc klussen.
- Duidelijkheid over verantwoordelijkheden en taakverdeling lijnmanagement; nakomen van afspraken.
- Een eenvoudige algemene werkstructuur voor standaard technische installaties. Eenvoudige administratieve procedures. Verlaging werkdruk.
- Eerlijke waardering en geen vriendjespolitiek.
- Eerlijker en opener communicatie; verbetering van werkplekken; duidelijker omgaan met EKB.
- Er moet meer gedaan worden voor de collega's die lang (20 jaar of meer) werken bij de Bouwdienst op het gebied van loopbaanmogelijkheden, financiële waardering en eerlijk en met respect behandeld worden door de leidinggevende.
- Er moet opgepast worden dat er steeds meer van mensen wordt verlangd, waarbij hij/zij ja zegt totdat het niet meer kan en hij/zij bezwijkt.
- Er moet voldoende werk voor projectleiders zijn. Bij wegvallen van werk moet er voldoende in portefeuille zijn. Projecten onder het motto 'de kost gaat voor de baat uit' moeten meer mogelijk zijn.
- Formatie en kwaliteit medewerkers (niveau) afstemmen op ambitie van de afdeling en de vragen van onze opdrachtgevers. Inhuur van medewerkers terugdringen. Effectiever communiceren.
- Geen grote werkzalen (geeft irritatie).



- Waarom zijn er geen vragen over de werkwijze (Elementair, EKB)? Zouden de antwoorden niet van pas komen?; de laatste jaren geen DT-lid meer gezien, die zich inhoudelijk geïnteresseerd toonde.
- wij zijn ambtenaren maar moeten ons niet zo willen gedragen.
- Zeer positief is vrijheid en mogelijkheid eigen initiatief. Frustrerend is de waardering (financieel en "kwalitatief"), daarvoor bij goed functioneren en triest is de mogelijkheid voor opleidingen enthousiaste en goede mensen houd je zo niet vast.  
Ontwikkelingsmogelijkheden qua cursus/opleiding en financiële waardering verbeteren.

- De vraag over innovatief aanbesteden past m.i. niet in de lijst en is niet duidelijk. Innovatief werk is voor mij interessant. Innovatief aanbesteden is een vorm die is gekozen en voor velen niet prettig in gebruik.
- Doordat prestatie en beloning nauwelijks gekoppeld zijn, zijn mensen na verloop van tijd niet meer gedreven: dit zou dus twee kanten op moeten werken.
- Elementair en EKB schieten hun doel voorbij.
- Er moet, ook door de beleidsmakers, meer aandacht worden geschonken aan de invoering van een "beleidsverandering", aangaan het personeelsopbouw in de BD. Door de oude & nieuwe generatie naast elkaar (zonder middenmaat) ontstaan er vreemde situaties= omgangs mogelijkheden voor leidinggevende met personeel.
- Functioneringsgesprekken worden gehouden met lijnchef. Deze is wel facilitair t.a.v. opleidingen maar heeft weinig zicht op functioneren.
- Geen.
- Gezien wij op de afdeling dezelfde werkzaamheden verrichten en er twee zijn die daar een lagere schaal van hebben (o.a. ikzelf), vind ik dat mijn functie ondergewaardeerd is.
- Heel veel energie gaat nu toch wel zitten in EKB en alles wat daarbij komt. Echter, denk eraan dat als je goed wil kunnen toetsen, je als bouwdienst ervoor moet zorgen dat je de technische kennis en ervaring moet hebben. Zorg daar dus voor, door zelf projecten in alle fasen te blijven doen.
- Ik ben al ca. 1 1/2 jaar gedetacheerd voor 4 dagen per week. De functie die ik daar vervul (leidinggevend) is anders dan de functie die ik bij de Bouwdienst had/heb. Ik ben dus ook meer leidinggevend. De enquête is ingevuld met als uitgangspunt de Bouwdienst. Maar ik vraag me af of ik representatief ben als 1 dag per week bouwdienstmedewerker.
- Ik ben voldoende geïnformeerd over externe kwaliteitsborging om mijn werk goed te kunnen doen (D6). Ik vind dat EKB niet werkt, ik controleer alles, ook als het van een aannemer komt en volgens zijn papieren goed is. (Documenten waarvan bekend is dat ze niet voldoen, zoals materialen en tekeningen (fraude!!)). Ik ben tijdelijk werkzaam voor PD3C ipv. DIV.
- Ik hoop dat het DT v.d. Bouwdienst iets meer gaat praten met de mensen die op de afdelingen werken, zodat ze ook meer weten wat er leeft binnen de afdelingen. Volgens mij is er steeds meer afstand tussen werkvloer en top Bouwdienst en wordt het beleid van de top ook steeds minder begrepen door de werkvloer.
- Ik vul het formulier alleen maar in om aan te geven dat, sinds de laatste vragenlijst, het steeds slechter is geworden.
- Laat het DT (HID) zich eens laten zien in Apeldoorn.
- Leidinggevend zijn (soms) alleen maar "people-manager", technisch absoluut niet leidinggevend: t.o.v. technische doeners zijn ze overgewaardeerd.
- M.i.v. juli ben ik na 2 jaar ziekte (sinds 18 mei 1998) niet meer werkzaam bij de bouwdienst. Hierdoor kon ik veel vragen niet beantwoorden.
- Maak 1 eenvoudige kwaliteitsborgingssysteem en blijf daar dan de komende 10 jaren bij. Daarna ben ik toch weg. Jammer!
- Meer aandacht besteden in de toekomst m.b.t MBO-niveau; opdat de bouwdienst meer naar de hoogwaardige dienst streeft, waardoor met HTS en TO-personeel nodig is.
- Met de huidige werkdruk is er weinig plaats voor beter onderling contact.
- Mijn antwoorden zijn gegeven in berusting dat het nooit meer wordt als vroeger toen de techniek nog prevaleerde boven de processen en bedrijfsvoering. P.S. De volgende keer een grotere envelop om de lijst terug te sturen.
- Omdat ik nog meer kort bij de BD werk en uit een andere cultuur komt, kan ik mij hier nog geen oordeel over vormen.
- Over de enquête: het nuance verschil tussen de keuzes "eens" en "volledig eens" is onduidelijk. Wordt met "eens" bedoeld "enigszins eens" en met "volledig eens" "eens"???
- Presentatie/ imago van de Bouwdienst binnen en buiten RWS moet veel beter.
- Procedures zeer complex en tijdrovend. Complete waanzin. nergens zo meegemaakt.
- Steeds weer nieuwe verbeteringacties om aan de eisen van accountant te voldoen werkt frustrerend binnen de gehele Bouwdienst. Probeer eerst om met de accountant tot overeenstemming te komen voor weer iets nieuws ingevoerd wordt, wat uiteindelijk weer niet voldoet aan de eisen.
- Vanwege de verandering en ontwikkelingen bij de bouwdienst zoals deze nu plaats vindt kan en beoordeling van deze vragenlijst een totaal verkeerd beeld geven. Deze vragenlijst komt te vroeg na de nieuwe ontwikkelingen binnen de organisatie. Deze is veel belovend maar moet zijn daadkracht nog bewijzen. Dit heeft grote invloed op de invulling van deze lijst.
- Waarom is deze enquête niet via intranet gedaan?



- Salariëring.
- Salariëring; reiskosten/dienstautoregeling.
- Samenwerking tussen afdelingen (niet allemaal opnieuw het wiel uitvinden!).
- Stoppen met allerlei ideeën over de schutting te gooien.
- Strategie erg gericht op operationele zaken. Echte visie komt niet echt uit de verf.
- Structuur in alle informatie over bijv. EKB; nu discussie over/met iedereen, meer voorlopige concepten ect.
- Te veel vernieuwingen en implementatie in de dienst zorgen voor een geforceerde gang van zaken. Medewerkers worden onrustig (beter doceren).
- Tempo waarin voornemens worden uitgevoerd verhogen. Knopen doorhakken.
- Terugkoppeling van afwijkingen aan betrokkenen.
- Tijd en aandacht voor elkaar als mens. Kwaliteit van het werk belangrijker dan administratieve en financiële verantwoording!
- Toegankelijkheid en mogelijkheden binnen FAIS en PBMS.
- Toekomst strategie meedelen.
- Toepassen nieuwste dingen; methodes om te bouwen blijven achter t.o.v. buitenland.
- Transparantie met betrekking tot de diverse afdelingen en bezigheden.
- Uitbesteden beter regelen.
- Veel meer aandacht voor bedrijfsvoering van de ontwerpafdelingen, dit geldt m.i. voor alle hoofdafdelingen.
- Verantwoordelijkheden leggen waar ze horen te liggen. Weg met parafencircuit. Accountant niet laten dicteren hoe wij ons werk doen.
- Vereenvoudiging administratieve procedures.
- Vereenvoudiging proces betalingen/rechtmatigheid/FKB.
- Voor kleinere klussen geen IBO-protocol. Nog beter een protocol van hoofdkantoor voor kleinere klussen. Hierdoor veel minder rompslomp met elementaire documenten.
- Voorkomen dat de bouwdienst overgaat in een veredeld "bouw- en woningtoezicht".
- Wanneer hebben de DT-leden eens tijd om op de afdeling/onderafdelingen eens informeel met de medewerkers over van alles te praten. Ze weten niet wat er leeft op de werkvloer. Gemis van BD-breed Man. informatiesysteem.
- Werkbare procedures.
- Zakelijker benadering; minder overleg.
- Zorgen voor werkbare, op het werk toegesneden, administratieprocedures (nu teveel administratie in verhouding tot het inhoudelijke werk).

**H03****Overige opmerkingen:**

- Beleidsanalyse zou aparte hoofdafd. moeten worden binnen de BD, zeker gelet op toekomstige ontwikkeling, waar niet techniek maar implementatie van beleid (operationalisering) van belang is.
- Bij aanhoudend warm weer is het op de afdeling gauw benauwd en warm.
- Binnen de BD heerst (nog) te veel een cultuur van de baas zal het me wel vertellen; de baas zegt me wel wat ik moet doen; te veel een afwachtende houding, te weinig (pro-)actief. De baas zal wel voor werk zorgen.
- Binnen een aantal DI afdelingen zie/merk je iets van samenwerking maar dit kan echt beter. Ik denk soms "pak aan een project" en dan wordt soms vanwege gebrek aan kennis een project niet aangenomen. Jammer een BD waarbij de afdelingen elkaars expertise niet gebruiken.
- Blijf open communiceren ook al doet het soms pijn.
- Blijf zorgdragen dat we als Bouwdienst, nationaal en internationaal aan de wieg blijven staan van de technische ontwikkeling en niet om ons heen kunnen. De klant op de wenken bedienen op een adequate wijze zoals een prof. organisatie in de markt gewoon is te doen. Wetende dat we op een "goede" wijze met de belastingpenningen besteden moeten.
- Bouwdienst moet niet willen lijken op een commerciële onderneming, maar is een taakorganisatie t.b.v. het algemeen belang. (en die moeten ook efficiënt en doelgericht werken!)
- Communicatie over bijv. vakantiedagen (hoeveel verlof heb ik nog over?) en onkostendeclaraties verlopen zeer stroef, vaak heb ik het idee dat ik alles zelf moet uitzoeken en dat mij nooit wat wordt verteld over hoe dit soort dingen zijn geregeld.
- De BD is een interessante werkgever voor technische mensen. In dit interessante technische werk vervullen we veelal een rol als opdrachtgever, die we door gebrek aan juridische kennis, niet goed kunnen vervullen.
- De verschillende afdelingen kunnen soms eilanden zijn, die te weinig contact hebben.



- Meer aandacht voor het product i.p.v. voor procedures; meer aandacht voor het personeel i.p.v. voortdurende urgentie voor beleid.
- Meer aandacht voor techniek. Minder accent op administratieve afhandeling.
- Meer aandacht voor vakmanschap, veel te overdreven
- aandacht/tijd/energie/frustratie/voorbehalen van goedgekeurde accountantsverklaring.
- Meer besluit- en daadkracht, meer vertrouwen in eigen kunnen (je niet laten "regeren" door AD en HK).
- Meer communicatie. Betere en snellere informatiestroom.
- Meer contact tussen directieteam en werkvloer.
- Meer deelname v. medewerkers aan samenhang van werk binnen afdeling; meer samen nadenken over gevolgen van veranderingen voor werk - werkpakket. SPM nl. personele consequenties daarvan! Geef personeel duidelijk aan wat er gaat veranderen of als je dat niet weet, zeg dat dan. Relatie BD<->omgeving; doelstellingen BD<->omgeving; veranderende doelst.<->SPM.
- Meer duidelijkheid geven over de betekenis van de omgang met projectspecifieke eisen bij EKB.
- Meer inspelen op veranderingen in de omgeving. Breder werkkterrein. Minder regelgeving. Meer elan.
- Meer klantgericht werken. Meer notie/ervaring hebben van klanten.
- Meer medewerkers met MBO-niveau in dienst nemen i.p.v. HTS en TO-niveau bij de ontwerp afdeling, opdat zij bepaalde taken kunnen overnemen en dan meer met hun eigen werk bezig kunnen blijven. Minder werk uitbesteden, waardoor meer detailtekeningen gemaakt kunnen worden bij de ontwerpafdelingen i.p.v. bij de ingenieursbureaus.
- Meer oog voor onderzoek & ontwikkeling. Meer opereren als overheid i.p.v. als ir-bureau.
- Meer op een lijn komen zitten aangaande het beleid en 't naleven ervan. Met richtlijnen en normen als voorbeeld hiervan.
- Meer waardering voor techniek en niet alleen voor administratieve zaken.
- Men moet eens luisteren naar medewerkers die al 10 jaar roepen dat externe kwaliteitsborging niet zal werken en niet laten voorkomen alsof het wel werkt. Elementair geeft een hoop papier waarvan je je moet afvragen of het zinvol is (ISO 9000 is leuk, maar het is geen verbetering en zegt niets over kwaliteit!)
- Minder administratieve rompslomp.
- Minder bureaucratie.
- Minder hokjes denken.
- Minder papieren rompslomp.
- Minder regeltjes. Bredere samenwerking tussen de afdelingen.
- Minder strenge procedures (projectplan, evaluaties, verantwoording afleggen, etc.) en meer vertrouwen in de kwaliteit van het personeel.
- Minder toetsen, meer zelf doen.
- Minder zeuren over hoe er gewerkt moet worden, maar gewoon gaan werken.
- Niet alleen constateren dat de werkplek niet arbo-confort is, maar daar ook iets aan doen binnen afzienbare tijd! (Zeker als het een kwestie is van een paar schroefjes losdraaien!)
- Niet steeds regels voorschrijven die niet getoetst zijn aan de praktijk.
- Nieuwe huisvesting.
- Nieuwe ontwikkelingen (bijv. EKB) onder meer leiding invoeren. Niet het over de schutting gooien en het er doorrammen, zoals met EKB is gedaan. EKB is goed, invoeringswijze slecht.
- Onmiddellijk ophouden met het huidige suïcidale plan om alleen actief te zijn in het voortraject t.e.m. voorontwerp.
- Op tijd gegevens leveren die nodig zijn om het werk goed te kunnen doen. Tevens de juiste gegevens.
- Open en directe communicatie m.b.t. beleid BD; Veranderingsprocessen beter begeleiden, meer tijd voor nemen C(EKB).
- Opheffen hoofdafdelingen "bevorderd afwisseling werk"; Opheffen vestigingen "bevorderd communicatie".
- Overleeft de Bouwdienst omdat de administratie op orde is of omdat het goede producten levert? Het laatste. Dus het wordt tijd dat de kwaliteitsborgingskoorts t.a.v. het papierwerk, wat afneemt.
- Personeelsbeleid in het algemeen.
- Positionering (wat wil de Bouwdienst nu eigenlijk).
- Principe van tijdschrijven, activiteit gericht en percentage gereed aangeven. Minder praten, meer doen. Opheffen 3-deling account-product-lijnmanagement.
- Rookverbod.



- Expliciet omgaan met kwaliteitsborging. Dus: verplichte voorbeelden e.d. Toelichting: de gemiddelde BD-medewerker is niet in staat af te wegen wat wel en wat niet aan de eisen (elementair en accountants) voldoet.
- Formuleren van een duidelijke toekomstvisie. Meer techniek minder administratie.
- Formuleren van heldere toekomststrategie.
- Geen mening.
- Geringere boekhoudersmentaliteit,
- Het continue wijzigen van processen en dit "dumpen" binnen de projecten. Aandacht voor de mensen binnen de projecten.
- Het DT zal wat af moeten dalen en moeten weten wat leeft op de werkvloer.; O.R.? Bestaat die nog? Wat doet ze nu? Communiceer met de achterban.
- Het echelon boven mijn chef en verder naar boven moeten hun verantw. beter nemen en daarna ook handelen en niet steeds laten oplossen door de werkvloer, want die heeft zijn werk al gedaan, maar krijgt geen verdere medew. Ook voor de DT en de rest van het management, waarbij ook geluisterd en overleg moet worden gepleegd (indien mogelijk) met de werkvloer.
- Het gewenste beleid eerst doornemen met ervaren medewerkers, voor de implementatie.
- Het halen van een accountantsverklaring niet vertalen in juridische werkwijzen, maar praktisch bruikbare werkwijzen met gedelegeerde bevoegdheden.
- Het intern gerichte te weinig/externe communicatie/marketing onderzoek. De regelzucht, het vuistdikke Elementair dat elke maand met 30 pagina's 'instrumenten' groeit. Het te zware accent op procedures JE22, JE23, JE24 etc. Al die vreselijke afkortingen. De bereikbaarheid van mensen en snelheid waarmee ze reageren op vragen.
- Het minder produceren van documenten (elementair). Externe kwaliteitsborging.
- Het van A tot Z implementeren van veranderingsprocessen.
- Het voorkomen van de (bijna) ziekelijke manier van regelgeving; waardoor de procedures belangrijker zijn dan de inhoud (Elementair, EKB, JEZ etc.)
- Hoe ziet de Bouwdienst er in de toekomst uit?. Wat brengt EKB ons. EKB is nog lang niet geïmplementeerd en hier moet nog veel over uitgelegd worden.
- Honorering/ beloning voor goede resultaten in het werk. Meer aandacht op het werk, minder op het proces. Discipline. Verantwoordelijkheden en bevoegdheden goed definiëren. Efficiency. Beloning van goed werk/ evaluatie medewerkers. Koppeling management-werk(vloer). Heldere en functionele organisatie. Dynamiek. Sturen op inhoud/ vakkundigheid. IBO, Elementair, EKB worden (verplicht) ingevoerd om bedrijfsprocessen, kwaliteit e.d. te verbeteren. Is dit wel zo? Maw. worden deze processen wel geëvalueerd en teruggekoppeld (DG - politiek?).
- Ik ben het volledig niet eens met het beleid om steeds meer werk uit handen te geven aan het bedrijfsleven. Op deze manier gaat veel kennis verloren. Ik denk dat afdelingen projecten moeten blijven doen van begin tot eind, i.p.v. alleen voorontwerp. Verder geloof ik nog niet dat het EKB, zoals dat nu zou moeten werken, goed zal werken in de toekomst.
- Ik denk dat elementair uit z'n voegen groeit. De mensen lopen weg omdat het niet meer hanteerbaar is. Klanten worden er (in toenemende mate) boos over.
- In het oog blijven houden dat de verzakelijking niet te ver door gevoerd wordt. Er moet ruimte blijven om dingen te kunnen blijven onderzoeken. Het administratieve stelsel mag dit absoluut niet de das omdoen.
- Innovatie ook voor interne processen; duidelijker en consistentere beleid.
- Invoeren nieuw beleid beter voorbereiden.
- Je vangt alleen nog jong talent met veel aandacht; menigeen wordt gedirigeerd door faalangst - de organisatie is daardoor rigide.
- Kernactiviteit bepalen.
- Kleine projecten niet behandelen volgens Elementair (of alleen eenvoudige uitvoering hiervoor maken) en zonder EKB uitvoeren, zodat de 'overhead' voor Bouwdienst en kleine aannemers afneemt.
- Kwaliteitszorg: werkbaar/verduidelijken.
- Leidinggevende wat meer sociaal gedragen t.o.v. privé gebeuren.
- Manager majeur veranderingsprocessen.
- Medewerkers de kans geven beleidswijzigingen "eigen" te maken voordat de volgende wijzigingen worden opgelegd.
- Meer aandacht voor de implementatie van DT besluiten. In plaats van de techniek is de goed gekeurde accountants-verklaring onze core business; althans dat wordt door het DT "uitgestraald".



- Beter omgaan met bijvoorbeeld EKB-JEZ2, duidelijk richtlijnen die niet telkens weer wijzigen of soms nog meer van hetzelfde zijn.
- Beter onderling contact.
- Betere communicatie en afstemming tussen de afdelingen.
- Betere communicatie. Gelijke toepassing van regelgeving. Tijd (voldoende) voor veranderingen.
- Betere reiskostenvergoedingen (werk en woon/werkverkeer); Elementair moet niet zo letterlijk worden toegepast, het is een veel te strak keurslijf en botst met de flexibiliteit die een aantal projecten vraagt: werkt ook ten ongunste van de creativiteit; De financiële- en uren-administratie.
- Betere samenwerking tussen de afdelingen. Veel afdelingen die hetzelfde moeten doen, pakken zaken op verschillende manieren aan, wat weer leidt tot vragen bij opdrachtgevers. Als afdelingen daarover communiceren kan veel beter een beleid worden uitgezet. Bovendien kunnen afdelingen van elkaar leren.
- Bij multidisciplinaire projecten beter contact tussen de verschillende afdelingen. Dat beslissingen genomen worden door de afdeling die van dat probleem het meeste af weet.
- Bijzondere plaats DIA wordt onvoldoende erkend en er wordt dus ook onvoldoende rekening mee gehouden.
- Blijf primair onze technische producten als kerntaak promoten, vernieuwen en op een effectieve wijze aan de klant brengen.
- Communicatie: wie doet wat, waarom; besluiten van diverse organen ("het staat wel op internet" - zoek het zelf maar uit??)
- Cultuurverbetering.
- De communicatie tussen de afdelingen. Duidelijke strategie/visie.
- De functieschalen tussen dezelfde contractafdelingen zijn veel te verschillend, daar moet naar gekeken worden.
- De lachwekkende, overmatige nadruk op rechtmatigheid en daarop gebaseerde superbureaucratie.
- De toenemende neiging tot bureaucratisering. Administratieve vaardigheden worden te primair gesteld. De Bouwdienst dient zich een beter beeld te vormen van de voor de toekomst noodzakelijke personeelsopbouw en de daarmee samenhangende kwaliteiten. Er dient een beter evenwicht gevonden te worden tussen benodigde creativiteit, innovativiteit bij medewerkers.
- De uitvoering van werken uitvoerbaar laten, dus vermindering van de papierwinkel.
- Denken en werken als adviseur van Regionale Directeur (ten dienste van, meedenkend); Duidelijk beleid en implementatie daarvan.
- Dienstverlenende onderdelen moeten echt dienst verlenen (bv. automatisering: geef de medewerker voldoende mogelijkheden en wees creatief, denk aan netwerkfaciliteiten e.d.).
- Doorstroom mogelijkheden. Contacten met afdelingen onderling.
- Draagvlak en werkbaarheid Elementair binnen RWS en de BD.
- Duidelijke strategie van de Bouwdienst en dus niet alleen naar de pijpen van de hoofddirectie en/of regionale directie dansen.
- Duidelijke visie (met concrete doelstellingen) neerzetten, om vervolgens uit te voeren. Geen luchtkastelen bedenken.
- Duidelijker gericht naar buiten.
- Duidelijkheid EKB versus traditionele toetsing.
- Duidelijkheid en respect omtrent de positie, ook op lange termijn, binnen V&W.
- Een zakelijke instelling. Het zichtbaar maken van de resultaten m.b.t. de nieuwe ontwikkeling binnen de bouwdienst. En daarmee een aansturing voor in de toekomst.
- Eenduidige visie.
- Eens daadwerkelijk invulling geven aan efficiëntie en zakelijke werkwijze, niet alleen op papier. DT moet dit uitstralen naar de gehele organisatie.
- Eenvoudiger regelgeving.
- Eenvoudigere administratie.
- Eerder evalueren van nieuwe werkmethodes. (Zie rommeltje aanpak start in 1999 van EKB).
- Elementair vereenvoudigen en afstemmen op aard en grootte van het projecten.
- Er moet eerst gekeken worden naar ervaring van medewerkers ipv de diploma's maar heilig te verklaren.
- Er wordt te veel werk uitbesteed. Dit leidt tot een afname van het werkplezier en de kennis. Zelf doen is belangrijk. Auto rijden leer je ook niet uit een boekje.
- Erkenning van de speciale positie van een onderzoek- en een ontwikkel afdeling zoals DIW binnen de Bouwdienst.



- Onderling overleg en duidelijke afspraken.
- Onderlinge verschillen tussen afdelingen met hetzelfde werkpakket moeten deels verdwijnen. Naar buiten toe is er geen eenduidige aanpak van werkzaamheden.
- Ondersteuning door DIB.
- Openheid. Eerlijkheid. Afspraken nakomen. Meer resultaatgericht/minder bezigheids therapie.
- Principe van tijdschrijven, activiteit gericht en percentage gereed aangeven.
- Rookverbod.
- Ruimte maken voor het ontplooiën van eigen kwaliteiten. Tijd en aandacht voor elkaar als mens. Strategische zaken moeten meer plaats krijgen; minder waan van de dag.
- Samenwerking DI-afdelingen: niet te solistisch optreden. Denken aan inzet van andere afdelingen (en ook gebruik maken ervan) en naar buiten toe optreden als 1 hoofd-/stafafdelingen.
- Samenwerking met andere afdelingen.
- Samenwerking tussen afdelingen en/of onderafdelingen.
- Samenwerking tussen afdelingen, meer samenwerken/ meedenken (pro-actief) i.p.v. concurreren of te laat instappen.
- Samenwerking tussen de afdelingen.
- Samenwerking tussen diverse afdelingen.
- Samenwerking verschillende afdelingen (hoofd afd.)
- Snellere afwikkeling administratieve procedures. Minder starre opstelling t.o.v. opdrachtgevers.
- Snellere en eenvoudiger (duidelijker) manier van verkrijgen van projectgegevens (uren en geld) om adequaat een project te kunnen sturen.
- Strakker samenhangend beleid.
- Streefdoelen (o.a. direct tov. niet-direct productief) op haalbaar niveau.
- Terughoudend zijn bij het participeren aan projecten waar wij geen verantwoordelijkheid voor dragen: gaat het goed dan strijkt iemand anders de eer op, gaat het fout dan krijgen wij de schuld.
- Uniformiteit van EKB.
- Veel sneller besluiten nemen, niet uitstellen.
- Verbeterde communicatie tussen de afdelingen.
- Verdere verbetering ondersteuning contractbewaking.
- Waardering functionering/doorgroei mogelijkheden/salaris.
- Werken niet teveel verspreid over diverse afdelingen laten uitvoeren. line Gevolg: duurt langer kan chaotisch worden
- Werkgebieden verduidelijken/afbakenen. Afstemming met andere afdelingen leidt nogal eens tot 'in elkaars winkel kijken'. Samen = beter dan alleen.
- Werkoverleg.
- Zakelijker benadering; minder overleg.
- Zakelijkheid propageren, echter zodanig dat ook de beperkingen in beeld komen. Zakelijkheid is nl. niet 1:1 door te trekken naar overheid (geen verschillende brieven, geen overuren, geen mogelijkheid tot winst).
- Zakelijkheid.

#### H02c binnen de Bouwdienst in het algemeen

- (middel) lange termijn visie.
- Aandacht schenken aan leeftijdsopbouw over afdelingen (veroudering).
- Administratieve procedures moeten niet te uitgebreid zijn (vooral praktisch). Buitenshuis de BD als 1 presenteren (met gebruikmaking van elkaars expertise).
- Administratieve regels, teveel invloed op werk.
- Administratieve rompslomp reduceren/automatiseren. Elementair geautomatiseerd of tot 1/3 terugbrengen. In relatie tot het hebben van een tarief op een project (kosten) van uren zijn de kosten van administratie belachelijk hoog. Zeer inefficiënt.
- Afstemming beleid op de ontwikkelingen in de civiele bouwer.
- BD is alleen nog maar bezig met kwaliteit op papier aan te tonen. Terug naar de basis is essentieel. Kwaliteitsborging is een doel geworden i.p.v. een middel.
- Bedrijfsmatiger aanpak. Salaris naar 'bedrijfsleren' niveau. Verschil HBO-Academisch niveau/inschaling.
- Bedrijfsmatiger en resultaatgericht werken.
- Beleid en consequenties daarvan duidelijk uit durven spreken; meer investering in goede software.
- Beleid introduceren zodanig dat het praktisch haalbaar en bruikbaar is op de werkvloer.



- Geen mening.
- Geen plannen maken maar uitvoeren.
- Heldere doelstellingen, visie.
- Het afbreken van heersende 'koninkrijken' (afdelingen). Meer projectgericht denken. Nog te veel afdelingsgericht. Meer dienstbaar opstellen richting regionale directies. Flexibeler denken en handelen.
- Het echelon boven mijn chef en verder naar boven moeten hun verantwoording beter nemen en daarnaar ook handelen en niet steeds laten oplossen door de werkvloer, want die heeft zijn werk al gedaan, maar krijgt geen verdere medewerking.
- Het mobiel bereikbaar maken van medewerkers die- voor zakelijke doeleinden- veel "uithuizig" zijn.
- Het ondersteunen en stimuleren en bovendien (?) waarden stellen van bovenstaande doelstelling (Het verder voorbereiden van de zelfsturende productieteams. De platte organisatie en het leggen van de verantwoording op een zo laag niveau geeft een uitdaging om een goede en zinvolle invulling aan te geven)
- Het Wij-gevoel: DI hangt als los zand aan elkaar. Waar staat DI voor? Voor beton en papier of voor innovativiteit en plezier.
- Ik ben het volledig niet eens met het beleid om steeds meer werk uit handen te geven aan het bedrijfsleven. Op deze manier gaat veel kennis verloren. Ik denk dat afdelingen projecten moeten blijven doen van begin tot eind, i.p.v. alleen voorontwerp.
- Informatie over invulling van mogelijke strategieën tav de BWD doelstellingen vlugger (eerder) naar de afdelingen doorgeven.
- Inlevering van aantal fte's binnen hoofdafdeling, hier duidelijkheid over krijgen.
- Input organisatie naar Output. Het zijn nog woorden. De klant bepaald mee.
- Keuze betreffende automatisering (TISBO etc.) (tekensystemen)
- Keuzes uit aanbod van werk (nee kunnen zeggen).
- Koppeling management-werk(vloer). Heldere en functionele organisatie. efficiency en dynamiek. Sturen op inhoud/ vakkundigheid.
- Leiding nog opener, eerder info naar onder toe.
- Luisteren naar de werkvloer.
- Meer aandacht schenken aan de teknaars (MTS-niveau) schaal 7, i.v.m. te weinig doorgroeimogelijkheden in functie en salaris. Oplossing: is het mogelijk om de teknaars in een hoger liggende schaal te plaatsen, waardoor de teknaars meer plezier hebben in hun huidige functie.
- Meer aandacht voor strategie.
- Meer betrokkenheid hoofdafdelingshoofds bij afdeling.
- Meer communicatie. Betere bereikbaarheid. Betere terugkoppeling.
- Meer contact tussen de lijn en medewerkers op de vloer; waardering eigen medewerkers (vooral bij openstaande vacatures).
- Meer deelname v.d. medewerkers aan samenhang van het werk binnen de afdeling; meer samen nadenken over de gevolgen van veranderingen voor ons werk - werkpakket + SPM nl. personele consequenties daarvan! Geef personeel duidelijk aan wat er gaat veranderen of als je dat nog niet weet, zeg dat dan.
- Meer duidelijkheid over de toekomstvisie. (hoe zijn in de toekomst de kansen voor de lagere schalen?).
- Meer integratie van de diverse afdelingen op meer niveaus.
- Meer invulling geven aan dynamisch personeelsmanagement; Job rotation binnen verschillende afdelingen uitvoeren; doen wat je zegt.
- Meer klantgericht werken.
- Meer openheid en samenwerking tussen afdelingen, te veel eilandjes.
- Meer samenwerking en afstemming tussen de diverse (onder) afdelingen.
- Meer techniek minder administratie.
- Meer terugkoppeling (informatie) toekomstige werkzaamheden -> duidelijkheid in concreta.
- Meer transparante organisatie.
- Minder bureaucratie.
- Minder gedetailleerde bestekken.
- Minder hokjes denken.
- Minder zeuren directe/ indirecte productieve uren. Op een afdeling waar de gemiddelde medewerker 80-90% dir. prod. uren werkt, werkt dit erg demotiverend. Deze opm. horen gemaakt te worden op de juiste plek en er moet naar een oorzaak gezocht worden als wij de doelstelling niet halen. (Geen symptoombestrijding).
- Of ARBO omstandigheden wel voldoende zijn (gezondheid en welzijn).



- Werkregelingssysteem (capaciteitsplanning).
- Zakelijkheid- o.a. tijdverantwoording, nakomen van de afspraken.

**H02b****binnen uw hoofd-/ stafafdeling**

- "Bevoegd gezag" rol bij projecten waar meerdere afdelingen bij betrokken zijn.
- Aandacht van het hoofdafdelingshoofd voor beleidsmatige acquisitie.
- Accuraat en slagvaardig handelen.
- Administratief onvoldoende zicht/invloed algemene doorbelaste kosten. Er zijn overal potjes voor en weinig mensen weten waar, wat en waarvoor ze zijn (wie tekent voor wat).
- Afdelingen moeten ontplooiingsmogelijkheden blijven houden.
- Afstemming functies (gelijksoortige benamingen en omschrijvingen).
- Alvorens implementatie van beleid komen met goede plannen/voorbeelden hoe iets vorm zou moeten krijgen.
- Bedrijfszaken moeten grondig worden gereorganiseerd, verbeterd.
- Bekendheid DIW binnen DI.
- Beter info. systeem.
- Beter onderling contact.
- Betere acquisitie van projecten.
- Betere acquisitie.
- Betere afstemming binnen DI wat betreft een aantal technische zaken.
- Betere afstemming werkwijze van de verschillende afdelingen (zowel administratief en technisch). Betere invulling van werkzaamheden afd. bedrijfszaken v.w.b. contractschrijven/fin. planning.
- Betere communicatie en afstemming.
- Betere communicatie m.b.t. ontwikkeling en onderzoek met de afdelingen DIT en DIZ.
- Betere communicatie tussen afdelingen. Teveel 'muren' aanwezig.
- Betere communicatie.
- Betere omgang met regels of andere regels/ procedures voor het aanvragen van dienstauto's.
- Betere projectmanagementinstrumenten (financieel, planning, contracten).
- Betere samenwerking tussen de diverse afdelingen. Nader invulling van de rol van accountmanager.
- Betere secretariële ondersteuning ter ontlasting technici, maar met respect voor het werk dat het secretariaat doet binnen haar mogelijkheden.
- Bijzondere plaats DIA wordt onvoldoende erkend en er wordt dus ook onvoldoende rekening mee gehouden.
- Communicatie.
- Communicatie.
- Contact met het hoofd afdelingshoofd.
- De communicatie tussen de afdelingen.
- Delegatie van bevoegdheden naar afdelingshoofden bij de realisatie van bouwopdrachten.
- Draagkracht creëren op de werkvloer, voordat nieuwe regeltjes (bijv EKB) van bovenaf worden opgelegd.
- Duidelijke beslissingen met werkbare op de praktijk gerichte procedures.
- Duidelijke stellingname voor eigen en bouw dienstbelangen.
- Duidelijke toekomstvisie, inclusief opleidingsplan.
- Duidelijker contacten afd. <-> hfdafd.
- Duidelijkere communicatie met de onderafdelingen. Het lijkt er nu op dat bepaalde beslissingen je "van bovenaf" worden opgedrongen.
- Duidelijkheid omtrent de orderportefeuille op de lange termijn.
- Een duidelijke, strategische toekomstvisie en daar vervolgens ook aan werken.
- Een zakelijke instelling. Het zichtbaar maken van de resultaten m.b.t. de nieuwe ontwikkeling binnen de hoofd/staf afd. En daarmee een aansturing voor in de toekomst.
- Eenduidig EKB-beleid.
- Eenvoudiger procedures en projectorganisatie; door elementaire aanpak in combinatie met kwaliteitszorg is het "boekhoudkundig gehalte" (te) hoog.
- Efficiënt leren vergaderen/ informatie uitwisselen
- Evenwichtige verdeling van werk (en medewerkers) over de vier afdelingen. Gelijke aandacht voor alle afdelingen, ook al zijn ze niet in Utrecht gevestigd.
- Expliciet omgaan met kwaliteitsborging. Dus: verplichte voorbeelden e.d. Toelichting: de gemiddelde BD-medewerker is niet in staat af te wegen wat wel en wat niet aan de eisen (elementair en accountants) voldoet.
- Geen aanvullingen.



- Minder accent op productief/indirect productief werk, maar op innovatief en interessant werk. Onderzoek lijdt onder dat principe.
- Minder administratie en meer techniek.
- Minder uitbesteden, meer zelf doen.
- Minder uitbesteding. Duidelijke richtlijnen opstellen hoe uitbesteed werk getoetst moet worden. Meer aandacht voor begeleiding door mentor als iemand in nieuwe functie zit.
- Minder werk uitbesteden en meer reken -en tekenwerk zelf doen. Dus beleid t.a.v. dit aspect enigszins aanpassen.
- Minder wikken en wegen, meer doen.
- Modernisering manier van leidinggeven. Meer aandacht voor loopbaanontwikkeling medewerkers.
- Nieuwe lijnchef.
- Onder afdelingshoofden die gemotiveerd zijn en duidelijkheid verschaffen aan hun ondergeschikten.
- Onderling overleg en duidelijke afspraken.
- Ontwerpproces/planning/communicatie/projectgroepsamenstelling.
- Op tijd gegevens van opdrachtgever krijgen, anders duidelijk maken dat werkzaamheden nog niet kunnen aanvangen.
- Open communicatie over vervullen vacatures en afdelingsbeleid; Betere coaching door ervaren collegae.
- Openlijker praten over "werkdruk". Nu nog meer specialiseren op vakgebied. Dan straal je dat als afdeling uit.
- Opleiding en cursusmogelijkheden. Openheid afd. management. Waardering. Salariëring.
- Personeel: we kunnen nog wel wat mensen gebruiken om werk dat we nu moeten laten liggen, uit te voeren!
- Personeelsbeleid. Werkoverleg structuur.
- Principe van tijdschrijven, activiteit gericht en percentage gereed aangeven. Projecten doelmatiger en efficiënter organiseren.
- Problemen met het meubilair (RSI-klachten) 2; Meer aandacht schenken m.b.v. arbo-zaken. 3; Meer toezicht houden op de afdelingen naar de houdingen van de medewerkers achter hun werkplek m.b.t. de vraag A1 (rsi) door de arbo-afdeling.
- Productgericht werken. Effectiever overleggen. Minder brede discussies.
- Productiviteit.
- Projectteams moeten autonomer kunnen opereren; er moet drive komen om nieuwe kennis en bekwaamheden op te doen; projectleiders als intrapreneurs; meer drive om voor elkaar aantrekkelijk te zijn.
- Realiseren interessant en uitdagend werkpakket.
- Rookverbod in gebouw westraven.
- Samenhang diverse disciplines.
- Samenwerken; structuur.
- Sfeer.
- Slechte klimaatbeheersing.
- Sommige informatie betreffende de afdeling eerder aan mij doorgeven.
- Soms meer zakelijk.
- Stroomlijning processen.
- Temperatuur 's zomers te hoog.
- Verantwoordelijkheden en bevoegdheden per persoon (en dus niet per functiecategorie>functiebenaming dekt de lading niet.!).
- Verbeteren contact tussen onderafdelingshoofd en afdeling. Onderafdelingshoofd fungeert meer als onderdeel van de staf dan als leidinggevende van de afdeling.
- Vernieuwing niet oneindig doorvoeren, verbeteringen met de rem erop.
- Voldoende breed werkpakket voor de afdeling als geheel: meer geld voor onderzoek en ontwikkeling.
- Waardering voor kennis op het vakgebied komt bij de groep constructeurs niet tot uiting in salariëring. Hoofdafdeling bemoeit zich maar weinig met zijn medewerkers.
- Wat strakkere leiding.
- Werkaanbod afstemmen op medewerkers. Hierdoor motivatie en initiatief aanwakkeren.
- Werkafspraken beter naleven. Afspraak is afspraak.
- Werkdruk verminderen.
- Werkdruk verminderen.
- Werkdruk, beter management informatiesysteem.
- Werkplekken; Verdeling werkdruk.



- Er zijn teveel algemeen managers in dienst. Het technisch niveau is de laatste jaren aanzienlijk gedaald tot een gevaarlijk laag niveau.
- Expliciet omgaan met kwaliteitsborging. Dus: verplichte voorbeelden e.d. Toelichting: de gemiddelde BD-medewerker is niet in staat af te wegen wat wel en wat niet aan de eisen (elementair en accountants) voldoet.
- Externe presentatie/ acquisitie.
- Feedback direct leidinggevende. Profileren binnen BD.
- Gedrag management (regelmatig schouderklopje). Dus zowel goede als slechte prestaties opmerken.
- Geen aanvullingen.
- Geen onderscheid direct/indirect productief maar tijdschrijven op projecten.
- Gestructureerd kennismanagement. Het beste uit mensen halen (competentie management?). Tijd en aandacht voor elkaar als mens.
- Gezamenlijke agenda, voor een ieder toegankelijk.
- Het in dienst nemen van (jonge) CAD-tekenaars op MTS-niveau
- Het inhuren van personeel op sleutelposities leidt tot uitholling van eigen kennis. Inhuur gebruiken als ondersteuning.
- Het verder uitbouwen van de zelfsturende productieteams. De platte organisatie en het leggen van de verantwoording op een zo laag mogelijk niveau geeft een uitdaging om een goede en zinvolle invulling aan te geven.
- Het verkrijgen van nieuwe projecten; Kwaliteit leidinggevende.
- Huisvesting: automatische verblinding en "airco" verbeteren.
- Iedereen gelijke kansen geven en behandelen.
- Iedereen wat meer op zijn eigen werkplek i.p.v. eindeloos elders vergaderen, overleg etc.
- Ik denk dat de leiding om de 5 jaar moet wisselen. Combinatie van leiding geven en een zwaar project trekken gaat niet.
- Ik vind dat er meer tekenaars en rekenaars moeten worden binnengehaald i.p.v. managers en projectleiders. Dit hangt samen met het beleid van DT Bouwdienst.
- Kennis overdracht van oude naar nieuwe medewerkers. Betere structuren.
- Kennisoverdracht. Kennisvastlegging.
- Keuze betreffende automatisering (TISBO etc.) (tekensystemen)
- Klimaatbeheersing.
- Klimaatomstandigheden (zomer en winter).
- Luchtvochtigheid/ temperatuur op de werkplek.
- Mate van resultaatgericht en systematisch werken van medewerkers.
- Meer aandacht van de leidinggevende voor het personeel. Echt leiding geven aan de afdeling. Minder overleggen maar werken.
- Meer aandacht voor ARBO, correcte werkplekken.
- Meer aandacht voor vaktechniek aspecten.
- Meer betrokkenheid door onderaafd hoofd voor de onderafdelingen.
- Meer coachend, stimulerend leiding geven. Feedback geven.
- Meer collegialiteit; meer betrokkenheid/sturing door leidinggevende.
- Meer contact met afd. hoofd; bedrijfskundige begeleiding is slecht, mede door onvoldoende invulling van randvoorwaarden.
- Meer deelname v.d. medewerkers aan samenhang van het werk binnen de afdeling; meer samen nadenken over de gevolgen van veranderingen voor ons werk - werkpakket.
- Meer efficiënte en zakelijke werkwijze, zowel intern als extern. wel dienstbaar richting regionale directie. Meer klantgericht werken en daarbij oog hebben voor zaken die niet direct de kunstwerken betreffen.
- Meer mogelijkheden voor opleiding en meer stimulatie daarin. Evt. minimumbudget per medewerker wat per jaar minstens opgemaakt moet worden.
- Meer personeel (fte's) om werkdruk te verminderen.
- Meer resultaat gericht werken. Op bepaalde tijd moet iets af zijn. Als een bepaalde datum is genoemd moet de datum niet naar achter worden geschoven.
- Meer structuur nodig, nu nog los zand. Werkoverleg is niet effectief.
- Meer tekenaars.
- Met Elementair binnen vooral kleinere projecten valt niet te werken. We zijn niet meer flexibel en daardoor minder aantrekkelijk als opdrachtnemer voor de regionale directies.
- Minder aandacht voor bevoegd gezag en meer voor de lijnwerkzaamheden. Het bevoegd gezag gaat meer op de stoel van de projectleider zitten om te voldoen aan alle eisen m.b.t. EKB accountantsverklaring etc. Deze taken moeten door de projectleider uitgevoerd worden.



**Hoofdafdeling Droge Infrastructuur (DI)****H02a****Wat moet volgens u als eerste verbeterd worden? op uw eigen afdeling:**

- Actief zoeken wat klanten willen: visie.
- Afspraak is afspraak; klantgerichtheid; profilering.
- Airco.
- Bekendheid van de afdeling binnen de RWS (imago) moet verbeteren met bijbehorende uitstraling naar medewerkers. Afdelingshoofd moet meer gelegenheid krijgen zich te bemoeien met de afdeling i.p.v. met staffaken voor hoofdafdeling.
- Belangstelling van het management voor het werk en persoonlijke zaken.
- Beter inspelen op toekomst BD, t.a.v. opleiden medewerkers.
- Beter onderling contact.
- Betere aansturing door MT.
- Betere communicatie/kennissuitwisseling tussen de 'oudere' medewerkers en de jonge instroom.
- Betere communicatie/samenwerking onderafdelingen. Daadkracht leidinggevend.
- Betere ondersteuning van het ingehuurd personeel.
- Betere samenwerking en inzet voor elkaar.
- Betere secretariële ondersteuning; nu moeten technici nog veel van dat soort zaken zelf doen; zonde van de (dure) tijd.
- Bij veel collega's een verbetering van ieders efficiëntie. Hulpmiddelen om werkplanning op te zetten en het beheersen van de in te zetten tijd voor te verrichten werkzaamheden.
- Bredere belangstelling en kijk ten aanzien van het werk en de organisatie dan slechts de eigen "bureau-problematiek".
- Capaciteitsplanningen.
- Chef dient meer duidelijk aanwezig te zijn.
- Collega's op de hoogte brengen waar een ieder mee bezig is.
- Collegiale werksfeer. Wederzijds respect.
- Collegialiteit - open werksfeer.
- Communicatie en gegevensuitwisseling tussen het hoofd van de afdeling en zijn onderafdeling (mijn chef).
- Daadkracht, leiding, structuur binnen onderafdeling, kennis van inhoudelijke taken van werknemers en hoe zij hun taken (werk)doen (goed/snel of slecht/langzaam).
- Dat afwijkende persoonlijke standpunten geaccepteerd en gerespecteerd worden!
- Dat communiceren met elkaar en over nieuwe ontwikkelingen ook tijd kost, dat daar ook rekening mee wordt gehouden.
- De administratieve processen.
- De grote verschillen in werkdruk tussen collega's onderling op een onderafdeling en de verschillen in handelen, ten aanzien van zakelijkheid en sociaal t.o.v. de collega's. (oude-versus nieuwe generatie en het verschil in leidinggeven).
- De hoeveelheid en de aard van het werk.
- De lijnchef moet met alle medewerkers praten niet alleen met de projectleiders.
- De onderafdeling is enige tijd geleden opgericht. Het opzetten van de onderafdeling kost veel tijd en energie en wordt onvoldoende gewaardeerd.
- De ontwikkeling van het IT-gebeuren veel meer op de voet volgen.
- De saamhorigheid.
- De verschillende onderafdelingen zouden dezelfde aandacht moeten krijgen. Mijn afd. komt meestal op de laatste plaats.
- Discipline. Verantwoordelijkheden en bevoegdheden goed definiëren. Efficiency. Beloning van goed werk/ evaluatie medewerkers.
- Doordachte wijze van toedeling personeel aan projecten.
- Duidelijkheid in taak/functie afgestemd op de praktische behoefte bij de opdrachtgever nu en later, met daarop afgestemde organisatie (personeel kwal en kwan en hulpmiddelen/beleid).
- Duidelijkheid over de koers die de afdeling gaat varen.
- Een nog duidelijker beeld schetsen over de toekomst van de afdeling aan alle medewerkers.
- Een zakelijke instelling. Duidelijkheid omtrent ontplooiingsmogelijkheden. Het zichtbaar maken van de resultaten m.b.t. de nieuwe ontwikkelingen binnen de afdeling.
- Efficiënt leren vergaderen/ informatie uitwisselen.
- Enthousiasme/ gedrevenheid van de medewerkers; Denken in termen van risico's (risicomanagement).
- Er dient een keus te worden gemaakt t.a.v. de positie en het bijbehorende takenpakket voor de afdeling wegontwerp.



- Positie als vooraanstaand ingenieurbureau.
- Slecht hoofd/ staf afdelingsmanagement aanpakken/ verbeteren: reken er op af.
- Sneller definitiever beslissingen nemen. Bijvoorbeeld nieuw tijdregistratiesysteem, agendasysteem, archiveringssysteem.
- Vernieuwing ontwerpprocessen.
- Zelfstandige interlokale netwerk.

**Stafafdeling Bouwspuurwerk (BS)****H02a Wat moet volgens u als eerste verbeterd worden? op uw eigen afdeling:**

- Afnome werkdrnk.
- Afspraken maken (ook als manager); Helderheid op korte termijn over externe ondersteuning projectsecretariaten en overgangsregelingen; Als manager (afd.hfd) zelf verantwoording durven nemen.
- Behoeftte aan duidelijk management.
- Beslissingen aangaande het functioneren van de afdeling niet altijd democratisch binnen de groep bespreken.
- De werkdrnk moet verminderd worden, minder administratieve handelingen dan komt er meer tijd voor opleiding en ontplooiing. Meer collega's erbij of minder taken.
- De werksfeer moet open worden en blijven; collegialiteit is belangrijk; men moet op elkaar terug kunnen vallen en niet beducht hoeven te zijn voor "aanvallen in de rug". Teambuilding bij individualisten is moeilijk.
- Duidelijkheid en gerichtheid in leidinggeven.
- Duidelijkheid over de afdeling: wat en hoe. Daarnaast het (samen-)werken in teams en een goede bereikbaarheid van mijn collega's. Daarnaast weer teams met alle medewerkers van alle afdelingen.
- Duidelijkheid over toekomstige rol/positie.
- Eenvoudiger aansturing projecten. Rollen deelgebieden en lijn beter afstemmen.
- Samenwerking, overbrugging van eilandjes, betere aansturing van het management.
- Uitwerking kwaliteitsplan (BASIC)
- Wijze van werkverdeling, planning. Aandacht voor persoonlijke ontplooiing.

**H02b binnen uw hoofd-/ stafafdeling**

- Beslissingen aangaande het functioneren van de afdeling niet altijd democratisch binnen de groep bespreken.
- Betere uiting van afdelingsbehoefte richting DT/lijn creëren van duidelijkheid.
- Competiever en meer drang tot het uiterste eruit halen. Stimuleren door innoveren en samenwerken. De juiste opleidingen bij de juiste mensen.
- Duidelijker beslissingen, niet tweeërlei uitleg vatbaar.
- Duidelijker informatie uit DT doorgeven aan medewerkers. Werken aan duidelijke structuren en werkwijzen.
- Eenvoudiger aansturing projecten. Rollen deelgebieden en lijn beter afstemmen.
- Het moet meer een eenheid worden.
- Hoofd BS dient niet selectief personeelsmanagement te doen, geen medewerkers laten zitten/ vallen.
- Inhoudelijke bemoeizucht van afdelingshoofd kan minder. Dit wordt als storend ervaren.
- Niet alle administratieve procedures zijn van toepassing op BS. Dus dan ook niet doen.
- Oriëntatie op en binding met opdrachtgevers.
- Samenwerking tussen de afdelingen laat te wensen over.
- Stimuleren samenwerking tussen de afdelingen.
- Verbeteren van de administratieve organisatie.

**H02c binnen de Bouwdienst in het algemeen**

- Beslissingen vanuit DT ook werkelijk doorvoeren binnen de gehele Bouwdienst.
- Betere klimaatbeheersing. Hogere kwaliteit restaurant.
- Communicatie van boven naar beneden. Stugge structuur/organisatie.
- Duidelijk beleid, dus ook naar de medewerkers toe. Accenten ook weerleggen op kerntaken, niet accountantsverklaringen en EKB leidend laten zijn.
- Het automatiseringsbeleid binnen de bouwdienst zou ik 'het stiefkind' willen noemen.
- Kennismanagement.
- Meer aandacht voor (behouden van) kennis en deskundigheid bij BWD, minder voor de soms overdreven regelgeving (elementair/EKB).
- Meer aandacht voor resultaat en klanttevredenheid en minder aandacht voor formele aspecten en formele procedures.
- Meer samenwerking over de gehele dienst, dus loodrecht op de afdelingen. Daarnaast moet er een (winst-)prikkels aanwezig zijn.
- Meer telewerken.
- Minder boekhouden, meer werken.
- Organisatiemodel en administratief systeem.





**BIJLAGE 5C**

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





- Werken met E.K.B. zoals nu gebeurd is volgens mij niet goed. Nog veel te weinig informatie. De aannemer heeft tegenstrijdige belangen. Kwaliteit leveren en geld verdienen.
- wij zijn ambtenaren maar moeten ons niet zo willen gedragen.
- Wordt zeer slecht naar de medewerkers geluisterd. Motto is: politiek heeft beslist, dus verzuipen maar.
- Zeer positief is vrijheid en mogelijkheid eigen initiatief. Frustrerend is de waardering (financieel en "kwalitatief"), daarvoor bij goed functioneren en triest is de mogelijkheid voor opleidingen enthousiaste en goede mensen houd je zo niet vast. Ontwikkelingsmogelijkheden qua cursus/opleiding en financiële waardering verbeteren.
- Zoek voor het nieuwe gebouw een locatie vlakbij een groot station. Hierdoor wordt er meer met de trein gereisd en dragen we bij om de files te verkleinen. Nu gaat iedereen met de auto want openbaar vervoer vanaf Westraven is geen alternatief.



- Parkeergelegenheid rond gebouw te beperkt. Moet nu heel vroeg beginnen, anders is er geen plaats.
- Pas op met het weggooien van talent binnen de organisatie. Dus denk aan jonge mensen, maar denk ook aan salaris. In bepaalde functies is het salaris te gering.
- Personeelszorg behoeft verbetering. Wanneer/hoe ontvangen medewerkers bericht over resultaten van dit onderzoek. Volgens inleiding ontvangt alleen de directie de resultaten.
- Presentatie/ imago van de Bouwdienst binnen en buiten RWS moet veel beter.
- Procedures zeer complex en tijdrovend. Complete waanzin. nergens zo meegemaakt.
- RWS brede systemen zijn niet altijd geschikt voor de bouwdienst de aanpassingen duren te lang waardoor onwerkbaar (stress) situaties ontstaan. Als voorbeeld het Consys systeem: aanpassingen van dit systeem komen maar moeilijk tot stand en worden te traag gedaan. Sterker nog er is in de 5 maanden tijd nog niets aangepast zoals de gebruikers hebben aangegeven
- Steeds weer nieuwe verbeteringacties om aan de eisen van accountant te voldoen werkt frustrerend binnen de gehele Bouwdienst. Probeer eerst om met de accountant tot overeenstemming te komen voor weer iets nieuws ingevoerd wordt, wat uiteindelijk weer niet voldoet aan de eisen.
- Te kort in dienst om daarop in te gaan.
- Telefonische bereikbaarheid van de medewerkers moet beter via doorschakelingen naar secretariaten die ook bemand zijn; in bedrijfsleven geldt dat na max. 3x overgaan de telefoon moet worden opgenomen (klantvriendelijk).
- Ten gevolge van overdreven administratieve procedures als gevolg van invloed van de HD wordt de sfeer in de dienst verziekt. Elementair is gestart als een methode van vakmanschap en boerenverstand. Door de rekenwonders (zonder boerenverstand) is de zaak om zeep geholpen. Erg jammer.
- Teveel polarisering wordt bevorderd door de stof. ;Vriendjespolitiek bij uitvoering beleid. ;Dubieus bevorderingsbeleid.. ;Weinig controle van HAH naar OAH. Denk niet dat de uitslag van Meteoer invloed heeft op verandering binnen BD!
- Vanuit RWS-oogpunt zit je helemaal niet verkeerd bij de Bouwdienst; met veel dingen/ systemen lopen we voorop (b.v. on kwaliteitssysteem 'Elementair') en dat moeten we zo houden!
- Vanwege de verandering en ontwikkelingen bij de bouwdienst zoals deze nu plaats vindt kan en beoordeling van deze vragenlijst een totaal verkeerd beeld geven. Deze vragenlijst komt te vroeg na de nieuwe ontwikkelingen binnen de organisatie. Deze is veel belovend maar moet zijn daadkracht nog bewijzen. Dit heeft grote invloed op de invulling van deze lijst.
- Verslagen van vergaderingen/overleggen zijn vaak onleesbaar en slaapverwekkend ( met name DT verslagen). Waar het eigenlijk om gaat -ofwel, wat echt besloten is- is vaak volstrekt onduidelijk. Hierbij ontstaat de houding: "Het zal allemaal wel".
- Vervang de managers door mensen die liefde voor de zaak hebben, en niet als hobby veranderen hebben. Je krijgt tranen in je ogen als je ziet hoe een mooie en goede dienst naar de kloten wordt geholpen.
- Volgens de wet persoonsregistratie moet bij elke persoonlijke vraag het doel van de vraag gemotiveerd worden. Waar kan ik deze motivatie vinden?
- Voor er besluiten van hogerhand genomen worden, eerst informeren op de werkvloer bij degenen die er mee moeten werken of eventueel besluit werkbaar is.
- Voor wijzigingen in de organisatie is een tariefstelling nodig die past bij de functie i.p.v. een eenheidstarief.
- Vooral de manier van werken en de implementatie van externe kwaliteitsborging frustreert het werk (het drammen van het DT zonder kennis van de werkelijke praktijk).
- Waardeer de goede secretariaten ze zijn al zo schaars.
- Waarom is deze enquête niet via intranet gedaan?
- Waarom zijn er geen vragen over de werkwijze (Elementair, EKB)? Zouden de antwoorden niet van pas komen?; de laatste jaren geen DT-lid meer gezien, die zich inhoudelijk geïnteresseerd toonde.
- We zien jonge en opgeleide medewerkers weglopen. Zou niet moeten met huidige tekort aan civiel inge. op de markt. Waarom kunnen we ze niet vasthouden? Te weinig techn. uitvoeringsgericht werk. We kunnen aannemer niet meer sturen, alleen toezien en achteraf de gemaakte fouten rechtpraten of wijzigingsformulier.
- Wegens veelvuldige nalatigheden van mijn eigen chef (ook nadat personeelsconsulent hem er op wees) ben ik nu overspannen thuis; Hoofd van stafafdeling BS laat mij via personeelsconsulent weten dat ik zelf via coaching overspannen raken moet voorkomen; hoofd BS ziet geen reden binnen afd. te werken aan teamgeest e.d.



- Leidinggevend zijn (soms) alleen maar "people-manager", technisch absoluut niet niet leidinggevend: t.o.v. technische doeners zijn ze overgewaardeerd.
- Logge, trage organisatie met veel te veel 'koninkrijkes'.
- M.i. zouden veel kosten (capaciteit) kunnen worden bespaard als binnen het kader van IBO de financiële verantwoording naar een hoger niveau worden getild (reg. directie), i.p.v. op dienstkringniveau. Dit gebeurt in principe ook wel, echter het uitsplitsen naar dienstkring en de diverse deelplannen is administratief gezien nagenoeg ondoenlijk en nooit zuiver
- M.i.v. juli ben ik na 2 jaar ziekte (sinds 18 mei 1998) niet meer werkzaam bij de bouwdienst. Hierdoor kon ik veel vragen niet beantwoorden.
- Maak 1 eenvoudige kwaliteitsborgingssysteem en blijf daar dan de komende 10 jaren bij. Daarna ben ik toch weg. Jammer!
- Medewerkers die (ver) boven hun taak uitgroeien ook durven waarderen en belonen. Meer daadkracht en stappen durven nemen ook als ze vragen of opmerkingen kunnen verwachten van andere medewerkers.
- Meer aandacht besteden in de toekomst m.b.t MBO-niveau, opdat de bouwdienst meer naar de hoogwaardige dienst streeft, waardoor met HTS en TO-personeel nodig is.
- Meer concentreren op primaire (technische) productie proces (rest is hulpmiddel bij bouwtaak). Meer leren doen met stimuleren om medewerkers positieve energie te laten "produceren".
- Mensen met vragen (kritische vragen), hun bezorgdheid te laten toelichten; dan als management op een positieve wijze reageren i.p.v. deze publiekelijk terecht te wijzen. Hierdoor creëer je angst onder je management/ medewerkers om überhaupt nog te reageren.
- Met de huidige strategie van de Bouwdienst (het oude willen behouden) hebben de dinosauriërs het ook niet gered.
- Met de huidige werkdruk is er weinig plaats voor beter onderling contact.
- Mijn antwoorden zijn gegeven in berusting dat het nooit meer wordt als vroeger toen de techniek nog prevaleerde boven de processen en bedrijfsvoering. P.S. De volgende keer een grotere envelop om de lijst terug te sturen.
- Mijn functie wordt al 3 jaar beheerst door 1 verbeteractie. Daardoor kom ik niet toe aan andere aspecten van mijn functie. Dit frustriert.
- Modern management bestaat uit: o.a. samenwerken in teamverband om welk project dan ook uit te voeren op basis van kennis en respect, fatsoen en begrip. Deze primaire zaken worden verwaarloosd met alle gevolgen van dien. (Afbrokkelen van de afdeling).
- Nu wordt teveel gevraagd van iemands inlevings/voorstellingsvermogen. (abstract).
- Om de rol van deskundig opdrachtgever te kunnen blijven vervullen zal er veel moeten veranderen. Er is alleen aandacht voor accountants. Deze toestand wordt zo langzamerhand onwerkbaar!!!!!!
- Om ook en de toekomst aan het werk te blijven zouden we eens meer aandacht aan onze opdrachtgevers (de markt) moeten geven. Daarbij hoort m.i. dat we meer tegenspel moeten geven aan politiek en accountants m.b.t. rechtmatigheid. We zijn ons m.i. uit de markt aan het prijzen! (maak bijvoorbeeld eens een ontleding van aanneemsommen van 10 jaar geleden en nu!)
- Omdat ik nog meer kort bij de BD werk en uit een andere cultuur komt, kan ik mij hier nog geen oordeel over vormen.
- Onaangenaam is dat het DT de ene actie na de andere organiseert te controle, die van een groot wantrouwen getuigen t.a.v. het eigen personeel die graag hun ervaringen juist willen delen. Gevolg: demotivatatie, geen eenduidigheid over de uitleg van EKS, ieder heeft zijn eigen versie enz.
- Onderzoek doen naar kwaliteiten en capaciteiten van medewerkers en kansen bieden om die zaken in te brengen.
- Onze afdeling experimenteert met het begrip zelfsturende teams op dit moment. In deze overgangsfase is natuurlijk van alles te verbeteren.
- Ook in de toekomst een "toezichthoudersrol" op de bouw van de kunstwerken blijven uitvoeren!
- Op dit moment vinden er teveel wijzigingen plaats waardoor oudere collega's kunnen afhaken. Let op! Sommige wijzigingen komen vanuit het DT zonder dat er draagkracht wordt verkregen aan de onderkant van de ladder. Is er sprake van stafacties? -Er moet wat meer tegenstand worden geboden aan de accountants. Deze stellen soms vragen die ze niet mogen stellen.
- Over de enquête: het nuance verschil tussen de keuzes "eens" en "volledig eens" is onduidelijk. Wordt met "eens" bedoeld "enigszins eens" en met "volledig eens" "eens"???



minder het geval. Ik heb het gevoel dat de bekendheid met andere (hoofd)afdelingen en de onderlinge betrokkenheid minimaal is. Oplossing: meer gezamenlijke projecten doen.

Het DT dient zich, vooral t.a.v. AD, harder op te stellen. Zeer duidelijke afspraken maken, zodat de werkvloer goed geïnstrueerd deze afspraken kan nakomen.

Het DT moet zich niet bemoeien met keuze rekenprogrammatuur (Diana vs Ansys) maar moet de keuze laten aan de mensen die ermee werken (in afdeling of project).

Het management weet niet voldoende wat er op de werkvloer leeft. Het management wil veranderingen te snel doorvoeren waardoor werkdruk wordt verhoogd.

Het salaris bij de rijksoverheid is bij gelijkwaardige functies lager dan het bedrijfsleven. Dit maakt werken bij de rijksoverheid niet aantrekkelijk. De vergoeding van reiskosten (woonwerk en dienstreizen) is te laag.

Het, ivm sluiten koffie-corner, beschikbaar stellen van een ruimte voor collegiale/ sociale activiteiten.

Hoe is de anonimiteit met alle gegevens van blz 2,5 en 13 gewaarborgd. Achtergrondvragen I, afdeling, achtergrondvragen II.

Hoewel antwoorden op mijn afdeling betrekking hebben, zijn de antwoorden niet helemaal zuiver. In sommige situaties is de lijn chef niet gelijk aan degene waarvoor gewerkt wordt..

Iedereen moet zijn/haar eigen toko, en wil dit ook zo houden.

Ik ben al ca. 1 1/2 jaar gedetacheerd voor 4 dagen per week. De functie die ik daar vervul (leidinggevend) is anders dan de functie die ik bij de Bouwdienst had/heb. Ik ben dus ook meer leidinggevende. De enquête is ingevuld met als uitgangspunt de Bouwdienst. Maar ik vraag me af of ik representatief ben als 1 dag per week bouwdienstmedewerker.

Ik ben benieuwd naar de uitslag, rapportage en analyse van dit onderzoek.

Ik ben erg tevreden over mijn huidige functie. ik heb echter het idee dat dit meer te danken is aan de mensen van buiten BB dan aan de mensen binnen BB. Veel werk en onenigheid tussen collega's is hier vooral debet aan.

Ik ben poolmedewerker, het is niet duidelijk of ik nu bij NISO of NISS behoor. Ik doe mee aan werkoverleg NISO maar functioneer onder het hoofd NISS: bij het invullen van de vragen over leiderschap betreft het NISS.

Ik ben voldoende geïnformeerd over externe kwaliteitsborging om mijn werk goed te kunnen doen (D6). Ik vind dat EKB niet werkt, ik controleer alles, ook als het van een aannemer komt en volgens zijn papieren goed is. (Documenten waarvan bekend is dat ze niet voldoen, zoals materialen en tekeningen (fraude!!)). Ik ben tijdelijk werkzaam voor PD3C ipv. DIV.

Ik heb eerst bij Post en Archief Zaken gewerkt en daar ben ik door de leidinggevende heel slecht behandeld. En ik ben binnen de Bouwdienst niet de enige die zo slecht behandeld ben.

Ik hoop dat het DT v.d. Bouwdienst iets meer gaat praten met de mensen die op de afdelingen werken, zodat ze ook meer weten wat er leeft binnen de afdelingen. Volgens mij is er steeds meer afstand tussen werkvloer en top Bouwdienst en wordt het beleid van de top ook steeds minder begrepen door de werkvloer.

Ik vind een 2 jaarlijkse vragenlijst een heel goed idee en hoop dat er met de uitslag ook iets word gedaan.

Ik vul het formulier alleen maar in om aan te geven dat, sinds de laatste vragenlijst, het steeds slechter is geworden.

Ik werk hier meer dan 25 jaar en vind dat ik ondanks de omstandigheden redelijk mijn werk wil en kan doen. Er wordt te veel geld, maar te weinig begeleiding in nieuwe jonge medewerkers gegeven, die ondanks het salaris toch weggaan.

Ik wil graag een exemplaar van het eindrapport; bij een volgende gelegenheid gaarne een grotere retour-envelop.

In 1999 5 maanden ziek thuis vanwege stress/overwerkt. Leidinggevend hadden onvoldoende zicht op de werkdruk in relatie tot de mogelijkheden die men (ik) heeft. Dit geldt nu nog.

Ingevulde omcirkelde gegevens zijn slechts een vage benadering van de werkelijkheid.

Je doet je werk alleen maar goed als de procedures juist is gevolgd en alle handtekeningen binnen zijn! Het technisch welslagen van aannemers ( zelfs ontwerp wordt uitbesteed) want de bouw dienst maakt zich in hoofdzaak druk over papieren zaken.

Je merkt overal de hete adem van de accountant. Rondom de ISO-9000 wordt het ook steeds onduidelijker. Nu is de mode "EKB!" (de duivel is in huis gehaald)

Kost me teveel tijd.

Kritiek kan ik hebben. Maar laat dat geneuzel over kleine futiliteiten in het kader van administratieve afwikkeling werken eens stoppen.

Laat het DT (HID) zich eens laten zien in Apeldoorn.

Laten we de techniek niet vergeten en laat alles geen papieren tijger worden.



- De verschillende afdelingen kunnen soms eilanden zijn, die te weinig contact hebben.
- De vraag over innovatief aanbesteden past m.i. niet in de lijst en is niet duidelijk. Innovatief werk is voor mij interessant. Innovatief aanbesteden is een vorm die is gekozen en voor velen niet prettig in gebruik.
- De vragenlijst: Bouwen we nu een kunstwerk of bouwen we een accountantsverklaring.
- De werkdruk is erg hoog, o.a. doordat EKB/JEZII een doel op zich is geworden en geen middel voor comptabel beheer; we maken nog altijd een technisch product en zijn er niet alleen om te administreren; Sinds indiensttreding 7 jr. geleden niets anders dan veranderingen, reorganisatie/ inkrimping/ uitbreiding, elementair, EKB/JEZ: dit zorgt voor onrust.
- De zoveelste lijst in 3,5 jaar en per saldo gebeurt er weinig aan met name het personeelsbeleid en de secundaire arbeidsvoorwaarden; Je hebt een baan i.p.v. een loopbaan.
- Directie HSL en bouwdienst, in de toekomst mogelijke bestaansstrijd.
- Door de personeelsstop voelde ik me aardig " te grazen genomen". Zelf net in een nieuwe functie op een afdeling waar 2 vaste mensen weg zijn gegaan die niet vervangen moeten worden. Door wie ben ik ingewerkt???? Wie heeft toch al het werk van 3 mensen moeten uitvoeren?? Het is zo dat ik kostwinner ben met 2 kleine kinderen, anders was ik ook al weggeweest!!!!.
- Door de snelle opeenvolging van vernieuwde procedures Jez 1, Jez 2 en CMF procedure en de vele toetsingen die dit met zich meebrengt inc. de Audits, is het zakelijk kunnen optreden vaak zoeken wordt spraak verwarring in de hand gewerkt.
- Door onderbezetting is er een hoge werkdruk. Alleen strikt noodzakelijke wordt daardoor gedaan. Geen ontwikkeling/ontplooiing voor mijzelf. Onduidelijkheid eigen taak binnen projectteams. Heb meer in mijn mars dan alleen standaardklusjes doen. Bezetting moet veranderen en positionering van mijn functie. Komt arbeidsvreugde ten goede.
- Doordat men overdag niet meer in de koffieshop kan pauzeren is het moeilijk de ogen rust te geven i.v.m. de pc.
- Doordat prestatie en beloning nauwelijks gekoppeld zijn, zijn mensen na verloop van tijd niet meer gedreven: dit zou dus twee kanten op moeten werken.
- Duidelijkheid zodat op iedere hoofdafdeling over een standpunt/ definitie dezelfde gedachte heerst, geen tweërlei uitleg voor hetzelfde.
- Dynamisch bedrijf.
- Een aantal vragen (bijvoorbeeld de vraag of ik tevreden ben over mijn secundaire arbeidsvoorwaarden) zijn te algemeen gesteld. Over een aantal vragen heb ik geen mening, omdat ik hier nog te kort werk.
- Elementair en EKB schieten hun doel voorbij.
- Er moet, ook door de beleidsmakers, meer aandacht worden geschonken aan de invoering van een "beleidsverandering", aangaan het personeelsopbouw in de BD. Door de oude & nieuwe generatie naast elkaar( zonder middenmaat) ontstaan er vreemde situaties= omgangs mogelijkheden voor leidinggevende met personeel.
- Externe kwaliteitsborging gaat uit van een te optimistisch mensbeeld.
- Functioneringsgesprekken worden gehouden met lijnchef. Deze is wel facilitair t.a.v. opleidingen maar heeft weinig zicht op functioneren.
- Geen.
- Geen.
- Geen.
- geen.
- Geen.
- Gezien wij op de afdeling dezelfde werkzaamheden verrichten en er twee zijn die daar een lagere schaal van hebben (o.a. ikzelf), vind ik dat mijn functie ondergewaardeerd is.
- Grote werkdruk in toekomst door invoering van EKB bij regionale directies. Er zal hierdoor meer werk naar de BD toekomen.
- Heel veel energie gaat nu toch wel zitten in EKB en alles wat daarbij komt. Echter, denk eraan dat als je goed wil kunnen toetsen, je als bouwdienst ervoor moet zorgen dat je de technische kennis en ervaring moet hebben. Zorg daar dus voor, door zelf projecten in alle fasen te blijven doen.
- Het bestellen van materialen gaat veel te moeizaam Het duurt lang voordat je de spullen krijgt die je besteld hebt. Kan veel beter.
- Het contact over projecten en ideeën binnen WBR is behoorlijk goed ontwikkeld. Over stafzaken zelfs uitstekend, vooral dankzij de pilot zelfsturing. Op WB/BD-niveau is dat veel



- Bij de "lijst van belangrijkste zaken in uw werk" mis ik "zinvol werk". Ik ben van mening dat een groot deel van mijn werkpakket bij de Bouwdienst als zinvol kan worden beschouwd. Dit is waarschijnlijk mijn belangrijkste motivatie.
- Bij de vraag over de vijf belangrijkste zaken in uw werk, mis ik een primair onderwerp en dat is salaris!
- Bij structureel werk hoort een vaste baan en geen inhuur.
- Binnen de BD heerst (nog) te veel een cultuur van de baas zal het me wel vertellen; de baas zegt me wel wat ik moet doen; te veel een afwachtende houding, te weinig (pro-)actief. De baas zal wel voor werk zorgen.
- Binnen een aantal DI afdelingen zie/merk je iets van samenwerking maar dit kan echt beter. Ik denk soms "pak aan een project" en dan wordt soms vanwege gebrek aan kennis een project niet aangenomen. Jammer een BD waarbij de afdelingen elkaars expertise niet gebruiken.
- Blijf open communiceren ook al doet het soms pijn.
- Blijf zorgdragen dat we als Bouwdienst, nationaal en internationaal aan de wieg blijven staan van de technische ontwikkeling en niet om ons heen kunnen. De klant op de wenken bedienen op een adequate wijze zoals een prof. organisatie in de markt gewoon is te doen. Wetende dat we op een "goede" wijze met de belastingpenningen besteden moeten.
- Bouwdienst moet niet te "modebewust" worden. Een innovatief jasje met PPS knopen past niet in het mode beeld.
- Bouwdienst moet niet willen lijken op een commerciële onderneming, maar is een taakorganisatie t.b.v. het algemeen belang. (en die moeten ook efficiënt en doelgericht werken!)
- Communicatie over bijv. vakantiedagen (hoeveel verlof heb ik nog over?) en onkostendeclaraties verlopen zeer stroef, vaak heb ik het idee dat ik alles zelf moet uitzoeken en dat mij nooit wat wordt verteld over hoe dit soort dingen zijn geregeld.
- Controles beter stroomlijnen. De mensen worden audit moe (Acc. dienst, financiële Quickscan, JEZ, Loydss audit, interne audit BD, enz.).
- De 13-D wordt te veel beïnvloed door de A-D (accountants dienst). Hierdoor ontstaat een onwerkbaar werksituatie tussen BD (opdrachtgever) en aannemer, (opdrachtnemer). Techniek is niet belangrijk geworden.
- De AD moet zich niet bezig houden met de manier waarop wij onze werkzaamheden uitvoeren, hooguit met de wijze van verantwoording afleggen.
- De BD is een interessante werkgever voor technische mensen. In dit interessante technische werk vervullen we veelal een rol als opdrachtgever, die we door gebrek aan juridische kennis, niet goed kunnen vervullen.
- De Bouwdienst biedt op dit moment geen concurrerend salaris in relatie tot vergelijkbare functies in het bedrijfsleven. Daarnaast moet men HEAOers koesteren (gezien imago en arbeidsmarkt) en veel meer gebruik maken van hun capaciteiten.
- De Bouwdienst heeft overal mooie verhalen over, maar in de praktijk komt van al deze pratige verhalen weinig terecht (loopbaan geleiding, doorgroei mogelijkheden enz.).
- De Bouwdienst moet meer gebruikmaken van de ervaring van de oudere medewerkers.
- De Bouwdienst neemt niet meer mensen aan dan de circa 800 plaatsen. Dit is absurd voor een bedrijf. Als er meer werk is huren we mensen in, dit geeft geen binding. Je laat ervaring verloren gaan en is kapitaal vernietiging.
- De bouw dienst wordt een grote papierwinkel, door de vele veranderingen in de laatste jaren.
- De Bouwdienst zal haar rol binnen RWS beter tot uitdrukking moeten brengen of er voor gaan kiezen als agent-schap te gaan functioneren. De kosten van werkwijze en baten onderbouwen. het lijkt mij verstandig dat deze medewerkersenquête series wordt genomen. De voortgang en acties niet worden afgedaan met de woorden "Daar zijn we al mee bezig".
- De laatste tijd wordt het gevoel sterker van "ik ben ambtenaar" in plaats van "ik ben techneut".
- De leiding van de BD mist charisma. Alles draait om info. De tevredenheid van de klant en het leren van fouten zouden daadwerkelijk hoger in het vaandel moeten staan.
- De manier van werken zoals die nu voorgestaan wordt, zorgt er niet voor dat er plezier in het werk blijft.
- De oudere werknemers worden m.i. genegeerd als het gaat om doorgroeimogelijkheden. Nieuwkomers worden vaak op hogere niveaus binnengehaald, kennis en ervaring van de ouderen wordt daardoor nauwelijks doorgegeven.
- De Rijkswaterstaat raakt steeds meer gepolitiseerd, het nemen van verantwoordelijkheden wordt gereduceerd door een vorm van boekhouden innovatief aanbesteden is een innovatie: hoe leg ik de verantwoordelijkheid bij iemand anders.



- Verkleining van de papierwinkel die ontstaat door de vele procedures.
- Verminderen bureaucratie, door afschaffing regels. te beginnen bij accountantsverklaring en extreme kwaliteitsborging!
- Vernieuwing ontwerpprocessen.
- Vernieuwingen in zo'n tempo doorvoeren dat de gehele organisatie daarin meegaat.
- Vernieuwingsmaatregelen moeten meer tijd krijgen en (van te voren) doordacht worden doorgevoerd; niet zoals het bij uitbestede directievoering en EKB is gebeurd.
- Versterking samenwerking tussen hoofdafdelingen tot een beter ingenieursbureau van de overheid.
- Visie en beleid voor de komende tien jaar.
- Voor kleinere klussen geen IBO-protocol. Nog beter een protocol van hoofdkantoor voor kleinere klussen. Hierdoor veel minder rompslomp met elementaire documenten.
- Voorkomen dat de bouwdienst overgaat in een veredeld "bouw- en woningtoezicht".
- Waar begint innovatief aanbesteden en waar houdt de bouwdienst op?
- Waardering administratieve werkzaamheden. Opwaardering "buiten"-werk, dus dat ontwerp- en uitvoeringswerk op hetzelfde niveau komen.
- Waardering van de Contr. Gemachtigde functie. Niet constant wisselingen ondoordacht de organisatie in (wijzigingen Elementair. JEZ 1,2, enz.)
- Waardering/ instroom/ behoud van nieuwe/ jonge medewerkers. Flexibeler beloningssysteem.
- Wanneer hebben de DT-leden eens tijd om op de afdeling/onderafdelingen eens informeel met de medewerkers over van alles te praten. Ze weten niet wat er leeft op de werkvloer. Gemis van BD-breed Man. informatiesysteem.
- Werkbare administratieve procedures.
- Werkbare procedures en loopbaanprocedure/salaris.
- Werkbare procedures.
- Werkbare procedures.
- Werkbare projectadministratie.
- Zakelijker benadering; minder overleg.
- Zelfstandige interlokale netwerk.
- Zich niet alleen op academisch niveau richten, maar ook de kennis via het middenkader.
- Zorg voor toenemende papieren keurslijf.
- Zorgen dat de medewerkers met een lange diensttijd gemotiveerd blijven.
- Zorgen voor werkbaar, op het werk toegesneden, administratieprocedures (nu teveel administratie in verhouding tot het inhoudelijke werk).
- Zou ik gaarne van die verschillende papieren tijger willen en het dreigen van "als de accountants het goed vinden".

**H03****Overige opmerkingen:**

- "Dynamiek versus bureaucratie". Een gemiddelde inzet van circa 1 miljoen gulden per medewerker per jaar maar we zijn (in Zoetermeer) onvoldoende in staat te organiseren dat na 17.00 uur postzegels beschikbaar zijn om een (spoed) envelop te kunnen posten.
- Aandacht gaat teveel uit naar papier ipv eindproduct. Bewijslasten worden overdreven.
- Ad a) In onze kleine afdeling, zijn dit soort opmerkingen niet anoniem. Bespreek ik liever met m'n leidinggevende.
- Algemene indruk: grote afstand tussen management en personeel.
- Als gekeken wordt hoeveel EKB en 'innovatie' kosten kan het niet goed zijn maar het wordt niet in beeld gebracht omdat men (het management) het niet wil zien.
- BD wordt momenteel beheerst door 'angst voor de accountant' en is te intern gericht. Nieuwe (noodzakelijke) werkwijzen; elementaire, JEZ, EKB zouden op een veel positievere manier in de organisatie gebracht kunnen worden, zodat er ook draagvlak voor ontstaat!
- Beleidsanalyse zou aparte hoofdafd. moeten worden binnen de BD, zeker gelet op toekomstige ontwikkeling, waar niet techniek maar implementatie van beleid (operationalisering) van belang is.
- Betere analyse Bouwdienst op positionering in de markt, nu en in de toekomst.
- Betere samenwerking met ontwerpafdelingen (andere afdelingen). Meer betrokkenheid (vroegtijdig) bij het opstellen van contracten.
- Betreffende de vraag: alles overwegend ben ik als medewerker tevreden over het werken bij de Bouwdienst. Antwoord eens is gebaseerd op het verleden tot heden. Naar de toekomst toe heb ik twijfels over de veranderende werkwijze in de uitvoering.
- Bij aanhoudend warm weer is het op de afdeling gauw benauwd en warm.



- Sneller inspelen op de veranderende maatschappelijk- en bedrijfsprocessen.
- Snellere concrete beslissingen nemen met name op DT niveau en net daaronder( ook elders raadzaam). Voorbeeld: Wat op lijst projectspecifiek eisen staat al 0,5 jaar open zonder antwoord!!!!.
- Snellere uitbetaling van gemaakte reis of overwerk.
- Stabiliteit.
- Stafafdelingen als volwaardige afdelingen accepteren. Niet alle administratieve processen in het korset van het primair proces willen persen.
- Standaardprocedures en producten klantrelatie van laag tot hoog.
- Stimuleren i.p.v. delegeren van bovenaf. Vereenvoudigen en verhelderen administratieve procedures. Meer concentreren op primaire (technische) productie proces (rest is hulpmiddel bij bouwtaak). Meer leren doen met stimuleren om medewerkers positieve energie te laten "produceren".
- Stoppen met allerlei ideeën over de schutting te gooien.
- Stoppen met wilde crash acties (doelend op de accountantsverklaring), een stroom van papier die redelijkerwijs niet verkrijgbaar is, gezien herziening na herziening.
- Strategie erg gericht op operationele zaken. Echte visie komt niet echt uit de verf.
- Structurele afspraken tussen bedr. zaken en afd.
- Structuur in alle informatie over bijv. EKB; nu discussie over/met iedereen, meer voorlopige concepten ect.
- Te veel veranderingen c.q. verbeteringen tegelijk. Te veel systemen (sterk verouderde). DT moet zich meer oriënteren op de werkvloer waarom zijn we moet verder gegaan met IBIS.
- Te veel vernieuwingen en implementatie in de dienst zorgen voor een geforceerde gang van zaken. Medewerkers worden onrustig (beter doceren).
- Tempo waarin voornemens worden uitgevoerd verhogen. Knopen doorhakken.
- Terugkoppeling van afwijkingen aan betrokkenen.
- Tijd en aandacht voor elkaar als mens. Kwaliteit van het werk belangrijker dan administratieve en financiële verantwoording!
- Tijdig overdragen ervaring aan jonge instroom. Minder starre opstelling als iets buiten de regels valt. Bevorderen dat aanwezige kennis door collega's optimaal wordt benut (velen weten niet wat waar te halen).
- Toegankelijkheid en mogelijkheden binnen FAIS en PBMS.
- Toekomst duidelijk maken. Minder werken in dienst van accountant (=onrust). Eerst iets uitwerken (EKB!) en dan in de organisatie pompen.
- Toekomst strategie meedelen.
- Toekomstig beleid na vertrek babyboomers formuleren. Worden we een beleids- en advies club/veredeld bouw- en woningtoezicht of blijven we een top ingenieursbureau?
- Toekomstvisie waarin rol en bestaansrecht duidelijker gepresenteerd worden of zonodig bediscussieerd met de werkvloer.
- Toekomstvisie, met name richting eigen personeel.
- Toekomstvisie.
- Toepassen nieuwste dingen; methoden om te bouwen blijven achter t.o.v. buitenland.
- Transparantie met betrekking tot de diverse afdelingen en bezigheden.
- Uitbesteden beter regelen.
- Uitbetaling reisdeclaratie/overuren; werkdruk.
- Veel alerter reageren op signalen vanuit de "werkvloer" en die signalen vooral serieus behandelen. Procedures tijdens de uitvoering van werken (?) nu eindelijk eens werkbaarder worden. Betere km.vergoeding.
- Veel meer aandacht voor bedrijfsvoering van de ontwerpafdelingen, dit geldt m.i. voor alle hoofdafdelingen.
- Veel meer gericht zijn op "naar buiten kijken".
- Veel sneller aanpassen van NDB-normen t.g.v. veranderende externe normen. Idem voor RWS/SPEC'S en Electro BD-normen. Over veranderingen sneller ( en eerder) geïnformeerd worden t.a.v. technische zaken.
- Verantwoordelijkheden leggen waar ze horen te liggen. Weg met parafencircuit. Accountant niet laten dicteren hoe wij ons werk doen.
- Verbeteren 'bouwdienstgevoel'. Saamhorigheidsgevoel beperkt zich tot hoofdafdeling.
- Vereenvoudigen procedures.
- Vereenvoudiging administratieve procedures.
- Vereenvoudiging proces betalingen/rechtmaticheid/FKB.
- Vergroten van samenhang binnen de BD, minder 'eilanden' van hoofdafdelingen, meer bewustzijn van grote organisatie.



- Ontwerp op live cyclus> +Beheer(sen). -Zakelijke opstelling naar klant en aannemers. -
- Voorkomen teveel procedures> onwerkbaar en te duur.
- Ontwikkelen en toepassen van sancties op aannemers die slecht werk leveren.
- Op tijd gegevens leveren die nodig zijn om het werk goed te kunnen doen. Tevens de juiste gegevens.
- Opdoeken van uit de tijd zijnde systemen (Fais); meer gebruik maken van elkaars kennis; minder procedures.
- Open en directe communicatie m.b.t. beleid BD; Veranderingsprocessen beter begeleiden, meer tijd voor nemen C(EKB).
- Openhartige meningsuiting zonder represailles. De kritische medewerkers worden afgestraft in hun carrière bij het vernieuwingsproces van de Bouwdienst. Kritische lieden vertragen de invulling van beleidswijzigingen. Al weet de leiding (DT) dat het zal mislukken. Dus doordrukken maar.
- Openheid.
- Opheffen hoofdafdelingen "bevordert afwisseling werk"; Opheffen vestigingen "bevordert communicatie".
- Organisatie structuur zou moeten worden ge-updated; is te traditioneel. ( Bijv: strategische alliantie is nogal geforceerde constructie).
- Organisatiemodel en administratief systeem.
- Overleeft de Bouwdienst omdat de administratie op orde is of omdat het goede producten levert? Het laatste. Dus het wordt tijd dat de kwaliteitsborgingskoorts t.a.v. het papierwerk, wat afneemt.
- Paniek beleid voorkomen.
- Papierstroom moet verminderd worden. We zijn zo erg druk met alles op papier aantoonbaar te maken, dat we de behoeften van onze klanten vergeten.
- Personeelsbeleid in het algemeen.
- Personeelsbeleid; interne mobiliteit, functieroulatie, enz., met als doel 'potentials' binnen te houden (RWS-breed).
- Personeelsopbouw: teveel ouderen (veel ervaring), te weinig jongeren. Over een x-aantal jaren (<10 jaar) ervaring weg, geen nieuwe medewerkers die deze kennis kunnen overnemen. Zorgwekkende situatie.
- Positie als vooraanstaand ingenieurbureau.
- Positiebepaling en strategie van de Bouwdienst binnen de RWS organisatie moet helderder.
- Positionering (wat wil de Bouwdienst nu eigenlijk).
- Principe van tijdschrijven, activiteit gericht en percentage gereed aangeven. Minder praten, meer doen. Opheffen 3-deling account-product-lijnmanagement.
- Procedures versimpelen.
- Realisering dat de wereld om ons heen veranderd is en daar een slagvaardige inhaalslag doen plaatsvinden, hoe pijnlijk ook voor sommigen.
- Rechts ongelijkheid forfaitaire inhouding (een werkplek). Bazen-5 werkplekken? Aandacht voor civiele werken onder tijdsdruk.
- Respect voor elkaar.
- Rookverbod.
- Roulatie personeel over meerdere hoofd-afdelingen balans bedrijfsvoering vs techniek herstellen.
- Salariëring.
- Salariëring; reiskosten/dienstautoregeling.
- Salaris. Reiskosten.
- samenwerking hoofdafdelingen bevorderen.
- Samenwerking met andere afdelingen.
- Samenwerking tussen afdelingen (niet allemaal opnieuw het wiel uitvinden!).
- Samenwerking tussen de afdelingen van de bouw dienst.
- Samenwerking tussen hoofdafdeling administratieve- en bureaucratische processen.
- Samenwerking tussen hoofdafdelingen verbeteren en de neuzen wat betreft Elementair, EKB enz. dezelfde kant op.
- Secundaire en primaire arbeidsvoorwaarden beter afstemmen op de non-profit sector (slag om de kwaliteit van de medewerkers).
- Selectie leidinggevende op grond van leidinggevende criteria in plaats van inhoudelijke kennis.
- Slecht hoofd/ staf afdelingsmanagement aanpakken/ verbeteren: reken er op af.
- Sneller definitiever beslissingen nemen. Bijvoorbeeld nieuw tijdregistratiesysteem, agendasyteem, archiveringssysteem.



- Meer waardering voor techniek en niet alleen voor administratieve zaken.
- Meer werken met Design and Construct en toetsen op proces zodat er minder administratieve rompslomp is en dus minder problemen met de accountdienst.
- Men moet eens luisteren naar medewerkers die al 10 jaar roepen dat externe kwaliteitsborging niet zal werken en niet laten voorkomen alsof het wel werkt. Elementair geeft een hoop papier waarvan je je moet afvragen of het zinvol is (ISO 9000 is leuk, maar het is geen verbetering en zegt niets over kwaliteit!)
- Minder "hokjes cultuur". line Eenvoudige beslissingen. line Oorzaak bestijding i.p.v. gevolgbestijding bij problemen. Voorbeeld DEKB: CMF team: toetsingsteams.
- Minder aandacht voor details. Meer tijd nemen voor veranderingsprocessen.
- Minder administratieve rompslomp variërend van fietsenplan tot EKB.
- Minder administratieve rompslomp.
- Minder boekhouden, meer werken.
- Minder bureaucratie.
- Minder extemen en niet bewust belonen.
- Minder hokjes denken.
- Minder inhuur- meer eigen personeel. Bij tijdelijk minder werk worden inhuurkrachten toch niet meteen weggestuurd. Het lijkt mij al financieel voordeliger om alles eigen medewerkers te hebben die elk twee werkweken per jaar niets te doen hebben.
- Minder nadruk op accountance verklaring e.d. maar nadruk op technische/project prestaties.
- Minder papier verzamelen. Dat aannemers, 1e, komen om te verdienen en 2e, om kwaliteit te leveren.
- Minder papieren rompslomp.
- Minder regelgeving, meer praktische oplossingen. (Project)leiding moet ook ervaring hebben in lagere rollen in een project (het handen en voeten geven aan de diverse regels).
- Minder regeltjes. Bredere samenwerking tussen de afdelingen.
- Minder strenge procedures (projectplan, evaluaties, verantwoording afleggen, etc.) en meer vertrouwen in de kwaliteit van het personeel.
- Minder theoretisch en academisch en meer pragmatisch denken; er is te veel verkokering.
- Minder toetsen, meer zelf doen.
- Minder werk uitbesteden (politiek item).
- Minder zeuren over hoe er gewerkt moet worden, maar gewoon gaan werken.
- Minder zuinigheid tav. salaris, schaal en het in vaste dienst aannemen van mensen die goed zijn in hun werk.
- Mogelijkheden van een centrale afdeling bedrijfszaken voor de gehele Bouwdienst.
- Mogelijkheden van een centrale afdeling projectmanagement onderzoeken. Verbeteren communicatie met klanten. Minder plannen, plannen uitvoeren en voortgang bewaken.
- Mogelijkheid bieden om elders ook dezelfde soort werkzaamheden te verrichten i.v.m. toekomstige tolwegen om woon/werkafstand te verkleinen.
- Naar mijns inziens geeft dit meer werkplezier, betere ontwikkelingen(betere ervaring) en resultaat. Vrouwen, communicatie en iemand iets gunnen spelen hierbij een grote rol.
- Naast een rol als ingenieursbureau voor de rijksoverheid zou de BD moeten streven naar een grotere rol in internationale context, m.n. op het gebied van waterbeheer.
- Niet alleen constateren dat de werkplek niet arbo-confort is, maar daar ook iets aan doen binnen afzienbare tijd! (Zeker als het een kwestie is van een paar schroefjes losdraaien!)
- Niet hoofdzakelijk aandacht voor documenten, maar meer aandacht voor de kwaliteit van het product.
- Niet meer opnieuw alsmaar weer het wiel uitvinden. Het werk moet wel prettig blijven en dat wordt het niet als er steeds meer acties komen i.k.v. EKB.
- Niet steeds regels voorschrijven die niet getoetst zijn aan de praktijk.
- Niet te veel willen veranderen cq verbeteren in een te korte tijd.
- Niet zo 'hautain' optreden richting klanten.
- Nieuwe huisvesting.
- Nieuwe ontwikkelingen (bijv. EKB) onder meer leiding invoeren. Niet het over de schutting gooien en het er doorrammen, zoals met EKB is gedaan. EKB is goed, invoeringswijze slecht.
- Nieuwe procedures beter voorbereiden.
- Nog meer werken aan klantvriendelijke en deskundige uitstraling (imago).
- Omgaan met mensen door hen persoonlijk aan te spreken op wat hen beweegt, over de beleving van het werk; aandacht voor laag ingeschaalden/onderkant van de org. Aandacht voor de mens c.q. aansturing van mensen.
- Onmiddellijk ophouden met het huidige suïcidale plan om alleen actief te zijn in het voortraject t.e.m. voorontwerp.



- Meer communicatie. Betere en snellere informatiestroom.
- Meer contact tussen directieteam en werkvloer.
- Meer deelname v. medewerkers aan samenhang van werk binnen afdeling; meer samen nadenken over gevolgen van veranderingen voor werk - werkpakket. SPM nl. personele consequenties daarvan! Geef personeel duidelijk aan wat er gaat veranderen of als je dat niet weet, zeg dat dan. Relatie BD<>omgeving; doelstellingen BD<>omgeving; veranderende doelst.<>SPM.
- Meer doorgroei mogelijkheden.
- Meer duidelijkheid geven over de betekenis van de omgang met projectspecifieke eisen bij EKB.
- Meer duidelijkheid in de verantwoordelijkheden bij de audits tussen FC en KW.
- Meer duidelijkheid omtrent werkwijze EKB (concrete informatie, informatie is te zwart/wit en vaak vaag).
- Meer duidelijkheid.
- Meer eenheid naar buiten. Afdelingen noemen naar hun product, niet naar het gangbare materiaal. Geen machtspeletjes van BSW t.o.v. de TO-afdelingen. Kwaliteitszorg dreigt de innovatie te overheersen en belast leidinggevende oneigenlijk.
- Meer en betere informatie m.b.t. besluitvorming en de uitvoering/invoering hiervan.
- Meer gelijkheid van manier van werken tussen div. afdelingen.
- Meer gezond verstand gebruiken. Bijvoorbeeld op gevaarlijke kruisingen geen bomen planten en indien ze er staan dan deze verwijderen.
- Meer inspelen op veranderingen in de omgeving. Breder werkterrein. Minder regelgeving. Meer elan.
- Meer jonge mensen. Meer secundaire arbeidsvoorwaarden zoals GSM, Lease-auto enz. De BD moet dynamischer worden.
- Meer jongere medewerkers in de organisatie en niet alleen pool-medewerkers, maar tijdelijke medewerkers een toekomst geven.
- Meer klantgericht werken. Meer notie/ervaring hebben van klanten.
- Meer medewerkers met MBO-niveau in dienst nemen i.p.v. HTS en TO-niveau bij de ontwerp afdeling, opdat zij bepaalde taken kunnen overnemen en dan meer met hun eigen werk bezig kunnen blijven. Minder werk uitbesteden, waardoor meer detailtekeningen gemaakt kunnen worden bij de ontwerpafdelingen i.p.v. bij de ingenieursbureaus.
- Meer mensen een vaste aanstelling geven. Er is teveel verloop van personeel vanwege inhuurkrachten.
- Meer naar buiten kijken. Nu teveel 'selfcentered' bezig met zaken als EKB veel te hoog op prioriteitenlijst.
- Meer naar buiten richten i.c. opdrachtnemers/klanten (zorgvuldigheid).
- Meer oog voor de leegloop binnen bedrijfsbeheer en daar een oplossing voor vinden.
- Meer oog voor onderzoek & ontwikkeling. Meer opereren als overheid i.p.v. als ir-bureau.
- Meer op een lijn komen zitten aangaande het beleid en 't naleven ervan. Met richtlijnen en normen als voorbeeld hiervan.
- Meer op kwaliteit letten van de producten i.p.v. kwaliteit van de procedures (heel veel werk om de procedures te borgen i.p.v. het werk).
- Meer PR
- Meer praktijkgerichte (werkzame) procedures voorschrijven (EKB, sjablonen, voorbeelden (Ettenleur)).
- Meer samenwerken in het algemeen belang (tegengaan van verkokering en te grote autonomie in werkwijze). nu staan belangen van afzonderlijke afdelingen te vaak voorop.
- Meer samenwerking en uitwisseling van kennis en organisatie tussen de afdelingen. Niet allemaal het wiel proberen uit te vinden.
- Meer samenwerking met "soortgelijke" afdeling. Vaak lijkt het, dat het wiel opnieuw gevonden wordt. Men weet niet van anders dan werk/project.
- Meer samenwerking over de gehele dienst, dus loodrecht op de afdelingen. Daarnaast moet er een (winst-)prikkel aanwezig zijn.
- Meer samenwerking tussen hoofdafdelingen, zowel formeel als informeel.
- Meer stapsgewijze invoering van nieuwe BD (RWS) regelgeving dan wel werkwijze.
- Meer techniek, minder papier.
- Meer telewerken.
- Meer uniformiteit tussen de hoofdafdelingen.
- Meer voorlichting naar ( langer)zittend personeel in de vorm van b.v. een middag waarin b.v. EKB etc. visueel wordt weergegeven ipv. de hele papierwinkel. Internet/intranet biedt hiervoor toch ook mogelijkheden.



- Klimaat beheersing (airco).
- Klimaatbeheersing.
- Korter, effectiever vergaderen; beter klimaat gebouw (Westraven); vriendelijker uitstraling gebouw (Westraven); EKB niet ten koste van plezier in werk.
- Kortere besluitvormingslijnen.
- Kosten die de administratieve procedures kosten, terwijl de toepassing niet of onvoldoende gebeurt, beter doorlichten en toepassing verbeteren.
- Kwaliteit producten.
- Kwaliteitssysteem vereenvoudigen.
- Kwaliteitszorg werkbaar maken. Implementatieprocessen moet veel zorgvuldiger (=trager).
- Imago BD-derden en klanten.
- Kwaliteitszorg: werkbaar/verduidelijken.
- Laat het D.T. eens de doven-top communicatie aangaan. Praktijk versus theorie.
- Lager abstractieniveau in de te verspreiden documenten zodat het voor een ieder te begrijpen is en ook gelezen wordt.
- Lange termijn positie van BD in de markt, samenwerking tussen de afdelingen op gebied van projecten en ontwikkeling technieken.
- Leeflijdsopbouw v.d. organisatie
- Leidinggevende wat meer sociaal gedragen t.o.v. privé gebeuren.
- Logische opbouw/herkenbaarheid.
- Loopbaanbegeleiding. Salaris betalen naar het niveau van het steeds zwaarder wordend takenpakket. Betere doorgroeimogelijkheden scheppen. Verlichten werkdruk. HBOers met een vergelijkbaar takenpakket gelijk waarderen qua salaris (Nu HEAO < HTS).
- Loopbaanbeleid: toekomstmogelijkheden (jonge) medewerkers, verticaal doorgroeien etc.
- M.b.t. de terugtrekkende overheid goed nagaan wat de invloed daarvan is op de werkzaamheden van de lagere schalen (9 en minder).
- Manager majeure veranderingsprocessen.
- Manier van nieuwe werkwijze in een te korte tijd willen realiseren.
- Medewerker nog beter op de hoogte brengen over hoe er moet worden gewerkt met EKB "we zijn er nog lang niet". Niet te veel regelgeving introduceren. Het grote risico is dat we worden geleefd door de regelgeving "lived by the rules". Betere contacten capaciteitsafspraken met DI-NI etc. CMF procedure anders organiseren of afschaffen "zo werkt het niet".
- Medewerkers de kans geven beleidswijzigingen "eigen" te maken voordat de volgende wijzigingen worden opgelegd.
- Meer aandacht en gevoel voor de praktijk. Het praktisch omgaan met voorschriften en regels.
- Meer aandacht vd medewerker.
- Meer aandacht voor (behouden van) kennis en deskundigheid bij BWD, minder voor de soms overdreven regelgeving (elementair/EKB).
- Meer aandacht voor bedrijfseconomische aspecten (nu technische cultuur).
- Meer aandacht voor de implementatie van DT besluiten. In plaats van de techniek is de goed gekeurde accountants-verklaring onze core business; althans dat wordt door het DT "uitgestraald".
- Meer aandacht voor de kwaliteit van de communicatie.
- Meer aandacht voor doelmatigheid.
- Meer aandacht voor het product i.p.v. voor procedures; meer aandacht voor het personeel i.p.v. voortdurende urgentie voor beleid.
- Meer aandacht voor resultaat en klanttevredenheid en minder aandacht voor formele aspecten en formele procedures.
- Meer aandacht voor samenwerkingsverbanden als PPS.
- Meer aandacht voor techniek i.p.v. administratieve papierwinkel. Meer tegengas richting doorgeslagen accountantdienst.
- Meer aandacht voor techniek. Minder accent op administratieve afhandeling.
- Meer aandacht voor vakmanschap, veel te overdreven
- aandacht/tijd/energie/frustratie/voorbehalen van goedgekeurde accountantsverklaring.
- Meer anticiperen op de arbeidsmarkt (vraag en aanbodtrajecten) Niet alles over de dienst heen laten komen (acc. dienst, EKB, JEZ).
- Meer besluit- en daadkracht, meer vertrouwen in eigen kunnen (je niet laten "regeren" door AD en HK).
- Meer bevoegdheden toekennen aan de projectleider. Een p.l. heeft veel verantwoordelijkheden maar weinig of geen bevoegdheden.
- Meer bottom-up initiatieven creëren.
- Meer bouwen (meer doen dan denken). Minder administratieve rompslomp.



- Het grote werk binnenhalen en niet meer van die kruimelklusjes die het bedrijfsleven te duur of niet interessant vinden.
- Het halen van een accountantsverklaring niet vertalen in juridische werkwijzen, maar praktisch bruikbare werkwijzen met gedelegeerde bevoegdheden.
- Het intern gerichte te weinig/externe communicatie/marketing onderzoek. De regelzucht, het vuistdikke Elementair dat elke maand met 30 pagina's 'instrumenten' groeit. Het te zware accent op procedures JE22, JE23, JE24 etc. Al die vreselijke afkortingen. De bereikbaarheid van mensen en snelheid waarmee ze reageren op vragen.
- Het management denkt dat de werkvloer weet wat men wil. Het management heeft onvoldoende inzicht in wat er op de werkvloer leeft. Het management wil van alles op te korte termijn. Het management gooit van alles over de schutting ervan uitgaand dat de werkvloer het wel weet, c.q. stelt dat men het moet weten, ten onrechte.
- Het minder produceren van documenten (elementair). Externe kwaliteitsborging.
- Het ontwerpproces is zoeken naar een balans tussen vrijheidsdrang en beheersingsdrang. Door de fixatie binnen de bouwdienst op kwaliteitsborging slaat de balans door naar beheersingsdrang en komen creativiteit en flexibiliteit in het gedrang. Als 1e dient dus kwaliteitsborging wat meer gerelativeerd te worden.
- Het personeelsbeleid, minder vriendjespolitiek.
- Het personeelsverloop.
- Het persoonlijk contact gaat vervagen. Iedereen heeft het te druk met zijn/haar eigen werk.
- Het van A tot Z implementeren van veranderingsprocessen.
- Het voorkomen van de (bijna) ziekelijke manier van regelgeving; waardoor de procedures belangrijker zijn dan de inhoud (Elementair, EKB, JEZ etc.)
- HID zichtbaar. Op bezoek bij afdeling minimaal 1 x per jaar.
- Hoe ziet de Bouwdienst er in de toekomst uit?. Wat brengt EKB ons. EKB is nog lang niet geïmplementeerd en hier moet nog veel over uitgelegd worden.
- Honorering/ beloning voor goede resultaten in het werk. Meer aandacht op het werk, minder op het proces. Discipline. Verantwoordelijkheden en bevoegdheden goed definiëren. Efficiency. Beloning van goed werk/ evaluatie medewerkers. Koppeling management-werk(vloer). Heldere en functionele organisatie. Dynamiek. Sturen op inhoud/ vakkundigheid. IBO, Elementair, EKB worden (verplicht) ingevoerd om bedrijfsprocessen, kwaliteit ed. te verbeteren. Is dit wel zo? Maw. worden deze processen wel geëvalueerd en teruggekoppeld (DG - politiek?).
- Ik ben het volledig niet eens met het beleid om steeds meer werk uit handen te geven aan het bedrijfsleven. Op deze manier gaat veel kennis verloren. Ik denk dat afdelingen projecten moeten blijven doen van begin tot eind, i.p.v. alleen voorontwerp. Verder geloof ik nog niet dat het EKB, zoals dat nu zou moeten werken, goed zal werken in de toekomst.
- Ik denk dat elementair uit z'n voegen groeit. De mensen lopen weg omdat het niet meer hanteerbaar is. Klanten worden er (in toenemende mate) boos over.
- Ik werk nog te kort bij de bouwdienst om hier een antwoord op te kunnen geven.
- Implementeren nieuwe werkwijze goed doordacht.
- In het oog blijven houden dat de verzakelijking niet te ver door gevoerd wordt. Er moet ruimte blijven om dingen te kunnen blijven onderzoeken. Het administratieve stelsel mag dit absoluut niet de das omdoen.
- In plaats van sturen op formalisme en ratio, sturen op intuïtie en realiteit. Geen top-down maar Bottom-up.
- Informatie-uitwisseling over verschillende werkwijze en project-aanpak van verschillende hoofdafdelingen.
- Innovatie ook voor interne processen; duidelijker en consistentere beleid.
- Invoeren nieuw beleid beter voorbereiden.
- Invullen passende rol en taak BO binnen rijkswaterstaat (=bestaansrecht).
- Je vangt alleen nog jong talent met veel aandacht; menigeneen wordt gedirigeerd door faalangst - de organisatie is daardoor rigide.
- Kennis behoud/ beschikbaarheid (m.n. specialisten); uniforme ziens-/ werk-wijze tussen NI, DI, WB, PD.
- Kennismanagement.
- Kennismanagement: welke kennis wil je wel en niet in huis hebben. Door afstand van de werken steeds minder techn. inhoudelijk bezig.
- Kernactiviteit bepalen.
- Kleine projecten niet behandelen volgens Elementair (of alleen eenvoudige uitvoering hiervoor maken) en zonder EKB uitvoeren, zodat de 'overhead' voor Bouwdienst en kleine aannemers afneemt.



- Er worden steeds meer regeltjes opgesteld, waardoor het werken minder plezierig wordt. We worden meer echte ambtenaren.
- Er wordt alleen maar vanuit technocratische achtergrond gewerkt. De vraag of dit voor de mensen belangrijk of gewenst is, wordt bijna nooit gesteld. Dit moet anders.
- Er wordt te veel werk uitbesteed. Dit leidt tot een afname van het werkplezier en de kennis. Zelf doen is belangrijk. Auto rijden leer je ook niet uit een boekje.
- Erkenning van de speciale positie van een onderzoek- en een ontwikkel afdeling zoals DIW binnen de Bouwdienst.
- Evalueren of de opgeleverde politieke doelen ook tot verbetering van het geleverde product leidt.
- Evenwicht in salariering/vergoedingen overheid-bedrijfsleven.
- Expliciet omgaan met kwaliteitsborging. Dus: verplichte voorbeelden e.d. Toelichting: de gemiddelde BD-medewerker is niet in staat af te wegen wat wel en wat niet aan de eisen (elementair en accountants) voldoet.
- Flexibeler omgang met EKB.
- Formuleren van een duidelijke toekomstvisie. Meer techniek minder administratie.
- Formuleren van heldere toekomststrategie.
- Functioneren lijnorganisatie en systematisch verbeteren van kennisniveau bij medewerkers op technische vakgebieden.
- Gebruik EKB als middel niet als doel. Verbeteren doelmatigheid. Stoppen met "spierballenpolitiek": eerst goed over zaken nadenken, alvorens in te voeren.
- Geen gestructureerde aanpak van problematieken (EKB,JEZ); teveel ad-hoc (paniek-voetbal) acties, die dan "even later" weer overruled worden. Te grote chaos voor de werkvloer.
- Geen mening, ik werk hier pas.
- Geen mening.
- Geen mening.
- Geen mening.
- Geen mening.
- Geen opmerkingen.
- Gehele organisatie; onderverdeling in DI, NI en WB is in toekomst niet meer houdbaar.
- Gelijke functies binnen verschillende hoofdafdelingen gelijk waarderen.
- Geringere boekhoudersmentaliteit,
- Goed opgeschoorde, vaak jonge medewerkers verlaten de BD. Meer energie zal erin gestoken moeten worden om deze mensen binnen te houden !.
- Goede arbeidsmix bewerkstelligen. Het lijkt wel een manlijk bejaardenhuis met alle vooroordelen van hoger opgeleide vrouwen van dien.
- Goede, duidelijke richting kiezen w.b. EKB, betere eenduidige uitleg van EKB.
- Groter belang hechten aan communicatie; positionering afstemmen op omgeving; strategisch plan op hoofdlijnen, al die subdoelen geven slechts een schijnactiviteit.
- Helder informatie over de doelstellingen van de Bouwdienst en RWS en de daarbij behorende nieuwe taken en werkwijze.
- Helder lijn die aansluit bij de omgeving (markt).
- Helicopterview. Meer werken met competentie management. Meer samenwerking tussen afdelingen.
- Her veranderingsproces is een revolutie i.p.v. evolutie. Niet alle BD medewerkers kunnen het zo snel bevatten.
- Het "beleid" niet laten bepalen door de accountendienst!
- Het automatiseringsbeleid binnen de bouwdienst zou ik "het stiefkind" willen noemen.
- Het continue wijzigen van processen en dit "dumpen" binnen de projecten. Aandacht voor de mensen binnen de projecten.
- Het DT zal wat af moeten dalen en moeten weten wat leeft op de werkvloer.; O.R.? Bestaat die nog? Wat doet ze nu? Communiceer met de achterban.
- Het DT zou zich moeten afvragen of zij op de goede weg zijn met EKB. Vooral voor de uitvoering geldt dat EKB en rechtmatigheid voor een vaak onwerkbaar situatie leidt. Er is op de werkplek alleen nog maar strijd tussen aannemer en directie (vechtcultuur).
- Het echelon boven mijn chef en verder naar boven moeten hun verantw. beter nemen en daarna ook handelen en niet steeds laten oplossen door de werkvloer, want die heeft zijn werk al gedaan, maar krijgt geen verdere medew. Ook voor de DT en de rest van het management, waarbij ook geluisterd en overleg moet worden gepleegd (indien mogelijk) met de werkvloer.
- Het gewenste beleid eerst doornemen met ervaren medewerkers, voor de implementatie.



- Duidelijker stellingname over de toekomst van de Bouwdienst en de veranderingen in de organisatie die daarvoor nodig zijn (nu tweeslachtige koers).
- Duidelijkheid EKB versus traditionele toetsing.
- Duidelijkheid en respect omtrent de positie, ook op lange termijn, binnen V&W.
- Duidelijkheid m.b.t. geldstromen en daaraan gekoppeld externe verplichtingen. Duidelijkheid en gelijke behandeling m.b.t. te declareren reiskosten.
- Duidelijkheid niet de veranderingen in een te korte tijd doorvoeren.(E.K.B.).
- Duidelijkheid over de invulling van EKB.
- Duidelijkheid over EKB (minder papieren rompslomp).
- Duidelijkheid scheppen hoe de Bouwdienst in de toekomst de werken (bestekken) qua uitvoering wil gaan begeleiden.
- Duidelijkheid t.a.v. kwaliteitsborging; Rust binnen de projecten.
- Duidelijkheid wat ze willen met EKB, KB, Elementair, UAV, UCA ect.
- Duidelijkheid, beslissingen van DT.
- Duidelijkheid, doelstellingen en toekomstgerichtheid: duidelijkheid, niet per 2 maanden een andere wending!
- Duidelijkheid, visie.
- Duidelijkheid. Minder papieren rompslomp. Meer knokken voor het personeel t.o.v. ministeries e.d.
- Een "praktische" toepassing EKB. Werkbare situatie met betrekking tot rechtmatigheid, welke nog altijd prevaleert boven doelmatigheid.
- Een betere communicatie tussen de verschillende afdelingen.
- Een goede communicatie tussen de afdelingen onderling.
- Een groep mensen die echt verstand hebben van EKB en niet dat zootje dat we nu hebben om steeds achter de feiten van de AD aan te lopen.
- Een op de kwaliteit van de medewerkers toegesneden werkwijze. Toetsingsfilosofie en ECB zijn aardig abstract.
- Een zakelijke instelling. Het zichtbaar maken van de resultaten m.b.t. de nieuwe ontwikkeling binnen de bouwdienst. En daarmee een aansturing voor in de toekomst.
- Eenduidige visie.
- Eenduidigheid (EKB) beleid tussen hoofdafdelingen.
- Eenduidigheid/duidelijkheid niet vandaag dit en morgen dat. Laat de rede regeren en niet de huidige angst.
- Eens daadwerkelijk invulling geven aan efficiëntie en zakelijke werkwijze, niet alleen op papier. DT moet dit uitstralen naar de gehele organisatie.
- Eenvoudig + werkbaar beleid(mn EKB). Snellere betaling( mn onkosten, reiskosten, overuren, e.d.).
- Eenvoudige administratieve procedures.
- Eenvoudiger regelgeving.
- Eenvoudigere administratie.
- Eerder evalueren van nieuwe werkmethodes. (Zie rommeltje aanpak start in 1999 van EKB).
- Eerst consequenties nagaan alvorens veranderingsprocessen worden ingevoerd (PPS); minder bureaucratisch (eenvoudiger regelgeving) niet alles dichttimmeren met strakke procedures; meer duidelijkheid/eenduidigheid t.b.v. rechtmatigheidsbeginsel bij contractwerkers.
- Eerst denken, dan pas doen. Luisteren naar de werkvloer en niet top-down dingen opleggen.
- EKB
- EKB dient nader bestudeerd te worden op toepasbaarheid binnen "alle" projecten. Staf negeert mening van werkvloer.
- EKB niet als zaligmakend presenteren.
- EKB slaat door, motivatie bij personeel en aannemerij beweegt in neergaande lijn.
- Aannemerij werkt gedwongen mee, op werkvloerniveau trekt men daardoor aan een dood paard.
- EKB: De aannemers zijn hier niet voldoende op voorbereid. Zeker onderaannemen van onderaannemer enz.
- EKB: voordat je naar anderen wijst, kijk eerst naar jezelf of je alles wel goed doet.
- Elementair vereenvoudigen en afstemmen op aard en grootte van het projecten.
- Elementair(?) zou vereenvoudigd moeten worden.
- Elkaar vertrouwen
- Er is alleen aandacht voor regels/ procedures. Techniek telt niet meer.
- Er moet eerst gekeken worden naar ervaring van medewerkers ipv de diploma's maar heilig te verklaren.



- De S.E.R. propageert langer werken voor 55+, maar het beleid van de Bouwdienst lijkt daar niet op gericht, integendeel. Voorbeeld: Oudere medewerker wordt door leidinggevende in de buitendienst geplaatst, ondanks geuite bezwaren (zwaar werk).
- De samenwerking met andere afdelingen. Iedere afdeling werkt als eigen bedrijfje.
- De toenemende neiging tot bureaucratisering. Administratieve vaardigheden worden te primair gesteld. De Bouwdienst dient zich een beter beeld te vormen van de voor de toekomst noodzakelijke personeelsopbouw en de daarmee samenhangende kwaliteiten. Er dient een beter evenwicht gevonden te worden tussen benodigde creativiteit, innovativiteit bij medewerkers.
- De uitvoering van werken uitvoerbaar laten, dus vermindering van de papierwinkel.
- De wijze waarop EKB wordt geïmplementeerd; de prestatiegerichte beloningsstructuur.
- Denken en werken als adviseur van Regionale Directeur (ten dienste van, meedenkend); Duidelijk beleid en implementatie daarvan.
- Dienstverlenende onderdelen moeten echt dienst verlenen (bv. automatisering: geef de medewerker voldoende mogelijkheden en wees creatief, denk aan netwerkfaciliteiten e.d.).
- Discrepancie DT en medewerkers.
- Diversiteit.
- Doorbreek eilanden cultuur der (hoofd)afdelingen. Balans techniek versus management slaat nog steeds te veel door naar techniek; nog steeds te veel specialisten i.p.v. managers als baten.
- Doordat de koffieshop tussen 9 en 12 gesloten is, zijn de sociale contacten niet meer aanwezig.
- Doorgroeimogelijkheden ; Minder inhuur en uitbesteding.
- Doorgroeimogelijkheden.
- Doorstroom mogelijkheden. Contacten met afdelingen onderling.
- Draagvlak en werkbaarheid Elementair binnen RWS en de BD.
- Dreiging tot ontslag wegnemen.
- DT dient zich veel meer op de hoogte te stellen wat er op afdelingsniveau speelt. DT zit op een eiland. Besluiten hebben geen relatie tot de werkzaamheden op de werkvloer. Nader toelichting wordt niet gegeven, of noodzakelijk gevonden.
- DT lijkt nu op een eiland te zitten, onbereikbaar voor de rest. Wat besluiten ze en waarom? Kennen ze de afdelingen? Weet de HID dat er ook nog BD-ers op 8e, 9e, 10e enz. etage zitten? Is hij daar ooit gezien?
- DT moet meer met beide benen op de grond staan en bestaat uit een marionetten leiderschap en een eigen visie ontbreekt. Het DT moet ook duidelijker stelling nemen tegen de boekhoudcultuur.
- DT niet overal over laten beslissen als ze er geen kennis van hebben.
- Duidelijk beleid, dus ook naar de medewerkers toe. Accenten ook weerleggen op kerntaken, niet accountantsverklaringen en EKB leidend laten zijn.
- Duidelijke (toekomst)strategie.
- Duidelijke en eenduidige besluitvorming (ARBO-DUBO-EKB).
- Duidelijke extern gerichte strategie die ook werkelijk richting geeft. Mensen niet beschouwen als 'middelen', maar als belangrijkste bedrijfskapitaal. Communicatie is top down. Bovendien denkt men dat als informatie ergens 'gedropt' wordt (intranet, blaadjes) er is gecommuniceerd goede communicatie is meer dan alleen de communicatiemiddelen.
- Duidelijke instructie m.b.t. EKB.
- Duidelijke strategie van de Bouwdienst en dus niet alleen naar de pijpen van de hoofddirectie en/of regionale directie dansen.
- Duidelijke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden versus functie.
- Duidelijke toekomststrategie/visie/missie. Minder aandacht voor bedrijfsvoering meer voor techniek.
- Duidelijke visie (met concrete doelstellingen) neerzetten, om vervolgens uit te voeren. Geen luchtkastelen bedenken.
- Duidelijke visie op de toekomst.
- Duidelijke visie op positie Bouwdienst in de toekomst.
- Duidelijker beleidsvoering in plaats van heen en weer springen na opmerking door accountantdienst.
- Duidelijker communicatie over het nut en de noodzaak van de (vele procedures)
- Duidelijker gericht naar buiten.
- Duidelijker instructies over EKB.
- Duidelijker naar buiten treden t.a.v. de toe te passen procedures v.w.b.t. Elementair, Jez 1, Jez 2 en CMF's en besluitvorming van het ST.



- Als afdelingen daarover communiceren kan veel beter een beleid worden uitgezet. Bovendien kunnen afdelingen van elkaar leren.
- Betere schaalwaardering voor secretariaten verschil tussen MTS'er en MBO'er is groot.
- Betere stroomlijning van administratieve procedures (besparing mens-uren).
- Bewust belonen afschaffen. Zorgen voor vast/eigen personeel; inhuur vermijden.
- Bij multidisciplinaire projecten beter contact tussen de verschillende afdelingen. Dat beslissingen genomen worden door de afdeling die van dat probleem het meeste af weet.
- Bijzondere plaats DIA wordt onvoldoende erkend en er wordt dus ook onvoldoende rekening mee gehouden.
- Blijf primair onze technische producten als kerntaak promoten, vernieuwen en op een effectieve wijze aan de klant brengen.
- Budget automatisering verdubbelen! We lopen achter bij de huidige ITC-ontwikkelingen.
- Bureaucratie, te lange lijnen, niet slagvaardig genoeg, te ondoorzichtige organisatie.
- Communicatie (niet alleen via papier).
- Communicatie DT met werkvloer.
- Communicatie en informatie.
- Communicatie t.a.v. beleid.
- Communicatie tussen hoofdafdelingen onderling: weg van eigen eilandjes-sfeer; meer gemotiveerd samenwerken.
- Communicatie tussen hoofdafdelingen.
- Communicatie van boven naar beneden. Stugge structuur/organisatie.
- Communicatie.
- communicatie.
- Communicatie: wie doet wat, waarom; besluiten van diverse organen ("het staat wel op internet" - zoek het zelf maar uit??)
- Concreet beleid omtrent EKB op lange termijn met een goede opleiding- en begeleidingsstructuur.
- Concrete implementatie EKB.
- Concretere, duidelijkere, minder wisselende Elementair; meer open werksfeer/communiceren zonder hierop afgerekend te worden.
- Concurrenieren met marktpartijen.
- Conservatieve instelling.
- Creativiteit/ visie van het D.T. komt moeizaam tot stand. Bureaucraties. Te veel/ administratieve regels. Te ingewikkeld. Te veel (top down) voorgeschreven.
- Cultuurverbetering.
- Dat de accountantdienst bepaald heeft hoe de bouwdienst moet werken en er te weinig tegenspel is naar de AC.
- De BD moet gaan functioneren als een BD en niet als een verzameling hoofdafdelingen die elkaar beconcurreren.
- De beslissingen van het DT moeten gericht worden geïmplementeerd. Meer rekening houden wat een beslissing concreet voor de werkvloer inhoudt.
- De bouwdienst loopt ver achter met het toepassen van moderne automatiseringssystemen op de bouwplaats voor administratie en betalingen. Een totaal gebrek aan controles op de juistheid en rechtmatigheid van betalingen aan aannemers. Ondanks 10 miljoen accountants kijkt niemand naar het geld.
- De communicatie tussen de afdelingen. Duidelijke strategie/visie.
- De eigen technische kennis niet in ruilen voor administratieve kennis en wetenschap.
- De functieschalen tussen dezelfde contractafdelingen zijn veel te verschillend, daar moet naar gekeken worden.
- De gedachtengang onder verschillende afdelingen over m.n. technische zaken moet meer op een lijn worden gebracht.
- De gigantische papierstroom!
- De lachwekkende, overmatige nadruk op rechtmatigheid en daarop gebaseerde superbureaucratie.
- De medewerkers motiveren om het algemeen belang te laten zien. Niet alleen op EKB e.d. richten, maar ook de creativiteit van medewerkers in ogenschouw nemen en er wat mee doen.
- De omvangrijke overhead van "ondersteunende" afdelingen cq. functies maakt de Bouwdienst duur.
- De plaats van de bouwdienst binnen de maatschappij.



- Afschaffing externe kwaliteitsborging (de realiteit is met EKB ver te zoeken). Afschaffing belastingheffing op reiskostenvergoeding. Dit vanwege de rechtsongelijkheid. Terugbetalen van reiskostenvergoeding wordt ervaren als diefstal (door de overheid) van noodzakelijke middelen om mobiel te blijven.
- Afspraken nakomen.
- Afstappen van de 'schalen' cultuur. Geen wonder dat collega's naar het bedrijfsleven overstappen of laten inhuren voor veel hogere salarissen.
- Afstemming beleid op de ontwikkelingen in de civiele bouwer.
- Algeheel rookverbod.
- Alle "neuzen" in een richting.
- Ander gebouw waar geen airco is!! Verloop personeel in het algemeen. Te veel regels zoals EKB, Acc. werkt nog wat minder.
- Arbeidsvoorwaarden en opleidingen.
- Assertiever optreden t.a.v. eisen accountantsdienst. Geen "zaken" aan medewerkers opleggen terwijl het "hoe" nog uitgevonden moet worden (bijv. EKB, lijst projectspecifieke eisen, lijst risico punten enz.). Onafhankelijke kwaliteitsborger via een ingenieursbureau inhuren en op stelpost te verrekenen.
- BD is alleen nog maar bezig met kwaliteit op papier aan te tonen. Terug naar de basis is essentieel. Kwaliteitsborging is een doel geworden i.p.v. een middel.
- Bedrijfsadministratie is nu omslachtig, versnipperd te weinig, te laat, te onvolledig. Een commercieel bedrijf zou er op failliet gaan.
- Bedrijfsmatiger aanpak. Salaris naar 'bedrijfsleren' niveau. Verschil HBO-Academisch niveau/inschaling.
- Bedrijfsmatiger en resultaatgerichter werken.
- Begeleiding bij "echte" persoonlijke problemen.
- Begrip voor de consequenties van wederzijds(management en medewerkers)veranderende arbeidsmarkt/ontwikkelingen.
- Belangstelling voor het personeel (als Persoon). De bouwdienst wordt tegenwoordig geregeerd door accountants. Techniek staat ongeveer op de laatste plaats, want alles gaat voor. EKB, Elementair, JEZ, dat soort procedures zijn belangrijkst. Wij zijn zeker 30% van onze tijd kwijt met procedures, papierwinkel.
- Beleid en consequenties daarvan duidelijk uit durven spreken; meer investering in goede software.
- Beleid introduceren zodanig dat het praktisch haalbaar en bruikbaar is op de werkvloer.
- Beperking van de hoeveelheid administratieve procedures.
- Beslissingen van het DT worden niet nageleefd.
- Beslissingen vanuit DT ook werkelijk doorvoeren binnen de gehele Bouwdienst.
- Besluitvorming DT, opvattingen EKB bij verschillende hoofdafdelingen, 'angst' voor veranderingen, waardoor 'alles' bij het oude blijft; gebrek aan initiatief en durf om veranderingen tot stand te brengen. EKB niet alleen top-down in de organisatie implementeren. Efficiency in manier van werken is ver te zoeken.
- Beter beleid gevoerd dient te worden.
- Beter inspelen op marktsituatie t.a.v. deelname aan grote projecten. Hierover een strategie uitspreken op ministerieniveau.
- Beter omgaan met bijvoorbeeld EKB-JEZ2, duidelijk richtlijnen die niet telkens weer wijzigen of soms nog meer van hetzelfde zijn.
- Beter onderling contact.
- Betere communicatie en afstemming tussen de afdelingen.
- Betere communicatie tussen de verschillende afdelingen; nieuwe dingen niet over de schutting gooien, maar pas invoeren als de meeste zaken geregeld zijn.
- Betere communicatie. Gelijke toepassing van regelgeving. Tijd (voldoende) voor veranderingen.
- Betere en heldere administratieve processen; minder "betutteling" door HD.
- Betere informatie, nu komen aanschrijvingen niet door resultaat. Wij moeten info v/d aannemer krijgen (als voorbeeld).
- Betere klimaatbeheersing. Hogere kwaliteit restaurant.
- Betere reiskostenvergoedingen (werk en woon/werkverkeer); Elementair moet niet zo letterlijk worden toegepast, het is een veel te strak keurslijf en botst met de flexibiliteit die een aantal projecten vraagt: werkt ook ten ongunste van de creativiteit; De financiële- en uren-administratie.
- Betere samenwerking tussen de afdelingen. Veel afdelingen die hetzelfde moeten doen, pakken zaken op verschillende manieren aan, wat weer leidt tot vragen bij opdrachtgevers.



- Terughoudend zijn bij het participeren aan projecten waar wij geen verantwoordelijkheid voor dragen: gaat het goed dan strijkt iemand anders de eer op, gaat het fout dan krijgen wij de schuld.
- Toekomstvisie duidelijk formuleren.
- Uitbreiding formatie. Betere PR. Grotere flexibiliteit/anticiperen + inspelen op wensen v.d. klant.
- Uitwerking/toepassing EKB, kennis management.
- Uniformiteit van EKB.
- Vanuit mijn hoofdafdeling werkzaam voor een andere hoofdafdeling. Geen eenduidige aanpak wat onmogelijk zou moeten zijn.
- Veel sneller besluiten nemen, niet uitstellen.
- Verantwoordelijkheid nemen bevoegd gezag t.a.v. EKB.
- Verantwoordelijkheid nemen en duidelijkheid scheppen naar de afdeling.
- Verbeterde communicatie tussen de afdelingen.
- Verbeteren van de administratieve organisatie.
- Verbetering communicatie stafmedewerkers. Duidelijke beslissingen + meer feedback opvragen/opmerkingen van de medewerkers.
- Verbetering eenheid binnen hoofdafdeling.
- Verdere verbetering ondersteuning contractbewaking.
- Vergroten 'afdelings gevoel', volgens mij zijn hier al acties voor ondernomen.
- Verjonging en veranderinggezinder.
- Verkleining van de kloof tussen H.A.H. en de medewerkers.
- Verlagen werkdruk; communicatie andere hoofd afdelingen.
- Verminderen van de werkdruk; betere communicatie over Jez II; meer ruimte voor vakmanschap; meer loopbaanmogelijkheden.
- Vertaalslag van theorie Elemertain/EKB/JEZ naar praktijk eenduidig in alle regio's.
- Vertaling van elementair naar discipline. Wat is bij welk soort project belangrijk/ kritiek en hoe laat ik dit aantonen/voorkomen.
- Visie en beleid voor de komende vijf jaar.
- Waardering administratieve werkzaamheden.
- Waardering functionering/doorgroeimogelijkheden/salaris.
- Waardering voor de werkvloer opbrengen.
- Werken in de actualiteit (snelle, juiste informatie en service).
- Werken niet teveel verspreid over diverse afdelingen laten uitvoeren. line Gevolg: duurt langer kan chaotisch worden
- Werkgebieden verduidelijken/afbakenen. Afstemming met andere afdelingen leidt nogal eens tot 'in elkaars winkel kijken'. Samen = beter dan alleen.
- Werkoverleg.
- Zakelijker benadering; minder overleg.
- Zakelijkheid propageren, echter zodanig dat ook de beperkingen in beeld komen. Zakelijkheid is nl. niet 1:1 door te trekken naar overheid (geen verschillende brieven, geen overuren, geen mogelijkheid tot winst).
- Zakelijkheid.
- Zie boven A.
- Zorg voor continuïteit werkpakket en afstemming op personeelsbestand.
- Zorgen dat de medewerkers met een lange dienstdtijd gemotiveerd blijven.

**H02c****binnen de Bouwdienst in het algemeen**

- (middel) lange termijn visie.
- Aandacht schenken aan leeftijdsopbouw over afdelingen (veroudering).
- Aanpassen adm. regelgeving in kader van rechtmatigheid.
- Administratieve functies opwaarderen.
- Administratieve procedures moeten niet te uitgebreid zijn (vooral praktisch). Buitenshuis de BD als 1 presenteren (met gebruikmaking van elkaars expertise).
- Administratieve procedures niet als doel op zich beschouwen, maar als hulpmiddel om werken te realiseren. Daarom elementaire werkprocedures algemeen en eenvoudig houden.
- Administratieve procedures/ informatievoorziening beneden peil.
- Administratieve regels, teveel invloed op werk.
- Administratieve rompslomp reduceren/automatiseren. Elementair geautomatiseerd of tot 1/3 terugbrengen. In relatie tot het hebben van een tarief op een project (kosten) van uren zijn de kosten van administratie belachelijk hoog. Zeer inefficiënt.
- Af van de huidige manier van werken en implementeren van externe kwaliteitsborging.



- Openhartige meningsuiting zonder represailles. De kritische medewerkers worden afgestraft in hun carrière bij het vernieuwingsproces van de Bouwdienst.
- Openheid naar elkaar toe.
- Openheid.
- Openheid. Eerlijkheid. Afspraken nakomen. Meer resultaatgericht/minder bezigheidstherapie.
- Openheid; Samenwerking; Eenduidigheid.
- Opleidingen.
- Oriëntatie op en binding met opdrachtgevers.
- Overeenkomstige werkwijze hanteren als andere afdelingen, dat wil zeggen NI=DI=WB=PD=1 Bouwdienst! "geen eilandvorming".
- Presentatie van afgeronde grote projecten van medewerkers BW.
- Principe van tijdschrijven, activiteit gericht en percentage gereed aangeven.
- Relatie hoofd versus kleine afdelingen. Heb het idee dat er onderscheid wordt gemaakt.
- Reorganiseren staf/rouleren chefs/afschaffen lijnstructuur. Minder bedrijfsmannen in de staf.
- Te saai.
- Respect voor elkaar.
- Rookverbod.
- Ruimte maken voor het ontplooiën van eigen kwaliteiten. Tijd en aandacht voor elkaar als mens. Strategische zaken moeten meer plaats krijgen; minder waan van de dag.
- Salarisering conform werk.
- Salaris betalen naar het niveau van het steeds zwaarder wordend takenpakket. Betere doorgroeimogelijkheden scheppen (nu geen). Verlichten van de 'asociale' werkdruk.
- Samenhang en blokvorming intern en naar buiten.
- Samenhang hoofdafdeling.
- Samenwerking DI-afdelingen: niet te solistisch optreden. Denken aan inzet van andere afdelingen (en ook gebruik maken ervan) en naar buiten toe optreden als 1 hoofd-/stafafdelingen.
- Samenwerking met andere afdelingen.
- Samenwerking met andere faciliterende/ondersteunende afdelingen, omdat je over en weer veel voor elkaar kunt betekenen.
- Samenwerking tussen afdelingen en/of onderafdelingen.
- Samenwerking tussen afdelingen, meer samenwerken/ meedenken (pro-actief) i.p.v. concurreren of te laat instappen.
- Samenwerking tussen afdelingen.
- Samenwerking tussen afdelingen.
- Samenwerking tussen de afdelingen laat te wensen over.
- Samenwerking tussen de afdelingen.
- Samenwerking tussen diverse afdelingen.
- Samenwerking tussen onderafdelingen.
- Samenwerking tussen verschillende afdelingen.
- Samenwerking verschillende afdelingen (hoofd afd.)
- Samenwerking, financiële administratie, coördinatie indirecte activiteiten, ondersteuning (als discipline) van administratieve zaken zoals contracten, nota's, betalingen, etc.
- Samenwerking.
- Samenwerking.
- Samenwerking/collegialiteit.
- Sfeer. Doorgroeimogelijkheden. Open- en eerlijkheid, minder stiekem. Herkenbaar management (by walking around).
- Snellere afwikkeling administratieve procedures. Minder starre opstelling t.o.v. opdrachtgevers.
- Snellere en eenvoudiger (duidelijker) manier van verkrijgen van projectgegevens (uren en geld) om adequaat een project te kunnen sturen.
- Stafafdelingen beter toerusten en benutten.
- Standaardprocedures en producten klantrelatie van laag tot hoog.
- Stimuleren i.p.v. delegeren van bovenaf. Vereenvoudigen en verhelderen administratieve procedures. Meer concentreren op primaire (technische) productie proces (rest is hulpmiddel bij bouwtaak). Meer leren doen met stimuleren om medewerkers positieve energie te laten "produceren".
- Stimuleren samenwerking tussen de afdelingen.
- Strakker samenhangend beleid.
- Streefdoelen (o.a. direct tov. niet-direct productief) op haalbaar niveau.
- Te democratisch.



- Meer invulling geven aan dynamisch personeelsmanagement; Job rotation binnen verschillende afdelingen uitvoeren; doen wat je zegt.
- Meer klantgericht werken.
- Meer markt- en klantgericht opereren; strategie, acquisitie. Meer extern gerichte aandacht e.d.
- Meer oog voor andere zaken dan EKB e.d.
- Meer openheid en samenwerking tussen afdelingen, te veel eilandjes.
- Meer overleg tussen staforganisatie en projectorganisatie over geplande (mens-capaciteit).
- Meer participeren in niet RWS-projecten.
- Meer rondlopen, binnenlopen, wandelgangpraatjes van de staf WB-leden met medewerkers.
- Meer samenhang en samenwerking tussen de verschillende afdelingen.
- Meer samenhang.
- Meer samenwerking afdelingen stimuleren.
- Meer samenwerking en afstemming tussen de diverse (onder) afdelingen.
- Meer samenwerking tussen de afdelingen. Andere afdelingen van PD zijn "klanten" van PPO => meer informeren wat PDO doet OP/IN-staf.
- Meer smoel en visie. Betere afstemming en rolverdeling met de regio's.
- Meer stapsgewijze invoering van nieuwe BD (RWS) regelgeving dan wel werkwijze.
- Meer sturen op het halen van het doel (output) in plaats van sturen op de planning (input).
- Meer synergie.
- Meer techniek minder administratie.
- Meer terugkoppeling (informatie) toekomstige werkzaamheden -> duidelijkheid in concreta.
- Meer toekomst visie. Betere afstemming, met andere HA.
- Meer transparante organisatie.
- Men moet leren draagvlak te creëren voordat men overgaat tot implementeren.
- Met respect behandeld worden leidinggevende.
- Minder ad-hoc "personeelsbeleid"; echt "bewust belonen".
- Minder administratieve procedures. Meer tijd voor het echte werk.
- Minder bureaucratie.
- Minder gedetailleerde bestekken.
- Minder hokjes denken.
- Minder zeuren directe/ indirecte productieve uren. Op een afdeling waar de gemiddelde medewerker 80-90% dir. prod. uren werkt, werkt dit erg demotiverend. Deze opm. horen gemaakt te worden op de juiste plek en er moet naar een oorzaak gezocht worden als wij de doelstelling niet halen. (Geen symptoombestrijding).
- N.v.t.
- Nadrukkelijk bezig zijn met ARBO-zaken > 1x per ca. 2 maanden. Arbo-coördin. die langs de div. medewerkers gaat en ieder persoon (collegiaal) aanschiet.
- Niet alle administratieve procedures zijn van toepassing op BS. Dus dan ook niet doen.
- Niet binnen diverse regio's hetzelfde wiel proberen uit te vinden in verschillende werkgroepen. Voorbeeld: Een werkgroep PD en NI heeft nieuwe lasnormen gereed ter autorisatie. Regio N-W is nu gestart met een werkgroep om de oude lasnormen aan te passen.
- Niet denken dat innovatief aanbesteden een wondermiddel is; realistische evaluaties maken over uitbesteding (nut); middenkader werkt remmend in communicatie DT-werkvloer.
- Niet met alle winden mee waaien maar tegengas geven als iets (EKB) in specifieke gevallen niet goed functioneert.
- Nog meer afstemming tussen de afdelingen (hogere prioriteit geven). Meer afstemming met de overige stafafdelingen (wordt nu wel aan gewerkt).
- Nog meer optreden als een herkenbaar geheel.
- Of ARBO omstandigheden wel voldoende zijn (gezondheid en welzijn).
- Onderling overleg en duidelijke afspraken.
- Onderlinge verschillen tussen afdelingen met hetzelfde werkpakket moeten deels verdwijnen. Naar buiten toe is er geen eenduidige aanpak van werkzaamheden.
- Ondersteuning (praktisch) bij EKB.
- Ondersteuning door DIB.
- Ondersteuning van de afdeling NIB binnen projecten; de verstrengelde/tegenstrijdige belangen van een bevoegd gezag die tevens als lijnmanagement functioneert van de afdeling waar de PL of DL toe hoort.
- Open werksfeer.
- Open werksfeer.



- Management dient eenduidig en duidelijk aan te geven wat en hoe taken ingevuld dienen te worden, en heel belangrijk: hun medewerkers daarin te steunen.
- Management moet doortastend gaan optreden, vooral bij zaken die door medewerkers bij de stafleden wordt aangedragen. Veel knowhow gaat verloren door vertrek van personeel: vanwege onbegrip en gebrekkig management; men maakt geen gebruik v.d. kennis van oudere werknemers, hierdoor ontstaat gebrek aan motivatie en dus vertrekken medewerkers.
- Management moet zich meer inleven in problemen op de werkvloer (het spreekt ook niet meer de taal van de werkvloer).
- Management. Meer contact met wat gaande is op werkvloer. Regelgeving/procedures meer vanaf werkvloer. Werkbaarheid wordt niet naar gevraagd.
- Mandaat op voldoende laag niveau, zodat verantwoordelijkheden daar komen te liggen waar ze horen. Dit maakt het realiseren van werk en projecten eenvoudiger en vermindert de parafen-cultuur.
- Mandatering van projectleiders voor het opdragen van contractmutaties.
- Manier van werken a.g.v. EKB - administratie is belangrijker dan techniek - dit is een kwalijke zaak.
- Medewerker nog beter op de hoogte brengen over hoe er moet gewerkt worden met EKB "we zijn er nog lang niet". Niet te veel regelgeving introduceren. Het grote risico is dat we worden geleefd door de regelgeving "lived by the rules".
- Medewerkers werken goed samen; staf kan veel beter samenwerken met WB en DI (zie het als een club i.p.v. allerlei verkokerde (sub)afdelingen !!).
- Meer aandacht geven aan het "ongevraagd" advies geven aan (potentiële) opdrachtgevers.
- Meer aandacht schenken aan de tekenaars (MTS-niveau) schaal 7, i.v.m. te weinig doorgroeimogelijkheden in functie en salaris. Oplossing: is het mogelijk om de tekenaars in een hoger liggende schaal te plaatsen, waardoor de tekenaars meer plezier hebben in hun huidige functie.
- Meer aandacht voor de CG's binnen NI/DI en WB projecten. Nu te veel aandacht voor alleen de eigen projecten.
- Meer aandacht voor strategie.
- Meer aandacht voor veiligheid en risico op de werkplek buiten (werken langs de snelweg), meer werkzame procedures, meer aandacht voor kwaliteit.
- Meer aandacht/zwaartepunt op de bedrijfsvoering. Meer aandacht voor doelmatigheid.
- Meer betrokkenheid hoofdafdelingshoofd bij afdeling.
- Meer betrokkenheid naar de werknemers toe en meer openheid.
- Meer capaciteit beschikbaar t.b.v. contractvorming en kostenraming.
- Meer collegiaal contact, waar zijn andere afdelingen mee bezig?
- Meer communicatie en collegialiteit.
- Meer communicatie. Betere bereikbaarheid. Betere terugkoppeling.
- Meer contact tussen de lijn en medewerkers op de vloer; waardering eigen medewerkers (vooral bij openstaande vacatures).
- Meer deelname v.d. medewerkers aan samenhang van het werk binnen de afdeling; meer samen nadenken over de gevolgen van veranderingen voor ons werk - werkpakket + SPM nl. personele consequenties daarvan! Geef personeel duidelijk aan wat er gaat veranderen of als je dat nog niet weet, zeg dat dan.
- Meer dezelfde werkwijze.
- Meer doen met de problemen/klachten die vanaf de werkvloer komen.
- Meer duidelijkheid m.b.t. kwaliteitsborging.
- Meer duidelijkheid over (toekomstige) rol PD. Meer luisteren naar personeel. Duidelijke structuur. Betere verdeling werkzaamheden.
- Meer duidelijkheid over de toekomstvisie. (hoe zijn in de toekomst de kansen voor de lagere schalen?).
- Meer duidelijkheid over veranderingen in de toekomst.
- Meer duidelijkheid.
- Meer eenduidigheid tussen de verschillende afdelingen.
- Meer eenheid in innovatie. Sommige dwarsliggers mogen teveel dwarsliggers.
- Meer 'eigen' minder inhuur.
- Meer en betere acquisitie.
- Meer gestructureerde samenwerking in projecten met andere afdelingen (niet iedere afdeling voor zichzelf).
- Meer initiatief op gebied EKB.
- Meer integratie van de diverse afdelingen op meer niveaus.



- Het blijkt binnen PD moeilijk te zijn om iedereen van e-mail te voorzien, terwijl dit het middel is om snel en economisch te communiceren. Iedereen die veel buiten op een werk zit heeft laptop en telefoon. Hier moet met moderne middelen iets mee te doen zijn.
- Het bovenstaande ter harte nemen.
- Het creëren van meer samenhang en afstemming in onderlinge werkwijze tussen de afdelingen.
- Het echelon boven mijn chef en verder naar boven moeten hun verantwoording beter nemen en daarnaar ook handelen en niet steeds laten oplossen door de werkvloer, want die heeft zijn werk al gedaan, maar krijgt geen verdere medewerking.
- Het management denkt dat de werkvloer weet wat men wil. Het management heeft onvoldoende inzicht in wat er op de werkvloer leeft. Het management wil van alles op te korte termijn. Het management gooit van alles over de schutting ervan uitgaand dat de werkvloer het wel weet, c.q. stelt dat men het moet weten, ten onrechte.
- Het management moet aan acquisitie doen.
- Het mobiel bereikbaar maken van medewerkers die- voor zakelijke doeleinden- veel "uithuizig" zijn.
- Het moet meer een eenheid worden.
- Het ondersteunen en stimuleren en bovendien (?) waarden stellen van bovenstaande doelstelling (Het verder uitbreiden van de zelfsturende productieteams. De platte organisatie en het leggen van de verantwoording op een zo laag niveau geeft een uitdaging om een goede en zinvolle invulling aan te geven)
- Het personeelsverloop.
- Het vastleggen van opgebouwde kennis en zorg te dragen voor jonge medewerkers en betrekken van nieuwe medewerkers. Bezinnen of EKB voor onderhoudsprojecten geschikt is.
- Het vele wisselen van Hoofdafdeling is een slechte zaak voor de afdeling zelf. Iedere nieuwe leidinggevende heeft andere (eigen) ideeën. Onrust op de afdeling (verhuizingen enz.)
- Het Wij-gevoel: DI hangt als los zand aan elkaar. Waar staat DI voor? Voor beton en papier of voor innovativiteit en plezier.
- Hoofd BS dient niet selectief personeelsmanagement te doen, geen medewerkers laten zitten/ vallen.
- Hoofd van stafafd: zijn houding/ manieren laat wel eens te wensen over (is niet altijd prettig).
- Iedere afdeling zijn kennis laten uitvoeren t.b.v. de andere afd.
- Ik ben het volledig niet eens met het beleid om steeds meer werk uit handen te geven aan het bedrijfsleven. Op deze manier gaat veel kennis verloren. Ik denk dat afdelingen projecten moeten blijven doen van begin tot eind, i.p.v. alleen voorontwerp.
- Informatie over invulling van mogelijke strategieën tav de BWD doelstellingen vlugger (eerder) naar de afdelingen doorgeven.
- Inhoudelijke bemoeizucht van afdelingshoofd kan minder. Dit wordt als storend ervaren.
- Inlevering van aantal fte's binnen hoofdafdeling, hier duidelijkheid over krijgen.
- Input organisatie naar Output. Het zijn nog woorden. De klant bepaald mee.
- Inschaling in de schaal die voor de gevr. functie is aangegeven en niet in een schaal lager.
- integratie afdelingen versterken;
- Integratie.
- Interne kennis- en ervaringsoverdracht.
- Keuze betreffende automatisering (TISBO etc.) (tekensystemen)
- Keuzes uit aanbod van werk (nee kunnen zeggen).
- Kleinere afstand tussen 'Staf' en medewerkers. (Grotere betrokkenheid stad en medewerkers; twee kanten op). Meer duidelijke acties nav enquête (Ik heb afgelopen jaren nog geen enkele actie nav de enquêtes gezien. Dan heeft invullen op een gegeven moment weinig zin).
- Koppeling management- werk(vloer). Heldere en functionele organisatie. efficiency en dynamiek. Sturen op inhoud/ vakkundigheid.
- Korter, effectiever vergaderen; beter klimaat gebouw (Westraven); vriendelijker uitstraling gebouw (Westraven).
- Kwaliteit producten.
- Leiding nog opener, eerder info naar onder toe.
- Lijnmanagement weet heel vaak niet wat er zich op de "werkvloer" afspeelt; nieuwe methodieken worden in de groep "gegooid" en diezelfde groep (op werkvloerniveau) komt maar met een oplossing.
- Loopbaan mogelijkheden uitbreiden. Functie inhoud/niveau juist inschalen.
- Luisteren naar de werkvloer.



- Eenduidig EKB-beleid.
- Eenduidige informatie m.b.t. EKB, accountantsverklaring e.d.
- Eenduidige werkwijze.
- Eenduidigere werkwijze en betere informatie voorziening.
- Eenduidigheid administratieve procedures. Eenduidigheid m.b.t. EKB.
- Eenduidigheid, eenheid kennis en begrip van elkaar en voor elkaar.
- Eenduidigheid/duidelijkheid niet vandaag dit en morgen dat. Laat de rede regeren en niet de huidige angst.
- Eens vierkant achter het personeel staan. Front maken tegen de externe hoeveelheid controles.
- Eenvoudiger aansturing projecten. Rollen deelgebieden en lijn beter afstemmen.
- Eenvoudiger procedures en projectorganisatie; door elementaire aanpak in combinatie met kwaliteitszorg is het "boekhoudkundig gehalte" (te) hoog.
- Eerlijke beloning.
- Effectiever communiceren. Afstand tot projecten verkleinen. Visie beter uitdragen en voortgang bewaken.
- Efficiënt leren vergaderen/ informatie uitwisselen
- 'Eilandenrijk' verminderen, samenwerking verbeteren (nadruk op synergie, gelijke belangen).
- EKB
- Elke regio werkt voor zich; Samenwerking: niet allemaal kleine bouwdienstjes op zich; Management> achter de mensen staan.
- Evenwichtige verdeling van werk (en medewerkers) over de vier afdelingen. Gelijke aandacht voor alle afdelingen, ook al zijn ze niet in Utrecht gevestigd.
- Expliciet omgaan met kwaliteitsborging. Dus: verplichte voorbeelden e.d. Toelichting: de gemiddelde BD-medewerker is niet in staat af te wegen wat wel en wat niet aan de eisen (elementair en accountants) voldoet.
- Flexibeler doorstroming naar zwaardere functies, Betere mix van ervaren/ nieuwe medewerkers.
- Flexplekken om intern na overleg tijdelijk op/nabij andere afdeling (veelal andere vestiging) te kunnen werken.
- Functie waardering.
- Functioneren lijnorganisatie en systematisch verbeteren van kennisniveau bij medewerkers op technische vakgebieden.
- Geen aanvullingen.
- Geen enkele binding centrale afdeling is een vreemde eend in de bijt.
- Geen hokjesgeest.
- Geen idee.
- Geen mening, ik werk hier pas.
- Geen mening.
- Geen mening.
- Geen mening.
- Geen mening.
- Geen mening.
- Geen mening.
- Geen opmerkingen.
- Geen plannen maken maar uitvoeren.
- Geen slaaf worden van de A.D., een dialoog aangaan. AD verklaring niet tot elke prijs veilig stellen.
- Goede begeleiding op gebied EKB (eenduidig).
- Goede, duidelijke richting kiezen w.b.EKB, betere eenduidige uitleg van EKB.
- HAH moet worden vervangen.
- Heldere afspraken tussen afdelingen.
- Heldere doelstellingen, visie.
- Herindeling van afdelingen.
- Herschikking afdelingen op basis van het (toekomstige) werkpakket.
- Het afbreken van heersende "koninkrijken" (afdelingen). Meer projectgericht denken. Nog te veel afdelingsgericht. Meer dienstbaar opstellen richting regionale directies. Flexibeler denken en handelen.
- Het begrip tussen staf en medewerkers met verbeteren. Dit is duidelijk een kwestie van/voor verbetering van de tweezijdige communicatie.
- Het beleid moet duidelijker worden omgezet in concrete zaken, zodat een meer werkbaar situatie ontstaat.



- Dat de afdelingshoofden van projectmanagers worden omgevormd tot lijn-personeelsmanagers. Ze zijn nu te veel inhoudelijk bezig en te weinig met peoplemanagement.
- Dat signalen vanaf de werkvloer Dhr. Olierook blijkbaar niet bereiken.
- De aandacht voor beleidsanalyse is binnen de hoofdafd. is onvoldoende. Ik wil pleiten voor een aparte hoofdafd. Beleidsanalyse (Alliantieafd.) met een lijnverantwoordelijke op directie niveau. Er moet veel meer aan acquisitie gedaan worden voor beleidsanalytische afdelingen.
- De bouwdienst loopt ver achter met het toepassen van moderne automatiseringssystemen op de bouwplaats voor administratie en betalingen. Een totaal gebrek aan controles op de juistheid en de rechtmatigheid van betalingen aan aannemers. Ondanks 10 miljoen accountants kijkt niemand naar het geld.
- De communicatie tussen de afdelingen.
- De huidige organisatievorm neigt teveel naar het werken "aan de lopende band", vooral door dat men "anderen" dan "die het eigenlijk werk verrichten" deel laat nemen aan het projectteam. c.q. bouwvergadering.
- De leeftijdsopbouw in de gaten houden.
- De mening als systeem en procestoetsen juist zijn dat er altijd een goed product komt dit is al te vaak niet zo.
- De samenwerking van de gehele afdeling.
- Delegatie van bevoegdheden naar afdelingshoofden bij de realisatie van bouwopdrachten.
- Doen we niet te veel voor de ondersteunende afdelingen? Contracten cm'en rapportages alles wordt door ons gemaakt. Een werkplanning is niet te maken hoezeer we hier ook ons best voor doen.
- Door mandatering opdrachtgeverstaken naar lager echelon (afdelingshoofd/bevoegd gezag/projectleiders).
- Doorgroeimogelijkheden.
- Doorstroom mogelijkheden vergroten voor oudere medewerkers.
- Draagkracht creëren op de werkvloer, voordat nieuwe regeltjes (bijv EKB) van bovenaf worden opgelegd.
- Duidelijk beleid en projectmatige aanpak. Evalueren van nieuwe systemen.
- Duidelijke beslissingen met werkbare op de praktijk gerichte procedures.
- Duidelijke instructie m.b.t. EKB.
- Duidelijke missie. Sturen op toegevoegde waarde i.p.v. omzet.
- Duidelijke opbouw/uitstraling.
- Duidelijke stellingname voor eigen en bouwdienstbelangen.
- Duidelijke taakverdeling tussen de hoofdafdelingen + naleving ervan.
- Duidelijke toekomstvisie, inclusief opleidingsplan.
- Duidelijke vragen worden gesteld zodat een ieder weet wat ze willen.
- Duidelijker beleid. Meer beslissingen nemen. Meer communicatie vanuit staf.
- Duidelijker beslissingen, niet tweërlei uitleg vatbaar.
- Duidelijker contacten afd. <-> hfdafd.
- Duidelijker informatie uit DT doorgeven aan medewerkers. Werken aan duidelijke structuren en werkwijzen.
- Duidelijkere communicatie met de onderafdelingen. Het lijkt er nu op dat bepaalde beslissingen je "van bovenaf" worden opgedrongen.
- Duidelijkheid geven over functionering en LBI en geen losse kretten van LBI beleid en dat niet hebben.
- Duidelijkheid m.b.t. de uit te voeren taken (wat doen we wel en wat doen we niet). Met het zeggen dat we in principe iets niet doen, maar we het wel doen als de klant erom vraagt, wordt alles er niet duidelijker op.
- Duidelijkheid met def. einddoel E.K.B.
- Duidelijkheid omtrent de orderportefeuille op de lange termijn.
- Duidelijkheid t.a.v. kwaliteitsborging; Rust binnen de projecten.
- Een "praktische" toepassing EKB. Werkbare situatie met betrekking tot rechtmatigheid, welke nog altijd prevaleert boven doelmatigheid.
- Een duidelijke, strategische toekomstvisie en daar vervolgens ook aan werken.
- Een goede implementatie van account-management waarbij de kwaliteiten van de medewerkers goed worden afgestemd op de behoefte uit de regio.
- Een plaats waar gezellig bijeen gekomen kan worden. Een borrelruimte annex leeshoek.
- Een verandering stap voor stap doorvoeren niet zoals de huidige golf EKB en JEZ.
- Een zakelijke instelling. Het zichtbaar maken van de resultaten m.b.t. de nieuwe ontwikkeling binnen de hoofd/staf afd. En daarmee een aansturing voor in de toekomst.



- Beter personeelsmanagement( behoud jong personeel).
- Betere acquisitie van projecten.
- Betere acquisitie.
- Betere afspraken/afbakening met principalen.
- Betere afstemming binnen DI wat betreft een aantal technische zaken.
- Betere afstemming van taken en verantwoording.
- Betere afstemming werkwijze van de verschillende afdelingen (zowel administratief en technisch). Betere invulling van werkzaamheden afd. bedrijfszaken v.w.b. contractschrijven/fin. planning.
- Betere communicatie en afstemming.
- Betere communicatie m.b.t. ontwikkeling en onderzoek met de afdelingen DIT en DIZ.
- Betere communicatie tussen afdelingen. Teveel 'muren' aanwezig.
- Betere communicatie.
- Betere omgang met regels of andere regels/ procedures voor het aanvragen van dienstauto's.
- Betere positionering van mijn taak/functie binnen projectteams, waardoor zij beter weten voor welke zaken zij op mij kunnen terugvallen.
- Betere projectmanagementinstrumenten (financieel, planning, contracten).
- Betere samenwerking onderling. Efficiënter werkoverleg. Meer inspelen op de klant. Analyses omzetten in acties.
- Betere samenwerking tussen afdelingen. Betere anticipatie op toekomstontwikkelingen in waterbouw. Beter contact met HK.
- Betere samenwerking tussen de diverse afdelingen.
- Betere samenwerking tussen de diverse afdelingen. Nader invulling van de rol van accountmanager.
- Betere secretariële ondersteuning ter ontlasting technici, maar met respect voor het werk dat het secretariaat doet binnen haar mogelijkheden.
- Betere uiting van afdelingsbehoefte richting DT/lijn creëren van duidelijkheid.
- Betere voorlichting EIB.
- Betere waardering van de eigen medewerkers, brengen op een gelijk niveau van B.V. van de DI afdeling.
- Beter en meer communicatie.
- Betrokkenheid afdelingen onderling. Het zien van het nut van mijn afdeling door andere afdelingen.
- Betrokkenheid van management bij werkzaamheden medewerkers.
- Bevoegdheden en verantwoordelijkheden liggen scheef. PL en CG zijn voor alles verantwoordelijk. Het hoofd van de afdeling heeft de meeste van de bevoegdheden.
- Bijzondere plaats DIA wordt onvoldoende erkend en er wordt dus ook onvoldoende rekening mee gehouden.
- Bottom-up communicatie. Aandacht voor medewerkers.
- Communicatie door staf met afdeling.
- Communicatie over besluiten, de status van allerlei door diverse personen/afdelingen in de organisatie gelanceerde berichten en documenten is onduidelijk.
- Communicatie tussen afdelingen. Uitwisseling mensen (job-rotation).
- Communicatie tussen de afdelingen beter afstemmen.
- Communicatie tussen de afdelingen.
- Communicatie tussen de verschillende afdelingen: medewerkers i.p.v. tegenwerkers.
- Communicatie tussen regio's onderling- meer informeren t.a.v. techniek.
- Communicatie verbeteren. Personeel op gemaakte fouten aanspreken. Presentatie personeel meetbaar maken. Toetsteams samenstellen uit profs i.p.v. amateurs.
- Communicatie.
- Communicatie.
- Communicatie.
- Communicatie.
- Communicatie.
- Communicatie. Betere regelgeving.
- communicatie;
- Competiever en meer drang tot het uiterste eruit halen. Stimuleren door innoveren en samenwerken. De juiste opleidingen bij de juiste mensen.
- Contact gemachtigden/toezichhouders beter begeleiden in overgang naar EKB.
- Contact met het hoofd afdelingshoofd.
- Continuïteit waarborgen; Investeren in nieuwe medewerkers. Vakkennis holt achteruit.



- Werkplek/ruimte.
- Werkplekken; Verdeling werkdruk.
- Werkregelingssysteem (capaciteitsplanning).
- Werkverdeling tussen medewerkers onderling en tussen chef-medewerkers.
- Werkverdeling.
- Werkverdeling.
- Werkzaam zijnde in Zoetermeer moet er geen!! verhuizing komen in Utrecht. Als afdeling T.A. bedienen wij 85% van onze klanten in Zoetermeer. De overige 15% werkt elders in Nederland en niet in Utrecht.
- Wijze van werkverdeling, planning. Aandacht voor persoonlijke ontplooiën.
- Zakelijker: plannen en daadwerkelijk nakomen. Profileren: niet afwachten en alles maar slikken.
- Zakelijkheid- o.a. tijdverantwoording, nakomen van de afspraken.
- Zichtbaarder naar buiten treden in de organisatie, zodat je als afdeling eerder in ontwikkelingen betrokken wordt. Pro-actiever proberen op te treden.
- Zorgen dat de een de ander adequaat kan vervangen.

**H02b****binnen uw hoofd-/ stafafdeling**

- "Bevoegd gezag" rol bij projecten waar meerdere afdelingen bij betrokken zijn.
- Aandacht van het hoofdafdelingshoofd voor beleidsmatige acquisitie.
- acceptatie van "mijn" onderafdeling als gelijk-waardig.
- Accountmanagement (lijkt op bijbaantje). -Waardering vakgroepwerk> aparte pot>resultaat.
- Roulatie van afdelingshoofden/staf over disciplines.
- Accuraat en slagvaardig handelen.
- Administratief onvoldoende zicht/invloed algemene doorbelaste kosten. Er zijn overal potjes voor en weinig mensen weten waar, wat en waarvoor ze zijn (wie tekent voor wat).
- Administratieve afhandeling van projecten, onder andere hoeveelheid. Archivering.
- Afdelingen moeten ontplooiingsmogelijkheden blijven houden.
- Afstemming functies (gelijksoortige benamingen en omschrijvingen).
- Als er een bepaald proces/werkwijze/produkt gewijzigd wordt, moet daar een redelijke tijd voor worden uitgetrokken om die wijziging te kunnen doorvoeren. Dit kost op de werkvloer veel tijd en daar wordt geen rekening mee gehouden.
- Als je niet via een project met de mensen K maken krijgt merk je nauwelijks iets van wat er in de andere afdelingen gebeurt. Communicatie is top down. Bovendien denkt men dat als informatie ergens 'gedropt' wordt (intranet, blaadjes) er is gecommuniceerd goede communicatie is meer dan alleen de communicatiemiddelen!
- Alvorens implementatie van beleid komen met goede plannen/voorbeelden hoe iets vorm zou moeten krijgen.
- andere baas.
- Bedrijfsadministratie is nu omslachtig, versnipperd te weinig, te laat, te onvolledig. Een commercieel bedrijf zou er op failliet gaan.
- Bedrijfszaken moeten grondig worden gereorganiseerd, verbeterd.
- Bekend worden van een duidelijk standpunt van management m.b.t. bestken (?) (behoud staalbouwkundige kennis)
- Bekendheid DIW binnen DI.
- Bekendheid met elkaars werk.
- Beleidsvisie van de afdeling is gebaseerd op uitspraken van het DT. Eigen visie en het nemen van verantwoordelijkheid ontbreekt.
- Beslissingen aangaande het functioneren van de afdeling niet altijd democratisch binnen de groep bespreken.
- Besluitvaardigheid vergroten; betere, heldere communicatie met medewerkers; meer interactie stad-medewerkers; afdelingshoofden vertegenwoordiger afd. in de staf, zij zitten daar niet op persoonlijke titel.
- Beter beleid naar en met de medewerkers.
- Beter communicatie tussen de afdelingen en meer uniformiteit in aanpak projecten.
- Beter contact en duidelijker aangeven wat men wil.
- Beter info. systeem.
- Beter inzicht in wat er van welke functionaris in een bepaalde tijd verwacht kan en mag worden.
- Beter omgaan met prestatiebelonen. Let ook eens op de mensen van de werkvloer en in administratieve functie. Ook deze mensen vinden het prettig gewaardeerd te worden!!!!
- Beter onderling contact.



- Stroomlijning processen.
- Teamgevoel
- Temperatuur 's zomers te hoog.
- Uitbreiding formatie. Betere PR. Grotere flexibiliteit/anticiperen + inspelen op wensen v.d. klant.
- Uitwerking kwaliteitsplan (BASIC)
- Uniformiteit documenten layout en stijl toetsing producten (vindt nauwelijks plaats) vakgroepen improductief. Groepsoverleg inefficiënt.
- Verantwoordelijkheden en bevoegdheden per persoon (en dus niet per functiecategorie>functiebenaming dekt de lading niet.!)
- Verbeteren contact tussen onderafdelingshoofd en afdeling. Onderafdelingshoofd fungeert meer als onderdeel van de staf dan als leidinggevende van de afdeling.
- Verbetering (technisch) inhoudelijke informatie-uitwisseling en ervaringen delen met collega's.
- Verbetering coaching door leidinggevend. Indammen van vrijheden werktijden (invoeren prikklok). Samenwerking en communicatie verbeteren. Toezicht op ziekteverzuim aanscherpen.
- Verbetering loopbaan ontwikkeling.
- Verbetering regeling klimaat werkplek.
- Verbetering van overname van elkaars taken bij ziekte of afwezigheid.
- Verkorten van de doorlooptijd van de verschillende projectfasen: hetzelfde werk met meer mensen in minder tijd.
- Verlagen werkdruk; meer sturend/toekomstgericht leidinggeven.
- Vermindering van werkdruk.
- Vernieuwing niet oneindig doorvoeren, verbeteringen met de rem erop.
- Vernieuwingen aansturen vanuit stafafdeling zodat niet meerdere mensen met hetzelfde bezig zijn.
- Verstoorde arbeidsverhouding verhelpen, niet tegen beter weten in doorgaan, gaat ten koste van motivatie.
- Visie & beleid voor de komende drie jaar.
- Voldoende breed werkpakket voor de afdeling als geheel: meer geld voor onderzoek en ontwikkeling.
- Voldoende deskundige collega's in overeenstemming met de huidige en toekomstige werklust.
- Volledige openheid in verantwoordelijkheden en bevoegdheden creëren.
- Voor wat betreft Communicatie en informatie van ongekende hoogte komen er regels en wetjes die onuitvoerbaar zijn!
- Waardering voor kennis op het vakgebied komt bij de groep constructeurs niet tot uiting in salariering. Hoofdafdeling bemoeit zich maar weinig met zijn medewerkers.
- Wat mij opvalt is dat wij vaak als laatste en ook heel vaak geen directie informatie van de lijn krijgen. Dus dat zou voor verbetering vatbaar zijn.
- Wat strakkere leiding.
- Werk en denkniveau + efficiënte inzet.
- Werkaanbod afstemmen op medewerkers. Hierdoor motivatie en initiatief aanwakkeren.
- Werkafspraken beter naleven. Afspraak is afspraak.
- Werkbare administratieve procedures en juiste middelen.
- Werkdruk APB-ers.
- Werkdruk en inzet van personeel op projecten.
- Werkdruk gelijkmatig over medewerkers verdelen. Medewerkers belonen op basis van kennis & ervaring.
- Werkdruk is hoog, kan misschien minder. Voor mij overigens (nog) niet te hoog.
- Werkdruk verminderen.
- Werkdruk verminderen.
- Werkdruk verminderen; afdeling bedrijfszaken uitbreiden.
- Werkdruk, beter management informatiesysteem.
- Werkdruk. Mogelijkheid tot verdieping/ontwikkeling vakkennis.
- Werkklimaat in het gebouw (te warm).
- Werkoverleg met informatie op tijd (niet achteraf). Onzekerheid op afdeling, onduidelijkheid welke richting organisatie en afdeling op gaat. Komen en gaan van leidinggevende en onvoldoende kennis van de situatie. Ze weten zelf niet hoe. De richting van de toekomst-strategie. Achter de feiten aanhollen.
- Werkoverleg, planning, functioneringsgesprekken.
- Werkoverleg.



- Overleg voeren alleen als het nodig is, max. 2 uur, geen theekrans. Het commentaar van de afdeling op procedures en gedachtenspinsels van kwaliteitmensen zou bij het management terecht moeten komen.
- Overlegstructuur & besluitvormingsprocessen.
- Overtollige personen van de formatie af.
- Passende werkdruk.
- Personeel: we kunnen nog wel wat mensen gebruiken om werk dat we nu moeten laten liggen, uit te voeren!
- Personeelsbeleid. Werkoverleg structuur.
- Persoonlijk afdelingshoofd (aardige man, doet erg zijn best maar heeft niet de leidinggevende eigenschappen die je van een dezelfde manager zou kunnen verwachten).
- Plaatsvervangende capaciteit ipv. ziekte ect.
- Planning: Duidelijke afspraken m.b.t. te besteden tijden einddata.
- Principe van tijdschrijven, activiteit gericht en percentage gereed aangeven. Projecten doelmatiger en efficiënter organiseren.
- Problemen met het meubilair (RSI-klachten) 2; Meer aandacht schenken m.b.v. arbo-zaken. 3; Meer toezicht houden op de afdelingen naar de houdingen van de medewerkers achter hun werkplek m.b.t. de vraag A1 (rsi) door de arbo-afdeling.
- Productgericht werken. Effectiever overleggen. Minder brede discussies.
- Productiviteit.
- Projectteams moeten autonomer kunnen opereren; er moet drive komen om nieuwe kennis en bekwaamheden op te doen; projectleiders als intrapeneurs; meer drive om voor elkaar aantrekkelijk te zijn.
- Realiseren interessant en uitdagend werkpakket.
- Regelmatig feedback ontvangen over mijn werkzaamheden.
- Rol van contractgemachtigde als "duizendpoot" eens kritisch bekijken t.a.v. werkbaarheid.
- Rookverbod in gebouw westraven.
- Ruimte voor informeel overleg.
- Rustiger (minder chaotisch) werkoverleg met betere agend- voorbereiding. De chef moet meer tijd voor zijn afdeling krijgen.
- Salarisering.
- Salaris betalen naar het niveau van het steeds zwaarder wordend takenpakket. Betere doorgroei mogelijkheden schappen (nu geen). Verlichten van de 'asociale' werkdruk.
- Salaris naar presteren, niet naar leeftijd.
- Samenhang diverse disciplines.
- Samenwerken; structuur.
- Samenwerking en blokvorming, intern en naar buiten.
- Samenwerking met andere onderafdelingen.
- Samenwerking, overbrugging van eilandjes, betere aansturing van het management.
- Samenwerking: niet allemaal kleine bouwdienstjes op zich; Management> achter de mensen staan.
- Scoop/formatie.
- Sfeer.
- Sfeer.
- Sfeer. Motivatie. Interesse van de leidinggevende.
- Slechte klimaatbeheersing.
- Sneller tot uitbetaling komen van reisdeclaraties en overuren. Afstand managementafdeling en werkvloer verkleinen.
- Sommige informatie betreffende de afdeling eerder aan mij doorgeven.
- Soms meer zakelijk.
- Spreiding van de medewerkers over verschillende locaties belemmert de onderlinge communicatie.
- Staf of DT moet duidelijke mening hebben en deze ventileren. Eenvoudigere administratieve procedures. Simpeler kwaliteitssysteem.
- Standaardprocedures en producten klantrelatie van laag tot hoog.
- Stimuleren i.p.v. delegeren van bovenaf. Vereenvoudigen en verhelderen administratieve procedures. Meer concentreren op primaire (technische) productie proces (rest is hulpmiddel bij bouwtaak). Meer leren doen met stimuleren om medewerkers positieve energie te laten "produceren".
- Strategisch Personeels Management binnen de onderafdeling: duidelijke afspraken: wat doet de onderafdeling wel en wat niet. Afstemming doelstellingen op capaciteit. Gericht kennisbeheer.



- Minder aandacht voor bevoegd gezag en meer voor de lijnwerkzaamheden. Het bevoegd gezag gaat meer op de stoel van de projectleider zitten om te voldoen aan alle eisen m.b.t. EKB accountantsverklaring etc. Deze taken moeten door de projectleider uitgevoerd worden.
- Minder accent op productief/indirect productief werk, maar op innovatief en interessant werk. Onderzoek lijdt onder dat principe.
- Minder administratie en meer techniek.
- Minder kritiekloos, bijna slaafs volgzaam, leiderschap. Kortom het lef hebben idiote regels op dito wijze uit te voeren.
- Minder uitbesteden, meer zelf doen.
- Minder uitbesteding. Duidelijke richtlijnen opstellen hoe uitbesteed werk getoetst moet worden. Meer aandacht voor begeleiding door mentor als iemand in nieuwe functie zit.
- Minder werk uitbesteden en meer reken -en tekenwerk zelf doen. Dus beleid t.a.v. dit aspect enigszins aanpassen.
- Minder werkdruk kan ook tot meer kwaliteit leiden.
- Minder werkdruk zodat je je werk beter en ontspannender kan doen.
- Minder wikken en wegen, meer doen.
- Mobiliteit.
- Modernisering manier van leidinggeven. Meer aandacht voor loopbaanontwikkeling medewerkers.
- Mogelijkheid tot door groei. Nu is doorstroom voor jongere naar hogere schalen niet mogelijk doordat de plaatsen vol zitten met mensen, die voorlopig niet weggaan. Een aantal jongere is, door de leiding erkend, aan door groei toe.
- Mogelijkheid tot eigen initiatief.
- Nadrukkelijk bezig zijn met ARBO-zaken > 1x per ca. 2 maanden. Arbo-coordin. die langs de div. medewerkers gaat en ieder persoon (collegiaal) aanschiet.
- Nieuwe lijnchef.
- Nog meer concentreren op projecten en opdrachtgevers die van strategisch belang zijn/belangrijk zijn voor onze toekomst.
- O.A.H. met vaste regelmaat de werken bezoekt. ( i.v.m. o.a. functioneringsgesprek).
- Onder afdelingshoofden die gemotiveerd zijn en duidelijkheid verschaffen aan hun ondergeschikten.
- Onderafd. plan.
- Onderafdeling: geen verbetering. Afdeling: communicatie en samenwerking.
- Onderafdelingshoofd wordt in te veel zaken betrokken die niet met de afdelingsactiviteiten te maken hebben. Dit gaat ten koste van de kwaliteit van de onderafdeling (leiding aan de onderafd. moet prioriteit worden).
- Onderling overleg en duidelijke afspraken.
- Onderlinge afstemming tussen disciplines dient te verbeteren.
- Onderlinge betrokkenheid.
- Onderlinge samenwerking.
- Onderricht de verrichte werkzaamheden.
- Ontwerpproces/planning/communicatie/projectgroepsamenstelling.
- Op tijd gegevens van opdrachtgever krijgen, anders duidelijk maken dat werkzaamheden nog niet kunnen aanvangen.
- Open communicatie over vervullen vacatures en afdelingsbeleid; Betere coaching door ervaren collegae.
- Open werksfeer.
- Openhartige meningsuiting zonder represailles. De kritische medewerkers worden afgestraft in hun carrière bij het vernieuwingsproces van de bouwdienst.
- Openheid.
- Openheid.
- Openheid; Waardering; Begeleiding; Luisteren naar probleem op de vloer.
- Openlijker praten over "werkdruk". Nu nog meer specialiseren op vakgebied. Dan straal je dat als afdeling uit.
- Opleiding en cursusmogelijkheden. Openheid afd. management. Waardering. Salariëring.
- Opvoeren van de efficiëntie. Ik heb de indruk dat niet iedereen helemaal begrijpt wat er van hem/haar verlangt wordt waardoor sommige zaken soms niet vlot verlopen.
- Ordening besluitvormingsstructuur. Ordening Besluitvormingsprocedures. Versterking technische processen. Inperking bestuurlijke vrijheidsgraden.
- Oudere MBO die meer dan 10 jaar geen loonsverbetering hebben gehad, beter financieel te waarderen.
- Ouderen beleid deugt van geen kanten.



- Meer discussie waarheen met afdeling/wat we willen bereiken en hoe/meer strategie en toekomstbeeld gezamenlijk ontwikkelen en aanpakken.
- Meer duidelijkheid.
- Meer eenheid in kwaliteit van producten t.b.v. opdrachtgever.
- Meer efficiënte en zakelijke werkwijze, zowel intern als extern. wel dienstbaar richting regionale directie. Meer klantgericht werken en daarbij oog hebben voor zaken die niet direct de kunstwerken betreffen.
- Meer elan. Uitbouwen kerncompetenties.
- Meer en duidelijker communiceren.
- Meer FTE's. Het aantal E-aanstellingen en inhuur krachten is structureel te hoog t.o.v. het werk dat wordt verzet.
- Meer gebruik maken van elkaars ervaringen en een eenduidige werkwijze vaststellen.
- Meer gelijke inbreng, niet vooral diegene die het hardst roepen (taak lijnchefs).
- Meer gewaardeerd worden door de andere medewerkers van de stafafdeling (incl. het hoofd van de stafafd.)
- Meer jonge instroom om vergrijzing te voorkomen.
- Meer jongere medewerkers bij de bouwdienst. Binnen 4 jr. gaat 1/3 met FUT, dus moet je nu al mensen gaan opleiden om ervaring door te kunnen geven. De afdelingshoofden willen dit wel alleen de "leiding" v.d. Bouwdienst ziet dit niet.
- Meer luisteren naar menig v/d medewerkers en niet alleen luisteren naar deze, ook uitvoeren als meerderheid hiervoor is.
- Meer markt- en klantgericht opereren; strategie, acquisitie.
- Meer mogelijkheden voor opleiding en meer stimulatie daarin. Evt. minimumbudget per medewerker wat per jaar minstens opgemaakt moet worden.
- Meer naar buiten richten i.c. opdrachtnemers/klanten (zorgvuldigheid).
- Meer ondersteuning van het management. Betere begeleiding door kwaliteitsfunctionaris.
- Meer open sfeer onder de collega's.
- Meer personeel (fte's) om werkdruk te verminderen.
- Meer persoonlijke interesse van het management.
- Meer respect (luisteren naar elkaar) en elkaar niet de hoek intrappen; betere communicatie.
- Meer resultaat gericht werken. Op bepaalde tijd moet iets af zijn. Als een bepaalde datum is genoemd moet de datum niet naar achter worden geschoven.
- Meer samenwerking met andere OT-afdelingen (NI, WB, DI); Meer duidelijkheid wat andere collega's doen (projecten); Overzicht (kwartaalrapportage) van de afdelingproductie.
- Meer stapsgewijze invoering van nieuwe BD (RWS) regelgeving dan wel werkwijze.
- Meer structuur aanbrengen, beslissingen nemen, "de baas zijn".
- Meer structuur in afdelingsoverleg.
- Meer structuur in werkwijze en koppelingen tussen de verschillende aandachtsgebieden bewerk-stelligen. Duidelijk/collectief aangeven dat het beleid van DT ook kritiek, als gezond tegenspel dient te beschouwen
- Meer structuur nodig, nu nog los zand. Werkoverleg is niet effectief.
- Meer teamgeest; werken met groep aan project. Regelmatiger kort overleg binnen de groep over stand van zaken. Vloeiender verloop van planningen. Soms loop je uit je werk en is er geen leidinggevende die werk heeft, daar de uren voor zijn project al op zijn (of er is even niets te doen).
- Meer tekenaars.
- Meer uniformiteit. Meer aandacht voor archivering.
- Meer visie en strategisch denken.
- Meer waardering in het werk.
- Meer waardering voor elkaars werk.
- Meer waardering werkzaamheden en minder werkdruk. Begrip voor persoonlijke omstandigheden (thuis!).
- Meer werk qua ontwerp/bestekken en uitvoering. Sfeer. Aannemen van constructeur/tekenaars op MBO-niveau. Teambuilding.
- Meer zaken zoals bijvoorbeeld tijdschrijven automatiseren. Minder vasthouden aan zaken als: zo deden we het vroeger ook. Meer doen aan kennisoverdracht van oude medewerkers naar jonge instroom.
- Mensen bekwamen in het begeleiden van grote infrastructurele projecten. Daar is veel te weinig aandacht voor.
- Mensen moeten eigen mening vormen en niet uitgaan van de roddels die ze horen.
- Met Elementair binnen vooral kleinere projecten valt niet te werken. We zijn niet meer flexibel en daardoor minder aantrekkelijk als opdrachtnemer voor de regionale directies.



- Ik denk dat het raadzaam is om werknemers die al jaren op dezelfde afd. zitten en "oud zeer" met zich meedragen, daar een passende leuke andere functie voor te zoeken zodat en de medewerker/werkgever hier profijt van zullen hebben. (Daling ziekteverzuim).
- Ik vind dat er meer tekenaars en rekenaars moeten worden binnengehaald i.p.v. managers en projectleiders. Dit hangt samen met het beleid van DT Bouwdienst.
- Implementatie EKB.
- Informatie. Communicatie; Inwerken nieuwe medewerkers.
- Instelling/ flexibiliteit van de medewerkers.
- Intern overleg.
- Interne communicatie kan beter.
- Interne communicatie, nakomen van afspraken, duidelijkheid (eenduidigheid).
- Interne communicatie. Personeels tekort (werkdruk).
- Inzicht in werkplanning op enige termijn (ca. 2-6 mnd.).
- Jonge instroom, om de vak kennis voor de toekomst te garanderen.
- Kennis overdracht van oude naar nieuwe medewerkers. Betere structuren.
- Kennisbehoud (hoe blijven we net zo kundig als de markt?). Afdelingsbrede aansturing processen; innovatie (technisch).
- Kennisoverdracht. Kennisvastlegging.
- Kennisoverdracht. Meer openheid en een poging om de werkdruk te doen afnemen.
- Keuze betreffende automatisering (TISBO etc.) (tekensystemen)
- Kleinere afstand tussen contractmedewerker en projectteam/dir UVA(niet via via) zodat deze meer inhoudelijk betrokken wordt bij het project en allerlei zaken die daar spelen.
- Klimaatbeheersing.
- Klimaatbeheersing.
- Klimaatomstandigheden (zomer en winter).
- Kwaliteit producten.
- Lagere werkdruk. Duidelijke kaders om binnen te werken met de daarbij behorende bevoegdheden en mandaat. Betere overlegstructuren met de hoofdafdelingen. Afspraken nakomen.
- Leidinggevenden moeten worden vervangen (OAH c.s.); Bevorderingsbeleid moet breder en niet groeps cultuur gericht. ;Inhuur die al 14 jaar zit moet weg.; Onder-bovengroepen vormen moet worden beëindigd.
- Loopbaanbegeleiding.
- Loopbaanmogelijkheden. De klant is koning (in redelijkheid). Geen ontwerp maken als er geen geld is voor de uitvoering. Beloning jonge werknemers (maatwerkcontract) het leven is duur.
- Luchtvochtigheid/ temperatuur op de werkplek.
- Management.
- Mate van resultaatgericht en systematisch werken van medewerkers.
- Medewerker nog beter op de hoogte brengen over hoe er moet worden gewerkt met EKB "we zijn er nog lang niet". Niet te veel regelgeving introduceren. Het grote risico is dat we worden geleefd door de regelgeving "lived by the rules".
- Medewerkers werken goed samen; staf kan wel beter samenwerken met WB en DI (sie het als een club i.p.v. allerlei verkokerde (sub)afdelingen !!).
- Meer aandacht van de leidinggevende voor het personeel. Echt leiding geven aan de afdeling. Minder overleggen maar werken.
- Meer aandacht voor ARBO, correcte werkplekken.
- Meer aandacht voor de (technische) inhoud; duidelijker en eenvoudiger financieel beheer; minder procedures; meer administratieve ondersteuning.
- Meer aandacht voor kennisverspreiding en behoud van kennis en kunde.
- Meer aandacht voor vaktechniek aspecten.
- Meer aansturing voor een automatiseringsprogramma.
- Meer betrokkenheid door onderafd hoofd voor de onderafdelingen.
- Meer betrokkenheid van de leidinggevenden bij de werkzaamheden.
- Meer coachend, stimulerend leiding geven. Feedback geven.
- Meer collegialiteit; meer betrokkenheid/sturing door leidinggevende.
- Meer concreet richting geven, minder laten zwemmen (zoek het zelf maar uit!).
- Meer contact met afd. hoofd; bedrijfskundige begeleiding is slecht, mede door onvoldoende invulling van randvoorwaarden.
- Meer deelname v.d. medewerkers aan samenhang van het werk binnen de afdeling; meer samen nadenken over de gevolgen van veranderingen voor ons werk - werkpakket.



- Geen mening.
- Geen onderscheid direct/indirect productief maar tijdschrijven op projecten.
- Geen op- of aanmerkingen.
- Geen vriendjes politiek.
- Geen.
- geen.
- Gerichtere beloningsmogelijkheden. (b.v. extra periodiek).
- Gestructureerd kennismanagement. Het beste uit mensen halen (competentie management?). Tijd en aandacht voor elkaar als mens.
- Gezamenlijke agenda, voor een ieder toegankelijk.
- Gezellige aankleding van de afdeling, meer planten/meer kleur.
- Goede communicatie, afspraken nakomen. Betere bereikbaarheid door klanten.
- Goede en duidelijke richtlijnen om administratie in het centraal archief op te bergen. Zodat de werkplekken ordelijker worden en waardoor de sfeer verbeterd.
- Goede personele bezetting.
- Goede samenwerking tussen de onderafdelingen. Het heeft nog teveel de schijn van opereren voor het welzijn van de eigen afdeling. Dit is echter mijn huidige gevoel.
- Goede secretariële ondersteuning.
- Grotere werkplek. Geen kleine cellen maar een kantorentuin met veel planten. Soms is er een hiërarchie wat in deze tijd niet nodig is. Verloop van personeel.
- Helder zijn over D.T., Besluiten, meningen, wegen en terugkoppelen.
- Heroverweging positie als afdeling.
- Herstructurering functies met betrekking tot projectondersteuning.
- Het afstoten van werk indien dit niet passend is gezien de beschikbare capaciteit.
- Het bijna jaarlijks verloop bij lijnchefs en Regiohoofden. Uitholling boudienst door blijkbaar leukere banen bij HSL.
- Het efficiënter leiden van vergaderingen en overleggen. Deze duren te lang (gaat o.a. ten koste van de aandacht van medewerkers); Afschaffen van bewust belonen. Dit wekt het gevoel van onrechtvaardigheid op. Een persoon- van een geslaagd project- wordt beloond, de anderen niet?). Er zijn meer mogelijkheden om je waardering te tonen: verantwoordelijkheid vergroten.
- Het gemeenschappelijk belang binnen een ontwerpteam om een project binnen de gestelde duur af te ronden; de instelling t.a.v. het werk van een aantal rotte elementen; meer sanctiemogelijkheden voor management (lijn/project).
- het houden aan gemaakte afspraken door iedereen.
- Het in dienst nemen van (jonge) CAD-tekenaars op MTS-niveau
- Het inhuren van personeel op sleutelposities leidt tot uitholling van eigen kennis. Inhuur gebruiken als ondersteuning.
- Het management denkt dat de werkvloer weet wat men wil. Het management heeft onvoldoende inzicht in wat er op de werkvloer leeft. Het management wil van alles op te korte termijn. Het management gooit van alles over de schutting ervan uitgaand dat de werkvloer het wel weet, c.q. stelt dat men het moet weten, ten onrechte.
- Het openstellen van de koffiecomer in Zoetermeer voor het collegiaal koffie/theedrinken. Dit sociaal gebeuren welke door de HID is ingesteld, (stopgezet) werkt averechts op de collegiale omgang.
- Het persoonlijke contact wordt minder, dit komt door de te hoge werkdruk en daardoor stress. De mensen zijn daardoor prikkelbaar en kortaf.
- Het qua bemensing onder de kritische massa zitten om als onderafdeling voldoende continuïteit naar de klanten te bieden.
- Het verder uitbouwen van de zelfstuwende productieteams. De platte organisatie en het leggen van de verantwoording op een zo laag mogelijk niveau geeft een uitdaging om een goede en zinvolle invulling aan te geven.
- Het verkrijgen van nieuwe projecten; Kwaliteit leidinggevende.
- Het vervullen van vacatures, waardoor de werkdruk aanvaardbaar wordt.
- Hiërarchie/structuur, waarin afdelingen en projecten verward zijn.
- Hoge werkdruk verminderen.
- Hoogmoedwaanzin moet weg.
- Huisvesting: automatische verblinding en "airco" verbeteren.
- Iedereen gelijke kansen geven en behandelen.
- Iedereen wat meer op zijn eigen werkplek i.p.v. eindeloos elders vergaderen, overleg etc.
- Ik denk dat de leiding om de 5 jaar moet wisselen. Combinatie van leiding geven en een zwaar project trekken gaat niet.



- Duidelijkheid over de afdeling: wat en hoe. Daarnaast het (samen-)werken in teams en een goede bereikbaarheid van mijn collega's. Daarnaast weer teams met alle medewerkers van alle afdelingen.
- Duidelijkheid over de koers die de afdeling gaat varen.
- Duidelijkheid over toekomstige rol/positie.
- Duidelijkheid over verantwoordelijkheden en taakverdeling lijnmanagement; nakomen van afspraken.
- Een betere bezetting, kwalitatief en kwantitatief.
- Een betere waardering t.o.v. andere afdeling met dezelfde functie.
- Een duidelijke en krachtige leiding.
- Een eenvoudige algemene werkstructuur voor standaard technische installaties. Eenvoudige administratieve procedures. Verlagend werkdruk.
- Een goed beleid voor het begeleiden van medewerkers in z'n totaliteit (als nieuwkomer mogelijkheden qua ontwikkeling en doorgroei).
- Een goede manager en betere coaching van personeel.
- Een nog duidelijker beeld schetsen over de toekomst van de afdeling aan alle medewerkers.
- Een zakelijke instelling. Duidelijkheid omtrent ontplooiingsmogelijkheden. Het zichtbaar maken van de resultaten m.b.t. de nieuwe ontwikkelingen binnen de afdeling.
- Eenduidigheid, duidelijkheid, standaardisering.
- Eenduidigheid/duidelijkheid niet vandaag dit en morgen dat. Laat de rede regeren en niet de huidige angst.
- Eenvoudiger aansturing projecten. Rollen deelgebieden en lijn beter afstemmen.
- Eerlijke waardering en geen vriendjespolitiek.
- Eerlijker en opener communicatie; verbetering van werkplekken; duidelijker omgaan met EKB.
- Efficiënt leren vergaderen/ informatie uitwisselen.
- EKB niet doel maar middel. Kwaliteitszorg bevrijden van imago "regeltjesverzameling".
- Enthousiasme/ gedrevenheid van de medewerkers; Denken in termen van risico's (risicomanagement).
- Er dient een keus te worden gemaakt tav. de positie en het bijbehorende takenpakket voor de afdeling wegontwerp.
- Er moet meer gedaan worden voor de collega's die lang (20 jaar of meer) werken bij de Bouwdienst op het gebied van loopbaanmogelijkheden, financiële waardering en eerlijk en met respect behandeld worden door de leidinggevende.
- Er moet opgepast worden dat er steeds meer van mensen wordt verlangd, waarbij hij/zij ja zegt totdat het niet meer kan en hij/zij bezwijkt.
- Er moet voldoende werk voor projectleiders zijn. Bij wegvallen van werk moet er voldoende in portefeuille zijn. Projecten onder het motto 'de kost gaat voor de baat uit' moeten meer mogelijk zijn.
- Er zijn teveel algemeen managers in dienst. Het technisch niveau is de laatste jaren aanzienlijk gedaald tot een gevaarlijk laag niveau.
- Evenwichtige taakverdeling tussen medewerkers.
- Expliciet omgaan met kwaliteitsborging. Dus: verplichte voorbeelden e.d. Toelichting: de gemiddelde BD-medewerker is niet in staat af te wegen wat wel en wat niet aan de eisen (elementair en accountants) voldoet.
- Externe presentatie/ acquisitie.
- Feedback direct leidinggevende. Profileren binnen BD.
- Formatie en kwaliteit medewerkers (niveau) afstemmen op ambitie van de afdeling en de vragen van onze opdrachtgevers. Inhuur van medewerkers terugdringen. Effectiever communiceren.
- Functie-omschrijving wijkt te veel af van de werkelijkheid.
- Functioneren afdelingsoverleg.
- Gaat goed.
- Gebrekkig management t.a.v. personele zaken op moderne wijze: Respect en begrip voor medewerkers; weten wat er leeft op de werkvloer; het belerende gedrag van leidinggevend moet veranderen; niet gehinderd door kennis van zaken worden beslissingen genomen met alle gevolgen van dien; desinteresse, gebrek aan teamwork, gebrekkige communicatie.
- Gedrag management (regelmatig schouderklopje). Dus zowel goede als slechte prestaties opmerken.
- Geen aanvullingen.
- Geen grote werkzalen (geeft irritatie).



- De bouwdienst loopt ver achter met het toepassen van moderne automatiseringssystemen op de bouwplaats voor administratie en betalingen. Een totaal gebrek aan controles op de juistheid en rechtmatigheid van betalingen aan aannemers. Ondanks tien miljoen accountants kijkt niemand naar het geld.
- De formatie.
- De grote hoeveelheid papierwerk i.v.m. EKB maakt ons werk zeer administratief. De kwaliteit van details kan niet met documenten geborgd worden. Van papier hebben en zullen we nooit een brug kunnen bouwen.
- De grote verschillen in werkdruk tussen collega's onderling op een onderafdeling en de verschillen in handelen, ten aanzien van zakelijkheid en sociaal t.o.v. de collega's. (oude-versus nieuwe generatie en het verschil in leidinggeven).
- De hoeveelheid aan werk opnieuw en eerlijk verdelen. Op moment hebben we onderbezetting hopelijk krijgen we binnenkort versterking.
- De hoeveelheid en de aard van het werk.
- De leidinggevende moet vaker duidelijk actie ondernemen op vragen en problemen (o.a. i.v.m. hoge werkdruk) van met name mijn directe collega's.
- De lijnchef moet met alle medewerkers praten niet alleen met de projectleiders.
- De onderafdeling is enige tijd geleden opgericht. Het opzetten van de onderafdeling kost veel tijd en energie en wordt onvoldoende gewaardeerd.
- De ontwikkeling van het IT-gebeuren veel meer op de voet volgen.
- De saamhorigheid.
- De samenhang van de afdeling: de afdeling bestaat uit vooral individualisten (solisten) die veelal hun eigen werkindeling bepalen. Hierdoor is het moeilijk als een afdeling zichzelf te presenteren. De alliantie met DIA en WBM kan hierin wellicht verbetering brengen.
- De temperatuur in de afdeling op hete zomerdagen. line Afspraken i.v.m. roken van sommige collega's.
- De verschillende onderafdelingen zouden dezelfde aandacht moeten krijgen. Mijn afd. komt meestal op de laatste plaats.
- De visie van het management.
- De werkdruk moet verminderd worden, minder administratieve handelingen dan komt er meer tijd voor opleiding en ontplooiing. Meer collega's erbij of minder taken.
- De werkdruk.
- De werkplek en de (hulp)middelen.
- De werksfeer moet open worden en blijven; collegialiteit is belangrijk; men moet op elkaar terug kunnen vallen en niet beducht hoeven te zijn voor "aanvallen in de rug". Teambuilding bij individualisten is moeilijk.
- Discipline. Verantwoordelijkheden en bevoegdheden goed definiëren. Efficiency. Beloning van goed werk/ evaluatie medewerkers.
- Doelgerichter werken.
- Doordachttere wijze van toedeling personeel aan projecten.
- Doorgroeimogelijkheden verbeteren.
- Doorgroeimogelijkheden.
- Doorgroeimogelijkheden.
- Doorgroeimogelijkheden.
- Doorgroeimogelijkheden; Persoonlijke ontwikkeling mogelijkheden.
- Doorgroeimogelijkheid.
- Duidelijk aftasten welke vernieuwingen buiten de Bouwdienst gaande zijn er is open en eerlijk gesprek dit toepasbaar maken.
- Duidelijke afspraken tussen en met diverse collega's t.a.v. taakverdeling en consequente acties door leidinggevende.
- Duidelijke afspraken.
- Duidelijke instructie m.b.t. EKB.
- Duidelijke taakomschrijving.
- Duidelijker acquisitie, minder ad-hoc klussen.
- Duidelijker/meer aanwezigheid van leidinggevende; meer betrokkenheid met individuele werknemers.
- Duidelijkheid en gerichtheid in leidinggeven.
- Duidelijkheid functie-omschrijving en arbeidscontracten van alle medewerkers.
- Duidelijkheid in taak/functie afgestemd op de praktische behoefte bij de opdrachtgever nu en later, met daarop afgestemde organisatie (personeel kwal en kwan en hulpmiddelen/beleid).
- Duidelijkheid in takenpakket, afgeleid van het (hoofd)afdelingsplan en verwoord in een (concreet) onderafdelingsplan; geprioriteerd takenpakket =fte's.



- Betere samenwerking onderling. Efficiënter werkoverleg. Meer inspelen op de klant. Analyses omzetten in acties.
- Betere samenwerking/terugkoppeling/kennisuitwisseling tussen de onderafdelingen.
- Betere secretariële ondersteuning, nu moeten technici nog veel van dat soort zaken zelf doen; zonde van de (dure) tijd.
- Betere toekomstperspectieven. Eerlijkere verdeling schaal vs. werkzaamheden. Duidelijkere structuur en verdeling werkzaamheden. Betere sturing door lijnchef.
- Betere visie en doelstellingen.
- Betrokkenheid van management bij werkzaamheden medewerkers.
- Betrokkenheid van medewerkers bij afdelingszaken, zoals de afdelingsvergadering, die functioneren van een afdeling bevorderen maar niet direct met inhoud/projecten te maken hebben.
- Betrokkenheid van staf met hun mensen en bijbehorende projecten met daarbij behorende interesse/sturing etc.
- Bevorderen jonge instroom.
- Bezetting/werkverdeling.
- Bibliotheek opnemen in centrale bibliotheek.
- Bij het vervullen van vacatures moeten jongeren worden aangenomen die je ook vooruitzichten kan bieden.
- Bij veel collega's een verbetering van ieders efficiëntie. Hulpmiddelen om werkplanning op te zetten en het beheersen van de in te zetten tijd voor te verrichten werkzaamheden.
- Binnen de afd. NSLO dient als 1e het 4-wekelijks werkoverleg afgeschaft te worden: elke keer wordt weer hetzelfde besproken (dit antwoord slaat op NISO en niet op NISS).
- Breder belangstelling en kijk ten aanzien van het werk en de organisatie dan slechts de eigen "bureau-problematiek".
- Capaciteit.
- Capaciteitsplanningen.
- Capaciteitsbeheersing.
- Carrièrebeleid eigen medewerkers.
- Chef dient meer duidelijk aanwezig te zijn.
- Coaching door de leidinggevende. Waardering medewerkers die moeite hebben met veranderingen. (sinds kort nieuw hoofd onderafdeling).
- Collega's op de hoogte brengen waar een ieder mee bezig is.
- Collegiale werksfeer. Wederzijds respect.
- Collegialiteit - open werksfeer.
- Communicatie en gegevensuitwisseling tussen het hoofd van de afdeling en zijn onderafdeling (mijn chef).
- Communicatie en informatie richting de werknemers m.b.t. carrière mogelijkheden en aanvullende opleidingen.
- Communicatie.
- Communicatie.
- Communicatie.
- communicatie;
- Daadkracht, leiding, structuur binnen onderafdeling, kennis van inhoudelijke taken van werknemers en hoe zij hun taken (werk)doen (goed/snel of slecht/langzaam).
- Dat afwijkende persoonlijke standpunten geaccepteerd en gerespecteerd worden!
- Dat communiceren met elkaar en over nieuwe ontwikkelingen ook tijd kost, dat daar ook rekening mee wordt gehouden.
- Dat de werkdruk minder word.
- Dat mijn direct leidinggevende meer aanwezig/ beschikbaar is voor de afdeling (prioriteitsstelling, time management, taakverdeling binnen de staf).
- De accountant zorgt voor een doorslaande theoretische benadering van de aantoonbaarheid. Iets waterdicht formuleren is niet moeilijk, maar om dit in de praktijk te bereiken frustreert mensen op de werkvloer!!!.
- De administratieve processen.
- De afdeling is voor mij alleen maar het "uitzendbureau", verder niks.
- De afspraken vanuit een werkoverleg van het lijnmanagement moeten beter worden uitgevoerd; de afstemming van de werkzaamheden van de constructeurs in verschillende projecten moet beter worden geregeld; de collegae van een afdeling behoren op een verdieping geplaatst te zijn.
- De betrouwbaarheid/functioneren van het Netwerk.



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

- Aandacht voor behoud van technische en praktijkkennis op langere termijn. Leeftijdsopbouw van afdeling moet gelijkmatiger. Jongere krachten moeten vastgehouden worden.
- Aanpak inspectie.
- Aansluiting van de relatief jong en onervaren medewerkers op de oude rotten in het vak. Kennisoverdracht/-management; mentorschap.
- Aansturing tussen de eenheden door een coördinator laten doen.
- Actief zoeken wat klanten willen: visie.
- Afbakenen en uitvoeren van kerntaken.
- Afd. hoofd is ziek, gelet op mijn korte periode bij de BW geen opmerkingen.
- afdelingsoverleg verbeteren - interactief;
- Afname werkdruk.
- Afspraak is afspraak; klantgerichtheid; profilering.
- Afspraken maken (ook als manager); Helderheid op korte termijn over externe ondersteuning projectsecretariaten en overgangsregelingen; Als manager (afd.hfd) zelf verantwoording durven nemen.
- Afspraken nakomen over declaraties; verminderen van de werkdruk.
- Afspraken nakomen.
- Airco.
- Als eenheid naar buiten treden, met onderlinge afstemmingen toepassing van de regelgeving. Arbeidsvoorwaarden.
- Back-office (goede ondersteuning op administratief gebied).
- Bedrijfsadministratie is nu omslachtig, versnipperd te weinig, te laat, te onvolledig. Een commercieel bedrijf zou er op failliet gaan.
- Behoefte aan duidelijk management.
- Bekend worden van een duidelijk standpunt van management m.b.t. bestken (behoud staalbouwkundige kennis).
- Bekendheid van de afdeling binnen de RWS (imago) moet verbeteren met bijbehorende uitstraling naar medewerkers. Afdelingshoofd moet meer gelegenheid krijgen zich te bemoeien met de afdeling i.p.v. met staftaken voor hoofdafdeling.
- Bekijken werkdruk en beschikbare uren van medewerkers zodat mensen tevreden zijn over hun takenpakket, werkdruk, enz.
- Belangstelling van het management voor het werk en persoonlijke zaken.
- Beleid, visie staf NIE.
- Beslissingen aangaande het functioneren van de afdeling niet altijd democratisch binnen de groep bespreken.
- Beter beleid voor wat betreft aannemen personeel.
- Beter en sneller informeren wat zich op de afdelingen afspeelt.
- Beter inspelen op toekomst BD, t.a.v. opleiden medewerkers.
- Beter onderling contact.
- Beter aansturing door MT.
- Beter aansturing, meer aandacht voor medewerkers, meer persoonlijke aanpak.
- Beter afdelingsplanning.
- Beter afhandeling van reisdeclaraties en vergoeding reizen.
- Beter afstemming tussen bijvoorbeeld DI, NI, WB met PD over capaciteit. Eigenlijk PD alleen laten bestaan voor onderhoud en inspectie.
- Beter begeleiding bij vernieuwingen; minder nadruk op planning i.v.m. niet te registreren hoeveelheid ondersteuning die wij moeten leveren aan diverse afdelingen.
- Beter communicatie tussen projectleiders/ontwerpers met gelijkwaardige projecten.
- Beter communicatie. Meer jonge instroom. Beter invulling SPM.
- Beter communicatie/kennisuitwisseling tussen de 'oudere' medewerkers en de jonge instroom.
- Beter communicatie/samenwerking onderafdelingen. Daadkracht leidinggevend.
- Beter invulling management-taak door lijnchef. Beter delegatie & informatie taken.
- Beter kennis van wetgeving en normalisatie.
- Beter klimaatbeheersing.
- Beter mogelijkheden voor verkrijgen (vakinhoudelijke) info, waaronder een goed toegankelijke bibliotheek. Beter gestructureerde afdelingsvergaderingen.
- Beter motivatie van alle werknemers om de werkwijze van de Bouwdienst te accepteren en te hanteren in een positief kritische manier.
- Beter ondersteuning van het ingehuurd personeel.
- Beter samenwerking en inzet voor elkaar.





**BIJLAGE 5B**

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





- Veel vrijheid, veel kennis en vakmanschap, keerzijde van de medaille is veel eigen toko's. Evenwicht hier in? BD als meerwaarde van de toko's.
- Veranderingen zoals ENB, IB, andere contract vormen zouden op een normaal tempo en met een positieve boodschap binnen de dienst gebracht moeten worden en niet omdat de "accountant" of "de politiek" het wil.
- Verhouding salaris tot werktaken beter afstemmen.
- We kunnen en moeten ook niet alles zelf oplossen. Betrek voor ontwikkeling IBIS externen erbij; betrek voor onderzoek hoe wij communiceren en hoe beslissingen van boven af hun uitwerking hebben op mensen, externe deskundigheid; wordt zakelijker, harder; spreek elkaar aan vanuit je rol die je speelt.



- We moeten weer terug naar de weg die we enkele jaren geleden zijn ingeslagen maar sinds de problematiek van de AD zijn we hier van afgeraakt; Bewust worden van het feit dat wij er zijn voor de klant en niet andersom.
- Zeer duidelijke verbetering van het topmanagement. Dit laat zich leiden door 3e (acc.dienst, SG en DG-cijfers). Duidelijk en een richting uitstralen en niet zoveel kanten op als het aantal personen die in het DT zitten.
- Zorgen voor structuur in het veranderingsproces dat EKB met zich meebrengt. Goede invulling van produktmanagement. Voor dit alles is een ander type medewerker nodig.

**H03****Overige opmerkingen:**

- BD wordt ingehuurd voor een product. Momenteel is de administratieve rompslomp er omheen (volgen regels) het enige belangrijke.
- Beleid en potentie organisatie meer evenwicht brengen.
- Bouwdienst vergeet de aandacht voor de techniek niet. Voor de DT's is dat -samen met een goede projectbeheersing- onze grootste waarde. Laat niet de accountantsverklaring leidend zijn in het belang van de dienst, maar ga er - met goede argumenten- ook eens tegen in. Vermijd het opeenstapelen van veranderingen die geen van alle helemaal worden afgemaakt.
- De BD, met name de DT en ? hoofdafdelingen moeten meer aandacht schenken aan de "zachte" S-en van het MCKInsey model. Zeker in deze tijd van ontwikkelingen en visie traject RWS-BD.
- De Bouwdienst stuurt aan op een organisatie van accountants, boekhouders en kwaliteitsfunctionarissen. Het technische "vakmanschap" wordt zoveel mogelijk uitgebannen. Door deze opstelling maakt de Bouwdienst zich overbodig voor haar klanten. Binnenkort is de bouwdienst daardoor overbodig en kan worden opgeheven.
- De organisatie verdient het om betere externe gerichtheid te bieden i.p.v. navelstaren. Strategische koers helderder uiteenzetten met meer draagvlak. BD heeft de neiging tot aimabiliteit, d.w.z. alles moet kunnen. Nee dus! Zo blijven koninkrijkes etc. en wordt er niet echt gestuurd op herverdeling van werk en kwaliteit.
- Er is teveel 'angst' binnen de bouwdienst, vooral bij middenkader (voor de accountant, voor de HD); Er vindt te weinig doorstroom en/of job-rotation plaats. hierdoor ontstaat een sterk positie-spel.
- Er komt nagenoeg geen informatie over collegadiensten/HK binnen bij de BD. Decentrale vestigingen vragen onredelijk veel van communicatieve inspanning en reistijden (verlies arbeidstijd).
- Goede enquête. Bij de vraag over de 5 zaken die ik het meest belangrijk vind in mijn werk, had salaris toegevoegd moeten worden.
- Het bevroren van de formatie, het niet goed invullen van productmanagement en kennismanagement leidt gezien de hoge gemiddelde leeftijd op termijn tot het niet meer zijn van deskundige opdrachtgever. BD heeft dan geen toegevoegde waarde meer en dus geen bestaansrecht.
- Klimaat Westraven (airco e.d.) is slecht!
- Meer vrouwen op leidinggevende posities plaatsen. Functie-salaris beter op elkaar afstemmen (intern BD , meer markt conform).
- Niet alles werkt als een machine met metertjes en regeltechnieken. Bedrijf zien als een tuin waarin je veel/ invloed hebt, doch ook een deel aan wat leeft moet overlaten. Innovatie en ontwikkeling ook tot uiting brengen in beloning en waardering nadat jonge medewerkers hebben laten zien wat zij kunnen. Zodat innovatie, creativiteit en jong talent blijven.
- Problemen met de kwaliteit van het lijnmanagement.
- Salaris: niet zozeer over de hoogte hiervan oneens maar het verschil wat er bestaat tussen de onderafdelingshoofden. Bij het uitwerken van dit onderzoek zal ontplooiingsmogelijkheden rekening gehouden moeten worden met welke interesse/moeite heeft de medewerker zelf ondernemen om door te kunnen groeien. Velen hebben een afwachtende houding.
- T.a.v. deze vragenlijst: De vragen II en III leiden er toe dat in combinatie met bv. vr. IV de antw. wel zeer eenv. tot de persoon zijn te herleiden. Dit is slordig en zal mensen weerhouden in alle eerlijkheid mee te werken. Dit soort opm. zijn bij MORF's ook gemaakt; wanneer doet men er eens iets mee? Vraag D-6 hoort niet in een derg. vragenl. voor te komen
- Te gemakkelijk worden grote hoeveelheden informatie in de organisatie "gedropt", zonder eerst af te stemmen, de consequenties te overzien.
- Teveel worden bij de Bouwdienst procedures en systemen verheven tot een doel op zich ipv. als hulpmiddel voor het achterliggend doel. Met name het doorslaan ten faveure van de rechtmatigheid ten kosten van doelmatigheid.



- Heldere besluitvorming, minder hap-snap beleid. Management zou zich meer bewust moeten zijn van hun voorbeeldfunctie.
- Helderheid positionering binnen RWS organisatie.
- Het woord "zakelijk" niet meer gebruiken als stopwoord. Binnen de Bouwdienst zijn slechts een zeer beperkt aantal mensen "zakelijk", de rest niet en zal dit ook nooit worden.
- Imago en steviger beeld/positie binnen RWS en ministerie. Bouwdienst is belangrijk en heeft waarde.
- Imago verbeteren (we weten niet altijd alles beter).
- Managers moeten (nog)meer coachende kwaliteiten krijgen.
- Meer aandacht en waardering voor de inhoud van het werk i.p.v. voor de (administratieve) procedures e.a.
- Meer aandacht voor het resultaat en minder voor de boekhouding eromheen. Meer aandacht voor "outputsturing" ipv. voor "outputmeting". Minder laten sturen door de Accountantsdienst.
- Meer de successen benadrukken, nu lijkt of er niets meer goed gaat. Bij elk duidelijker aangeven welke progressie gemaakt moet worden binnen welke termijn.
- Meer gestructureerd beleid i.p.v. paniekacties.
- Meer tijd en aandacht voor implementatie van veranderingen zoals EKB.
- Meer visie, durf. Accountantsdienst op afstand houden. Meer projectbeheersing dan bedrijfsvoering.
- Middelen creëren om flexibel met de (non) kwaliteiten van medewerkers om te kunnen gaan; formatieve ruimte, beloning (schaal);outplacementregelingen etc. Kwaliteit personeel beter afstemmen op de taak van de BD. Mogelijkheden van telewerken verbeteren/vergroten.
- Minder "crisis" management. Meer people management binnen lange termijn visie. Minder overleg/papier.
- Minder ad hoc/crash acties, stemwensen/middelen af; prioriteren, niet alles willen; meer trots op eigen werk/organisatie.
- Minder doelen.
- Minder intern gericht, minder bureaucratie.
- Minder papierhandel in het algemeen.
- Minder top-down, ook bottom-up; Betrokkenheid DT-leden bij werkvloer vergroten.
- Minder zaken tegelijk verbeteren en onder druk zetten. Soepeler met inhuur en regelgeving. Nieuwe ontwikkelingen (EKB) eerst (voortvarend!) toetsen, daarna pas invoeren. Sociaal plan opstellen en organisatie (verdeling over soorten functies) aangeven bij gewenste veranderingen en ontwikkelingen.
- Ongelijkheid in de (functie) waardering tussen de verschillende afdelingen.
- Overbrug afstand en rivaliteit tussen (hoofd)afdelingen.
- Personeelsmanagement.
- Projecten/processen als JÉZ 2 zien als veranderings/reorg. proces, dusdanig dat de personele conseq. er beter uit getrokken worden. Nu zijn er teveel projecten die te weinig in personele en organisatorische zin door (ge)werkt worden. Zijn de medewerkers op dat zitniveau wel in staat om zich de veranderingen eigen te maken. zijn voor een tech. functie aangenomen.
- Qua aansturing minder technocratisch, meer bestuurlijk. Klimaatbeheersing westraven/ Utrecht.
- Stimulering betrokkenheid met de grote bouwprojecten.
- Terugdringen van de "lawine" aan papier; duidelijkheid in te hanteren procedures; het meer luisteren naar de "werkvloer".
- Top-down communicatie.
- Toren hoge druk inspanning rond acc. verklaring moet afnemen, aandacht voor de omgeving moet omhoog.
- Vaardigheden management verbeteren (mam. stijl). Meer aandacht en tijd strategisch personeelmanagement. Meer aandacht voor organisatieprocessen soc/ psg veranderkunde.
- Vanuit een heldere structuur denken. Organisatorische aanpassing. Arbeidsvoorwaarden gelijk binnen hele overheid.
- Veel te veel aandacht voor de accountantsverklaring waardoor er geen tijd is om tot structurele verbetering van werkprocessen te komen.
- Veranderen gaat niet vanzelf.
- Verhogen vaardigheden m.b.t. EKB en kwaliteit van personeel.
- Vernieuwingen, wijzigingen e.d. moeten duidelijker en gemotiveerd naar de medewerkers, zij moeten het tenslotte uitvoeren, overgebracht worden.



- Verbetering vaardigheden mbt. contracten, aanbestedingswijze, procedures en kwaliteitsbewaking. Vergroot aandacht en (financiële) mogelijkheden voor onderzoek en innovatie; denk ook aan de daarvoor nodige capaciteit.
- Vergroten herkenbaarheid en bepalen duidelijk gezicht naar bouwbranche, minder hokjesgeest, competentie tussen afdelingen.
- Voldoende waardering voor mijn afdeling.
- Voorzichtig ingezette tendens van 'minder afdelingsgericht naar meer integraal' (hoofdafdelingsgericht) voortzetten.
- We moeten een afkomen van het "Calimero-effect".
- Zaken consequenter behandelen en afhandelen. Aantal zaken en prioriteiten beperken. Ruimte eisen en nemen voor implementatie van dingen.

**H02c****binnen de Bouwdienst in het algemeen**

- (Financieel uitvoering) sturingsmodel. ICT ondersteuning bedrijfsvoeringssystemen.
- Aanneem beleid. Niet alleen technische mensen.
- Alle activiteiten vanuit een locatie zou efficiëntie en effectiviteit ten goede komen. BD moet meer top-down i.p.v. bottom-up werken. DT dicht bij de medewerkers.
- Bedrijfscultuur van koninkrijkes, het afkappen van nieuwe ontwikkelingen door geschiedenis er bij te halen, doorbreken
- Beheerssystemen/middelen (tijd + geld) t.b.v. project en lijn.
- Beleid mbt. thuiswerken/telewerken.
- Betere communicatie. Meer aandacht voor SPM (geef de middelen er ook voor).
- Betere communicatie/ contacten tussen 'boven en beneden'.
- Betere doorstroming (loopbaanmogelijkheden) voor de jonge instromers.
- Bewustzijn dat cultuurveranderingen meer vergen dan een keuze/beslissing op papier rondsturen. Direct betrokken medewerkers betrekken bij veranderingen.
- Bij doorvoer (invoering) veranderingen/vernieuwingen meer aandacht geven aan factor "mens".
- Binnen de projecten ook kennis binnenhalen van aannemers.
- Communicatie en besluitvorming in relatie tot duidelijkheid in eigen verantwoordelijkheid.
- Communicatie en onderlinge waardering.
- Communicatie met medewerkers. Vereenvoudiging administratieve procedures.
- Communicatie tussen de hoofdafdelingen.
- Consistent beleid met visie. Geen ad hoc sturing en meer bottom up (niet van bovenaf beslissen wat goed is voor ander).
- Dat er een duidelijke keuze wordt gemaakt t.a.v. de koers; technologie behouden of uitbesteden.
- De (on)mogelijkheden van de org. als geheel eerlijk onderkennen. Niet altijd voor de muziek uit willen lopen. DT moet alvorens te beslissen consequenties daarvan wegen en dragen. Er zou een transparante en consequente beslisstructuur moeten komen, minder figuren die er ook iets van vinden. Meer leidinggevende die besluiten en verantwoording nemen
- De samenwerking tussen de diverse hoofd-/stafafdelingen. Nog te veel koninkrijkes en daardoor inefficiënt.
- Doorgroeimogelijkheden.
- Duidelijke positiekeuze in rol en taak binnen V&W en het doorvertalen en doorvoeren van de consequenties tot op de werkvloer.
- Een duidelijk op de toekomst gericht strategisch personeelsmanagement.
- Een meer gestructureerde informatie -en communicatie voorziening. In het oog houden dat we een technisch bureau zijn.
- Een personeels/formatiebeleid dat aansluit bij de vraag (werkdruk). De formatie wordt te veel gestuurd door politieke overwegingen. In een krappe arbeidsmarkt zoals nu, is het daardoor moeilijk om iets te bieden aan goede medewerkers.
- Er worden besluiten genomen zonder dat inhoudelijk op consequenties wordt ingegaan.
- Externe communicatie en positionering naar buiten toe. De Bouwdienst heeft weinig profiel buiten V & W, moet hoognodig iets aan worden gedaan.
- Facilitaire voorzieningen.
- Gebruik laten maken van de kracht van de individuele afdeling en het minder opleggen van acties. (Dus resultaten afspreken en niet acties afspreken (denk daarbij aan EKB/JEZ-2))
- Geen DT, maar MT. Dat wil zeggen geen HAH als belangenvertegenwoordiger, maar portefeuillehouderschap. Werken met "brands" of merken (per product).
- Grotere arbeidsmobiliteit; meer vrouwen en jongeren in dienst m.n. bij managementfuncties.
- Helder, duidelijk en gestructureerd communiceren.



- Een meer gestructureerde informatie -en communicatie voorziening.
- Eenduidige regelgeving.
- efficiency van de stafvergaderingen.
- Efficiënter en doelgerichter vergaderen. Minder doelen.
- Er moet meer 'binding' komen tussen de medewerkers, het moet ook duidelijker worden dat we met gezamenlijke doelstellingen bezig moeten zijn.
- Evenwichtige werkverdeling.
- Grotere betrokkenheid staf.
- Grotere mobiliteit (arbeids), wordt tijd dat periodiek meer collega's van baan veranderen; flexibiliteit hoger.
- Het verhogen/verbeteren van de samenwerking, en vooral het 'positiespel' tussen afdelingen verminderen.
- Hogere prioriteit geven aan B+O.
- In het kader van SPM zorgen dat kennis en kunde overgedragen kan worden op jonge collega's door creëren van enige "over capaciteit". Zorgen dat er voldoende jonge medewerkers worden gerekruteerd.
- Kortere communicatie en beslislijnen.
- Meer aandacht voor zaken die medewerkers rechtstreeks raken. Meer vertrouwen in deskundigheid en vakkundigheid hebben van de eigen medewerkers.
- Meer ondersteuning door direct leidinggevende functioneren hoofdafdelingsstaf.
- Meer oog voor invloed van menselijke factor bij het implementeren van nieuwe ideeën.
- Meer samenwerking binnen de onderafdelingen.
- Meer sturend, besluitvormend. Te traag management, sneller.
- Meer synergie tussen afdelingen. Meer persoonlijke aandacht en tijd van hoofd voor mijn afdeling. Waardering prestaties.
- Meer tijd voor reflectie.
- Meer visie vorming en communicatie daarover. Niet alleen maar erbij, ook wat er af. Betrouwbaar in capaciteitstoezeggingen. Flexibeler inhuur en regelgeving afstemmen op de aard van de werkzaamheden (geen bouwprojecten).
- Mensen de verantwoordelijkheid en vrijheid van handelen geven die ze verdienen (zowel persoonlijk als op grond van hun functie!) en niet alles van bovenaf voorkauwen en opleggen.
- Middelen creëren om flexibel met de (non) kwaliteiten van medewerkers om te kunnen gaan; formatieve ruimte, beloning(schaal);outplacementregelingen etc. Kwaliteit personeel beter afstemmen op de taak van de BD.
- Minder werkdruk, meer mensen.
- N.v.t. Collegialiteit met chef.
- Onderafdelingshoofden PD hebben geen rol/functie binnen projecten. Dit werkt niet goed, vertragend, te weinig gebruik maken van kennis en ervaring. Geeft minder goede resultaten.
- Onderhoud strategie (uitvoeringsdeskundigheid ontwerp). In spelen op de veranderde werkwijze mbt. bij. innovatie aanbesteden: de gevolgen hiervan zowel voor de markt als bouw dienst. Met uiteindelijk resultaat waar komt ook de eindelijk de verantw. te liggen. Wie wordt uiteindelijk verantw. de markt of rijkswaterstaat, mijn motto is en blijft zelf deskundig.
- Onderwaardering qua schalen opheffen.
- Op een aantal plekken is de kwaliteit van de medewerkers onvoldoende, begeleiding vanuit OPC bij mobiel krijgen medewerkers.
- Samenhang tussen de afdelingen.
- Samenwerking onderling en toekomststrategie.
- Samenwerking tussen afdelingen kan beter. Aandacht minder intern richten en meer extern.
- Secretariaat (nieuwe secretaresses) toedelen per afdeling en niet zoals nu bij WBB. Dit creëert grotere betrokkenheid van secretaresses bij het inhoudelijk werk en kan de kwaliteit van productie per afdeling verhogen. Nu schakel je bij een wat kleiner project geen secretaresse in.
- SPM. Communicatie.
- Sturen op competentus; minder eilandwerking door betere herverdeling van beschikbaar werk (en ook de bereidheid dit te doen). Een hoofdafdeling is onzin! Ik voel me niet NI of DI-er, maar wel tunnelbouwer!
- Synergie tussen de afdelingen vergroten.
- Tijd nemen voor veranderingsprocessen.
- Vaardigheden m.b.t. EKB verbeteren en kwaliteit van de personele bezetting verhogen om beter gesteld te staan voor een toekomst met innovatief aanbesteden en EKB.



- Meer tijd voor visie vorming en toekomstgerichte ontwikkelingen. Investeren hierin. Gebruik maken van elkaar kennis en ervaring. Evenwichtiger opstelling en begrip voor elkaar.
- Meer uniformiteit in werken.
- Middelen creëren om flexibel met de (non) kwaliteiten van medewerkers om te kunnen gaan; formatieve ruimte, beloning (schaal); outplacementregelingen etc. Kwaliteit personeel beter afstemmen op de taak van de BD.
- Minder werkdruk, meer mensen.
- Nog meer feeling krijgen en je daarop inzetten t.a.v. wensen, behoefte klant; toegevoegde waarde uitbouwen door hogere kwaliteit van producten die betrouwbaar, juist en tijdig zijn.
- Nog meer open met elkaar omgaan. Denk aan de cultuurverschillen.
- Onderafdelingshoofden PD hebben geen rol/functie binnen projecten. Dit werkt niet goed, vertragend, te weinig gebruik makend van kennis en ervaring. Geeft minder goede resultaten
- Onderlinge samenwerking op afdelingsniveau.
- Onderwaardering qua schalen opheffen.
- Passende bezetting voor toegedachte taken. Betere adm./secr. ondersteuning m.h.oo. efficiënte inzet van mensen. Ruimte om ook niet direct productieve (ontwikkel-) taken te kunnen uitvoeren.
- Prioritering werkzaamheden t.a.v. doelstellingen afd.
- Samenstelling projectteams.
- Samenwerken. Innovatief aanbesteden.
- Sneller opvullen vacatures.
- Verbetering professionaliteit op gebied van techniek en projectbeheersing. Verdiepen van vakkennis.
- Vergroten kennis en ervaring.
- Vergroten zakelijkheid medewerkers.
- Verhogen vaardigheden m.b.t. Externe Kwaliteitsborging.
- Verlagen werkdruk.
- Voldoende vaste formatieplaatsen.
- Werkomgeving en ondersteunende voorzieningen.

**H02b****binnen uw hoofd-/ stafafdeling**

- Actuele en relevante informatievoorziening over niet-technische wel bedrijfsmatige zaken de organisatie betreffende.
- Afstemming communicatie veranderingsprocessen zoals EKB-?EZ2
- Afstemming tussen afdelingen.
- Beheerssystemen/middelen (tijd + geld) t.b.v. project en lijn.
- Beperken regelgeving. Eenduidige zichtlijnen.
- Beter bewaken van uitstaande acties. Nakomen van afspraken.
- Beter gerichte werk acquisitie.
- Beter invullen van de adviesrol naar het directieteam, niet klakkeloos ieder commando uitvoeren. Het DT heeft recht op een kritische houding en open informatiestroom omhoog.
- Betere afstemming van invulling van het BD-kwaliteitssysteem (elementair) tussen de afdelingen.
- Betere communicatie, bruggen slaan tussen beslissingen sdi en werkvloer; sdi, bo's, pijl ers. Iedereen moet naast zijn ambitieuze plannen zich meer gaan verantwoorden. Afspraak is afspraak analyseren.
- Betere samenwerking meer synergie/teamvorming.
- Betere samenwerking stafafdeling - hoofdafdelingen op S&O gebied (speurwerk en ontwikkeling). Verruiming personele capaciteit resp. verlagen werkdruk.
- Binnen de koers die RWS opgaat, zou PD zich nadrukkelijker moeten laten zien op het gebied van beheer en onderhoud en (veel) minder als begeleider van aanlegprojecten. Dat laatste zou maximaal uitbesteed moeten worden.
- Communicatie met medewerkers.
- Daadkrachtig optreden (durven) nemen van beslissingen.
- Dat de leiding zich buigt over strategie en beleid, en niet zelf projecten ter hand neemt.
- De werkdruk moet lager. De formatie-reductie 2000 drukt onevenredig zwaar op hoofdafdeling PD, waardoor de werkdruk ongezond hoog is.
- Duidelijke positionering. Meer produktgericht beleid.
- Duidelijkheid.
- Een duidelijk op de toekomst gericht strategisch personeelsmanagement.
- Een meer bedrijfsmatig gericht beleid. Nog meer het "ambtenaar" zijn verlaten. Concreter en pragmatisch, de producten zijn namelijk ook concreet.



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

- Aandacht voor medewerkers die (tijdelijk) minder gemotiveerd zijn dient te worden verbeterd om deze medewerkers optimaal te ondersteunen.
- Actievere acquisitie om meer eigen projecten binnen te halen met productverantwoordelijkheid bij WBM.
- Belangrijk aandachtspunt: verantwoordelijkheden zo laag mogelijk leggen, (emponeerment?).
- Betere aansluiting van de afdeling bij de rest van de Bouwdienst. Bekendheid van de afdeling zowel binnen als buiten de BD moet toenemen.
- Betere onderlinge samenwerking; betere kennisdeling en ontwikkeling.
- Betere structuur v.w.b. taken en procedures.
- Betere werk afspraken.
- Bezetting en formatie afstemmen op nieuwe werkwijze. Minder vergaderen, meer doen!
- Durven zeggen tegen medewerkers dat ze niet geschikt zijn voor EKB.
- Cohesie.
- Communicatie (tussen pt leden van verschillende afdelingen) kan nog beter.
- Communicatie over "wie doet wat" en "wat kan voor mijn collega van belang zijn".
- Communicatie.
- Communicatie: elkaar informeren/ inschakelen bij het opstellen van stukken.
- De bezetting dient z.s.m. weer op peil te komen, zodat de werkdruk weer tot normale proporties daalt.
- De locatie van de bibliotheek moet centraler, in het huidige gebouw wellicht niet mogelijk maar bij de nieuwbouw moet hier naar gekeken worden. Huidige kasten maken het onmogelijk voor gebruikers om in de collectie te browsen; er moet een open opstelling van het materiaal komen.
- De mogelijkheid te hebben de formatie qua omvang en niveau op het (basis)werkpakket af te stemmen. Hierbij niet afhankelijk zijn van cijfers die zonder enige grondslag van boven af worden opgelegd.
- Dienstverlening aan interne klanten.
- Een duidelijk op de toekomst gericht strategisch personeelsmanagement.
- Eenduidigheid naar de klanten en aan de afspraken houden.
- Eenheid in de staf van de afdeling.
- Elkaar meer dan nu aanspreken op vooraf overeengekomen doelen welke gerealiseerd moeten worden.
- Er moet meer 'binding' komen tussen de medewerkers.
- Flexibiliteit hoger; kennis- en opleidingsniveau hoger.
- Formatie-uitbreiding: aantrekken jonge HBO-ers om te kunnen anticiperen op ontwikkelingen.
- Het beter op elkaar laten aansluiten van beschikbare werknemers en werkmethoden (+type werk)
- Het elkaar aanspreken op afwijking in houding en gedrag zoals met elkaar afgesproken is.
- Het merendeel van de huidige medewerkers functioneert in het licht van huidige taken en functieschalen goed. Binnen afzienbare tijd zullen veel mensen (10 - 15) met pensioen gaan waardoor veel kennis verdwijnt. Omdat werkzaamheden ingewikkelder worden is zwaarder niveau mensen noodzakelijk. Huidige formatiestructuur laat hiervoor te weinig ruimte.
- Het nakomen van afspraken, planningen. Bereikbaarheid van mensen.
- Het verspreid over 4 locaties opereren.
- Implementatie pro-actieve houding medewerkers.
- Inspelen op de veranderde werkwijze m.b.t. bijv. innovatie aanbesteden: de gevolgen hiervan zowel voor de markt als bouwdienst. Met als uiteindelijk resultaat waar komt ook eindelijk de verantwoordelijkheid te liggen.
- Interne samenwerking, externe samenwerking, Public Relations.
- Invulling van betekenis/consequenties veranderingsprocessen voor medewerkers.
- Kennis en kunde op peil brengen/samenwerking verbeteren. Compleet veranderingsproces zal opgestart moeten worden.
- Klimaatproblemen, tocht, warmte, ruis, geluid.
- Kwaliteitsimpuls -professionalisering-. Bij elkaar op 1 vestiging. Betere bezetting/ capaciteit.
- Kwaliteitssysteem nog beter toesnijden op soort werkzaamheden.
- Meer bevoegdheden.
- Meer bevoegdheden; mn. tav. personeel (vast, E, inhuur, uitbesteden).
- Meer evalueren. Meer kwaliteitsdenken.
- Meer pc's met flex road aansluiting.
- Meer samenwerking.





**BIJLAGE 5A**

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



