

Mete☺☺r
Medewerkerstevredenheidsonderzoek
Rijkswaterstaat
Bouwdienst

Dit onderzoek is uitgevoerd door ISEO Marketing Research
in opdracht van de Bouwdienst

Bram Snijder
Liesbeth Veenstra

I0733

Leiden, 15 september 2000

C10239

BIBLIOTHEEK BOUWDIENST RIJKSWATERSTAAT
NR. C.1023g BDL

BIBLIOTHEEK
Bouwdienst Rijkswaterstaat
Postbus 20.000
3502 LA Utrecht

VOORWOORD

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

Het rapport is geschreven door Bram Snijder en van commentaar voorzien door ondergetekende.

Liesbeth Veenstra

Leiden, 15 september 2000

INHOUDSOPGAVE

	Pag.
Voorwoord	
Samenvatting en conclusie	i
1 Inleiding	1
1.1 Achtergrond van het onderzoek	1
1.2 Doel- en vraagstelling van het onderzoek	1
1.3 Opzet en uitvoering van het onderzoek	2
1.4 Leeswijzer onderzoeksresultaten	4
2 Algemene tevredenheid	7
2.1 Algemene tevredenheid geheel de Bouwdienst	7
2.2 Algemene tevredenheid: een vergelijking tussen de hoofdafdelingen en centrale stafafdelingen	9
2.3 De verschillende thema's nader bekeken	10
2.3.1 Het werk	10
2.3.2 Arbeidsomstandigheden en -voorwaarden	11
2.3.3 Ontplooiingsmogelijkheden	11
2.3.4 Communicatie en informatie	11
2.3.5 Samenwerking	12
2.3.6 Leiderschap	12
2.3.7 Duidelijkheid, doelstellingen en toekomstgerichtheid	12
3 Prioriteitenmatrix	14
4 Factoren met de grootste invloed op de algehele werkbeleving	17
5 Invloed van achtergrondkenmerken op de resultaten	19
6 Conclusies open antwoorden	25
Bijlagen:	
1A: Rechte tellingen alle medewerkers (gehele dienst)	
1B: Rechte tellingen leidinggevenden van lijn- en stafafdelingen (gehele dienst)	
1C: Rechte tellingen leidinggevenden binnen projecten (gehele dienst)	
1D: Rechte tellingen niet-leidinggevenden (gehele dienst)	
1E: Rechte tellingen overige medewerkers (excl. leidinggevenden van lijn- en stafafdelingen) (gehele dienst)	
2: Benchmark hoofdafdelingen en centrale stafafdelingen	
3: Benchmark tweede niveau organisatie	
4: Benchmark derde niveau organisatie	
5A: Open antwoorden leidinggevenden van lijn- en stafafdelingen (gehele dienst)	
5B: Open antwoorden overige medewerkers (excl. leidinggevenden van lijn- en stafafdelingen) (gehele dienst)	
5C: Open antwoorden overige medewerkers (excl. leidinggevenden van lijn- en stafafdelingen) (per hoofdafdeling en centrale stafafdeling)	
6: Vragenlijst	

SAMENVATTING EN CONCLUSIE

Algehele tevredenheid

Driekwart (74%) van de medewerkers (inclusief leidinggevenden) geeft aan, alles overwegend, (zeer) tevreden te zijn over het werken bij de Bouwdienst. Dit kan worden gezien als een positieve score. 'Neutraal' geeft 17% van de medewerkers aan wanneer wordt gevraagd of men 'alles overwegend' tevreden is over het werken bij de Bouwdienst. (Zeer) ontevreden is ten slotte 9% van de medewerkers.

Tevredenheid ten aanzien van de verschillende thema's

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

Het werk

Ten aanzien van de verschillende items met betrekking tot het werk is 79% tot en met 92% (zeer) tevreden, hetgeen een positieve uitkomst is. De medewerkers zijn echter minder positief ten aanzien van de stelling: 'Ik zou mensen adviseren bij de Bouwdienst te solliciteren'. De helft (48%) van alle medewerkers zou dit aanbevelen. Dit lijkt enigszins in tegenspraak met het feit dat driekwart (73%) van medewerkers aangeeft in het algemeen tevreden te zijn over het werken bij de Bouwdienst.

Een vijfde (22%) van de medewerkers is het (volledig) eens met de extra stelling; zij vinden niet dat innovatief aanbesteden hun werk minder interessant maakt. Overigens geeft ruim een kwart (28%) van de medewerkers aan dat deze stelling niet op hen van toepassing is of dat zij hierover geen mening hebben. Wanneer deze groep buiten beschouwing wordt gelaten dan is 30% van de medewerkers (zeer) tevreden.

Arbeidsomstandigheden en -voorwaarden

Wanneer meer specifiek wordt gekeken naar de verschillende aspecten binnen het thema arbeidsomstandigheden en voorwaarden dan valt op, dat de medewerkers zeer positief zijn over de middelen om het werk uit te kunnen voeren (83% (zeer) tevreden) en de werkplek (80% (zeer) tevreden). Ook is men tevreden over de secundaire arbeidsvoorwaarden (79%). Matig positief is men over de organisatie rondom de taak (58% (zeer) tevreden).

Er is echter een drietal aspecten waar veel medewerkers duidelijk minder tevreden over zijn. Namelijk salaris (50% (zeer) tevreden), aandacht voor Arbo (48% (zeer) tevreden) en administratieve procedures (34% (zeer) tevreden).

Van de werkdruk vindt ruim de helft (55%) van de respondenten dat deze passend is. Bijna driekwart (73%) vindt dat de werkdruk de laatste 2 jaar binnen de huidige functie is toegenomen.

Ontplooiingsmogelijkheden

Over het aanbod van trainings- en opleidingsmogelijkheden is 71% van de medewerkers (zeer) tevreden. Dat de Bouwdienst voldoende mogelijkheden biedt tot persoonlijke ontplooiing vindt 59%. Duidelijk minder tevreden zijn de medewerkers ook over de doorgroeimogelijkheden binnen de dienst (33% (zeer) tevreden).

Communicatie en informatie

Over de aspecten communicatie en informatie zijn de medewerkers niet erg tevreden. Slechts een kwart (23%) van de medewerkers vindt dat de communicatie met betrekking tot doelstellingen en beleid op het werk goed verloopt. Een derde van de medewerkers (33%) vindt dat er voldoende naar hun mening wordt geluisterd.

Bijna twee vijfde (38%) vindt dat de informatie die zij nodig hebben om het werk goed te kunnen doen op tijd beschikbaar is en de helft (51%) is van mening dat zij deze informatie in voldoende mate krijgen. Matig positief (59% (zeer) tevreden) zijn de medewerkers met betrekking tot informatie over wat de Bouwdienst wil bereiken.

Bij de extra stelling 'Ik ben voldoende geïnformeerd over externe kwaliteitsborging om mijn werk goed te kunnen doen' geeft 30% van de medewerkers aan dat dit het geval is. Hierbij dient in acht te worden genomen dat 15% van de medewerkers op deze stelling 'geen mening/nvt' heeft geantwoord. Wanneer deze groep buiten beschouwing wordt gelaten dan is 35% van de medewerkers (zeer) tevreden.

Samenwerking

Positief zijn de medewerkers met name over de bereikbaarheid van collega's (75% (zeer) tevreden) en over de open sfeer op de eigen afdeling (ook 75% (zeer) tevreden).

Minder tevreden is men over het nakomen van afspraken (54% (zeer) tevreden) en het functioneren van het werkoverleg binnen de eigen afdeling (51% (zeer) tevreden). Dat de afdeling goed inspeelt op de wensen van opdrachtgevers/ klanten, vindt 53% van de respondenten.

Bijzonder negatief zijn de medewerkers over de samenwerking tussen de verschillende afdelingen binnen de Bouwdienst (31% (zeer) tevreden). De samenwerking op de eigen afdeling scoort beter. Hierover is 66% (zeer) tevreden.

Leiderschap

Over de direct leidinggevende zijn de medewerkers over het algemeen matig positief. De helft (50%) is (zeer) tevreden over de manier waarop de direct leidinggevende leiding geeft. Meer tevreden is men ten aanzien van het eerlijk en met respect behandeld worden, het stimuleren van eigen initiatief, en de waardering die men krijgt van de direct leidinggevende. Respectievelijk 81%, 73% en 64% geeft aan hier (zeer) tevreden over te zijn.

Drie vijfde (59%) heeft het gevoel met persoonlijke problemen bij de direct leidinggevende terecht te kunnen. Slechts 45% geeft aan regelmatig feedback te krijgen over zijn of haar functioneren.

De medewerkers lijken minder tevreden ten aanzien van de begeleiding bij ziekte (25% (zeer) tevreden). Hierbij dient echter wel in acht te worden genomen dat bijna drie vijfde (57%) van de medewerkers op deze vraag 'geen mening/nvt' als antwoord heeft gegeven. Wanneer deze groep buiten beschouwing wordt gelaten dan is 59% van de medewerkers (zeer) tevreden.

Drie vijfde (59%) geeft aan (zeer) tevreden te zijn met de manier waarop de leidinggevende het laatste functioneringsgesprek met hen heeft gevoerd. Tenslotte geeft 37% van de medewerkers aan dat de managementstijl van de direct leidinggevende duidelijk richtinggevend is.

Duidelijkheid, doelstellingen en toekomstgerichtheid

Weinig vertrouwen hebben de medewerkers in de manier waarop het DT de Bouwdienst leidt en bestuurt. Slechts 28% van de medewerkers is hier (zeer) tevreden over. Het nemen van duidelijke beslissingen door het DT scoort nog lager, namelijk 22% vindt dat het DT dit doet. Positiever is men ten aanzien van 'Mijn direct leidinggevende geeft duidelijk aan wat er van mij

wordt verwacht'. Bijna drievijfde (57%) is het met deze stelling (volledig) eens. Dit is op zichzelf echter ook aan de lage kant.

Dat de Bouwdienst zich goed voorbereidt op de toekomst vindt slechts 26% en twee vijfde (38%) weet wat de toekomststrategie van de Bouwdienst is. Volgens drie vijfde (58%) van de medewerkers is er op de eigen afdeling sprake van een klimaat waarin vernieuwing en verbetering worden aangemoedigd.

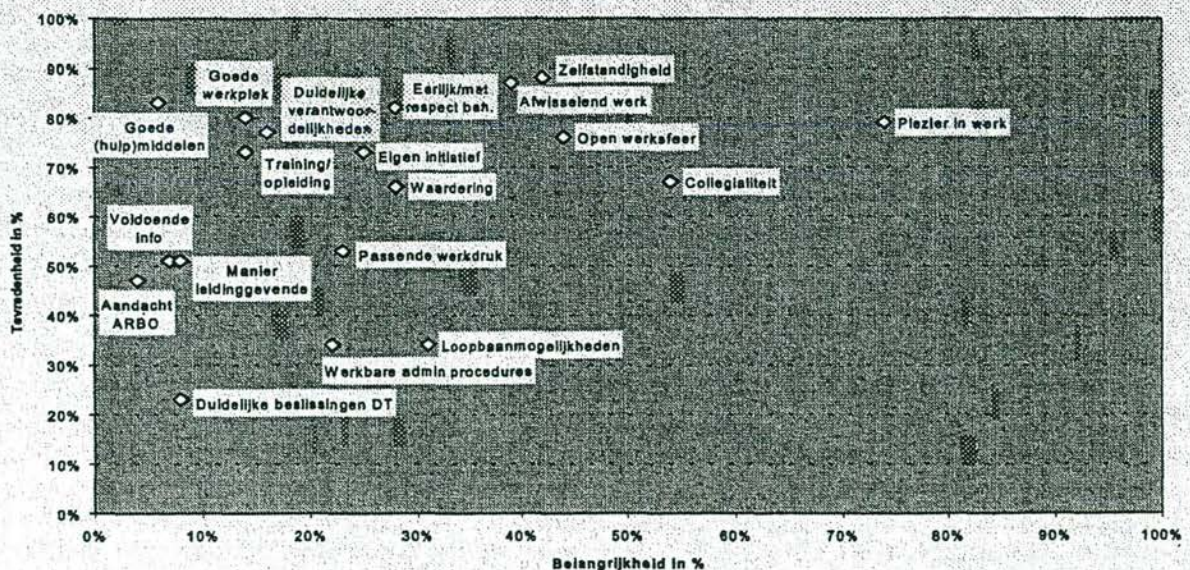
Positief is men over: de bijdrage van het werk aan de doelstellingen van de afdeling (80% (volledig) eens), het bekend zijn met de mate waarin de afdeling bijdraagt aan de Bouwdienst als geheel (78% (volledig) eens) en het duidelijk zijn van verantwoordelijkheden en bevoegdheden (77% (volledig) eens).

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

Prioriteitenmatrix

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

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



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

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

- een open werksfeer;
- zelfstandigheid;
- afwisselend werk.

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

Het betreft onderwerpen die samen met 'het hebben van plezier in het werk' en 'collegialiteit' voornamelijk de werkatmosfeer en de mogelijkheid tot zelfstandig werken aangegeven.

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

Wel kunnen loopbaanmogelijkheden, administratieve procedures en duidelijke beslissingen van het DT als mogelijke verbeterpunten genoemd worden.

De factoren die de grootste invloed hebben op de algehele werkbeleving

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

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

Item	Thema
Plezier in het werk	<i>Het werk</i>
Gehoord worden (luisteren naar mening medewerker)	<i>Communicatie en informatie</i>
Voldoende mogelijkheden tot persoonlijke ontplooiing	<i>Ontplooiingsmogelijkheden</i>
Voldoende doorgroeimogelijkheden	<i>Ontplooiingsmogelijkheden</i>
Manier van leidinggeven	<i>Leiderschap</i>
Het aanmoedigen van vernieuwing en verbetering op de afdeling	<i>Duidelijkheid, doelstellingen en toekomstgerichtheid</i>
Vertrouwen in de wijze waarop het DT de dienst leidt en bestuurt	<i>Duidelijkheid, doelstellingen en toekomstgerichtheid</i>
Goed voorbereiden op de toekomst	<i>Duidelijkheid, doelstellingen en toekomstgerichtheid</i>
Bijdrage van het werk aan de doelstellingen van de afdeling	<i>Duidelijkheid, doelstellingen en toekomstgerichtheid</i>
Duidelijkheid omtrent verantwoordelijkheden en bevoegdheden	<i>Duidelijkheid, doelstellingen en toekomstgerichtheid</i>
Salaris	<i>Arbeidsomstandigheden en -voorwaarden</i>

Vergelijking met de prioriteitenmatrix

'Plezier in het werk' komt net als in de prioriteitenmatrix naar voren als de belangrijkste bepalende factor voor de mate waarin de medewerkers tevreden zijn over het werken bij de Bouwdienst. Daarnaast komen nog drie andere onderwerpen (stellingen) naar voren die ook in de prioriteitenmatrix zijn opgenomen: voldoende doorgroeimogelijkheden, tevredenheid over de manier van leidinggeven door de direct leidinggevende en duidelijkheid omtrent verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

Van deze drie stellingen wordt de duidelijkheid omtrent verantwoordelijkheden en bevoegdheden het meest positief beoordeeld, 78% is hierover (zeer) tevreden. Over de manier waarop de direct leidinggevende leiding geeft zijn minder medewerkers tevreden (52% (zeer) tevreden).

Een punt dat extra aandacht van het management verdient zijn de loopbaanmogelijkheden/ doorgroeimogelijkheden. Slechts 34% van de medewerkers vindt dat deze voldoende zijn. Dit feit komt ook terug in de open antwoorden.

In de regressie-analyse komen zeven onderwerpen (stellingen) naar voren, die niet in de prioriteitenmatrix zijn weergegeven. Dit komt omdat zij niet in de voorgelegde 19 items van de vraag over de belangrijkste zaken in het werk zijn opgenomen (pag. 11 in de vragenlijst). Het betreft de in de onderstaande tabel opgenomen onderwerpen. Achter elk item is tevens de mate van tevredenheid weergegeven (percentage (volledig) eens).

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

Belang	Item	Percentage (volledig) eens
2	Gehoord worden (luisteren naar mening medewerker)	37%
3	Voldoende mogelijkheden tot persoonlijke ontplooiing	60%
6	Het aanmoedigen van vernieuwing en verbetering op de afdeling	61%
7	Vertrouwen in de wijze waarop het DT de dienst leidt en bestuurt	29%
8	Goed voorbereiden op de toekomst	27%
9	Bijdrage van het werk aan de doelstellingen van de afdeling	82%
11	Salaris	51%

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

- luisteren naar mening medewerker;
- vertrouwen in de wijze waarop het DT de dienst leidt en bestuurt;
- goed voorbereiden op de toekomst.

Invloed van achtergrondkenmerken op de resultaten

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

Geslacht

Vrouwen geven vaker aan:

- goed te kunnen werken met de administratieve procedures;
- dat zij de werkdruk passend vinden;
- dat de Bouwdienst voldoende mogelijkheden tot persoonlijke ontplooiing biedt;
- voldoende informatie te krijgen om hun werk goed te kunnen doen;
- zich gewaardeerd te voelen door de direct leidinggevende.

Leeftijd

Naarmate medewerkers ouder zijn, geven zij vaker aan dat zij:

- vinden dat de Bouwdienst zich goed voorbereidt op de toekomst;
- tevreden zijn over het functioneren van het werkoverleg op de afdeling.

Medewerkers van 45 jaar en ouder geven vaker dan medewerkers die jonger zijn aan dat:

- zij tevreden zijn over de samenwerking tussen de afdelingen binnen de Bouwdienst;
- zij weten wat de toekomststrategie van de Bouwdienst is.

Leidinggevend zijn

Leidinggevend binnen lijn- of stafafdeling zijn ten aanzien van onderstaande aspecten positiever dan leidinggevend binnen projecten en niet-leidinggevend. De laatste twee scoren even hoog op deze aspecten:

- voldoende trainings- en opleidingsmogelijkheden;
- mogelijkheden tot persoonlijke ontplooiing;
- luisteren naar de mening van de medewerker;
- het werkoverleg op de afdeling;
- samenwerking op de afdeling.

Niet-leidinggevenden vinden minder vaak dan leidinggevenden binnen lijn- of stafafdeling en leidinggevenden binnen projecten dat:

- de werkdruk de afgelopen 2 jaar is toegenomen;
- de werkdruk te hoog is.

Voor het werken met administratieve procedures geldt dat leidinggevenden binnen projecten hier het minst tevreden over zijn. Leidinggevenden binnen lijn- of stafafdeling en niet-leidinggevenden zijn beiden het meest tevreden.

Tijd werkzaam in de huidige functie

- Medewerkers die minder dan 6 maanden in de huidige functie werkzaam zijn geven het minst vaak aan dat de Bouwdienst zich goed voorbereidt op de toekomst; zij geven erg vaak een neutraal antwoord. Medewerkers die langer dan 5 jaar in de huidige functie werkzaam zijn vinden relatief vaak dat de Bouwdienst zich goed voorbereidt op de toekomst.
- Medewerkers die 6 maanden tot 2 jaar in de huidige functie werkzaam zijn vinden relatief vaak dat het DT duidelijke beslissingen neemt en medewerkers die minder dan 6 maanden in de huidige functie werkzaam zijn vinden dit het minst vaak. Zij geven echter erg vaak een neutraal antwoord op deze stelling.
- Naarmate men langer in de huidige functie werkzaam is, is men minder positief over de doorgroeimogelijkheden binnen de Bouwdienst.
- Medewerkers die korter dan 2 jaar in de huidige functie werkzaam zijn geven vaker aan dat er naar hun mening geluisterd wordt.
- Het meest tevreden over de samenwerking tussen de afdelingen zijn medewerkers die 15 jaar en langer in de huidige functie werkzaam zijn. Het minst tevreden hierover zijn medewerkers die minder dan 6 maanden in de huidige functie werkzaam zijn.

Schaal

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat naarmate de schaal hoger is;

- de werkdruk vaker als te hoog wordt ervaren;
- de medewerkers minder vaak tevreden zijn over de samenwerking tussen de afdelingen.

Voor medewerkers in de schaalcategorieën 1 t/m 7 geldt dat zij vaker aangeven:

- goed met de huidige administratieve procedures te kunnen werken;
- dat zij vertrouwen hebben in de wijze waarop het DT de dienst leidt en bestuurt;
- dat de Bouwdienst zich goed voorbereidt op de toekomst;
- te weten wat de toekomststrategie van de Bouwdienst is.

Zij geven minder vaak aan dat de werkdruk de afgelopen 2 jaar is toegenomen.

Medewerkers in de schaalcategorieën 11 en hoger vinden vaker dat:

- hun werk interessant is;
- er voldoende afwisseling in hun werk zit;
- zij vaker aangeven dat hen voldoende mogelijkheden tot persoonlijke ontplooiing geboden worden.

Verder valt nog op dat medewerkers in de schaalcategorieën 8 t/m 10 significant vaker een neutraal antwoord geven op de stelling dat de Bouwdienst hen voldoende doorgroei mogelijkheden biedt.

Spontaan genoemde aandachtspunten

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

Leidinggevend in lijn of staf

De eigen afdeling

Door de leidinggevend wordt gevraagd om verlaging van de werkdruk door het aannemen van nieuwe (jonge) medewerkers. Voor samenwerking en communicatie wordt ook aandacht gevraagd.

De eigen hoofd-/ stafafdeling

Er wordt gevraagd om samenwerking en het vergroten van de samenhang tussen de afdelingen. Ook komen het verlagen van de werkdruk en het verbeteren van de communicatie als aandachtspunten naar voren.

De Bouwdienst in het algemeen

De communicatie tussen medewerkers, hoofdafdelingen en de verschillende hiërarchische lagen kan beter.

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

De werkdruk wordt door veel medewerkers als te hoog ervaren. In dit kader wordt daarom gevraagd om het werven van (jong) personeel. Tevens wordt om een beter personeelsbeleid gevraagd, vooral doorgroeimogelijkheden staan daarbij centraal.

Er is bij medewerkers behoefte aan samenwerking en collegialiteit op de eigen afdeling. Openheid en wederzijds respect zijn daarbij noodzakelijk. Ook moet de communicatie op de afdeling worden verbeterd.

De eigen hoofd-/ stafafdeling

De communicatie en samenwerking tussen de verschillende organisatie-onderdelen kan beter. Er is behoefte aan meer samenhang. De afstand tussen het management en de werkvloer is te groot. Er kan beter worden geluisterd naar de werkvloer.

Tevens wordt er gevraagd om een duidelijke toekomstvisie.

De Bouwdienst in het algemeen

Ook hier vragen medewerkers om meer samenwerking, samenhang en betere communicatie. Er is kritiek op de hoeveelheid administratieve procedures. Dit zou volgens een deel van de medewerkers veel minder moeten. Daarnaast baart het verloop onder jonger personeel een aantal medewerkers zorgen.

Tenslotte verlangt men een duidelijkere koers en visie van het DT.

Conclusie***Belangrijkste pluspunten***

Over het aspect dat het belangrijkste wordt gevonden, namelijk plezier in het werk, zijn de medewerkers ook het meest tevreden. Daarnaast zijn de medewerkers tevreden over:

- de bijdrage van het werk aan de doelstellingen van de afdeling en;
- de duidelijkheid omtrent hun verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

Verder geven de medewerkers aan tevreden te zijn over:

- zelfstandigheid;
- afwisseling in het werk;
- het eerlijk en met respect behandeld worden door de direct leidinggevende.

Belangrijkste verbeterpunten

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

- er kan beter worden geluisterd naar de mening van de medewerker;
- de loopbaanmogelijkheden (doorgroeimogelijkheden) dienen te worden vergroot;
- meer aandacht dient te worden besteed aan de wijze waarop de direct leidinggevende leiding geeft;
- meer aandacht dient te worden besteed aan het vergroten van het vertrouwen in de wijze waarop het DT de dienst leidt en bestuurt;

- de beslissingen door het DT moeten duidelijker (of moeten duidelijker worden gecommuniceerd);
- de voorbereiding op de toekomst van de dienst kan beter (het ontwikkelen van een visie en het voldoende aantrekken van nieuwe en jonge (voldoende gekwalificeerde) medewerkers);
- meer aandacht dient te worden besteed aan het verlagen van de werkdruk (deels samenhangend met bovengenoemde instroom van nieuwe medewerkers);
- administratieve procedures dienen beter werkbaar te zijn (te worden versimpeld).

1 INLEIDING

1.1 Achtergrond van het onderzoek

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

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

1.2 Doel- en vraagstelling van het onderzoek

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

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

Op grond van deze onderzoeksdoelstelling zijn de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:

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

Meer specifiek:

- Wat is de mate van tevredenheid van de medewerker met de taakinhoud?
- Wat is de mate van tevredenheid met betrekking tot de beschikbare middelen en de werkomgeving?
- Wat is de mate van tevredenheid met betrekking tot de organisatie van het werk?
- Wat is de mate van tevredenheid met betrekking tot de arbeidsvoorwaarden?

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

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

1.3 Opzet en uitvoering van het onderzoek

Vorbereiding

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

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

Het onderzoek Mete☺☺r 2000 werd binnen de Bouwdienst door Patricia van Wezel gecoördineerd. Als leidraad voor de voorbereiding is het draaiboek "Implementatie en uitvoering Mete☺☺r" gebruikt dat de begeleidingsgroep RWS heeft samengesteld.

De afdeling OPC (Organisatie, Personeel en Communicatie) heeft Mete☺☺r bij de Bouwdienst geïntroduceerd. In het personeelsblad 'Bouwwerk', is uitgebreid aandacht besteed aan Mete☺☺r en het doel ervan. Ook op het intranet van de Bouwdienst is Mete☺☺r aangekondigd en zijn er regelmatig mededelingen over de vragenlijst gedaan.

Verder zijn op alle etages en op alle vestigingen posters opgehangen om Mete☺☺r onder de aandacht van de medewerkers te brengen en hen op te roepen de vragenlijst in te vullen.

De vragenlijst

De vragenlijst bestaat uit 56 voorgestructureerde vragen en 4 open vragen. De vragen hebben betrekking op de thema's: het werk, arbeidsomstandigheden en -voorwaarden, ontplooiingsmogelijkheden, communicatie en informatie, samenwerking, leiderschap en duidelijkheid, doelstellingen en toekomstgerichtheid. Deze worden in de rapportage voortaan als 'hoofdas-

pecten' aangeduid. Voor elk van deze hoofdaspecten is een aantal vragen opgesteld, aangegeven in de vragenlijst door middel van een 'blok' per hoofdaspect¹.

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

Extra vragen

De Bouwdienst heeft aanvullend op de standaard vragenlijst, zoals deze aan alle medewerkers van Rijkswaterstaat is voorgelegd (ongeacht de dienst c.q. dienst waar zij werkzaam zijn), de volgende vijf extra vragen c.q. stellingen toegevoegd³:

- Innovatief aanbesteden maakt mijn werk minder interessant.
- Ik ben voldoende geïnformeerd over externe kwaliteitsborging om mijn werk goed te kunnen doen.
- Ik ben tevreden over de manier waarop mijn direct leidinggevende het laatste functioneringsgesprek met mij heeft gevoerd.
- Ik ervaar de managementstijl van mijn direct leidinggevende als duidelijk richtinggevend.
- Ik weet wat de toekomststrategie van de Bouwdienst is.

Schriftelijk onderzoek

Het onderzoek heeft plaatsgevonden door middel van een schriftelijke enquête. De enquête heeft plaatsgevonden van 29 mei tot en met 23 juni 2000. Iedere medewerker heeft gedurende deze periode de gelegenheid gekregen de vragenlijst in te vullen. Alle medewerkers konden de vragenlijsten rechtstreeks retourneren aan ISEO Marketing Research. Hierbij is gebruik gemaakt van retourenveloppen van ISEO Marketing Research. Op deze wijze is de anonimiteit van de werknemers optimaal gegarandeerd. In totaal zijn er 1.046 medewerkers benaderd en hebben 694 medewerkers een ingevulde vragenlijst teruggestuurd. Het responspercentage komt daarmee uit op 66%, hetgeen als gemiddeld voor een dergelijk onderzoek kan worden aangemerkt.

Responsverantwoording

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

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

² 'Verslaggeving interactieve ontwikkeling standaard vragenlijst Mete©©; Medewerkerstevredenheid Rijkswaterstaat' (I0699)

³ Elke directie is in de gelegenheid gesteld maximaal 5 extra vragen aan de standaard vragenlijst toe te voegen.

Tabel 1 Respons per centrale stafafdeling en hoofdafdeling

Hoofdafdeling/ centrale stafafdeling	uitgezet	geretour- neerd	respons- percentage
HID	1	-	-
Management Bijz. Activiteiten (MBA)	2	-	-
Stafafdeling Kwaliteitszorg (DIK, NIK, PDK, WBK)	9	-	-
Stafafdeling Bouwspuurwerk (BS)	33	25	76%
Hoofdafdeling Droge Infrastructuur (DI)	296	198	67%
Afdeling Financiën en Control (FC)	50	28	56%
Hoofdafdeling Natte Infrastructuur (NI)	231	134	58%
Stafafdeling Organisatie, Personeel en Communicatie (OPC)	23	18	78%
Hoofdafdeling Projectuitv. Diensten (PD)	284	191	67%
Hoofdafdeling Waterbouw (WB)	117	69	59%
Totaal⁴	1.046	694	66%

1.4 Leeswijzer onderzoeksresultaten

Schriftelijke rapportage

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

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

Hoofdstuk 2: 'Algemene tevredenheid'

Dit hoofdstuk gaat in op de algemene tevredenheid van de medewerkers bij de Bouwdienst. In paragraaf 2.1 worden de belangrijkste onderzoeksuitkomsten gepresenteerd voor alle medewerkers (inclusief leidinggevendenden).

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

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

⁴ De weergegeven aantallen tellen niet op tot de vermelde totale aantallen. Dit omdat de HID niet is opgenomen in de tabel en de aantallen geretourneerde vragenlijsten van hoofd- en stafafdelingen waar minder dan 10 medewerkers werkzaam zijn, niet staan vermeld. Bovendien heeft niet iedere respondent de afdeling waar hij/ zij werkzaam is, aangegeven.

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

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

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

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

Hoofdstuk 5: 'Invloed van achtergrondkenmerken op de resultaten'

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

Hoofdstuk 6: 'Conclusies open antwoorden'

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

Bijlagen:

De bijlagen bestaan uit de volgende onderdelen:

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

In deze bijlage staan de onderzoeksresultaten in rechte tellingen weergegeven voor geheel de Bouwdienst. In bijlage 1a betreft het de rechte tellingen voor *alle* medewerkers. In bijlage 1b worden dezelfde resultaten voor *alleen* de leidinggevendenden van lijn- en stafafdelingen gegeven. Bijlage 1c geeft de resultaten weer voor *alleen* de leidinggevendenden binnen projecten. Bijlage 1d geeft de rechte tellingen van *alleen* de niet-leidinggevendenden. Bijlage 1e geeft tenslotte de rechte tellingen weer van de combinatie niet-leidinggevendenden en leidinggevendenden binnen projecten.

Bijlage 2: 'Benchmark hoofdafdelingen en stafafdelingen'

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

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

Bijlage 3: 'Benchmark tweede niveau organisatie'

In deze bijlage worden de resultaten op vergelijkbare wijze gepresenteerd als in bijlage 2. In bijlage 3 worden de resultaten weergegeven van de organisatie-eenheden die vallen onder de

verschillende hoofd- en stafafdelingen, dus één niveau lager in de organisatie. De resultaten in deze bijlage hebben alleen betrekking op de zogenaamde indexvragen. Dit zijn de vragen die per blok uit de vragenlijst zoveel mogelijk de lading van de voorgaande stellingen uit hetzelfde blok weergeven. Meestal betreft het één indexvraag per blok, soms twee.

Bijlage 4: 'Benchmark derde niveau organisatie'

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

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

In deze bijlage zijn de open antwoorden weergegeven voor:

- Leidinggevenden binnen lijn-/ stafafdeling (gehele dienst);
- Overige medewerkers (excl. leidinggevenden binnen lijn-/ stafafdelingen) (gehele dienst);
- Overige medewerkers (excl. leidinggevenden binnen lijn-/stafafdelingen) (per hoofd-afdeling en centrale stafafdeling).

Bijlage 6: 'Vragenlijst'

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

2 ALGEMENE TEVREDENHEID

In dit hoofdstuk wordt de algemene tevredenheid van de medewerkers behandeld ten aanzien van het werken bij de Bouwdienst. In paragraaf 2.1 wordt de algemene tevredenheid voor geheel de Bouwdienst beschreven. Het betreft hier alle medewerkers inclusief leidinggevenden. Paragraaf 2.2 handelt over de verschillen en overeenkomsten tussen de verschillende hoofd-afdelingen en centrale stafafdelingen ten aanzien van de algemene tevredenheid. Hier zijn de uitkomsten beschreven voor alleen de medewerkers (exclusief leidinggevenden binnen een lijn-/ stafafdeling).

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

2.1 Algemene tevredenheid geheel de Bouwdienst

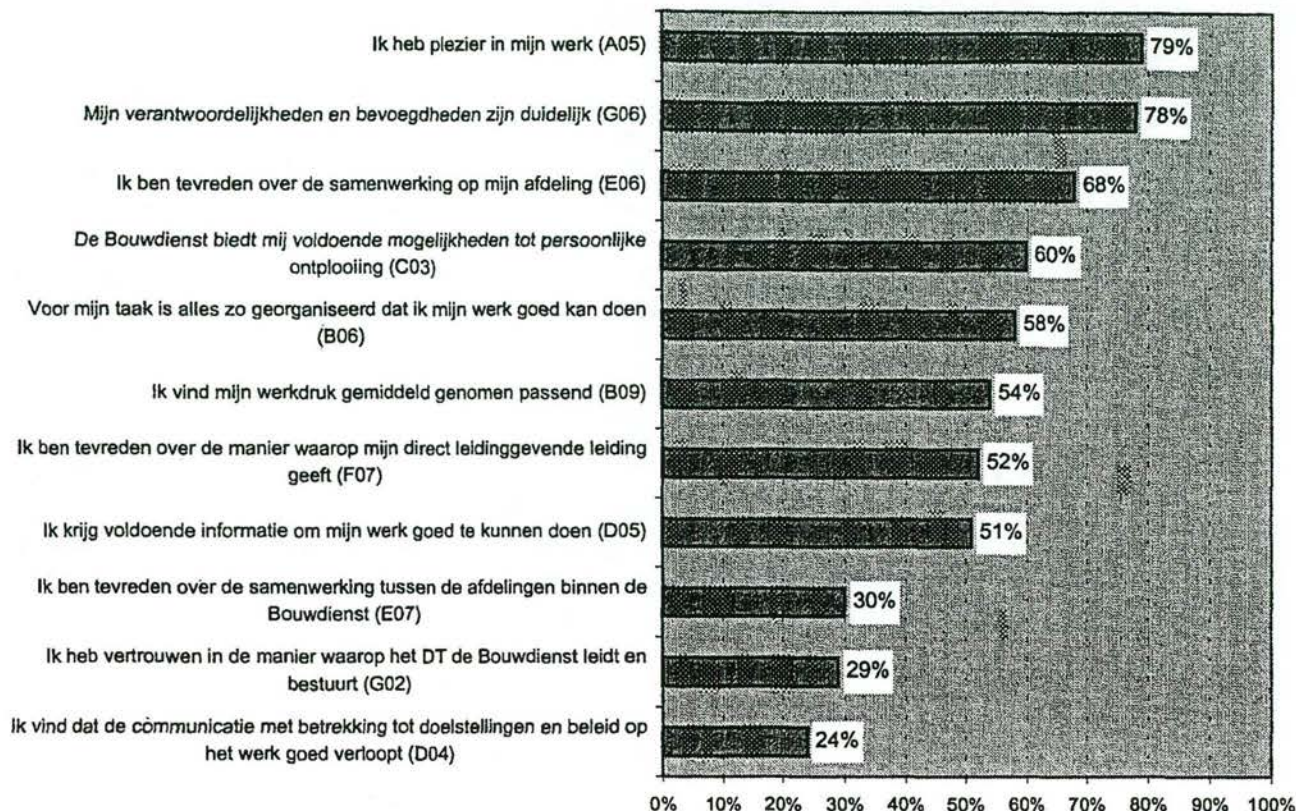
Ruim driekwart (74%) van de medewerkers (inclusief leidinggevenden) geeft aan, alles overwegend, (zeer) tevreden te zijn over het werken bij de Bouwdienst. Dit kan worden gezien als een positieve score. 'Neutraal' geeft 17% van de medewerkers aan wanneer wordt gevraagd of men 'alles overwegend' tevreden is over het werken bij de Bouwdienst. (Zeer) ontevreden is tenslotte 9% van de medewerkers.

Totaaloverzicht hoofdaspecten (indexvragen)

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

Figuur 1 Totaaloverzicht hoofdaspecten (indexvragen)

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



Van de verschillende bovengenoemde aspecten, scoren de medewerkers het hoogst op plezier hebben in het werk (79%). Daarnaast scoort het hebben van duidelijke verantwoordelijkheden en bevoegdheden hoog (78% geeft aan het (volledig) eens te zijn met deze stelling). Slechts een derde (30%) van de medewerkers is tevreden over de samenwerking tussen de afdelingen binnen de Bouwdienst. Ook bijna een derde (29%) heeft vertrouwen in de wijze waarop het DT de Bouwdienst leidt en bestuurt. Slechts een kwart van de medewerkers is tevreden over de communicatie met betrekking tot doelstellingen en beleid (24% (volledig) eens).

Werkdruk

Ook is de medewerkers gevraagd naar de werkdruk. De werkdruk wordt als passend ervaren door (54%) van de medewerkers. Uit de gegeven antwoorden blijkt dat maar liefst 41% de werkdruk gemiddeld genomen (veel) te hoog vindt.

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

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

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

Tabel 2 Vergelijking hoofdafdelingen en centrale stafafdelingen op basis van de hoofdaspecten (indexvragen) (exclusief leidinggevenden van lijn- en stafafdelingen)

% (zeer) tevreden	Plezier in het werk	voor taak alles goed georganiseerd	passende werkdruk	persoonlijke ontwikkeling	communicatie doelstellingen en beleid	volgende informatie voor werk	samenwerking op de afdeling	samenwerking tussen afdelingen	manier van leiding geven	leiding en besturen door DT	duidelijke verantwoordelijkheden en bevoegdheden	algemeen tevredenheid
Stafafdeling Bouwspeurwerk (BS)	81%	57%	<u>43%</u>	57%	<u>29%</u>	<u>29%</u>	57%	<u>38%</u>	38%	<u>38%</u>	<u>67%</u>	75%
Hoofdafdeling Droge Infrastructuur (DI)	81%	58%	54%	63%	24%	50%	71%	29%	51%	27%	78%	74%
Afdeling Financiën en Control (FC)	<u>67%</u>	62%	48%	62%	24%	57%	<u>52%</u>	<u>14%</u>	<u>33%</u>	33%	<u>67%</u>	71%
Hoofdafdeling Natte Infrastructuur (NI)	79%	56%	53%	61%	17%	57%	58%	34%	52%	34%	80%	75%
Stafafdeling Organisatie, Personeel en Communicatie (OPC)	<u>93%</u>	<u>75%</u>	53%	<u>75%</u>	<u>6%</u>	<u>75%</u>	<u>75%</u>	19%	<u>88%</u>	25%	<u>67%</u>	<u>88%</u>
Hoofdafdeling Projectuiv Diensten (PD)	77%	<u>52%</u>	52%	<u>48%</u>	25%	39%	67%	31%	48%	26%	76%	70%
Hoofdafdeling Waterbouw (WB)	72%	61%	<u>67%</u>	61%	26%	69%	67%	26%	46%	<u>18%</u>	<u>82%</u>	<u>69%</u>
Totaal	79%	58%	55%	59%	23%	51%	66%	31%	50%	28%	77%	73%

De medewerkers van de Stafafdeling Organisatie, Personeel en Communicatie zijn duidelijk de meest tevreden medewerkers van de Bouwdienst. Maar liefst 88% geeft hier aan alles overwegend tevreden te zijn over het werken bij de Bouwdienst. Ook op de meeste hoofdaspecten wordt, ten opzichte van de andere hoofdafdelingen en centrale stafafdelingen, het best gescoord. Opvallend is de score van deze afdeling op de stelling met betrekking tot de communicatie over doelstellingen en beleid. Hierop scoort de Stafafdeling Organisatie, Personeel en Communicatie zeer laag (6% (zeer) tevreden).

De Hoofdafdeling Waterbouw kent het laagste aandeel medewerkers (69%) dat aangeeft alles overwegend tevreden te zijn over het werken bij de Bouwdienst. Wel heeft deze afdeling de hoogste score op het item passende werkdruk. Twee derde (67%) van de medewerkers op deze afdeling vindt de werkdruk passend.

De afdeling Financiën en Control behaalt de meeste lage scores; deze afdeling scoort op vijf van de elf hoofdaspecten het laagst.

2.3 De verschillende thema's nader bekeken

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

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

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

2.3.1 Het werk

Ten aanzien van de verschillende items met betrekking tot het werk is 79% tot en met 92% (zeer) tevreden, hetgeen een positieve uitkomst is. De medewerkers zijn echter minder positief ten aanzien van de stelling: 'Ik zou mensen adviseren bij de Bouwdienst te solliciteren'. De helft (48%) van alle medewerkers zou dit aanbevelen. Dit lijkt enigszins in tegenspraak met het feit dat driekwart (73%) van medewerkers aangeeft in het algeheel tevreden te zijn over het werken bij de Bouwdienst.

Een vijfde (22%) is het (volledig) eens met de stelling dat innovatief aanbesteden het werk minder interessant maakt. Een derde (31%) van de medewerkers is het (volledig) oneens met deze stelling. Overigens geeft ruim een kwart (28%) van de medewerkers aan dat deze stelling niet op hen van toepassing is of dat zij hierover geen mening hebben. Wanneer deze groep buiten beschouwing wordt gelaten dan is 30% van de medewerkers (zeer) tevreden.

2.3.2 Arbeidsomstandigheden en -voorwaarden

Wanneer meer specifiek wordt gekeken naar de verschillende aspecten binnen het thema arbeidsomstandigheden en voorwaarden dan valt op, dat de medewerkers zeer positief zijn over de middelen om het werk uit te kunnen voeren (83% (zeer) tevreden) en de werkplek (80%(zeer) tevreden). Ook is men tevreden over de secundaire arbeidsvoorwaarden (79%). Matig positief is men over de organisatie rondom de taak (58% (zeer) tevreden).

Er is echter een drietal aspecten waar veel medewerkers duidelijk minder tevreden over zijn. Deze aspecten betreffen:

- | | |
|-------------------------------|----------------------|
| • salaris: | 50% (zeer) tevreden; |
| • aandacht voor Arbo: | 48% (zeer) tevreden; |
| • administratieve procedures: | 34% (zeer) tevreden. |

Van de werkdruk vindt ruim de helft (55%) van de respondenten dat deze passend is. Driekwart (73%) vindt dat de werkdruk de laatste 2 jaar binnen de huidige functie is toegenomen.

2.3.3 Ontplooiingsmogelijkheden

Over het aanbod van trainings- en opleidingsmogelijkheden is 71% van de medewerkers (zeer) tevreden. Dat de Bouwdienst voldoende mogelijkheden biedt tot persoonlijke ontplooiing vindt 59%. Duidelijk minder tevreden zijn de medewerkers ook over de doorgroeimogelijkheden binnen de dienst (33% (zeer) tevreden).

2.3.4 Communicatie en informatie

Over de aspecten communicatie en informatie zijn de medewerkers niet erg tevreden. Slechts een kwart (23%) van de medewerkers vindt dat de communicatie met betrekking tot doelstellingen en beleid op het werk goed verloopt. Een derde van de medewerkers (33%) vindt dat er voldoende naar hun mening wordt geluisterd.

Bijna twee vijfde (38%) vindt dat de informatie die zij nodig hebben om het werk goed te kunnen doen op tijd beschikbaar is en de helft (51%) is van mening dat zij deze informatie in voldoende mate krijgen. Matig positief (59% (zeer) tevreden) zijn de medewerkers met betrekking tot informatie over wat de Bouwdienst wil bereiken.

Bij de extra stelling 'Ik ben voldoende geïnformeerd over externe kwaliteitsborging om mijn werk goed te kunnen doen' geeft 30% van de medewerkers aan dat dit het geval is. Hierbij dient in acht te worden genomen dat 15% van de medewerkers op deze stelling 'geen mening/nvt' heeft geantwoord. Wanneer deze groep buiten beschouwing wordt gelaten dan is 35% van de medewerkers (zeer) tevreden.

2.3.5 Samenwerking

Positief zijn de medewerkers met name over de bereikbaarheid van collega's (75% (zeer) tevreden) en over de open sfeer op de eigen afdeling (ook 75% (zeer) tevreden).

Minder tevreden is men over het nakomen van afspraken (54% (zeer) tevreden) en het functioneren van het werkoverleg binnen de eigen afdeling (51% (zeer) tevreden). Dat de afdeling goed inspeelt op de wensen van opdrachtgevers/ klanten, vindt 53% van de respondenten.

Bijzonder negatief zijn de medewerkers over de samenwerking tussen de verschillende afdelingen binnen de Bouwdienst (31% (zeer) tevreden). De samenwerking op de eigen afdeling scoort beter. Hierover is 66% (zeer) tevreden.

2.3.6 Leiderschap

Over de direct leidinggevende zijn de medewerkers over het algemeen matig positief. De helft (50%) is (zeer) tevreden over de manier waarop de direct leidinggevende leiding geeft. Meer tevreden is men ten aanzien van het eerlijk en met respect behandeld worden, het stimuleren van eigen initiatief, en de waardering die men krijgt van de direct leidinggevende. Respectievelijk 81%, 73% en 64% geeft aan hier (zeer) tevreden over te zijn.

Drie vijfde (59%) heeft het gevoel met persoonlijke problemen bij de direct leidinggevende terecht te kunnen. Slechts 45% geeft aan regelmatig feedback te krijgen over zijn of haar functioneren.

De medewerkers lijken minder tevreden ten aanzien van de begeleiding bij ziekte (25% (zeer) tevreden). Hierbij dient echter wel in acht te worden genomen dat bijna drie vijfde (57%) van de medewerkers op deze vraag 'geen mening/ nvt' als antwoord heeft gegeven. Wanneer deze groep buiten beschouwing wordt gelaten dan is 59% van de medewerkers (zeer) tevreden. Drie vijfde (59%) geeft aan (zeer) tevreden te zijn met de manier waarop de leidinggevende het laatste functioneringsgesprek met hen heeft gevoerd. Tenslotte geeft 37% van de medewerkers aan dat de managementstijl van de direct leidinggevende duidelijk richtinggevend is.

2.3.7 Duidelijkheid, doelstellingen en toekomstgerichtheid

Weinig vertrouwen hebben de medewerkers in de manier waarop het DT de Bouwdienst leidt en bestuurt. Slechts 28% van de medewerkers is hier (zeer) tevreden over. Het nemen van duidelijke beslissingen door het DT scoort nog lager, namelijk 22% vindt dat het DT dit doet. Positiever is men ten aanzien van 'Mijn direct leidinggevende geeft duidelijk aan wat er van mij wordt verwacht'. Bijna drievijfde (57%) is het met deze stelling (volledig) eens. Dit is op zichzelf echter ook aan de lage kant.

Dat de Bouwdienst zich goed voorbereidt op de toekomst vindt slechts 26% en twee vijfde (38%) weet wat de toekomststrategie van de Bouwdienst is. Volgens drie vijfde (58%) van de medewerkers is er op de eigen afdeling sprake van een klimaat waarin vernieuwing en verbetering worden aangemoedigd.

Een positieve score krijgen de stellingen:

- Ik vind dat mijn werk bijdraagt aan de doelstellingen van mijn afdeling (80% (volledig eens);
- Ik weet welke bijdrage mijn afdeling levert aan de Bouwdienst als geheel (78% (volledig eens);
- Mijn verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn duidelijk (77% (volledig eens).

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

3 PRIORITEITENMATRIX

Inleiding

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

Aan de hand van de matrix kan inzicht worden verkregen in het belang dat aan de verschillende aspecten moet worden gehecht⁵. De matrix dient als volgt te worden gelezen:

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

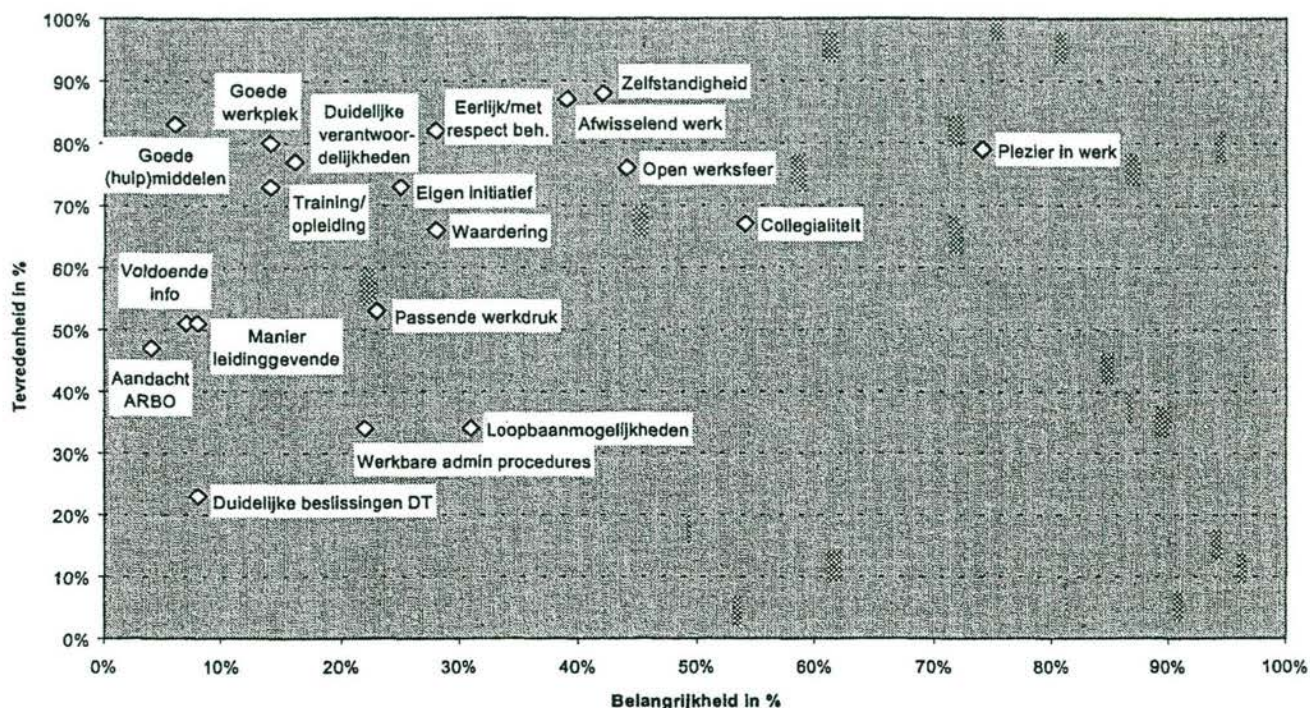
Het doel van deze matrix is inzicht te verschaffen in belangrijke issues. Deze issues worden gevormd door het relatieve belang van een item en de tevredenheid (c.q. de mate waarin de medewerkers het eens zijn met een gelijkkluidende bijbehorende stelling). Op deze wijze wordt duidelijk welke kritische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

Prioriteitenmatrix

De scores op de verschillende onderwerpen (de mate van het (volledig) eens zijn met een stelling en het toegekende belang aan het bijbehorende item⁶) dienen als basis voor de onderstaande prioriteitenmatrix. In deze matrix wordt op de verticale as de tevredenheid en op de horizontale as het belang weergegeven.

⁵ Op basis van de scores gemeten op een vijfpuntsschaal ten aanzien van de mate waarin de medewerkers het (volledig) eens zijn met een stelling en het door de medewerkers toegekende belang aan een stelling/ item.

⁶ Door middel van vraag 50 ('De belangrijkste zaken in uw werk', zie de vragenlijst in de bijlage) konden de respondenten het belang voor elk onderwerp aangeven. Dit belang werd aangegeven door middel van het omcirkelen van de vijf belangrijkste van de gegeven 19 items.

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

Uit de matrix⁷ kan worden afgeleid dat het hebben van 'plezier in het werk' als meest belangrijk wordt aangemerkt. De medewerkers geven daarbij aan ook daadwerkelijk plezier in het werk te hebben. Dit is een positieve onderzoeksuitkomst. Daarnaast wordt met name de collegialiteit als belangrijk ervaren.

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

- een open werksfeer;
- zelfstandigheid;
- afwisselend werk.

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

Het betreft onderwerpen die samen met 'het hebben van plezier in het werk' en 'collegialiteit' voornamelijk de werkatmosfeer en de mogelijkheid tot zelfstandig werken aangegeven.

⁷ Wat de respondenten zelf als belangrijk ervaren, hoeft overigens niet evenredige invloed uit te oefenen op de uiteindelijke mate van algehele tevredenheid. Onbewust kunnen bepaalde aspecten zwaarder of minder zwaar meewegen in het algehele oordeel dan de respondenten zelf kunnen aangeven. Dit blijkt uit de in hoofdstuk 4 beschreven analyse die is uitgevoerd om te bepalen wat de factoren zijn die de grootste invloed hebben op de algehele werkbeleving.

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

Wel kunnen loopbaanmogelijkheden, administratieve procedures en duidelijke beslissingen van het DT als mogelijke verbeterpunten genoemd worden.

4 FACTOREN MET DE GROOTSTE INVLOED OP DE ALGEHELE WERKBELEVING

In deze paragraaf wordt beschreven welke factoren bepalend zijn voor de algemene tevredenheid van medewerkers. Deze factoren zijn bepaald door middel van een bepaalde statistische (regressie-)analyse⁸. De analyse is uitgevoerd voor alle medewerkers (inclusief leidinggevend).

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

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

Item	Thema	Belang: Mate van samenhang met de algehele tevredenheid ⁹
Plezier in het werk	<i>Het werk</i>	1
Gehoord worden (luisteren naar mening medewerker)	<i>Communicatie en informatie</i>	2
Voldoende mogelijkheden tot persoonlijke ontwikkeling	<i>Ontplooiingsmogelijkheden</i>	3
Voldoende doorgroeimogelijkheden	<i>Ontplooiingsmogelijkheden</i>	4
Manier van leidinggeven	<i>Leiderschap</i>	5
Het aanmoedigen van vernieuwing en verbetering op de afdeling	<i>Duidelijkheid, doelstellingen en toekomstgerichtheid</i>	6
Vertrouwen in de wijze waarop het DT de dienst leidt en bestuurt	<i>Duidelijkheid, doelstellingen en toekomstgerichtheid</i>	7
Goed voorbereiden op de toekomst	<i>Duidelijkheid, doelstellingen en toekomstgerichtheid</i>	8
Bijdrage van het werk aan de doelstellingen van de afdeling	<i>Duidelijkheid, doelstellingen en toekomstgerichtheid</i>	9
Duidelijkheid omtrent verantwoordelijkheden en bevoegdheden	<i>Duidelijkheid, doelstellingen en toekomstgerichtheid</i>	10
Salaris	<i>Arbeidsomstandigheden en -voorwaarden</i>	11

⁸ Het betreft een regressieanalyse (Stepwise) waarbij wordt gecorrigeerd voor intercorrelatie tussen de onafhankelijke variabelen (de verschillende stellingen) en de afhankelijke variabele (de algehele tevredenheid) bij het verklaren van diezelfde afhankelijke variabele (de algehele tevredenheid).

⁹ Bepaald door rangordening van de grootte van de verschillende correlatiecoëfficiënten (op basis van zero-order).

Vergelijking met de prioriteitenmatrix

'Plezier in het werk' komt net als in de prioriteitenmatrix naar voren als de belangrijkste bepalende factor voor de mate waarin de medewerkers tevreden zijn over het werken bij de Bouwdienst.

Daarnaast komen de volgende onderwerpen (stellingen) naar voren die ook in de prioriteitenmatrix zijn opgenomen:

- (4) voldoende doorgroeimogelijkheden;
- (5) manier van leidinggeven door de direct leidinggevende;
- (10) duidelijkheid omtrent verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

Hoewel in de prioriteitenmatrix niet naar voren komt dat deze onderwerpen door de medewerkers belangrijk worden gevonden, komen zij in de regressie-analyse wel als belangrijke onderwerpen naar voren. Het lijkt erop dat deze onderwerpen meer invloed hebben op de algehele tevredenheid hebben dan de medewerkers zich bewust zijn of willen/ kunnen aangeven. Een positief punt hierbij is de duidelijkheid omtrent verantwoordelijkheden en bevoegdheden, 78% is hierover (zeer) tevreden. Over de manier waarop de direct leidinggevende leiding geeft zijn minder medewerkers tevreden (52% (zeer) tevreden).

Een punt dat extra aandacht van het management verdient zijn de loopbaanmogelijkheden/ doorgroeimogelijkheden. Slechts 34% van de medewerkers vindt dat deze voldoende zijn. Dit feit komt ook terug in de open antwoorden (hoofdstuk 6).

In de regressie-analyse komen zeven onderwerpen (stellingen) naar voren, die niet in de prioriteitenmatrix zijn weergegeven. Dit komt omdat zij niet in de voorgelegde 19 items van de vraag over de belangrijkste zaken in het werk zijn opgenomen (pag. 11 in de vragenlijst). Het betreft de in de onderstaande tabel opgenomen onderwerpen. Achter elk item is tevens de mate van tevredenheid weergegeven (percentage (volledig) eens).

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

Belang	Item	Percentage (volledig) eens
2	Gehoord worden (luisteren naar mening medewerker)	37%
3	Voldoende mogelijkheden tot persoonlijke ontplooiing	60%
6	Het aanmoedigen van vernieuwing en verbetering op de afdeling	61%
7	Vertrouwen in de wijze waarop het DT de dienst leidt en bestuurt	29%
8	Goed voorbereiden op de toekomst	27%
9	Bijdrage van het werk aan de doelstellingen van de afdeling	82%
11	Salaris	51%

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

- luisteren naar mening medewerker;
- vertrouwen in de wijze waarop het DT de dienst leidt en bestuurt;
- goed voorbereiden op de toekomst.

5 INVLOED VAN ACHTERGRONDKENMERKEN OP DE RESULTATEN

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

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

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

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

Geslacht

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

Mannen werken langer bij de Bouwdienst dan vrouwen. De mannen zijn ouder en hebben vaker een vaste aanstelling dan de vrouwen. Ook hebben zij vaker een leidinggevende functie en een hoger inkomen.

Vrouwen geven vaker aan:

- goed te kunnen werken met de administratieve procedures;
- dat voor de eigen taak alles zo is georganiseerd dat het werk goed kan worden gedaan;
- dat zij tevreden zijn over hun salaris;
- dat zij de werkdruk passend vinden;
- dat de Bouwdienst voldoende mogelijkheden tot persoonlijke ontplooiing biedt;
- voldoende informatie te krijgen om hun werk goed te kunnen doen;
- zich gewaardeerd te voelen door de direct leidinggevende;
- dat de direct leidinggevende hen bij ziekte goed begeleidt;
- dat de direct leidinggevende duidelijk aangeeft wat er van hen wordt verwacht.

Leeftijd

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

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

De vier groepen maken respectievelijk 24%, 24%, 38% en 14% van de steekproef uit.

Naarmate medewerkers ouder zijn, geven zij vaker aan dat zij:

- de juiste middelen (PC, gereedschap, etc.) hebben om hun werk goed uit te kunnen voeren;
- vinden dat de Bouwdienst zich goed voorbereidt op de toekomst;
- tevreden zijn over het functioneren van het werkoverleg op de afdeling.

Ook geldt dat naarmate de medewerkers ouder zijn dat zij de werkdruk eerder te hoog vinden. Behalve voor de categorie 55 jaar en ouder. Deze categorie ligt, wat betreft het aantal medewerkers dat aangeeft dat de werkdruk te hoog is, op hetzelfde niveau als de categorie 35 jaar t/m 44 jaar.

Medewerkers van 45 jaar en ouder geven vaker dan medewerkers die jonger zijn aan dat:

- zij tevreden zijn over hun werkplek;
- Arbo voldoende aandacht krijgt binnen de Bouwdienst;
- zij tevreden zijn over de samenwerking tussen de afdelingen binnen de Bouwdienst;
- zij weten wat de toekomststrategie van de Bouwdienst is.

Medewerkers in de categorie 45 jaar t/m 54 jaar vinden vaker dat zij voldoende geïnformeerd worden over wat de Bouwdienst wil bereiken. Medewerkers in de categorie 35 jaar t/m 44 jaar vinden dit het minst vaak. De overige twee categorieën nemen hier een middenpositie in.

Type contract

Van de medewerkers die aan het onderzoek hebben meegewerkt, heeft 92% een vaste aanstelling en 8% een tijdelijke aanstelling. Uit de analyse komt het de volgende naar voren:

Medewerkers met een tijdelijke aanstelling vinden vaker dat de werkdruk passend is, maar vinden minder vaak dat hun verantwoordelijkheden en bevoegdheden duidelijk zijn.

Leidinggevend zijn

In de analyse is onderscheid gemaakt tussen leidinggevenden binnen een lijn- of stafafdeling (12% van de steekproef), leidinggevenden binnen een project (44% van de steekproef) en niet-leidinggevenden (44% van de steekproef).

Leidinggevenden binnen lijn- of stafafdeling zijn ten aanzien van onderstaande aspecten positiever dan leidinggevenden binnen projecten en niet-leidinggevenden. De laatste twee scoren even hoog op deze aspecten:

- voldoende trainings- en opleidingsmogelijkheden;
- mogelijkheden tot persoonlijke ontplooiing;
- luisteren naar de mening van de medewerker;

- voldoende geïnformeerd zijn over externe kwaliteitsborging;
- het werkoverleg op de afdeling;
- samenwerking op de afdeling;
- waardering door de direct leidinggevende;
- de duidelijk richtinggevende managementstijl van de direct leidinggevende;
- de bijdrage van het werk aan de doelstelling van de afdeling;
- het aanmoedigen van vernieuwing en verbetering op de afdeling.

Leidinggevenden binnen lijn- of stafafdeling geven vaker aan dat zij andere mensen zouden aanraden bij de Bouwdienst te solliciteren. Niet-leidinggevenden geven dit het minst vaak aan en leidinggevenden binnen projecten nemen de middenpositie in.

Leidinggevenden binnen lijn- of stafafdeling zijn het het minst vaak eens met de stelling dat innovatief aanbesteden het werk minder interessant maakt. Niet-leidinggevenden zijn het hier het vaakst mee eens en ook hier nemen leidinggevenden binnen projecten de middenpositie in.

Niet-leidinggevenden vinden minder vaak dan leidinggevenden binnen lijn- of stafafdeling en leidinggevenden binnen projecten dat:

- hun werk voldoende afwisseling biedt;
- zij voldoende vaardigheden hebben om hun werk goed te kunnen doen;
- de werkdruk de afgelopen 2 jaar is toegenomen;
- de werkdruk te hoog is.

Leidinggevenden binnen projecten en niet-leidinggevenden zijn vaker langer dan 15 jaar werkzaam in de huidige functie.

Verder werd nog gevonden dat leidinggevenden binnen projecten het minst vaak tevreden zijn over de manier waarop hun direct leidinggevende leiding geeft. Leidinggevenden binnen lijn- of stafafdeling zijn hierover het meest tevreden en niet-leidinggevenden nemen een middenpositie in.

Voor het werken met administratieve procedures geldt dat leidinggevenden binnen projecten hier het minst tevreden over zijn. Leidinggevenden binnen lijn- of stafafdeling en niet-leidinggevenden zijn beiden het meest tevreden.

Tijdsduur werkzaam in de huidige functie

Slechts 4% werkt minder dan 6 maanden in de huidige functie, 19% werkt 6 maanden tot 2 jaar in de huidige functie, 33% 2 tot 5 jaar, 29% 5 tot 15 jaar en 16% 15 jaar en langer.

Wat opvalt is dat medewerkers die langer dan 15 jaar in de huidige functie werkzaam zijn relatief vaak volgens een lagere schaalcategorie worden uitbetaald.

Naarmate een medewerker langer in de huidige functie werkzaam is:

- geeft deze vaker aan dat innovatief aanbesteden het werk minder interessant maakt (de categorieën 2 tot 5 jaar en 5 tot 15 jaar scoren hier even hoog);
- wordt de werkdruk vaker als te hoog ervaren (met uitzondering van de categorie 15 jaar en langer, medewerkers uit deze categorie zitten qua score tussen de categorieën 2 tot 5 jaar en 5 tot 15 jaar in);
- geeft deze minder vaak aan dat de Bouwdienst voldoende mogelijkheden tot persoonlijke ontplooiing biedt (de categorieën 5 tot 15 jaar en 15 jaar en langer scoren hier even hoog);

- vindt hij of zij minder vaak dat eigen initiatief gestimuleerd wordt (de categorieën 5 tot 15 jaar en 15 jaar en langer scoren hier even hoog).

Verder geldt nog:

- Medewerkers die minder dan 6 maanden in de huidige functie werkzaam zijn geven het minst vaak aan dat de Bouwdienst zich goed voorbereidt op de toekomst; zij geven erg vaak een neutraal antwoord. Medewerkers die langer dan 5 jaar in de huidige functie werkzaam zijn vinden relatief vaak dat de Bouwdienst zich goed voorbereidt op de toekomst.
- Medewerkers die 6 maanden tot 2 jaar in de huidige functie werkzaam zijn vinden relatief vaak dat het DT duidelijke beslissingen neemt en medewerkers die minder dan 6 maanden in de huidige functie werkzaam zijn vinden dit het minst vaak. Zij geven echter erg vaak een neutraal antwoord op deze stelling.
- Naarmate men langer in de huidige functie werkzaam is, is men minder positief over de doorgroeimogelijkheden binnen de Bouwdienst.
- Dat de direct leidinggevende duidelijk aangeeft wat van de medewerker wordt verwacht, wordt het minst vaak gevonden door medewerkers uit de categorie 5 tot 15 jaar. Medewerkers die minder dan 6 maanden in de huidige functie werkzaam zijn en medewerkers die 15 jaar en langer in de huidige functie werkzaam zijn geven dit relatief vaak aan.
- Medewerkers die langer dan 15 jaar in de huidige functie werkzaam zijn vinden relatief vaak dat hun verantwoordelijkheden en bevoegdheden duidelijk zijn. Medewerkers uit de categorie minder dan 6 maanden geven dit het minst vaak aan.
- Medewerkers die korter dan 2 jaar in de huidige functie werkzaam zijn geven vaker aan dat er naar hun mening geluisterd wordt.
- Het meest tevreden over de samenwerking tussen de afdelingen zijn medewerkers die 15 jaar en langer in de huidige functie werkzaam zijn. Het minst tevreden hierover zijn medewerkers die minder dan 6 maanden in de huidige functie werkzaam zijn.

Tijdsduur werkzaam bij de Bouwdienst

Van de respondenten werkt 33% korter dan vijf jaar bij de Bouwdienst en 67% vijf jaar of langer.

Medewerkers die korter dan vijf jaar bij de Bouwdienst werken geven minder vaak aan dat:

- zij over de juiste middelen (PC, gereedschap, etc.) beschikken om hun werk goed uit te kunnen voeren;
- zij tevreden zijn over hun werkplek;
- de werkdruk de afgelopen 2 jaar is toegenomen;
- de werkdruk te hoog is;
- zij tevreden zijn over het functioneren van het werkoverleg;
- zij tevreden zijn over de samenwerking tussen de afdelingen;
- de Bouwdienst zich goed voorbereidt op de toekomst;
- zij bekend zijn met de toekomststrategie van de Bouwdienst.

Medewerkers die langer dan vijf jaar bij de Bouwdienst werken zijn het vaker oneens met de stelling dat er op hun afdeling een open sfeer heerst. Ook vinden zij minder vaak dat er naar hun mening geluisterd wordt.

Schaalcategorie

Van de respondenten krijgt 1% uitbetaald volgens schaalcategorie 1 t/m 4 en 9% volgens schaalcategorie 5 t/m 7. Bijna de helft (48%) valt in de schaalcategorieën 8 t/m 10 en tenslotte krijgt 43% uitbetaald volgens schaalcategorie 11 en hoger. Om een goede vergelijking te kunnen maken zijn voor de analyses de eerste twee groepen (schaalcategorieën 1 t/m 4 en schaalcategorieën 5 t/m 7) samengevoegd.

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat naarmate de schaal hoger is;

- de werkdruk vaker als te hoog wordt ervaren;
- de medewerkers minder vaak tevreden zijn over de samenwerking tussen de afdelingen;
- de medewerkers het relatief vaak eens zijn met de stelling dat innovatief aanbesteden het werk interessant maakt.

Voor medewerkers in de schaalcategorieën 1 t/m 7 geldt dat zij vaker aangeven:

- goed met de huidige administratieve procedures te kunnen werken;
- dat hun afdeling goed inspeelt op de wensen van de opdrachtgevers/ klanten;
- dat zij vertrouwen hebben in de wijze waarop het DT de dienst leidt en bestuurt;
- dat de Bouwdienst zich goed voorbereidt op de toekomst.

Zij geven minder vaak aan dat de werkdruk de afgelopen 2 jaar is toegenomen.

Tevens geven medewerkers in de schaalcategorieën 1 t/m 7 vaker aan:

- dat zij andere mensen zouden adviseren bij de Bouwdienst te solliciteren;
- dat Arbo voldoende aandacht krijgt;
- voldoende geïnformeerd te zijn over externe kwaliteitsborging;
- te weten wat de toekomststrategie van de Bouwdienst is.

In de hierboven genoemde gevallen geldt steeds dat medewerkers in de schaalcategorieën 8 t/m 10 dit het minst vaak aangeven en dat medewerkers in de schaalcategorieën 11 en hoger de middenpositie innemen.

Medewerkers in de schaalcategorieën 11 en hoger vinden vaker dat:

- hun werk interessant is;
- er voldoende afwisseling in hun werk zit;
- zij voldoende kennis en vaardigheden hebben om het werk goed te kunnen doen;
- er op de afdeling een open sfeer heerst.

Ook geldt voor deze medewerkers in de schaalcategorieën 11 en hoger dat:

- zij vaker tevreden zijn over hun salaris;
- zij vaker aangeven dat hen voldoende mogelijkheden tot persoonlijke ontplooiing geboden worden;
- zij zich vaker door de direct leidinggevende gewaardeerd voelen.

In de hierboven genoemde gevallen geldt steeds dat medewerkers in de schaalcategorieën 8 t/m 10 dit het minst vaak aangeven en dat medewerkers in de schaalcategorieën 1 t/m 7 de middenpositie innemen.

Verder komt nog naar voren dat medewerkers in de schaalcategorieën 8 t/m 10 het minst vaak aangeven dat op hun afdeling verbetering en vernieuwing wordt aangemoedigd. Ook valt op dat medewerkers in de schaalcategorieën 8 t/m 10 significant vaker een neutraal antwoord

geven op de stelling dat de Bouwdienst hen voldoende doorgroeimogelijkheden biedt en op de stelling dat zij voldoende informatie krijgen om hun werk goed te kunnen doen.

6 CONCLUSIES OPEN ANTWOORDEN

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

Wat moet er volgens u als eerste verbeterd worden?

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

Leidinggevenden binnen lijn- of stafafdelingen

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

Leidinggevend- en binnen lijn- of stafafdeling vragen aandacht voor de werkdruk en het gebrek aan instroom van gekwalificeerd personeel.

Daarnaast wordt nog gevraagd om verbetering van de communicatie en samenwerking op de afdeling.

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

Met name de samenwerking tussen afdelingen kan volgens de leidinggevend- en binnen lijn- of stafafdeling worden verbeterd. Met betrekking tot verbetering van de samenwerking wordt een aantal keren het vergroten van de samenhang genoemd. Ook hier dient de aandacht uit te gaan naar het verlagen van de werkdruk en het daartoe aantrekken van voldoende gekwalificeerd personeel.

Tenslotte wordt gevraagd om verbetering van de communicatie.

Wat moet volgens u als eerste verbeterd worden binnen de Bouwdienst in het algemeen?

Het aspect dat hier het duidelijkst naar voren komt is communicatie. Het gaat hier om communicatie tussen medewerkers, tussen hoofdafdelingen en contacten tussen 'boven en beneden'.

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

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

De werkdruk wordt door veel medewerkers als te hoog ervaren. In dit kader wordt daarom gevraagd om het werven van (jong) personeel. Tevens wordt om een beter personeelsbeleid gevraagd, vooral doorgroeimogelijkheden staan daarbij centraal.

Er is bij medewerkers behoefte aan samenwerking en collegialiteit op de eigen afdeling. Openheid en wederzijds respect zijn daarbij noodzakelijk. Ook moet de communicatie op de afdeling worden verbeterd.

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

De communicatie en samenwerking tussen de verschillende organisatie-onderdelen kan beter. Er is behoefte aan meer samenhang. De afstand tussen het management en de werkvloer is te groot. Er kan beter worden geluisterd naar de werkvloer. Tevens wordt er gevraagd om een duidelijke toekomstvisie.

Wat moet volgens u als eerste verbeterd worden binnen de Bouwdienst in het algemeen?

Ook hier vragen medewerkers om meer samenwerking, samenhang en betere communicatie. Er is kritiek op de hoeveelheid administratieve procedures. Dit zou volgens een deel van de medewerkers veel minder moeten. Daarnaast baart het verloop onder jonger personeel een aantal medewerkers zorgen.

Tenslotte verlangt men een duidelijkere koers en visie van het DT.

BIJLAGE 1A

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

A. Het werk

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	volledig oneens		oneens		neutraal		eens		volledig eens		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Mijn werk is interessant	1	0%	16	2%	33	5%	394	57%	245	35%	2	0%	691	100%
2. Ik heb voldoende afwisseling in mijn werk	2	0%	26	4%	55	8%	376	54%	232	33%	2	0%	693	100%
3. Ik kan in voldoende mate zelf bepalen hoe ik mijn werk uitvoer	8	1%	17	2%	49	7%	390	56%	226	33%	3	0%	693	100%
4. Ik heb voldoende kennis en vaardigheden om mijn werk goed uit te kunnen voeren	2	0%	8	1%	54	8%	405	59%	219	32%	3	0%	691	100%
5. Ik heb plezier in mijn werk	7	1%	29	4%	106	15%	371	54%	173	25%	1	0%	687	100%
6. Ik zou mensen adviseren om bij de Bouwdienst te solliciteren	31	4%	63	9%	209	30%	271	39%	76	11%	39	6%	689	100%
7. Innovatief aanbesteden maakt mijn werk minder interessant	71	10%	176	26%	124	18%	92	13%	45	7%	180	26%	688	100%

B. Arbeidsomstandigheden en -voorwaarden

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	volledig oneens		oneens		neutraal		eens		volledig eens		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Ik heb de juiste middelen (PC, gereedschap, apparatuur, formulieren, etc.) om mijn werk goed uit te voeren	2	0%	39	6%	69	10%	376	54%	203	29%	2	0%	691	100%
2. Ik ben tevreden over mijn werkplek	7	1%	42	6%	83	12%	372	54%	187	27%			691	100%
3. Met de huidige administratieve procedures kan ik goed werken	34	5%	173	25%	233	34%	211	31%	24	4%	9	1%	684	100%
4. Binnen de Bouwdienst krijgt Arbo (veiligheid, gezondheid en welzijn) voldoende aandacht	17	2%	98	14%	206	30%	287	42%	41	6%	42	6%	691	100%
5. Ik ben tevreden over mijn secundaire arbeidsvoorwaarden (o.a. : vakantiedagen, flexibele werktijden, ouderschapsverlof, pensioenregeling, (reiskosten)vergoedingen)	8	1%	44	6%	86	12%	385	56%	163	24%	4	1%	690	100%
6. Voor mijn taak is alles zo georganiseerd dat ik mijn werk goed kan doen	14	2%	91	13%	184	27%	353	51%	48	7%	2	0%	692	100%
7. Ik ben tevreden over mijn salaris	29	4%	119	17%	188	27%	296	43%	59	9%	2	0%	693	100%
8. De werkdruk binnen mijn huidige functie is de afgelopen 2 jaar toegenomen	9	1%	41	6%	96	14%	278	40%	228	33%	39	6%	691	100%

B. Arbeidsomstandigheden en -voorwaarden

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	veel te hoog		te hoog		passend		te laag		veel te laag		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
9. Ik vind mijn werkdruk gemiddeld genomen:	31	5%	251	37%	365	54%	28	4%	2	0%	5	1%	682	100%

C. Ontplooiingsmogelijkheden

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	volledig oneens		oneens		neutraal		eens		volledig eens		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. De Bouwdienst biedt mij voldoende doorgroei mogelijkheden	46	7%	173	25%	205	30%	208	30%	27	4%	33	5%	692	100%
2. De Bouwdienst biedt mij voldoende trainings- en opleidingsmogelijkheden	7	1%	44	6%	126	18%	419	60%	87	13%	10	1%	693	100%
3. De Bouwdienst biedt mij voldoende mogelijkheden tot persoonlijke ontplooiing	17	2%	59	9%	184	27%	353	51%	65	9%	14	2%	692	100%

D. Communicatie en informatie

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	volledig oneens		oneens		neutraal		eens		volledig eens		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Ik word voldoende geïnformeerd over wat de Bouwdienst wil bereiken	16	2%	92	13%	166	24%	366	53%	47	7%	4	1%	691	100%
2. Er wordt binnen de Bouwdienst naar mijn mening geluisterd	36	5%	137	20%	239	35%	237	34%	17	2%	25	4%	691	100%
3. De informatie die ik nodig heb om mijn werk te kunnen doen is op tijd beschikbaar	18	3%	126	18%	268	39%	247	36%	17	2%	12	2%	688	100%
4. Ik vind dat de communicatie met betrekking tot doelstellingen en beleid op het werk goed verloopt	32	5%	185	27%	293	42%	157	23%	9	1%	14	2%	690	100%
5. Ik krijg voldoende informatie om mijn werk goed te kunnen doen	6	1%	87	13%	235	34%	332	48%	23	3%	7	1%	690	100%
6. Ik ben voldoende geïnformeerd over externe kwaliteitsborging om mijn werk goed te kunnen doen	42	6%	128	19%	197	29%	196	29%	24	3%	100	15%	687	100%

E. Samenwerking

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	volledig oneens		oneens		neutraal		eens		volledig eens		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Op mijn afdeling worden afspraken goed nagekomen	6	1%	88	13%	211	30%	351	51%	29	4%	7	1%	692	100%
2. Op mijn afdeling heerst een open sfeer	14	2%	46	7%	99	14%	389	56%	140	20%	5	1%	693	100%
3. Ik ben tevreden over de bereikbaarheid van collega's met wie ik moet samenwerken	4	1%	38	5%	124	18%	451	65%	72	10%	5	1%	694	100%
4. Ik ben tevreden over het functioneren van het werkoverleg binnen mijn afdeling	23	3%	94	14%	187	27%	332	48%	41	6%	17	2%	694	100%
5. Mijn afdeling speelt goed in op de wensen van onze opdrachtgevers/ klanten	6	1%	62	9%	192	28%	320	46%	64	9%	49	7%	693	100%
6. Ik ben tevreden over de samenwerking op mijn afdeling	6	1%	60	9%	149	21%	390	56%	79	11%	10	1%	694	100%
7. Ik ben tevreden over de samenwerking tussen de afdelingen binnen de Bouwdienst	32	5%	167	24%	254	37%	196	28%	12	2%	33	5%	694	100%

F. Leiderschap

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	volledig oneens		oneens		neutraal		eens		volledig eens		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Mijn direct leidinggevende geeft mij regelmatig feedback over mijn functioneren	31	4%	163	24%	165	24%	286	41%	31	4%	14	2%	690	100%
2. Ik voel me door mijn direct leidinggevende gewaardeerd in mijn werk	20	3%	70	10%	133	19%	366	53%	89	13%	12	2%	690	100%
3. Mijn direct leidinggevende stimuleert eigen initiatief	12	2%	41	6%	116	17%	388	56%	120	17%	14	2%	691	100%
4. Mijn direct leidinggevende behandelt mij eerlijk en met respect	8	1%	29	4%	80	12%	388	56%	176	26%	7	1%	688	100%
5. Ik heb het gevoel dat ik met mijn persoonlijke problemen bij mijn direct leidinggevende terecht kan	28	4%	77	11%	127	18%	297	43%	123	18%	38	6%	690	100%
6. Ik ben tevreden over de wijze waarop mijn direct leidinggevende mij bij ziekte begeleidt	17	2%	24	3%	80	12%	128	19%	44	6%	395	57%	688	100%
7. Ik ben tevreden over de manier waarop mijn direct leidinggevende leiding geeft	22	3%	109	16%	190	27%	301	44%	56	8%	13	2%	691	100%
8. Ik ben tevreden over de manier waarop mijn direct leidinggevende het laatste functioneringsgesprek met mij heeft gevoerd	22	3%	67	10%	115	17%	324	47%	85	12%	77	11%	690	100%
9. Ik ervaar de managementstijl van mijn direct leidinggevende als duidelijk richtinggevend	37	5%	133	19%	219	32%	219	32%	55	8%	24	3%	687	100%

G. Duidelijkheid, doelstellingen en toekomstgerichtheid

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	volledig oneens		oneens		neutraal		eens		volledig eens		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Het DT van de Bouwdienst neemt duidelijke beslissingen	34	5%	158	23%	272	39%	150	22%	7	1%	69	10%	690	100%
2. Ik heb vertrouwen in de manier waarop het DT de Bouwdienst leidt en bestuurt	30	4%	144	21%	265	38%	192	28%	5	1%	54	8%	690	100%
3. Mijn direct leidinggevende geeft duidelijk aan wat van mij wordt verwacht	13	2%	79	11%	193	28%	360	52%	39	6%	7	1%	691	100%
4. Ik vind dat mijn werk bijdraagt aan de doelstellingen van mijn afdeling	3	0%	20	3%	78	11%	455	66%	109	16%	25	4%	690	100%
5. Ik weet welke bijdrage mijn afdeling levert aan de Bouwdienst als geheel	3	0%	25	4%	95	14%	428	62%	119	17%	21	3%	691	100%
6. Mijn verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn duidelijk	4	1%	49	7%	96	14%	428	62%	109	16%	4	1%	690	100%
7. Ik vind dat wij ons binnen de Bouwdienst goed voorbereiden op de toekomst	42	6%	167	24%	258	37%	160	23%	24	3%	39	6%	690	100%
8. Op mijn afdeling bestaat een klimaat waarin vernieuwing en verbetering worden aangemoedigd	14	2%	64	9%	179	26%	334	48%	85	12%	14	2%	690	100%
9. Ik weet wat de toekomststrategie van de Bouwdienst is	40	6%	126	18%	219	32%	246	36%	31	4%	28	4%	690	100%

De belangrijkste zaken in uw werk

Vijf meest belangrijke zaken in uw werk	N	kol %
a. waardering door uw direct leidinggevende	195	29%
b. open werksfeer	305	45%
c. goede werkplek	100	15%
d. werkbare administratieve procedures	155	23%
e. afwisselend werk	271	40%
f. collegialiteit/samenwerking	378	55%
g. aandacht voor Arbo	27	4%
h. trainings- en opleidingsmogelijkheden	97	14%
i. voldoende informatie	50	7%
j. plezier in het werk	518	76%
k. goede (hulp)middelen	40	6%
l. mogelijkheid tot eigen initiatief	177	26%
m. loopbaanmogelijkheden	215	32%
n. zelfstandigheid	296	43%
o. eerlijk/respect behandeld worden	194	28%
p. duidelijke verantwoordelijk- en bevoegdheden	112	16%
q. manier leidinggevende leiding geeft	57	8%
r. een passende werkdruk	163	24%
s. duidelijke beslissingen door DT	55	8%
Totaal cases	682	100%

Meerdere antwoorden mogelijk, percentering op aantal cases

Evaluerend:

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	volledig oneens		oneens		neutraal		eens		volledig eens		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Alles overwegend ben ik als medewerker tevreden over het werken bij de Bouwdienst	4	1%	56	8%	114	17%	463	68%	44	6%	2	0%	683	100%

Achtergrondvragen I

		N	kol %
I. Heeft u een vaste aanstelling of een tijdelijke aanstelling?	1 Vaste aanstelling	630	92%
	2 Tijdelijke aanstelling	53	8%
Totaal		683	100%

		N	kol %
II. Heeft u een leidinggevende functie?	1 Ja, binnen lijn-/ stafafd.	82	12%
	2 Ja, binnen een project	293	44%
	3 Nee	296	44%
Totaal		671	100%

		N	kol %
III. Bent u er verantwoordelijk voor dat u als direct leidinggevende, functioneringsgesprekken met uw medewerkers voert?	1 Ja	92	14%
	2 Nee	560	86%
Totaal		652	100%

Achtergrondvragen II

		N	kol %
I. Tot welke leeftijdscategorie behoort u?	34 jaar of jonger	166	24%
	35 tot en met 44 jaar	163	24%
	45 tot en met 54 jaar	260	38%
	55 jaar en ouder	96	14%
Totaal		685	100%

		N	kol %
II. Wat is uw geslacht?	Vrouw	105	15%
	Man	584	85%
Totaal		689	100%

		N	kol %
III. Hoe lang werkt u in uw huidige functie?	Minder dan 6 maanden	26	4%
	6 maanden tot 2 jaar	129	19%
	2 tot 5 jaar	224	33%
	5 tot 15 jaar	196	29%
	15 jaar en langer	110	16%
Totaal		685	100%

		N	kol %
IV. Hoe lang werkt u bij de Bouwdienst	korter dan 5 jaar	228	33%
	5 jaar of langer	459	67%
Totaal		687	100%

		N	kol %
V. Volgens welke schaalcategorie krijgt u uitbetaald?	1 t/m 4	6	1%
	5 t/m 7	59	9%
	8 t/m 10	326	48%
	11 en hoger	293	43%
Totaal		684	100%

BIJLAGE 1B

**RECHTE TELLINGEN LEIDINGGEVENDEN
VAN LIJN- EN STAFADFDELINGEN
(GEHELE DIENST)**

4. Het werk

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	volledig oneens		oneens		neutraal		eens		volledig eens		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Mijn werk is interessant					3	4%	39	48%	40	49%			82	100%
2. Ik heb voldoende afwisseling in mijn werk	2	2%			3	4%	34	41%	43	52%			82	100%
3. Ik kan in voldoende mate zelf bepalen hoe ik mijn werk uitvoer	1	1%	1	1%	3	4%	40	49%	37	45%			82	100%
4. Ik heb voldoende kennis en vaardigheden om mijn werk goed uit te kunnen voeren					3	4%	44	54%	35	43%			82	100%
5. Ik heb plezier in mijn werk	1	1%	3	4%	10	12%	40	49%	28	34%			82	100%
6. Ik zou mensen adviseren om bij de Bouwdienst te solliciteren	3	4%	1	1%	21	26%	36	44%	18	22%	3	4%	82	100%
7. Innovatief aanbesteden maakt mijn werk minder interessant	19	23%	39	48%	10	12%	2	2%	3	4%	9	11%	82	100%

5. Arbeidsomstandigheden en -voorwaarden

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	volledig oneens		oneens		neutraal		eens		volledig eens		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Ik heb de juiste middelen (PC, gereedschap, apparatuur, formulieren, etc.) om mijn werk goed uit te voeren	1	1%	5	6%	1	1%	41	50%	34	41%			82	100%
2. Ik ben tevreden over mijn werkplek	1	1%	2	2%	10	12%	34	41%	35	43%			82	100%
3. Met de huidige administratieve procedures kan ik goed werken	3	4%	18	22%	28	34%	27	33%	5	6%	1	1%	82	100%
4. Binnen de Bouwdienst krijgt Arbo (veiligheid, gezondheid en welzijn) voldoende aandacht	1	1%	12	15%	32	39%	34	41%	1	1%	2	2%	82	100%
5. Ik ben tevreden over mijn secundaire arbeidsvoorwaarden (o.a. : vakantiedagen, flexibele werktijden, ouderschapsverlof, pensioenregeling, (reiskosten)vergoedingen)			5	6%	11	13%	43	52%	22	27%	1	1%	82	100%
6. Voor mijn taak is alles zo georganiseerd dat ik mijn werk goed kan doen	1	1%	9	11%	22	27%	41	50%	9	11%			82	100%
7. Ik ben tevreden over mijn salaris	1	1%	20	24%	14	17%	38	46%	9	11%			82	100%
8. De werkdruk binnen mijn huidige functie is de afgelopen 2 jaar toegenomen	1	1%	3	4%	9	11%	29	35%	34	41%	6	7%	82	100%

B. Arbeidsomstandigheden en -voorwaarden

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	veel te hoog		te hoog		passend		te laag		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
9. Ik vind mijn werkdruk gemiddeld genomen:	3	4%	38	48%	36	45%	2	3%	1	1%	80	100%

C. Ontplooiingsmogelijkheden

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	volledig oneens		oneens		neutraal		eens		volledig eens		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. De Bouwdienst biedt mij voldoende doorgroeimogelijkheden	1	1%	22	27%	20	24%	26	32%	9	11%	4	5%	82	100%
2. De Bouwdienst biedt mij voldoende trainings- en opleidingsmogelijkheden			6	7%	4	5%	50	61%	21	26%	1	1%	82	100%
3. De Bouwdienst biedt mij voldoende mogelijkheden tot persoonlijke ontplooiing	2	2%	3	4%	15	18%	43	52%	18	22%	1	1%	82	100%

D. Communicatie en informatie

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	volledig oneens		oneens		neutraal		eens		volledig eens		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Ik word voldoende geïnformeerd over wat de Bouwdienst wil bereiken			13	16%	12	15%	41	51%	15	19%			81	100%
2. Er wordt binnen de Bouwdienst naar mijn mening geluisterd	5	6%	9	11%	16	20%	43	53%	7	9%	1	1%	81	100%
3. De informatie die ik nodig heb om mijn werk te kunnen doen is op tijd beschikbaar	3	4%	15	19%	32	40%	26	32%	5	6%			81	100%
4. Ik vind dat de communicatie met betrekking tot doelstellingen en beleid op het werk goed verloopt	2	3%	21	26%	31	39%	21	26%	5	6%			80	100%
5. Ik krijg voldoende informatie om mijn werk goed te kunnen doen	1	1%	12	15%	22	27%	36	44%	9	11%	1	1%	81	100%
6. Ik ben voldoende geïnformeerd over externe kwaliteitsborging om mijn werk goed te kunnen doen	4	5%	13	16%	17	21%	29	36%	9	11%	9	11%	81	100%

E. Samenwerking

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	volledig oneens		oneens		neutraal		eens		volledig eens		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Op mijn afdeling worden afspraken goed nagekomen			11	13%	20	24%	44	54%	6	7%	1	1%	82	100%
2. Op mijn afdeling heerst een open sfeer	1	1%	3	4%	6	7%	49	60%	23	28%			82	100%
3. Ik ben tevreden over de bereikbaarheid van collega's met wie ik moet samenwerken	1	1%	4	5%	15	18%	51	62%	11	13%			82	100%
4. Ik ben tevreden over het functioneren van het werkoverleg binnen mijn afdeling			3	4%	17	21%	50	61%	10	12%	2	2%	82	100%
5. Mijn afdeling speelt goed in op de wensen van onze opdrachtgevers/ klanten			4	5%	20	24%	43	52%	15	18%			82	100%
6. Ik ben tevreden over de samenwerking op mijn afdeling			3	4%	15	18%	53	65%	10	12%	1	1%	82	100%
7. Ik ben tevreden over de samenwerking tussen de afdelingen binnen de Bouwdienst	5	6%	21	26%	37	45%	18	22%	1	1%			82	100%

F. Leiderschap

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	volledig oneens		oneens		neutraal		eens		volledig eens		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Mijn direct leidinggevende geeft mij regelmatig feedback over mijn functioneren			13	16%	25	30%	38	46%	5	6%	1	1%	82	100%
2. Ik voel me door mijn direct leidinggevende gewaardeerd in mijn werk	2	2%	2	2%	11	13%	51	62%	16	20%			82	100%
3. Mijn direct leidinggevende stimuleert eigen initiatief	1	1%	4	5%	11	13%	43	52%	22	27%	1	1%	82	100%
4. Mijn direct leidinggevende behandelt mij eerlijk en met respect					5	6%	45	55%	31	38%	1	1%	82	100%
5. Ik heb het gevoel dat ik met mijn persoonlijke problemen bij mijn direct leidinggevende terecht kan	1	1%	6	7%	14	17%	39	48%	20	24%	2	2%	82	100%
6. Ik ben tevreden over de wijze waarop mijn direct leidinggevende mij bij ziekte begeleidt	1	1%	1	1%	11	13%	13	16%	5	6%	51	62%	82	100%
7. Ik ben tevreden over de manier waarop mijn direct leidinggevende leiding geeft			8	10%	22	27%	45	55%	7	9%			82	100%
8. Ik ben tevreden over de manier waarop mijn direct leidinggevende het laatste functioneringsgesprek met mij heeft gevoerd	1	1%	5	6%	11	13%	38	46%	12	15%	15	18%	82	100%
9. Ik ervaar de managementstijl van mijn direct leidinggevende als duidelijk richtinggevend	2	2%	11	13%	19	23%	40	49%	10	12%			82	100%

G. Duidelijkheid, doelstellingen en toekomstgerichtheid

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	volledig oneens		oneens		neutraal		eens		volledig eens		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Het DT van de Bouwdienst neemt duidelijke beslissingen	8	10%	15	18%	37	45%	19	23%	3	4%			82	100%
2. Ik heb vertrouwen in de manier waarop het DT de Bouwdienst leidt en bestuurt	5	6%	16	20%	30	37%	27	33%	2	2%	1	1%	81	100%
3. Mijn direct leidinggevende geeft duidelijk aan wat van mij wordt verwacht			5	6%	24	29%	45	55%	8	10%			82	100%
4. Ik vind dat mijn werk bijdraagt aan de doelstellingen van mijn afdeling			2	2%	3	4%	54	66%	22	27%	1	1%	82	100%
5. Ik weet welke bijdrage mijn afdeling levert aan de Bouwdienst als geheel	1	1%	3	4%	7	9%	46	56%	25	30%			82	100%
6. Mijn verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn duidelijk			5	6%	11	13%	37	45%	29	35%			82	100%
7. Ik vind dat wij ons binnen de Bouwdienst goed voorbereiden op de toekomst	3	4%	22	27%	30	37%	22	27%	5	6%			82	100%
8. Op mijn afdeling bestaat een klimaat waarin vernieuwing en verbetering worden aangemoedigd			4	5%	10	12%	52	63%	15	18%	1	1%	82	100%
9. Ik weet wat de toekomststrategie van de Bouwdienst is			13	16%	21	26%	40	49%	8	10%			82	100%

De belangrijkste zaken in uw werk

Vijf meest belangrijke zaken in uw werk	N	kol %
a. waardering door uw direct leidinggevende	20	24%
b. open werksfeer	56	68%
c. goede werkplek	5	6%
d. werkbare administratieve procedures	13	16%
e. afwisselend werk	25	30%
f. collegialiteit/samenwerking	47	57%
g. aandacht voor Arbo	2	2%
h. trainings- en opleidingsmogelijkheden	3	4%
i. voldoende informatie	5	6%
j. plezier in het werk	65	79%
k. goede (hulp)middelen	3	4%
l. mogelijkheid tot eigen initiatief	27	33%
m. loopbaanmogelijkheden	20	24%
n. zelfstandigheid	39	48%
o. eerlijk/respect behandeld worden	25	30%
p. duidelijke verantwoordelijk- en bevoegdheden	18	22%
q. manier leidinggevende leiding geeft	10	12%
r. een passende werkdruk	15	18%
s. duidelijke beslissingen door DT	12	15%
Totaal cases	82	100%

Meerdere antwoorden mogelijk, percentering op aantal cases

Evaluerend:

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	oneens		neutraal		eens		volledig eens		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Alles overwegend ben ik als medewerker tevreden over het werken bij de Bouwdienst	4	5%	12	15%	56	69%	9	11%	81	100%

Achtergrondvragen I

		N	kol %
I. Heeft u een vaste aanstelling of een tijdelijke aanstelling?	1 Vaste aanstelling	80	98%
	2 Tijdelijke aanstelling	2	2%
Totaal		82	100%

		N	kol %
II. Heeft u een leidinggevende functie?	1 Ja, binnen lijn-/ stafafd.	82	100%
		82	100%
Totaal		82	100%

		N	kol %
III. Bent u er verantwoordelijk voor dat u als direct leidinggevende, functioneringsgesprekken met uw medewerkers voert?	1 Ja	69	84%
	2 Nee	13	16%
	Totaal	82	100%

Achtergrondvragen II

		N	kol %
I. Tot welke leeftijdscategorie behoort u?	34 jaar of jonger	5	6%
	35 tot en met 44 jaar	29	36%
	45 tot en met 54 jaar	35	43%
	55 jaar en ouder	12	15%
Totaal		81	100%

		N	kol %
II. Wat is uw geslacht?	Vrouw	3	4%
	Man	78	96%
Totaal		81	100%

		N	kol %
III. Hoe lang werkt u in uw huidige functie?	Minder dan 6 maanden	4	5%
	6 maanden tot 2 jaar	21	26%
	2 tot 5 jaar	25	31%
	5 tot 15 jaar	28	35%
	15 jaar en langer	3	4%
Totaal		81	100%

		N	kol %
IV. Hoe lang werkt u bij de Bouwdienst	korter dan 5 jaar	19	23%
	5 jaar of langer	62	77%
Totaal		81	100%

		N	kol %
V. Volgens welke schaalcategorie krijgt u uitbetaald?	8 t/m 10	11	14%
	11 en hoger	70	86%
Totaal		81	100%

BIJLAGE 1C

**RECHTE TELLINGEN LEIDINGGEVENDEN
BINNEN PROJECTEN
(GEHELE DIENST)**

A. Het werk

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	volledig oneens		oneens		neutraal		eens		volledig eens		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Mijn werk is interessant			4	1%	7	2%	152	52%	129	44%			292	100%
2. Ik heb voldoende afwisseling in mijn werk			3	1%	22	8%	166	57%	102	35%			293	100%
3. Ik kan in voldoende mate zelf bepalen hoe ik mijn werk uitvoer	2	1%	7	2%	16	5%	165	56%	103	35%			293	100%
4. Ik heb voldoende kennis en vaardigheden om mijn werk goed uit te kunnen voeren			5	2%	16	5%	175	60%	95	33%	1	0%	292	100%
5. Ik heb plezier in mijn werk	2	1%	12	4%	44	15%	159	54%	76	26%			293	100%
6. Ik zou mensen adviseren om bij de Bouwdienst te solliciteren	12	4%	28	10%	84	29%	129	44%	30	10%	10	3%	293	100%
7. Innovatief aanbesteden maakt mijn werk minder interessant	33	11%	77	26%	58	20%	39	13%	22	8%	64	22%	293	100%

B. Arbeidsomstandigheden en -voorwaarden

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	volledig oneens		oneens		neutraal		eens		volledig eens		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Ik heb de juiste middelen (PC, gereedschap, apparatuur, formulieren, etc.) om mijn werk goed uit te voeren			15	5%	28	10%	170	58%	78	27%			291	100%
2. Ik ben tevreden over mijn werkplek	2	1%	17	6%	31	11%	162	55%	80	27%			292	100%
3. Met de huidige administratieve procedures kan ik goed werken	22	8%	97	34%	84	29%	77	27%	7	2%	2	1%	289	100%
4. Binnen de Bouwdienst krijgt Arbo (veiligheid, gezondheid en welzijn) voldoende aandacht	5	2%	34	12%	93	32%	114	39%	20	7%	25	9%	291	100%
5. Ik ben tevreden over mijn secundaire arbeidsvoorwaarden (o.a. : vakantiedagen, flexibele werktijden, ouderschapsverlof, pensioenregeling, (reiskosten)vergoedingen)	3	1%	27	9%	40	14%	156	54%	65	22%			291	100%
6. Voor mijn taak is alles zo georganiseerd dat ik mijn werk goed kan doen	6	2%	47	16%	74	25%	147	50%	19	6%			293	100%
7. Ik ben tevreden over mijn salaris	11	4%	42	14%	92	31%	122	42%	25	9%	1	0%	293	100%
8. De werkdruk binnen mijn huidige functie is de afgelopen 2 jaar toegenomen	6	2%	12	4%	35	12%	123	42%	115	39%	2	1%	293	100%

B. Arbeidsomstandigheden en -voorwaarden

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	veel te hoog		te hoog		passend		te laag		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
9. Ik vind mijn werkdruk gemiddeld genomen:	16	5%	127	44%	138	47%	10	3%	291	100%

C. Ontplooingsmogelijkheden

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	volledig oneens		oneens		neutraal		eens		volledig eens		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. De Bouwdienst biedt mij voldoende doorgroeimogelijkheden	19	6%	67	23%	99	34%	87	30%	10	3%	11	4%	293	100%
2. De Bouwdienst biedt mij voldoende trainings- en opleidingsmogelijkheden	2	1%	15	5%	62	21%	183	62%	29	10%	2	1%	293	100%
3. De Bouwdienst biedt mij voldoende mogelijkheden tot persoonlijke ontplooiing	9	3%	21	7%	80	27%	157	54%	22	8%	4	1%	293	100%

D. Communicatie en informatie

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	volledig oneens		oneens		neutraal		eens		volledig eens		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Ik word voldoende geïnformeerd over wat de Bouwdienst wil bereiken	7	2%	36	12%	71	24%	165	56%	14	5%			293	100%
2. Er wordt binnen de Bouwdienst naar mijn mening geluisterd	14	5%	67	23%	104	35%	98	33%	5	2%	5	2%	293	100%
3. De informatie die ik nodig heb om mijn werk te kunnen doen is op tijd beschikbaar	5	2%	60	21%	107	37%	112	39%	2	1%	3	1%	289	100%
4. Ik vind dat de communicatie met betrekking tot doelstellingen en beleid op het werk goed verloopt	14	5%	81	28%	133	45%	60	20%	3	1%	2	1%	293	100%
5. Ik krijg voldoende informatie om mijn werk goed te kunnen doen	3	1%	39	13%	103	35%	137	47%	8	3%	2	1%	292	100%
6. Ik ben voldoende geïnformeerd over externe kwaliteitsborging om mijn werk goed te kunnen doen	19	6%	65	22%	89	30%	83	28%	9	3%	28	10%	293	100%

E. Samenwerking

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	volledig oneens		oneens		neutraal		eens		volledig eens		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Op mijn afdeling worden afspraken goed nagekomen	3	1%	42	14%	88	30%	146	50%	11	4%	2	1%	292	100%
2. Op mijn afdeling heerst een open sfeer	4	1%	20	7%	42	14%	171	59%	54	18%	1	0%	292	100%
3. Ik ben tevreden over de bereikbaarheid van collega's met wie ik moet samenwerken	1	0%	21	7%	56	19%	187	64%	26	9%	2	1%	293	100%
4. Ik ben tevreden over het functioneren van het werkoverleg binnen mijn afdeling	9	3%	48	16%	88	30%	131	45%	14	5%	3	1%	293	100%
5. Mijn afdeling speelt goed in op de wensen van onze opdrachtgevers/ klanten	2	1%	36	12%	82	28%	137	47%	21	7%	14	5%	292	100%
6. Ik ben tevreden over de samenwerking op mijn afdeling	2	1%	24	8%	75	26%	158	54%	32	11%	2	1%	293	100%
7. Ik ben tevreden over de samenwerking tussen de afdelingen binnen de Bouwdienst	12	4%	74	25%	105	36%	89	30%	5	2%	8	3%	293	100%

F. Leiderschap

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	volledig oneens		oneens		neutraal		eens		volledig eens		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Mijn direct leidinggevende geeft mij regelmatig feedback over mijn functioneren	14	5%	75	26%	66	23%	120	41%	13	4%	5	2%	293	100%
2. Ik voel me door mijn direct leidinggevende gewaardeerd in mijn werk	6	2%	29	10%	59	20%	156	53%	38	13%	4	1%	292	100%
3. Mijn direct leidinggevende stimuleert eigen initiatief	4	1%	17	6%	53	18%	169	58%	47	16%	3	1%	293	100%
4. Mijn direct leidinggevende behandelt mij eerlijk en met respect	2	1%	14	5%	36	12%	166	57%	73	25%	1	0%	292	100%
5. Ik heb het gevoel dat ik met mijn persoonlijke problemen bij mijn direct leidinggevende terecht kan	9	3%	36	12%	61	21%	111	38%	57	20%	18	6%	292	100%
6. Ik ben tevreden over de wijze waarop mijn direct leidinggevende mij bij ziekte begeleidt	6	2%	15	5%	28	10%	46	16%	18	6%	178	61%	291	100%
7. Ik ben tevreden over de manier waarop mijn direct leidinggevende leiding geeft	10	3%	49	17%	94	32%	116	40%	20	7%	4	1%	293	100%
8. Ik ben tevreden over de manier waarop mijn direct leidinggevende het laatste functioneringsgesprek met mij heeft gevoerd	10	3%	34	12%	52	18%	134	46%	37	13%	26	9%	293	100%
9. Ik ervaar de managementstijl van mijn direct leidinggevende als duidelijk richtinggevend	13	4%	66	23%	100	34%	82	28%	22	8%	7	2%	290	100%

5. Duidelijkheid, doelstellingen en toekomstgerichtheid

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	volledig oneens		oneens		neutraal		eens		volledig eens		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Het DT van de Bouwdienst neemt duidelijke beslissingen	15	5%	72	25%	109	37%	71	24%	2	1%	23	8%	292	100%
2. Ik heb vertrouwen in de manier waarop het DT de Bouwdienst leidt en bestuurt	13	4%	70	24%	117	40%	74	25%	2	1%	17	6%	293	100%
3. Mijn direct leidinggevende geeft duidelijk aan wat van mij wordt verwacht	6	2%	41	14%	86	29%	148	51%	9	3%	3	1%	293	100%
4. Ik vind dat mijn werk bijdraagt aan de doelstellingen van mijn afdeling	2	1%	13	4%	32	11%	193	66%	44	15%	9	3%	293	100%
5. Ik weet welke bijdrage mijn afdeling levert aan de Bouwdienst als geheel	2	1%	9	3%	42	14%	185	63%	46	16%	9	3%	293	100%
6. Mijn verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn duidelijk	3	1%	20	7%	34	12%	192	66%	42	14%	1	0%	292	100%
7. Ik vind dat wij ons binnen de Bouwdienst goed voorbereiden op de toekomst	23	8%	78	27%	108	37%	60	21%	11	4%	12	4%	292	100%
8. Op mijn afdeling bestaat een klimaat waarin vernieuwing en verbetering worden aangemoedigd	9	3%	29	10%	80	27%	133	46%	35	12%	6	2%	292	100%
9. Ik weet wat de toekomststrategie van de Bouwdienst is	19	7%	55	19%	100	34%	100	34%	10	3%	8	3%	292	100%

De belangrijkste zaken in uw werk

Vijf meest belangrijke zaken in uw werk	N	kol %
a. waardering door uw direct leidinggevende	77	27%
b. open werksfeer	116	40%
c. goede werkplek	38	13%
d. werkbare administratieve procedures	89	31%
e. afwisselend werk	124	43%
f. collegialiteit/samenwerking	138	48%
g. aandacht voor Arbo	9	3%
h. trainings- en opleidingsmogelijkheden	47	16%
i. voldoende informatie	16	6%
j. plezier in het werk	207	72%
k. goede (hulp)middelen	15	5%
l. mogelijkheid tot eigen initiatief	80	28%
m. loopbaanmogelijkheden	94	33%
n. zelfstandigheid	144	50%
o. eerlijk/respect behandeld worden	76	26%
p. duidelijke verantwoordelijk- en bevoegdheden	46	16%
q. manier leidinggevende leiding geeft	22	8%
r. een passende werkdruk	77	27%
s. duidelijke beslissingen door DT	22	8%
Totaal cases	288	100%

Meerdere antwoorden mogelijk, percentering op aantal cases

Evaluerend:

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	volledig oneens		oneens		neutraal		eens		volledig eens		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Alles overwegend ben ik als medewerker tevreden over het werken bij de Bouwdienst	2	1%	25	9%	44	15%	198	69%	17	6%	1	0%	287	100%

Achtergrondvragen I

		N	kol %
I. Heeft u een vaste aanstelling of een tijdelijke aanstelling?	1 Vaste aanstelling	280	96%
	2 Tijdelijke aanstelling	13	4%
	Totaal	293	100%

		N	kol %
II. Heeft u een leidinggevende functie?	2 Ja, binnen een project	293	100%
	Totaal	293	100%

		N	kol %
III. Bent u er verantwoordelijk voor dat u als direct leidinggevende, functioneringsgesprekken met uw medewerkers voert?	1 Ja	15	5%
	2 Nee	275	95%
	Totaal	290	100%

Achtergrondvragen II

		N	kol %
I. Tot welke leeftijdscategorie behoort u?	34 jaar of jonger	62	21%
	35 tot en met 44 jaar	60	21%
	45 tot en met 54 jaar	125	43%
	55 jaar en ouder	43	15%
Totaal		290	100%

		N	kol %
II. Wat is uw geslacht?	Vrouw	15	5%
	Man	277	95%
Totaal		292	100%

		N	kol %
III. Hoe lang werkt u in uw huidige functie?	Minder dan 6 maanden	4	1%
	6 maanden tot 2 jaar	39	13%
	2 tot 5 jaar	119	41%
	5 tot 15 jaar	75	26%
	15 jaar en langer	54	19%
Totaal		291	100%

		N	kol %
IV. Hoe lang werkt u bij de Bouwdienst	korter dan 5 jaar	87	30%
	5 jaar of langer	204	70%
Totaal		291	100%

		N	kol %
V. Volgens welke schaalcategorie krijgt u uitbetaald?	5 t/m 7	1	0%
	8 t/m 10	120	41%
	11 en hoger	169	58%
Totaal		290	100%

BIJLAGE 1D

**RECHTE TELLINGEN NIET-LEIDINGGEVENDEN
(GEHELE DIENST)**

A. Het werk

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	volledig oneens		oneens		neutraal		eens		volledig eens		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Mijn werk is interessant	1	0%	10	3%	21	7%	190	65%	70	24%	2	1%	294	100%
2. Ik heb voldoende afwisseling in mijn werk			20	7%	28	9%	168	57%	77	26%	2	1%	295	100%
3. Ik kan in voldoende mate zelf bepalen hoe ik mijn werk uitvoer	5	2%	8	3%	29	10%	171	58%	79	27%	3	1%	295	100%
4. Ik heb voldoende kennis en vaardigheden om mijn werk goed uit te kunnen voeren	2	1%	3	1%	35	12%	170	58%	82	28%	2	1%	294	100%
5. Ik heb plezier in mijn werk	3	1%	13	4%	48	17%	158	55%	66	23%	1	0%	289	100%
6. Ik zou mensen adviseren om bij de Bouwdienst te solliciteren	15	5%	30	10%	100	34%	94	32%	27	9%	25	9%	291	100%
7. Innovatief aanbesteden maakt mijn werk minder interessant	17	6%	51	18%	53	18%	49	17%	18	6%	102	35%	290	100%

B. Arbeidsomstandigheden en -voorwaarden

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	volledig oneens		oneens		neutraal		eens		volledig eens		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Ik heb de juiste middelen (PC, gereedschap, apparatuur, formulieren, etc.) om mijn werk goed uit te voeren	1	0%	18	6%	35	12%	158	54%	81	27%	2	1%	295	100%
2. Ik ben tevreden over mijn werkplek	4	1%	23	8%	39	13%	162	55%	66	22%			294	100%
3. Met de huidige administratieve procedures kan ik goed werken	7	2%	54	19%	116	40%	96	33%	12	4%	5	2%	290	100%
4. Binnen de Bouwdienst krijgt Arbo (veiligheid, gezondheid en welzijn) voldoende aandacht	11	4%	50	17%	78	26%	125	42%	19	6%	12	4%	295	100%
5. Ik ben tevreden over mijn secundaire arbeidsvoorwaarden (o.a. : vakantiedagen, flexibele werktijden, ouderschapsverlof, pensioenregeling, (reiskosten)vergoedingen)	5	2%	11	4%	31	11%	175	60%	69	23%	3	1%	294	100%
6. Voor mijn taak is alles zo georganiseerd dat ik mijn werk goed kan doen	6	2%	33	11%	82	28%	151	51%	20	7%	2	1%	294	100%
7. Ik ben tevreden over mijn salaris	16	5%	52	18%	77	26%	126	43%	23	8%	1	0%	295	100%
8. De werkdruk binnen mijn huidige functie is de afgelopen 2 jaar toegenomen	2	1%	24	8%	49	17%	116	40%	73	25%	29	10%	293	100%

B. Arbeidsomstandigheden en -voorwaarden

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	veel te hoog		te hoog		passend		te laag		veel te laag		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
9. Ik vind mijn werkdruk gemiddeld genomen:	11	4%	79	27%	177	61%	16	6%	2	1%	4	1%	289	100%

C. Ontplooiingsmogelijkheden

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	volledig oneens		oneens		neutraal		eens		volledig eens		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. De Bouwdienst biedt mij voldoende doorgroeimogelijkheden	25	9%	76	26%	82	28%	85	29%	8	3%	18	6%	294	100%
2. De Bouwdienst biedt mij voldoende trainings- en opleidingsmogelijkheden	5	2%	23	8%	55	19%	174	59%	32	11%	6	2%	295	100%
3. De Bouwdienst biedt mij voldoende mogelijkheden tot persoonlijke ontplooiing	6	2%	33	11%	85	29%	141	48%	21	7%	8	3%	294	100%

D. Communicatie en informatie

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	volledig oneens		oneens		neutraal		eens		volledig eens		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Ik word voldoende geïnformeerd over wat de Bouwdienst wil bereiken	9	3%	39	13%	78	27%	148	50%	16	5%	4	1%	294	100%
2. Er wordt binnen de Bouwdienst naar mijn mening geluisterd	16	5%	55	19%	115	39%	86	29%	5	2%	17	6%	294	100%
3. De informatie die ik nodig heb om mijn werk te kunnen doen is op tijd beschikbaar	10	3%	47	16%	122	41%	99	34%	9	3%	8	3%	295	100%
4. Ik vind dat de communicatie met betrekking tot doelstellingen en beleid op het werk goed verloopt	15	5%	79	27%	115	39%	72	24%	1	0%	12	4%	294	100%
5. Ik krijg voldoende informatie om mijn werk goed te kunnen doen	2	1%	35	12%	102	35%	145	49%	6	2%	4	1%	294	100%
6. Ik ben voldoende geïnformeerd over externe kwaliteitsborging om mijn werk goed te kunnen doen	18	6%	46	16%	86	30%	75	26%	6	2%	59	20%	290	100%

E. Samenwerking

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	volledig oneens		oneens		neutraal		eens		volledig eens		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Op mijn afdeling worden afspraken goed nagekomen	3	1%	31	11%	97	33%	148	50%	12	4%	4	1%	295	100%
2. Op mijn afdeling heerst een open sfeer	9	3%	21	7%	47	16%	157	53%	58	20%	4	1%	296	100%
3. Ik ben tevreden over de bereikbaarheid van collega's met wie ik moet samenwerken	2	1%	12	4%	48	16%	196	66%	35	12%	3	1%	296	100%
4. Ik ben tevreden over het functioneren van het werkoverleg binnen mijn afdeling	12	4%	40	14%	74	25%	141	48%	17	6%	12	4%	296	100%
5. Mijn afdeling speelt goed in op de wensen van onze opdrachtgevers/ klanten	4	1%	19	6%	81	27%	131	44%	26	9%	35	12%	296	100%
6. Ik ben tevreden over de samenwerking op mijn afdeling	4	1%	32	11%	53	18%	165	56%	35	12%	7	2%	296	100%
7. Ik ben tevreden over de samenwerking tussen de afdelingen binnen de Bouwdienst	14	5%	63	21%	105	35%	84	28%	6	2%	24	8%	296	100%

F. Leiderschap

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	volledig oneens		oneens		neutraal		eens		volledig eens		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Mijn direct leidinggevende geeft mij regelmatig feedback over mijn functioneren	16	5%	68	23%	70	24%	117	40%	13	4%	8	3%	292	100%
2. Ik voel me door mijn direct leidinggevende gewaardeerd in mijn werk	12	4%	33	11%	61	21%	145	49%	34	12%	8	3%	293	100%
3. Mijn direct leidinggevende stimuleert eigen initiatief	7	2%	17	6%	48	16%	163	56%	48	16%	10	3%	293	100%
4. Mijn direct leidinggevende behandelt mij eerlijk en met respect	6	2%	14	5%	36	12%	166	57%	64	22%	5	2%	291	100%
5. Ik heb het gevoel dat ik met mijn persoonlijke problemen bij mijn direct leidinggevende terecht kan	16	5%	33	11%	49	17%	136	46%	42	14%	17	6%	293	100%
6. Ik ben tevreden over de wijze waarop mijn direct leidinggevende mij bij ziekte begeleidt	9	3%	7	2%	39	13%	64	22%	21	7%	152	52%	292	100%
7. Ik ben tevreden over de manier waarop mijn direct leidinggevende leiding geeft	11	4%	49	17%	71	24%	125	43%	29	10%	8	3%	293	100%
8. Ik ben tevreden over de manier waarop mijn direct leidinggevende het laatste functioneringsgesprek met mij heeft gevoerd	10	3%	26	9%	47	16%	139	48%	36	12%	34	12%	292	100%
9. Ik ervaar de managementstijl van mijn direct leidinggevende als duidelijk richtinggevend	21	7%	50	17%	96	33%	86	29%	22	8%	17	6%	292	100%

5. Duidelijkheid, doelstellingen en toekomstgerichtheid

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	volledig oneens		oneens		neutraal		eens		volledig eens		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Het DT van de Bouwdienst neemt duidelijke beslissingen	10	3%	65	22%	115	39%	57	19%	2	1%	44	15%	293	100%
2. Ik heb vertrouwen in de manier waarop het DT de Bouwdienst leidt en bestuurt	12	4%	54	18%	109	37%	83	28%	1	0%	34	12%	293	100%
3. Mijn direct leidinggevende geeft duidelijk aan wat van mij wordt verwacht	7	2%	30	10%	76	26%	154	53%	22	8%	4	1%	293	100%
4. Ik vind dat mijn werk bijdraagt aan de doelstellingen van mijn afdeling	1	0%	4	1%	39	13%	193	66%	41	14%	14	5%	292	100%
5. Ik weet welke bijdrage mijn afdeling levert aan de Bouwdienst als geheel			11	4%	40	14%	184	63%	46	16%	12	4%	293	100%
6. Mijn verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn duidelijk			22	8%	49	17%	183	62%	36	12%	3	1%	293	100%
7. Ik vind dat wij ons binnen de Bouwdienst goed voorbereiden op de toekomst	14	5%	61	21%	112	38%	73	25%	7	2%	26	9%	293	100%
8. Op mijn afdeling bestaat een klimaat waarin vernieuwing en verbetering worden aangemoedigd	4	1%	25	9%	87	30%	138	47%	32	11%	7	2%	293	100%
9. Ik weet wat de toekomststrategie van de Bouwdienst is	18	6%	57	19%	91	31%	98	33%	9	3%	20	7%	293	100%

De belangrijkste zaken in uw werk

Vijf meest belangrijke zaken in uw werk	N	kol %
a. waardering door uw direct leidinggevende	93	32%
b. open werksfeer	121	42%
c. goede werkplek	54	19%
d. werkbare administratieve procedures	47	16%
e. afwisselend werk	113	39%
f. collegialiteit/samenwerking	184	64%
g. aandacht voor Arbo	16	6%
h. trainings- en opleidingsmogelijkheden	42	15%
i. voldoende informatie	28	10%
j. plezier in het werk	228	79%
k. goede (hulp)middelen	21	7%
l. mogelijkheid tot eigen initiatief	64	22%
m. loopbaanmogelijkheden	91	31%
n. zelfstandigheid	102	35%
o. eerlijk/respect behandeld worden	86	30%
p. duidelijke verantwoordelijk- en bevoegdheden	43	15%
q. manier leidinggevende leiding geeft	23	8%
r. een passende werkdruk	68	24%
s. duidelijke beslissingen door DT	19	7%
Totaal cases	289	100%

Meerdere antwoorden mogelijk, percentering op aantal cases

Evaluierend:

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	volledig oneens		oneens		neutraal		eens		volledig eens		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Alles overwegend ben ik als medewerker tevreden over het werken bij de Bouwdienst	2	1%	25	9%	53	18%	193	66%	18	6%	1	0%	292	100%

Achtergrondvragen I

		N	kol %
I. Heeft u een vaste aanstelling of een tijdelijke aanstelling?	1 Vaste aanstelling	259	88%
	2 Tijdelijke aanstelling	37	13%
Totaal		296	100%

		N	kol %
II. Heeft u een leidinggevende functie?	3 Nee	296	100%
Totaal		296	100%

		N	kol %
III. Bent u er verantwoordelijk voor dat u als direct leidinggevende, functioneringsgesprekken met uw medewerkers voert?	1 Ja	2	1%
	2 Nee	267	99%
Totaal		269	100%

Achtergrondvragen II

		N	kol %
I. Tot welke leeftijdscategorie behoort u?	34 jaar of jonger	96	33%
	35 tot en met 44 jaar	66	23%
	45 tot en met 54 jaar	92	32%
	55 jaar en ouder	37	13%
Totaal		291	100%

		N	kol %
II. Wat is uw geslacht?	Vrouw	85	29%
	Man	208	71%
Totaal		293	100%

		N	kol %
III. Hoe lang werkt u in uw huidige functie?	Minder dan 6 maanden	17	6%
	6 maanden tot 2 jaar	62	21%
	2 tot 5 jaar	75	26%
	5 tot 15 jaar	87	30%
	15 jaar en langer	49	17%
Totaal		290	100%

		N	kol %
IV. Hoe lang werkt u bij de Bouwdienst	korter dan 5 jaar	115	39%
	5 jaar of langer	177	61%
Totaal		292	100%

		N	kol %
V. Volgens welke schaalcategorie krijgt u uitbetaald?	1 t/m 4	6	2%
	5 t/m 7	57	20%
	8 t/m 10	186	64%
	11 en hoger	41	14%
Totaal		290	100%

BIJLAGE 1E

**RECHTE TELLINGEN OVERIGE MEDEWERKERS
(EXCL. LEIDINGGEVENDEN VAN LIJN- EN STAFAFDELINGEN)
(GEHELE DIENST)**

A. Het werk

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	volledig oneens		oneens		neutraal		eens		volledig eens		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Mijn werk is interessant	1	0%	16	3%	30	5%	355	58%	205	34%	2	0%	609	100%
2. Ik heb voldoende afwisseling in mijn werk			26	4%	52	9%	342	56%	189	31%	2	0%	611	100%
3. Ik kan in voldoende mate zelf bepalen hoe ik mijn werk uitvoer	7	1%	16	3%	46	8%	350	57%	189	31%	3	0%	611	100%
4. Ik heb voldoende kennis en vaardigheden om mijn werk goed uit te kunnen voeren	2	0%	8	1%	51	8%	361	59%	184	30%	3	0%	609	100%
5. Ik heb plezier in mijn werk	6	1%	26	4%	96	16%	331	55%	145	24%	1	0%	605	100%
6. Ik zou mensen adviseren om bij de Bouwdienst te solliciteren	28	5%	62	10%	188	31%	235	39%	58	10%	36	6%	607	100%
7. Innovatief aanbesteden maakt mijn werk minder interessant	52	9%	137	23%	114	19%	90	15%	42	7%	171	28%	606	100%

B. Arbeidsomstandigheden en -voorwaarden

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	volledig oneens		oneens		neutraal		eens		volledig eens		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Ik heb de juiste middelen (PC, gereedschap, apparatuur, formulieren, etc.) om mijn werk goed uit te voeren	1	0%	34	6%	68	11%	335	55%	169	28%	2	0%	609	100%
2. Ik ben tevreden over mijn werkplek	6	1%	40	7%	73	12%	338	56%	152	25%			609	100%
3. Met de huidige administratieve procedures kan ik goed werken	31	5%	155	26%	205	34%	184	31%	19	3%	8	1%	602	100%
4. Binnen de Bouwdienst krijgt Arbo (veiligheid, gezondheid en welzijn) voldoende aandacht	16	3%	86	14%	174	29%	253	42%	40	7%	40	7%	609	100%
5. Ik ben tevreden over mijn secundaire arbeidsvoorwaarden (o.a. : vakantiedagen, flexibele werktijden, ouderschapsverlof, pensioenregeling, (reiskosten)vergoedingen)	8	1%	39	6%	75	12%	342	56%	141	23%	3	0%	608	100%
6. Voor mijn taak is alles zo georganiseerd dat ik mijn werk goed kan doen	13	2%	82	13%	162	27%	312	51%	39	6%	2	0%	610	100%
7. Ik ben tevreden over mijn salaris	28	5%	99	16%	174	28%	258	42%	50	8%	2	0%	611	100%
8. De werkdruk binnen mijn huidige functie is de afgelopen 2 jaar toegenomen	8	1%	38	6%	87	14%	249	41%	194	32%	33	5%	609	100%

B. Arbeidsomstandigheden en -voorwaarden

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	veel te hoog		te hoog		passend		te laag		veel te laag		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
9. Ik vind mijn werkdruk gemiddeld genomen:	28	5%	213	35%	329	55%	26	4%	2	0%	4	1%	602	100%

C. Ontplooingsmogelijkheden

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	volledig oneens		oneens		neutraal		eens		volledig eens		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. De Bouwdienst biedt mij voldoende doorgroeimogelijkheden	45	7%	151	25%	185	30%	182	30%	18	3%	29	5%	610	100%
2. De Bouwdienst biedt mij voldoende trainings- en opleidingsmogelijkheden	7	1%	38	6%	122	20%	369	60%	66	11%	9	1%	611	100%
3. De Bouwdienst biedt mij voldoende mogelijkheden tot persoonlijke ontplooiing	15	2%	56	9%	169	28%	310	51%	47	8%	13	2%	610	100%

D. Communicatie en informatie

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	volledig oneens		oneens		neutraal		eens		volledig eens		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Ik word voldoende geïnformeerd over wat de Bouwdienst wil bereiken	16	3%	79	13%	154	25%	325	53%	32	5%	4	1%	610	100%
2. Er wordt binnen de Bouwdienst naar mijn mening geluisterd	31	5%	128	21%	223	37%	194	32%	10	2%	24	4%	610	100%
3. De informatie die ik nodig heb om mijn werk te kunnen doen is op tijd beschikbaar	15	2%	111	18%	236	39%	221	36%	12	2%	12	2%	607	100%
4. Ik vind dat de communicatie met betrekking tot doelstellingen en beleid op het werk goed verloopt	30	5%	164	27%	262	43%	136	22%	4	1%	14	2%	610	100%
5. Ik krijg voldoende informatie om mijn werk goed te kunnen doen	5	1%	75	12%	213	35%	296	49%	14	2%	6	1%	609	100%
6. Ik ben voldoende geïnformeerd over externe kwaliteitsborging om mijn werk goed te kunnen doen	38	6%	115	19%	180	30%	167	28%	15	2%	91	15%	606	100%

E. Samenwerking

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	volledig oneens		oneens		neutraal		eens		volledig eens		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Op mijn afdeling worden afspraken goed nagekomen	6	1%	77	13%	191	31%	307	50%	23	4%	6	1%	610	100%
2. Op mijn afdeling heerst een open sfeer	13	2%	43	7%	93	15%	340	56%	117	19%	5	1%	611	100%
3. Ik ben tevreden over de bereikbaarheid van collega's met wie ik moet samenwerken	3	0%	34	6%	109	18%	400	65%	61	10%	5	1%	612	100%
4. Ik ben tevreden over het functioneren van het werkoverleg binnen mijn afdeling	23	4%	91	15%	170	28%	282	46%	31	5%	15	2%	612	100%
5. Mijn afdeling speelt goed in op de wensen van onze opdrachtgevers/ klanten	6	1%	58	9%	172	28%	277	45%	49	8%	49	8%	611	100%
6. Ik ben tevreden over de samenwerking op mijn afdeling	6	1%	57	9%	134	22%	337	55%	69	11%	9	1%	612	100%
7. Ik ben tevreden over de samenwerking tussen de afdelingen binnen de Bouwdienst	27	4%	146	24%	217	35%	178	29%	11	2%	33	5%	612	100%

F. Leiderschap

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	volledig oneens		oneens		neutraal		eens		volledig eens		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Mijn direct leidinggevende geeft mij regelmatig feedback over mijn functioneren	31	5%	150	25%	140	23%	248	41%	26	4%	13	2%	608	100%
2. Ik voel me door mijn direct leidinggevende gewaardeerd in mijn werk	18	3%	68	11%	122	20%	315	52%	73	12%	12	2%	608	100%
3. Mijn direct leidinggevende stimuleert eigen initiatief	11	2%	37	6%	105	17%	345	57%	98	16%	13	2%	609	100%
4. Mijn direct leidinggevende behandelt mij eerlijk en met respect	8	1%	29	5%	75	12%	343	57%	145	24%	6	1%	606	100%
5. Ik heb het gevoel dat ik met mijn persoonlijke problemen bij mijn direct leidinggevende terecht kan	27	4%	71	12%	113	19%	258	42%	103	17%	36	6%	608	100%
6. Ik ben tevreden over de wijze waarop mijn direct leidinggevende mij bij ziekte begeleidt	16	3%	23	4%	69	11%	115	19%	39	6%	344	57%	606	100%
7. Ik ben tevreden over de manier waarop mijn direct leidinggevende leiding geeft	22	4%	101	17%	168	28%	256	42%	49	8%	13	2%	609	100%
8. Ik ben tevreden over de manier waarop mijn direct leidinggevende het laatste functioneringsgesprek met mij heeft gevoerd	21	3%	62	10%	104	17%	286	47%	73	12%	62	10%	608	100%
9. Ik ervaar de managementstijl van mijn direct leidinggevende als duidelijk richtinggevend	35	6%	122	20%	200	33%	179	30%	45	7%	24	4%	605	100%

G. Duidelijkheid, doelstellingen en toekomstgerichtheid

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	volledig oneens		oneens		neutraal		eens		volledig eens		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Het DT van de Bouwdienst neemt duidelijke beslissingen	26	4%	143	24%	235	39%	131	22%	4	1%	69	11%	608	100%
2. Ik heb vertrouwen in de manier waarop het DT de Bouwdienst leidt en bestuurt	25	4%	128	21%	235	39%	165	27%	3	0%	53	9%	609	100%
3. Mijn direct leidinggevende geeft duidelijk aan wat van mij wordt verwacht	13	2%	74	12%	169	28%	315	52%	31	5%	7	1%	609	100%
4. Ik vind dat mijn werk bijdraagt aan de doelstellingen van mijn afdeling	3	0%	18	3%	75	12%	401	66%	87	14%	24	4%	608	100%
5. Ik weet welke bijdrage mijn afdeling levert aan de Bouwdienst als geheel	2	0%	22	4%	88	14%	382	63%	94	15%	21	3%	609	100%
6. Mijn verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn duidelijk	4	1%	44	7%	85	14%	391	64%	80	13%	4	1%	608	100%
7. Ik vind dat wij ons binnen de Bouwdienst goed voorbereiden op de toekomst	39	6%	145	24%	228	38%	138	23%	19	3%	39	6%	608	100%
8. Op mijn afdeling bestaat een klimaat waarin vernieuwing en verbetering worden aangemoedigd	14	2%	60	10%	169	28%	282	46%	70	12%	13	2%	608	100%
9. Ik weet wat de toekomststrategie van de Bouwdienst is	40	7%	113	19%	198	33%	206	34%	23	4%	28	5%	608	100%

De belangrijkste zaken in uw werk

Vijf meest belangrijke zaken in uw werk	N	kol %
a. waardering door uw direct leidinggevende	175	29%
b. open werksfeer	249	42%
c. goede werkplek	95	16%
d. werkbare administratieve procedures	142	24%
e. afwisselend werk	246	41%
f. collegialiteit/samenwerking	331	55%
g. aandacht voor Arbo	25	4%
h. trainings- en opleidingsmogelijkheden	94	16%
i. voldoende informatie	45	8%
j. plezier in het werk	453	76%
k. goede (hulp)middelen	37	6%
l. mogelijkheid tot eigen initiatief	150	25%
m. loopbaanmogelijkheden	195	33%
n. zelfstandigheid	257	43%
o. eerlijk/respect behandeld worden	169	28%
p. duidelijke verantwoordelijk- en bevoegdheden	94	16%
q. manier leidinggevende leiding geeft	47	8%
r. een passende werkdruk	148	25%
s. duidelijke beslissingen door DT	43	7%
Totaal cases	600	100%

Meerdere antwoorden mogelijk, percentering op aantal cases

Evaluierend:

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende uitspraken?	volledig oneens		oneens		neutraal		eens		volledig eens		geen mening/nvt		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Alles overwegend ben ik als medewerker tevreden over het werken bij de Bouwdienst	4	1%	52	9%	102	17%	407	68%	35	6%	2	0%	602	100%

Achtergrondvragen I

		N	kol %
I. Heeft u een vaste aanstelling of een tijdelijke aanstelling?	1 Vaste aanstelling	550	92%
	2 Tijdelijke aanstelling	51	8%
Totaal		601	100%

		N	kol %
II. Heeft u een leidinggevende functie?	2 Ja, binnen een project	293	50%
	3 Nee	296	50%
Totaal		589	100%

		N	kol %
III. Bent u er verantwoordelijk voor dat u als direct leidinggevende, functioneringsgesprekken met uw medewerkers voert?	1 Ja	23	4%
	2 Nee	547	96%
Totaal		570	100%

Achtergrondvragen II

		N	kol %
I. Tot welke leeftijdscategorie behoort u?	34 jaar of jonger	161	27%
	35 tot en met 44 jaar	134	22%
	45 tot en met 54 jaar	225	37%
	55 jaar en ouder	84	14%
Totaal		604	100%

		N	kol %
II. Wat is uw geslacht?	Vrouw	102	17%
	Man	506	83%
Totaal		608	100%

		N	kol %
III. Hoe lang werkt u in uw huidige functie?	Minder dan 6 maanden	22	4%
	6 maanden tot 2 jaar	108	18%
	2 tot 5 jaar	199	33%
	5 tot 15 jaar	168	28%
	15 jaar en langer	107	18%
Totaal		604	100%

		N	kol %
IV. Hoe lang werkt u bij de Bouwdienst	korter dan 5 jaar	209	34%
	5 jaar of langer	397	66%
Totaal		606	100%

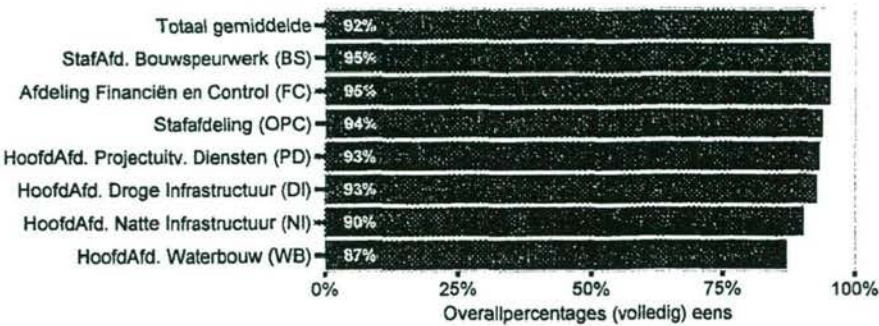
		N	kol %
V. Volgens welke schaalcategorie krijgt u uitbetaald?	1 t/m 4	6	1%
	5 t/m 7	59	10%
	8 t/m 10	315	52%
	11 en hoger	223	37%
Totaal		603	100%

BIJLAGE 2

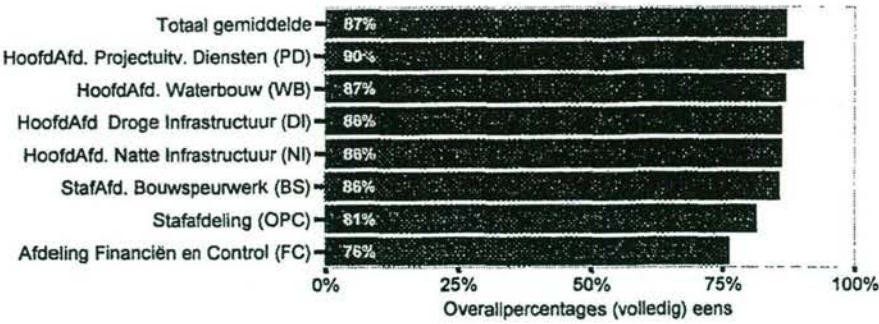
BENCHMARK HOOFDAFDELINGEN EN CENTRALE STAFADFDELINGEN

A. Het werk

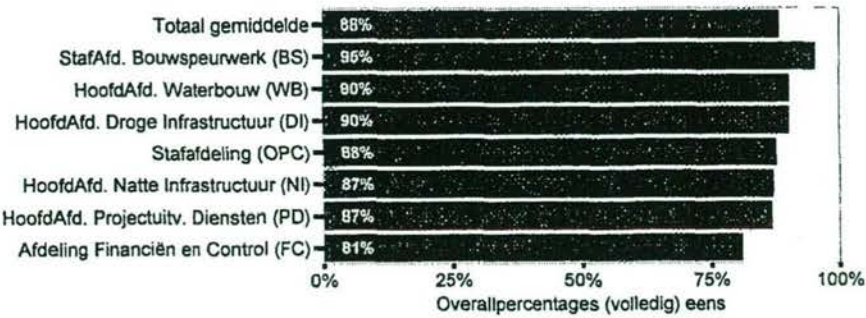
Figuur 1. Mijn werk is interessant (A01)



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

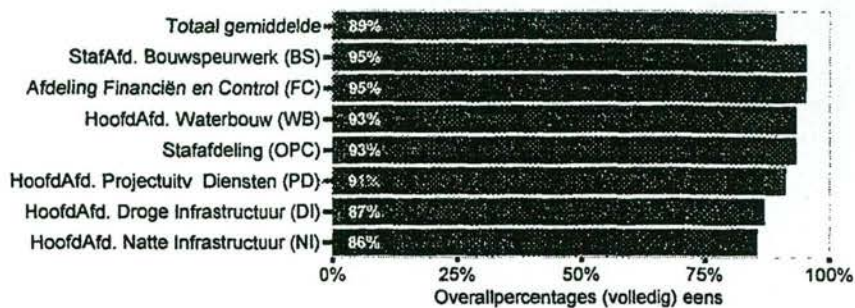


Figuur 3. Ik kan in voldoende mate zelf bepalen hoe ik mijn werk uitvoer (A03)

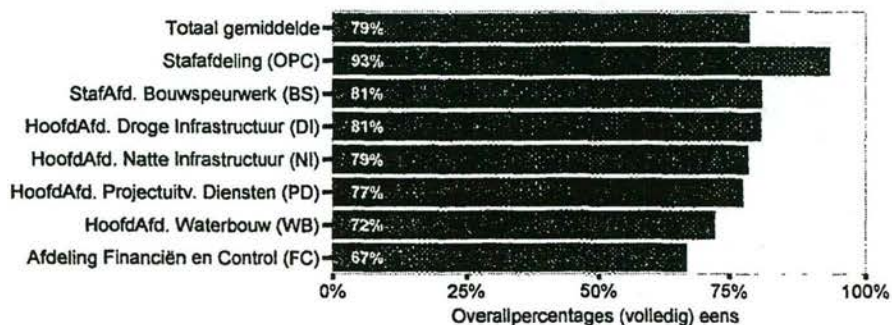


A. Het werk (vervolg)

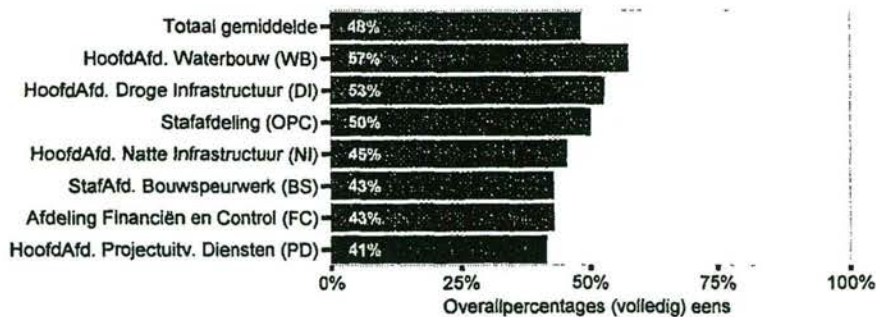
Figuur 4. Ik heb voldoende kennis en vaardigheden om mijn werk goed uit te kunnen voeren (A04)



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

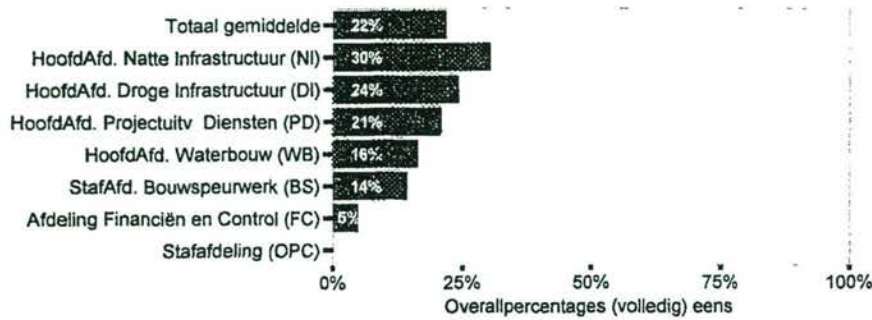


Figuur 6. Ik zou mensen adviseren om bij de Bouwdienst te solliciteren (A06)



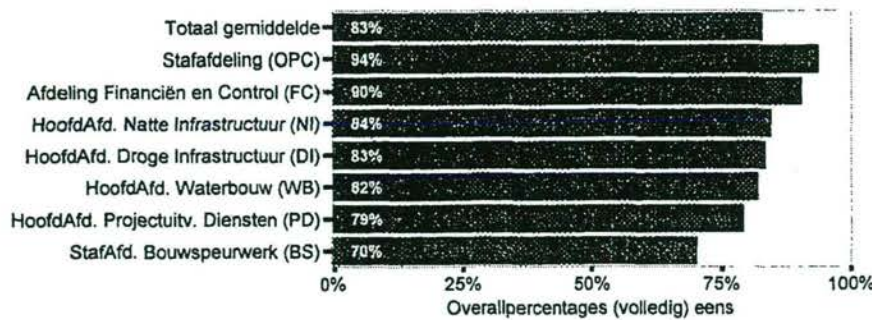
A. Het werk (vervolg)

Figuur 7. Innovatief aanbesteden maakt mijn werk minder interessant (A07)

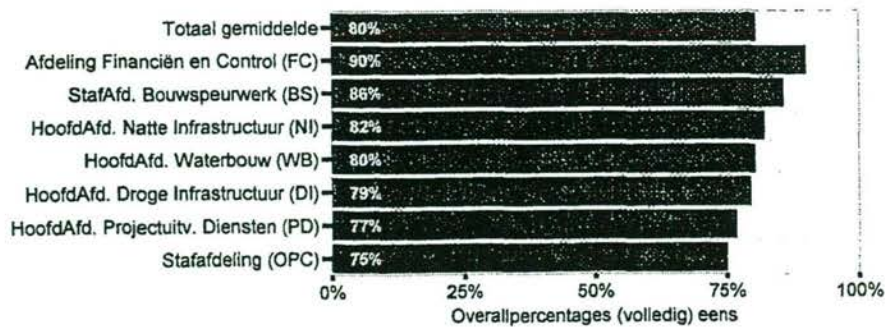


B. Arbeidsomstandigheden en -voorwaarden

Figuur 8. Ik heb de juiste middelen om mijn werk goed uit te voeren (B01)

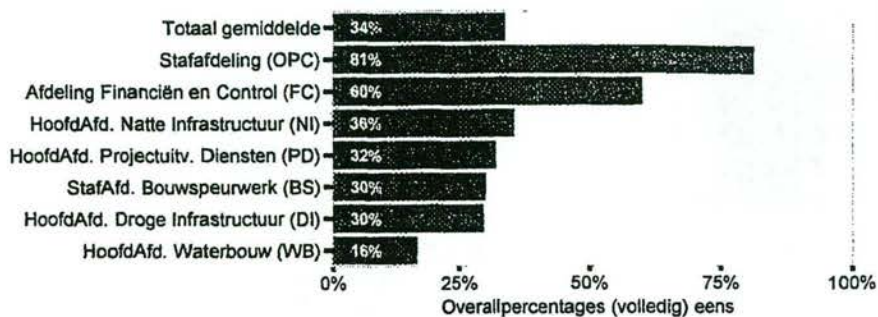


Figuur 9. Ik ben tevreden over mijn werkplek (B02)

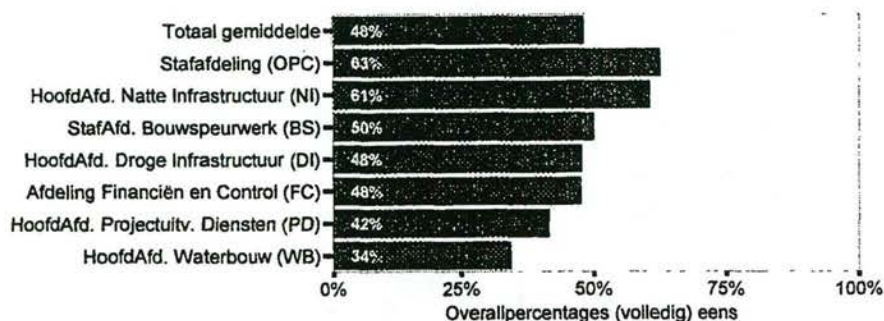


B. Arbeidsomstandigheden en –voorwaarden (vervolg)

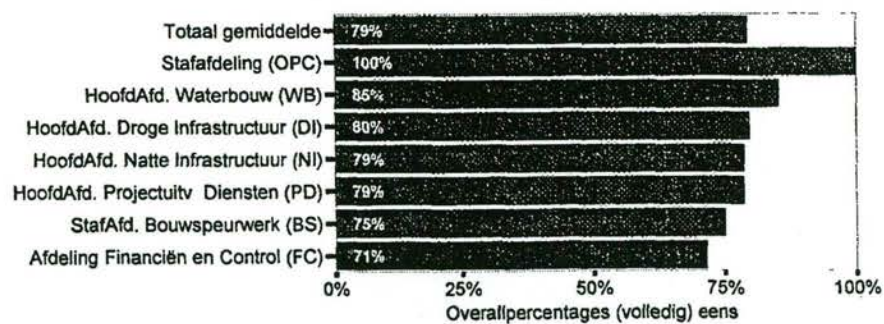
Figuur 10. Met de huidige administratieve procedures kan ik goed werken (B03)



Figuur 11. Binnen de Bouwdienst krijgt Arbo voldoende aandacht (B04)

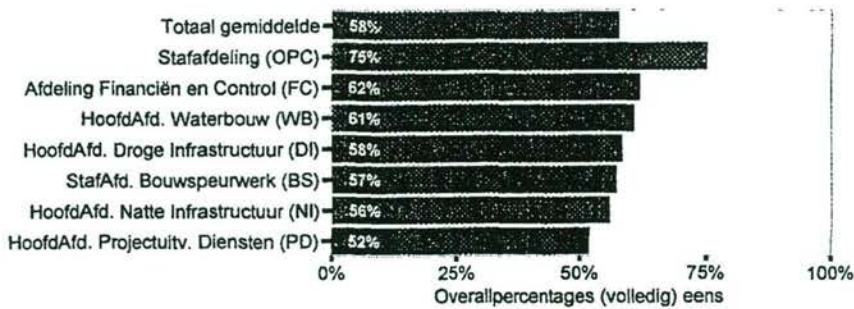


Figuur 12. Ik ben tevreden over mijn secundaire arbeidsvoorwaarden (B05)

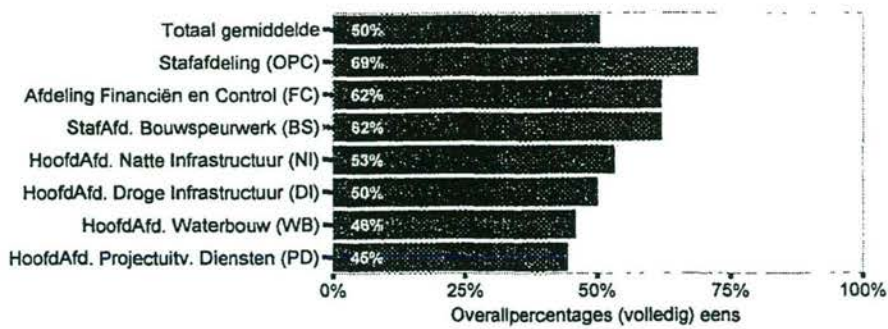


B. Arbeidsomstandigheden en –voorwaarden (vervolg)

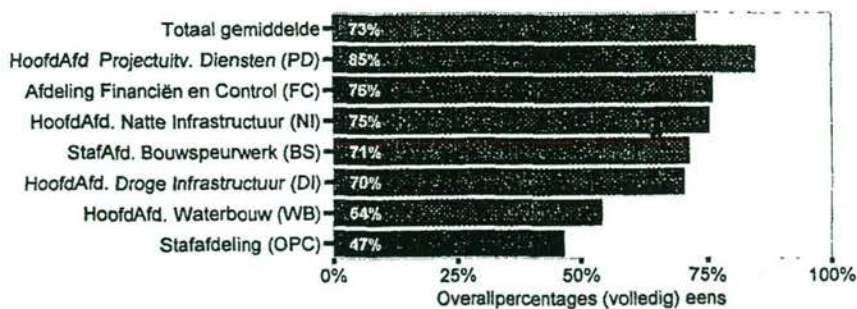
Figuur 13. Voor mijn taak is alles zo georganiseerd dat ik mijn werk goed kan doen (Index B06)



Figuur 14. Ik ben tevreden over mijn salaris (B07)

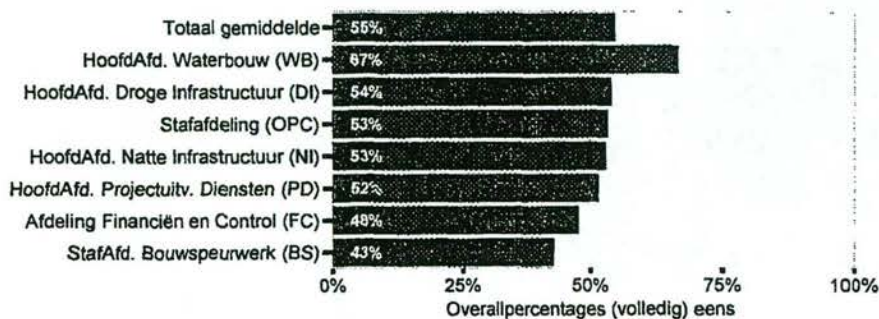


Figuur 15. De werkdruk binnen mijn huidige functie is de afgelopen 2 jaar toegenomen (B08)



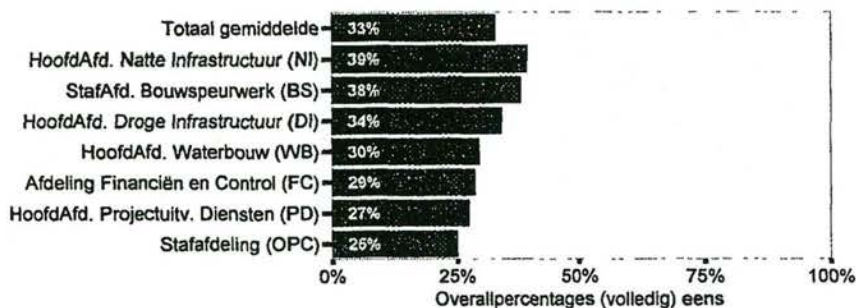
B. Arbeidsomstandigheden en -voorwaarden (vervolg)

Figuur 16. Ik vind mijn werkdruk gemiddeld genomen passend (Index B09):

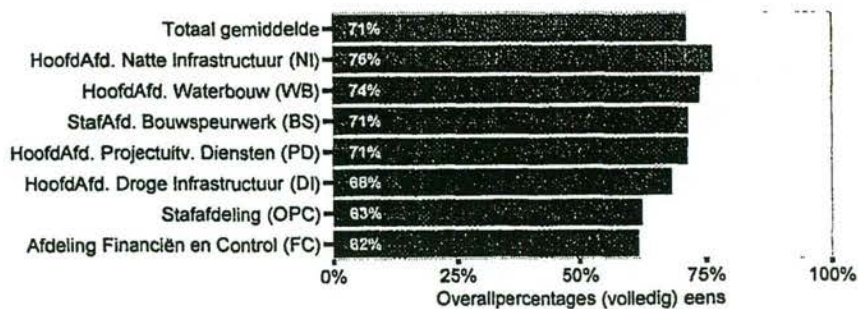


C. Ontplooiingsmogelijkheden

Figuur 17. De Bouwdienst biedt mij voldoende doorgroei mogelijkheden (C01)

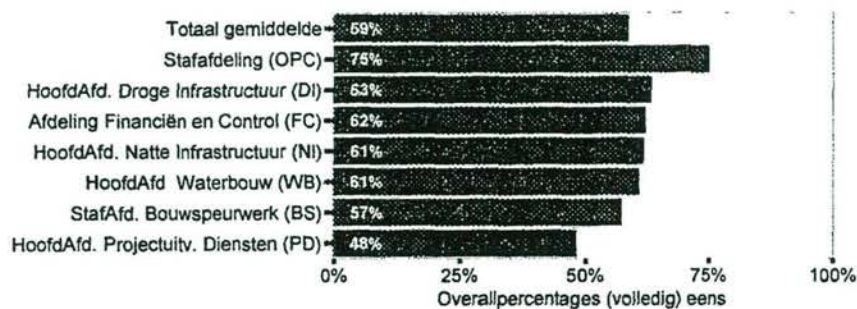


Figuur 18. De Bouwdienst biedt mij voldoende trainings- en opleidingsmogelijkheden (C02)



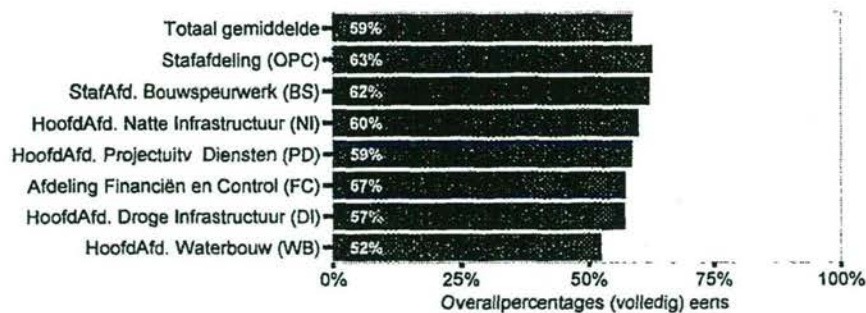
C. Ontplooingsmogelijkheden (vervolg)

Figuur 19. De Bouwdienst biedt mij voldoende mogelijkheden tot persoonlijke ontplooiing (Index C03)

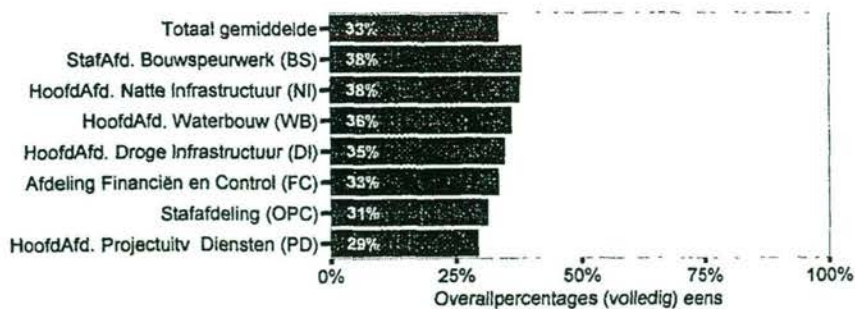


D. Communicatie en informatie

Figuur 20. Ik word voldoende geïnformeerd over wat de Bouwdienst wil bereiken (D01)

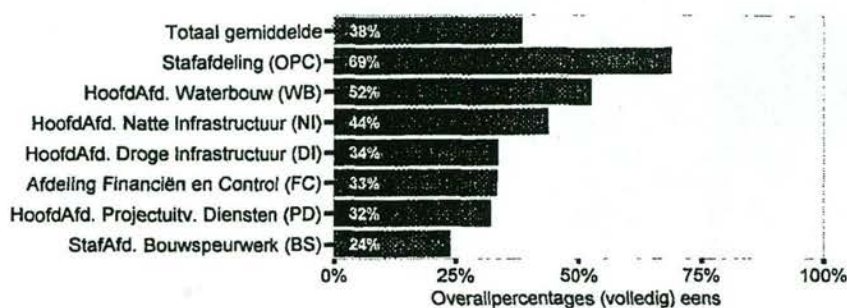


Figuur 21. Er wordt binnen de Bouwdienst naar mijn mening geluisterd (D02)

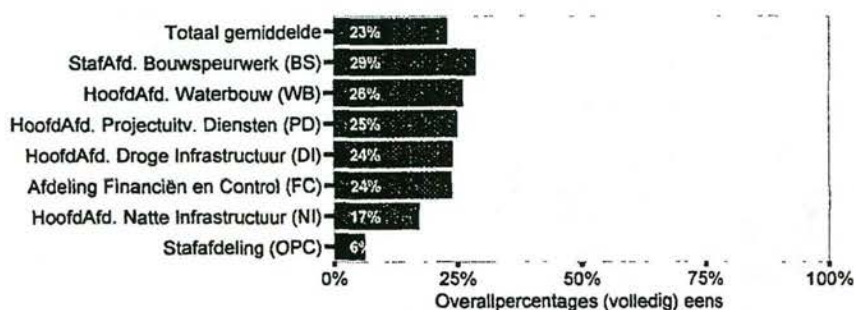


D. Communicatie en informatie (vervolg)

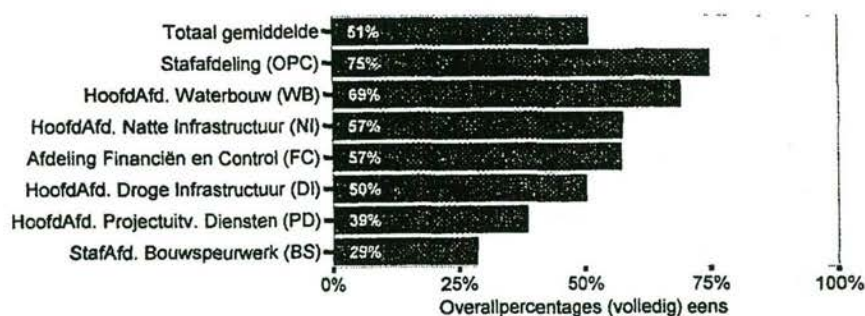
Figuur 22. De informatie die ik nodig heb om mijn werk te kunnen doen is op tijd beschikbaar (D03)



Figuur 23. Ik vind dat de communicatie met betrekking tot doelstellingen en beleid op het werk goed verloopt (Index D04)

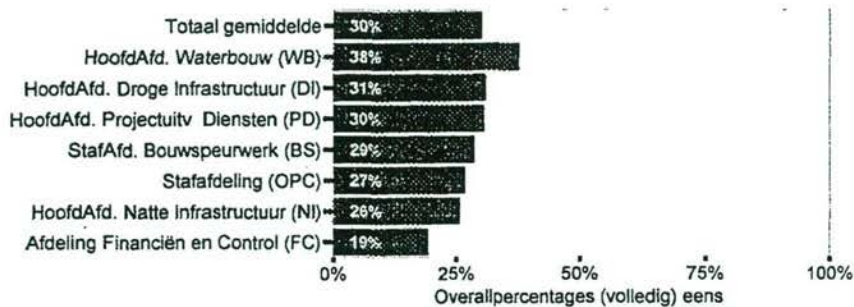


Figuur 24. Ik krijg voldoende informatie om mijn werk goed te kunnen doen (Index D05)



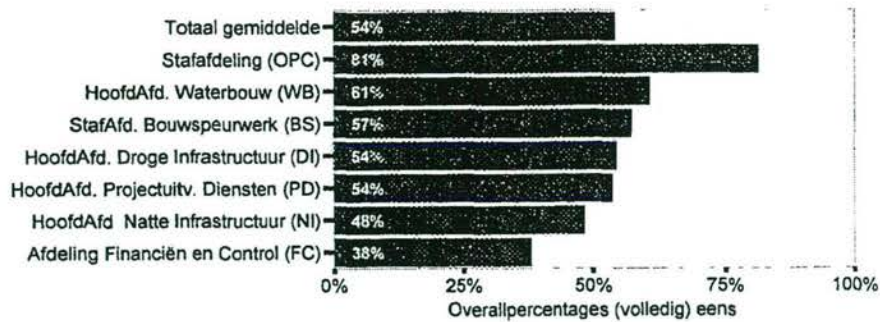
D. Communicatie en informatie (vervolg)

Figuur 25. Ik ben voldoende geïnformeerd over externe kwaliteitsborging om mijn werk goed te kunnen (D07)

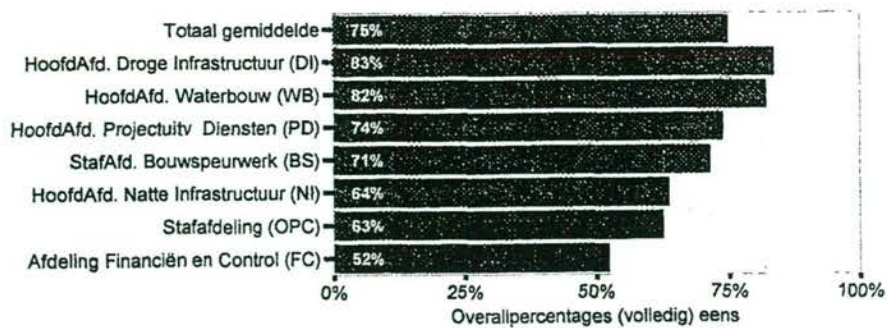


E. Samenwerking

Figuur 26. Op mijn afdeling worden afspraken goed nagekomen (E01)

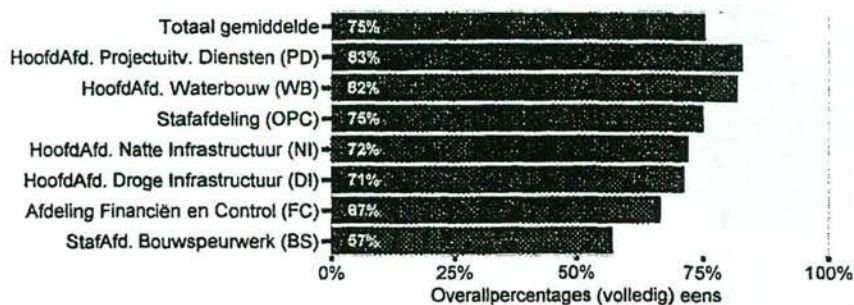


Figuur 27. Op mijn afdeling heerst een open sfeer (E02)

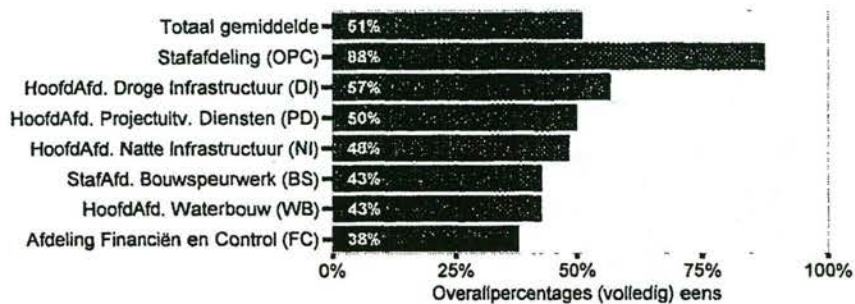


E. Samenwerking (vervolg)

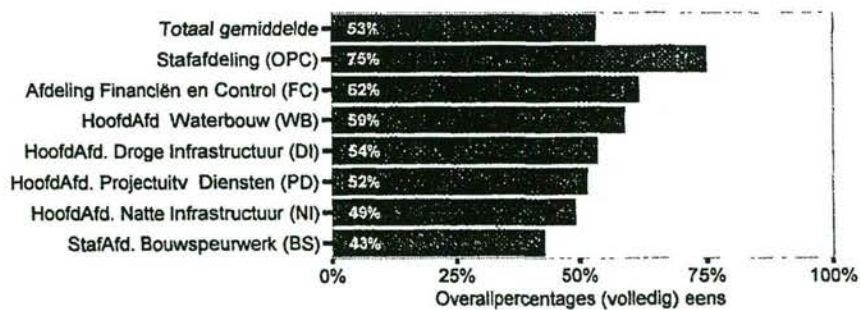
Figuur 28. Ik ben tevreden over de bereikbaarheid van collega's /met wie ik moet samenwerken (E03)



Figuur 29. Ik ben tevreden over het functioneren van het werkoverleg binnen mijn afdeling (E04)

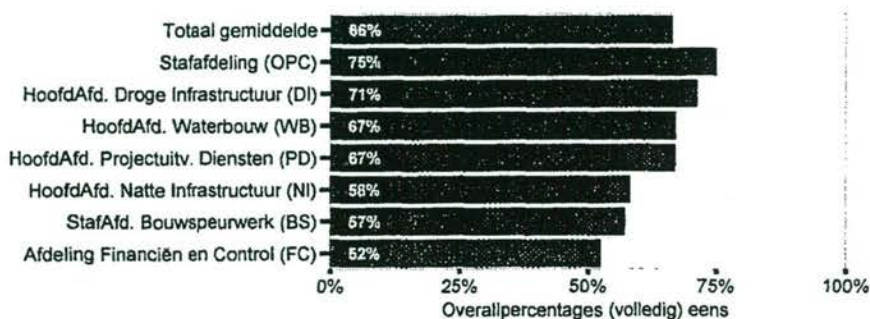


Figuur 30. Mijn afdeling speelt goed in op de wensen van onze opdrachtgevers cq. klanten (E05)

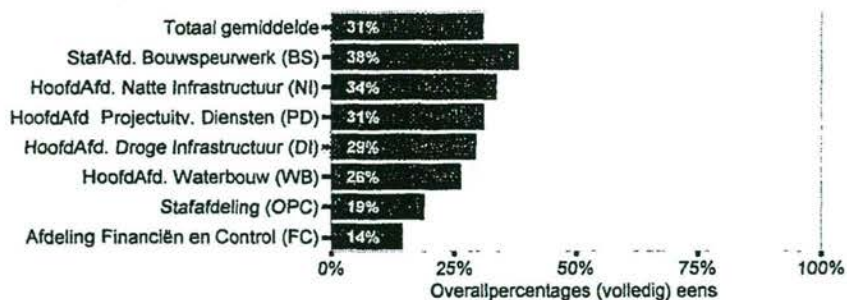


E. Samenwerking (vervolg)

Figuur 31. Ik ben tevreden over de samenwerking op mijn afdeling (Index E06)

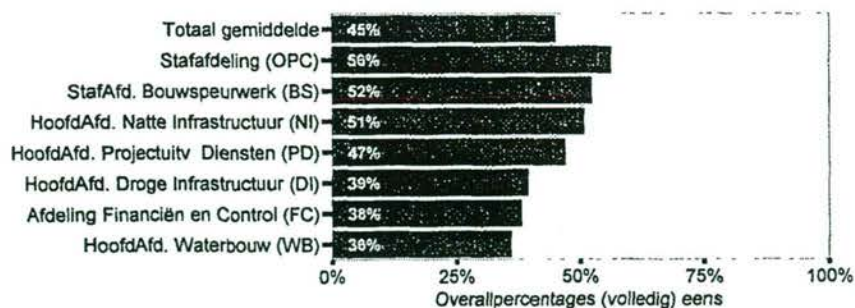


Figuur 32. Ik ben tevreden over de samenwerking tussen de afdelingen binnen de Bouwdienst (Index E07)



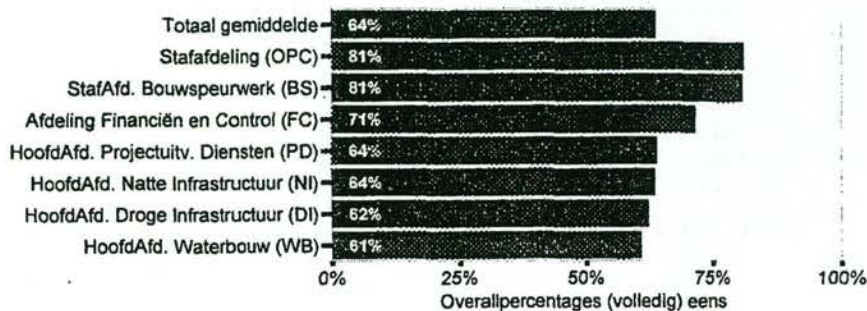
F. Leiderschap

Figuur 33. Mijn direct leidinggevende geeft mij regelmatig feedback over mijn functioneren (F01)

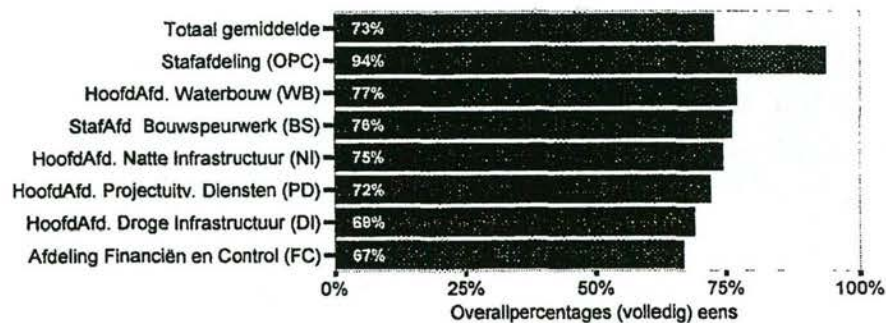


F. Leiderschap (vervolg)

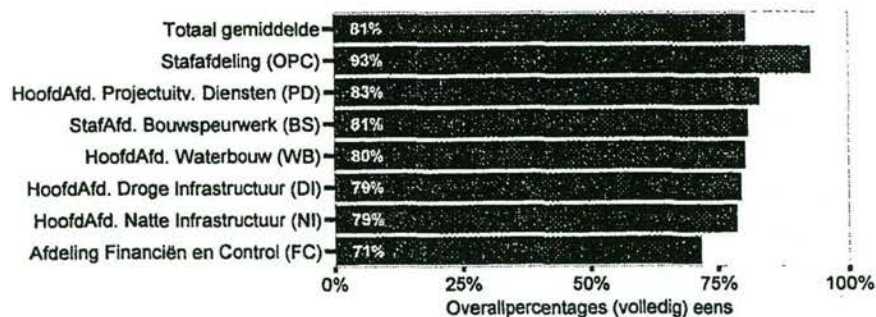
Figuur 34. Ik voel me door mijn direct leidinggevende gewaardeerd in mijn werk (F02)



Figuur 35. Mijn direct leidinggevende stimuleert eigen initiatief (F03)

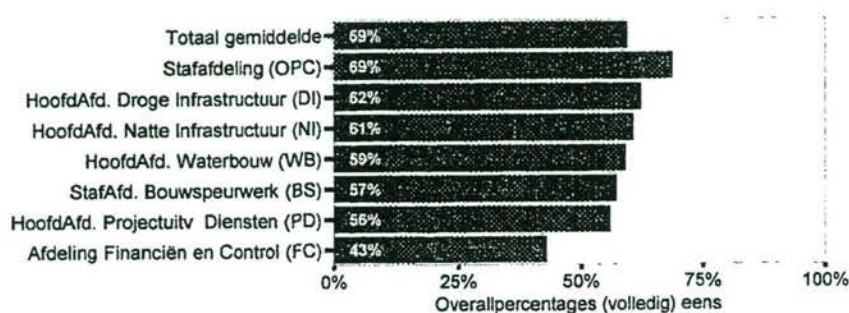


Figuur 36. Mijn direct leidinggevende behandelt mij eerlijk en met respect (F04)

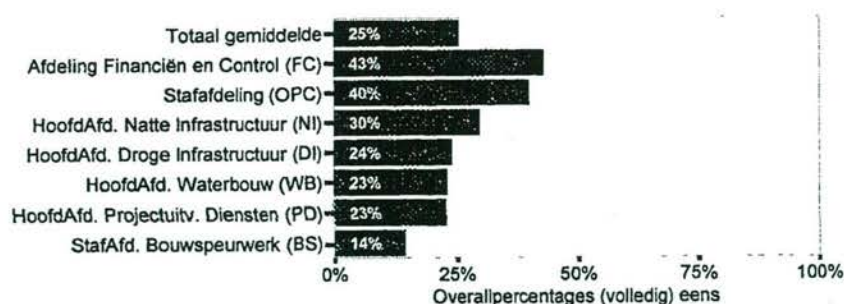


F. Leiderschap (vervolg)

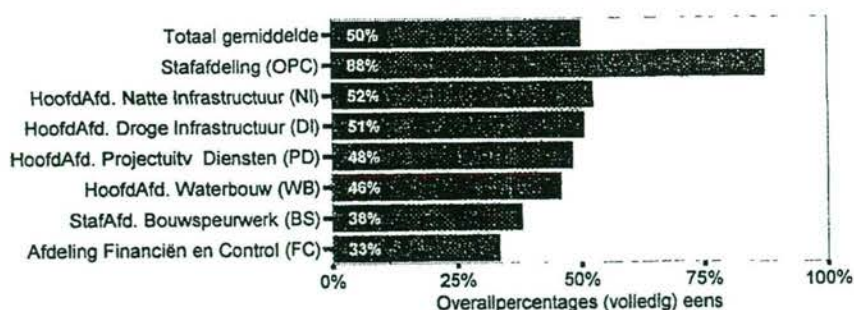
Figuur 37. Ik heb het gevoel dat ik met mijn persoonlijke problemen bij mijn direct leidinggevende terecht kan (F05)



Figuur 38. Ik ben tevreden over de wijze waarop mijn direct leidinggevende mij bij ziekte begeleidt (F06)

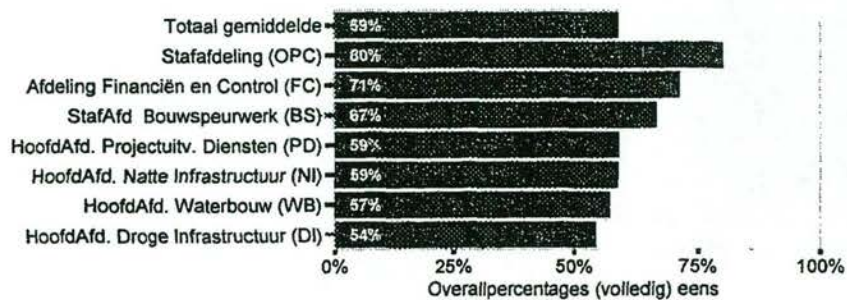


Figuur 39. Ik ben tevreden over de manier waarop mijn direct leidinggevende leiding geeft (Index F07)

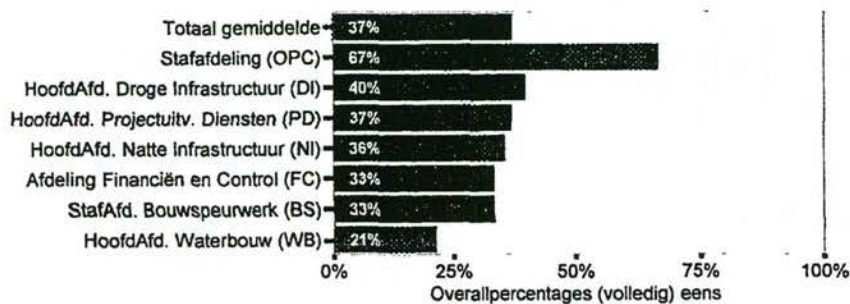


F. Leiderschap (vervolg)

Figuur 40. Ik ben tevreden over de manier waarop mijn direct leidinggevende het laatste functioneringsgesprek met mij heeft gevoerd (F11)

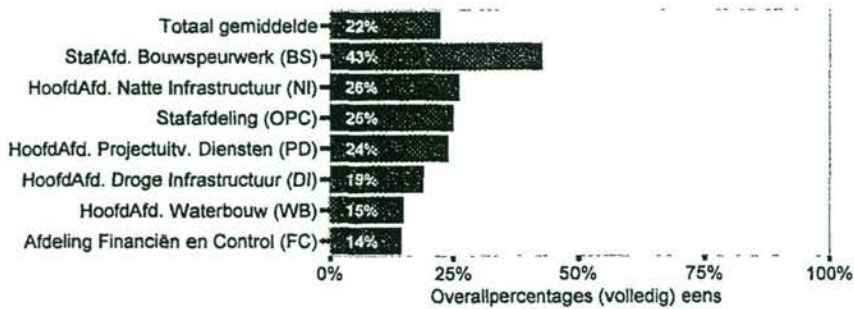


Figuur 41. Ik ervaar de managementstijl van mijn direct leidinggevende als duidelijk richtinggevend (F12)

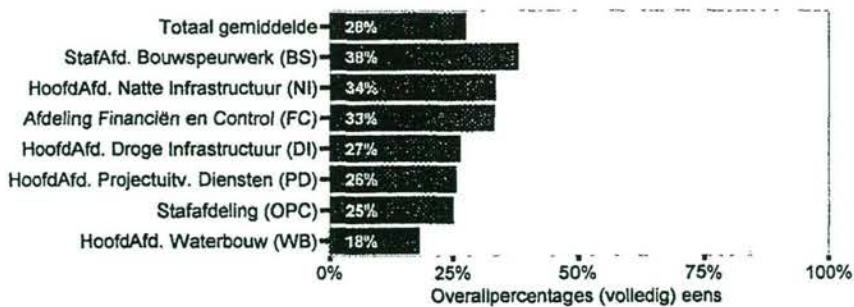


G. Duidelijkheid, doelstellingen en toekomstgerichtheid

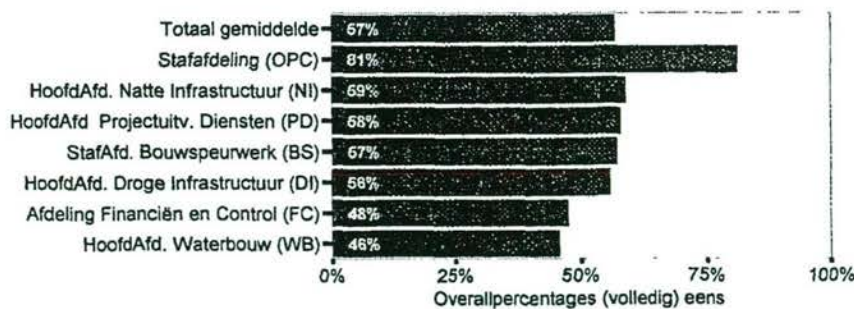
**Figuur 42. Het DT van de Bouwdienst
neemt duidelijke beslissingen (G01)**



**Figuur 43. Ik heb vertrouwen in de manier waarop het DT
de Bouwdienst leidt en bestuurt (Index G02)**

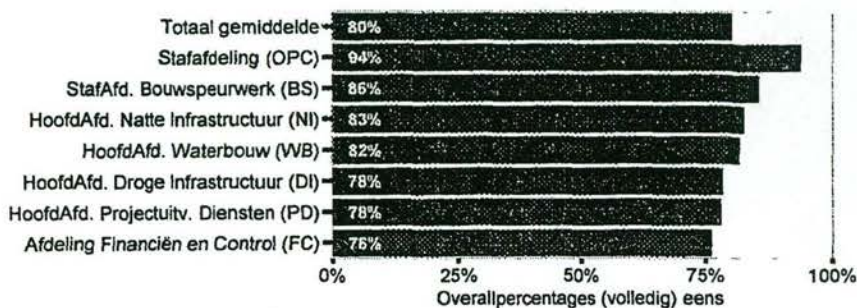


**Figuur 44. Mijn direct leidinggevende geeft duidelijk aan
wat van mij wordt verwacht (G03)**

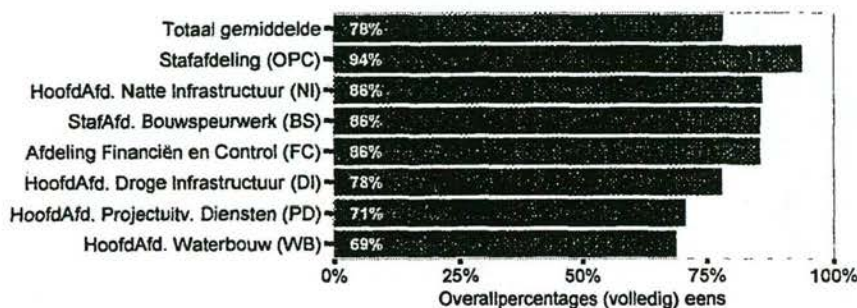


G. Duidelijkheid, doelstellingen en toekomstgerichtheid (vervolg)

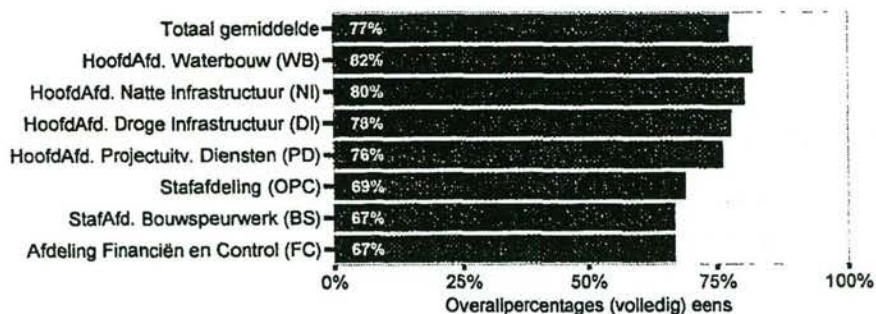
Figuur 45. Ik vind dat mijn werk bijdraagt aan de doelstellingen van mijn afdeling (G04)



Figuur 46. Ik weet welke bijdrage mijn afdeling levert aan de Bouwdienst als geheel (G05)

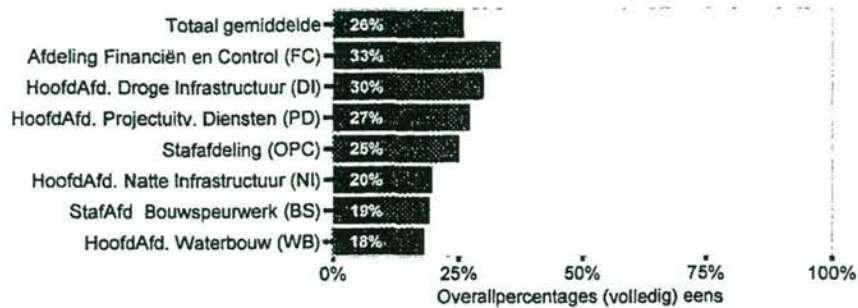


Figuur 47. Mijn verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn duidelijk (Index G06)

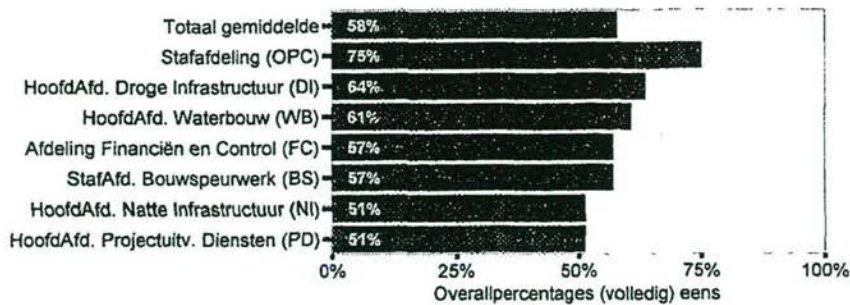


G. Duidelijkheid, doelstellingen en toekomstgerichtheid (vervolg)

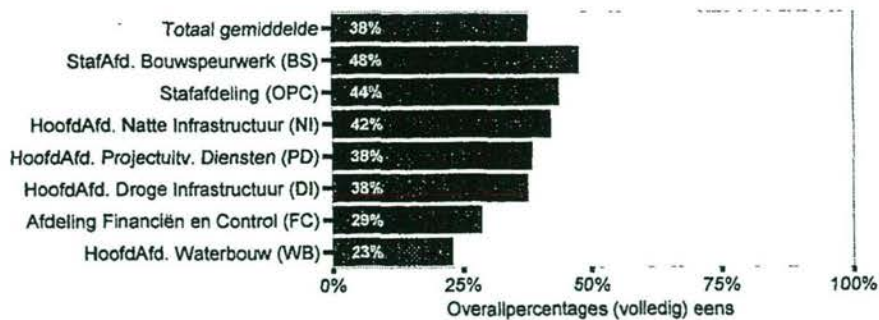
Figuur 48. Ik vind dat wij ons binnen de Bouwdienst goed voorbereiden op de toekomst (G07)



Figuur 49. Op mijn afdeling bestaat een klimaat waarin vernieuwing en verbetering worden aangemoedigd (G08)



Figuur 50. Ik weet wat de toekomststrategie van de Bouwdienst is (G12)



Evaluierend:

Figuur 51. Alles overwegend ben ik als medewerker tevreden over het werken bij de Bouwdienst (H01)

