



# **Efficiency met Effectiviteitverbetering Projectbureau ENN Regio Drenthe**

## **Actieplan**

Versie: 2.0  
Status: Definitief  
Auteur: Jannes Knol

Onderwerp: Actieplan  
Versie: 2.0  
Bladnummer: 1

## **Inhoudsopgave**

<b>Documentbeheer</b>	<b>2</b>
<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>4</b>
<b>2 Probleemstelling</b>	<b>6</b>
<b>3 Doelstelling</b>	<b>10</b>
<b>4 Beoogd resultaat</b>	<b>11</b>
<b>5 Afbakening</b>	<b>12</b>
<b>6 Plan van aanpak</b>	<b>13</b>
<b>7 Gerealiseerd resultaat</b>	<b>14</b>
<b>8 Terugblik, evaluatie</b>	<b>15</b>
<b>9 Literatuurlijst</b>	<b>16</b>

## **BIJLAGEN:**

**Bijlage I: Vragenlijsten volgens de matrixmethode.**

Onderwerp: Actieplan  
Versie: 2.0  
Bladnummer: 2

## Documentbeheer

Versie	Datum	Auteur	Opmerkingen
0.1	01 september 2003	Jannes Knol	Eerste concept opgesteld
0.2	24 september 2003	Jannes Knol	Concept gewijzigd
0.3	04 oktober 2003	Jannes Knol	Concept gewijzigd
1.0	05 oktober 2003	Jannes Knol	Definitieve versie
1.01	21 oktober 2003	Jannes Knol	Tekstuele correcties op de def.. versie
2.0	28 oktober 2003	Jannes Knol	Versie website

## Voorwoord

In de nuts wereld is het de tijd van liberalisering, discussies rond privatiseringen en veranderende markten, waarbij de nutsbedrijven hun functiebetiteling van nuts hebben verloren. Nuts stond voor ten algemene nut, opgericht en voortgekomen uit overheden met uitzondering van een enkel particulier initiatief. Vroeger waren het de gemeentelijke of provinciale elektriciteit- of gasbedrijven. Soms was aan de naam de streek- of plaatsnaam toegevoegd, welke het werkgebied aangaf.

Fusies en overnames bepaalden eind vorige eeuw het beeld in nutsland. Handel in kilowatturen en kubieke meters gas werden gescheiden van de netwerken.

De overheid bepaalt middels regelgevingen de spelregels. Met name op het gebied van de handel in energie, maar niet in mindere mate ook voor de netwerken. Het motto is marktconformiteit en gelijkwaardigheid. Energieverkoop en activiteiten met betrekking tot het netwerk dienen duidelijk gescheiden te zijn. Distributienetwerken zijn nu ondergebracht in netwerkbedrijven.

Voor de energiebedrijven dient nu zowel voor de beheersactiviteiten van netwerken als ook voor de energieverkoop slechts één doel, als elk andere commercieel bedrijf het genereren van geld.

Energieverkoop spreekt voor zich, maar hebben we het over het onderhoud, beheer en uitbreiding van netwerken, dan dient dit uiteraard te geschieden tegen zo laag mogelijke kosten. Vervolgens bestaan de opbrengsten van de netwerkbedrijven uit aansluitkosten op het netwerk en transportkosten van energie. Deze tarieven worden vastgesteld door de toezichthouder voor energie. (Dte, Dienst uitvoering en toezicht energie, ingesteld door Ministerie van Economische Zaken.)

Het is dus zaak, slim om te gaan met het beheer en uitbreiding van de netwerken, efficiënt effectief in al zijn geleidingen. Op concernniveau, divisieniveau, maar ook op bedrijfsniveau en het meest belangrijk op afdelingsniveau, immers hier gebeurt het allemaal.

Eerder werd in de nuts wereld aan de bedrijfsmiddelen o.a. regulier preventief onderhoud gepleegd. Nu is men overgeschakeld naar toestand afhankelijk onderhoud, gestuurd middels periodieke inspecties.

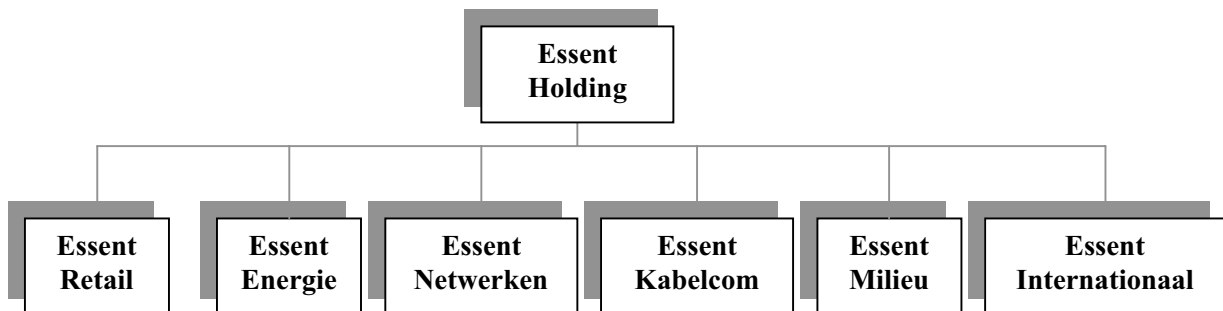
En als eerder de gemeente het plan had opgevat om ooit ergens waarschijnlijk een uitbreidingsplan te willen realiseren, was het elektriciteit- of aardgasdistributienet hier op voorhand in sommige gevallen reeds voor geschikt gemaakt. Nu gaat men van concrete plannen uit, en moet er daadwerkelijk het besluit zijn gevallen voor de realisatie van het uitbreidingsplan, voordat er actie wordt ondernomen het netwerk hiervoor geschikt te maken.

Voor de uitvoering van de activiteiten voor distributienetwerken geldt dus efficiënt effectief onderhoud, beheer en uitbreiding. Kostenbewust en marktconform.

## 1 Inleiding

Even voorstellen....

Essent is een speler op de energie-, afval- en kabelcommarkt en kent hiervoor een holdingstructuur met daaronder zes divisies.(Figuur 1)

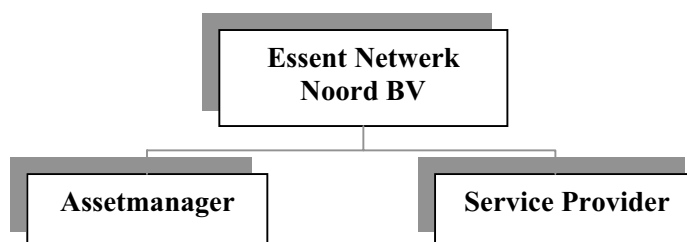


*Figuur 1*

Essent Netwerk Noord BV (ENN) maakt hierbij deel uit van de divisie Essent Netwerken, onderdeel van het Essent concern.

ENN verzorgt de distributie van gas en elektriciteit in de provincies Groningen, Drenthe, Overijssel en een deel van Friesland. Kortweg houdt men zich bezig met de aanleg, het onderhoud en beheer van energienetwerken.

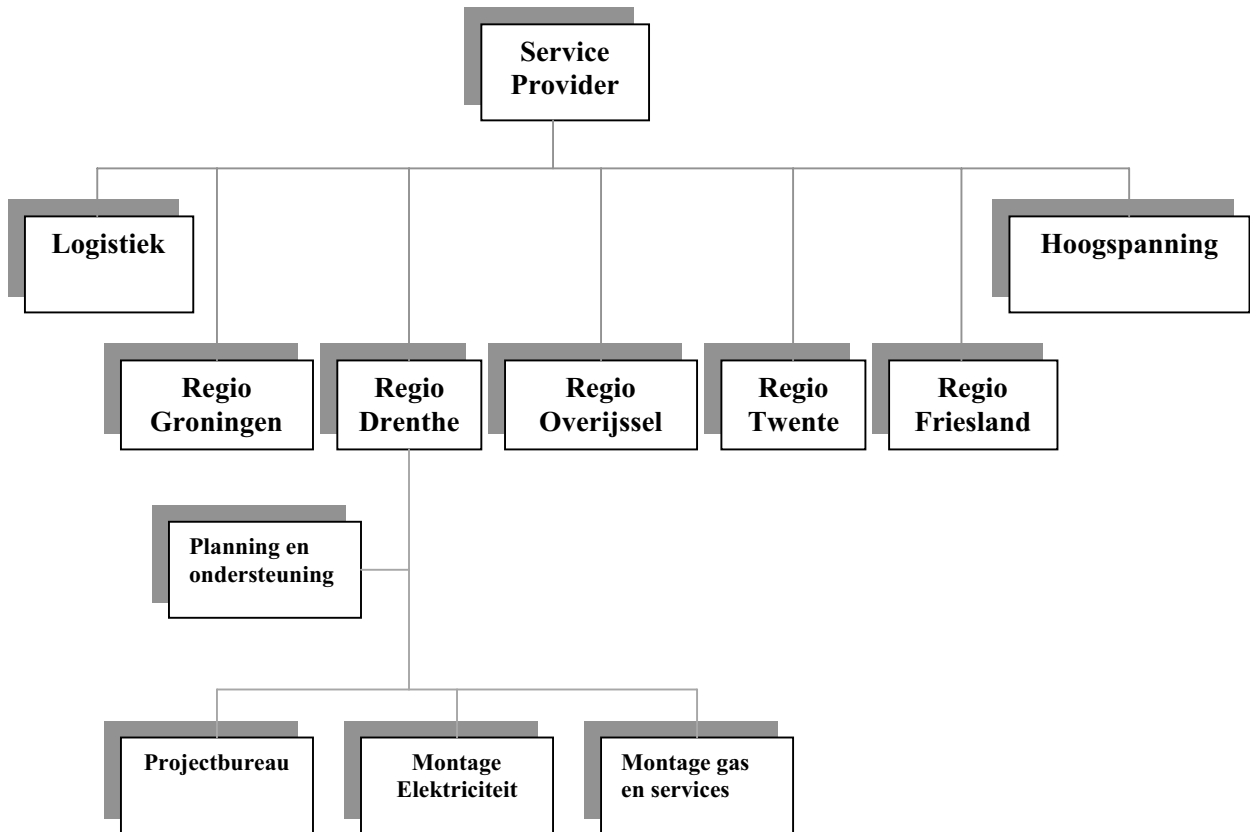
ENN is opgesplitst in een Assetmanager en Serviceprovider.(Figuur 2)



*Figuur 2*

Asset heeft tot taak, efficiënt met de investeringen en de kosten voor beheer en onderhoud om te gaan. De Serviceprovider brengt het beleid van het Assetmanagement ten uitvoer.

Projectbureau valt onder de Serviceprovider. De plaats van afdeling projectbureau voor Regio Drenthe is hieronder weergegeven.(Figuur 3)



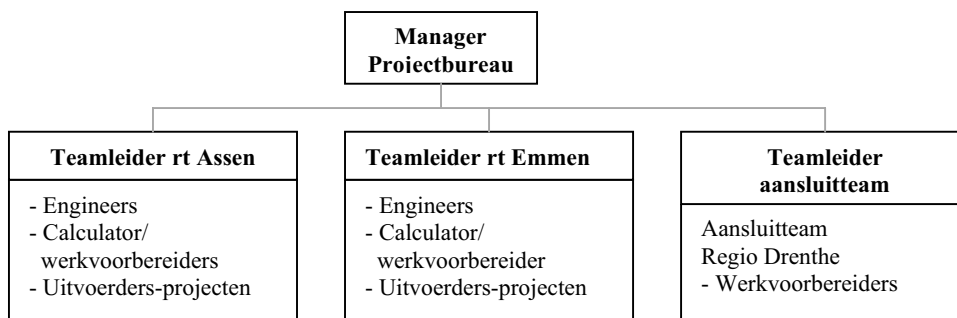
Figuur 3

Het projectbureau kent regioteams en een aansluitteam.(Figuur 4.) De teams worden functioneel geleid door teamleiders, waarboven de manager projectbureau.

In Regio Drenthe is het gebied voor realisatie en aanleg infrastructuur opgedeeld in twee gebieden, waarin regioteams werkzaam zijn: Regioteam Emmen en Regioteam Assen.

Voor de realisatie van aansluitingen voor kleinverbruik is een aansluitteam ingericht, werkzaam in het volledig gebied van de Regio Drenthe.

Mijn functie in deze organisatie is teamleider van regioteam Emmen en teamleider a.i. van het aansluitteam.



figuur 4

## 2 Probleemstelling

Door liberalisering en veranderende markten in de energiewereld en de hiermee verbonden veranderingsprocessen stellen steeds meer eisen aan de organisatie. Er wordt steeds meer de nadruk gelegd op marktconformiteit en kostenbeheersing. Toenemende regelgevingen op het gebied van veiligheid, gezondheid, welzijn en milieu, maar ook op het gebied van het leveren van kwaliteit en herleidbaarheid van projecten zetten steeds meer de toon.

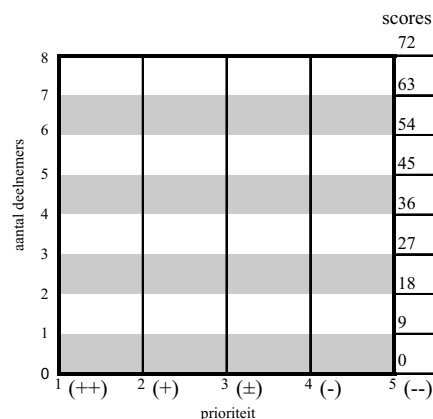
Om het functioneren van het regioteam Emmen van de afdeling projectbureau in deze veranderende omgeving te analyseren, heb ik hierop de matrixmethode toegepast. Hiervoor heeft in mei 2003 een enquête plaatsgevonden onder de medewerkers van het regioteam Emmen. Daarbij zijn ook de medewerkers van het aansluitteam en ondersteunende administratieve medewerkers betrokken ofschoon het actieplan zich richt op het functioneren van regioteam Emmen.

De enquête bestond uit vragen, betrekking hebbende op de hoofdlijnen van de organisatie, welke zijn vervat in de structuur van de matrix: Doelen en werkwijze, taken en bevoegdheden, deskundigheid, beleidsbeïnvloeders, besluitvorming, autonomie, bedrijfsklimaat, samenwerking en houding.

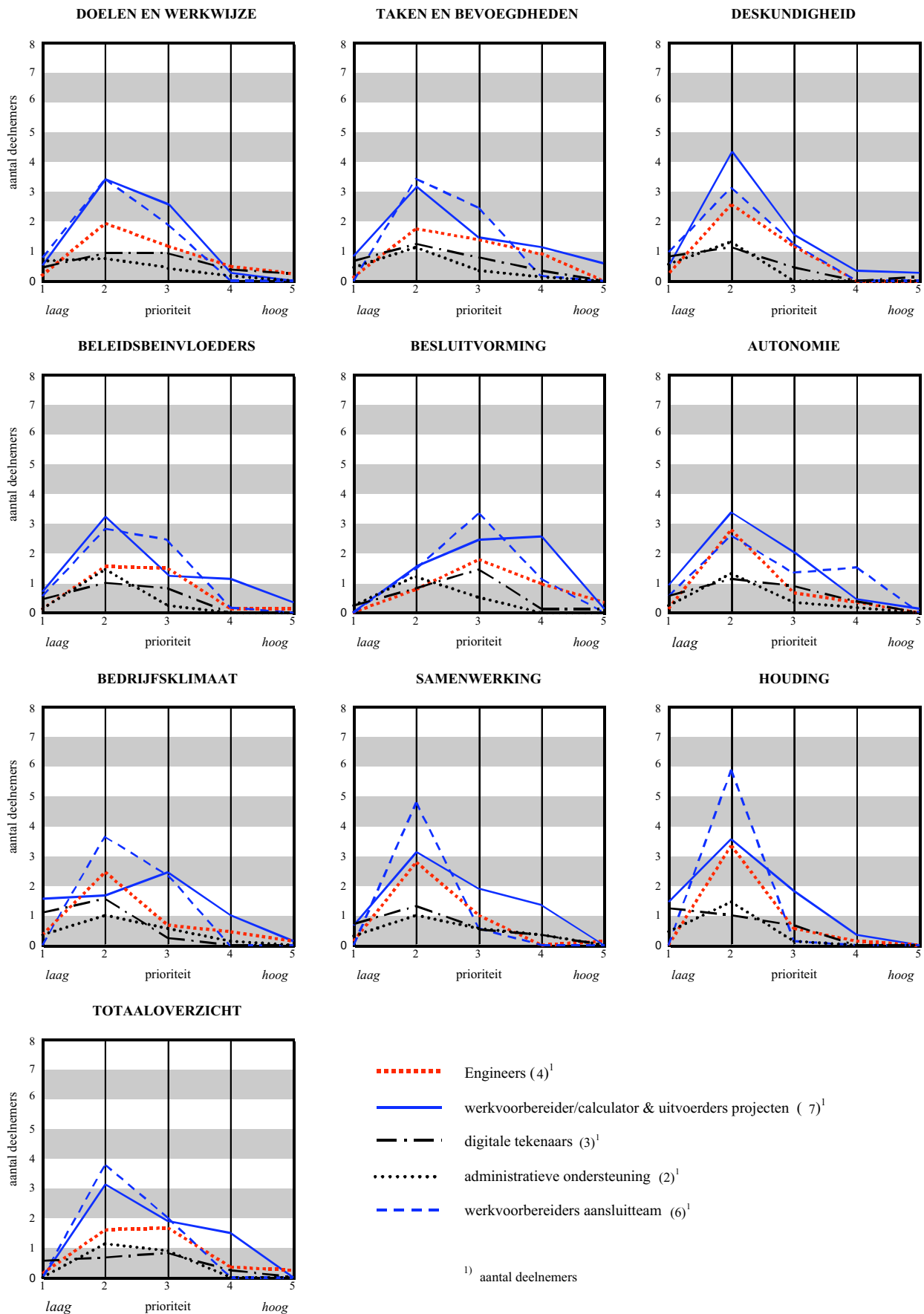
De medewerkers konden de vragen beantwoorden met volkomen eens(++), eens(+), neutraal(±), oneens(-), helemaal oneens(--), of vraagteken (?).

Aangezien de functiegroepen onderling verschillende taakinhoud kennen, ieder met de eigen discipline hierin en de afhankelijkheden tot anderen, zijn de gegevens gescheiden per functiegroep verwerkt. De resultaten van de enquête zijn weergegeven in bijlage II.

Tevens zijn de resultaten gescheiden gevisualiseerd weergegeven in grafiekvorm in figuur 6 op bladzijde 7, waarbij volkomen eens(++), wordt aangemerkt met de laagste prioriteit en geheel oneens(--), met de grootste prioriteit. De grafieken geven een indruk per onderdeel weer en vervolgens per functiegroep. De scores zijn in de grafieken vertaald naar het aantal deelnemers. Zie ook figuur 5.



Figuur 5: Opbouw en vertaling grafiek: Prioriteit en scores



**Figuur 6: De resultaten van de enquête in grafiekvorm.**



Uit de enquête kwamen kwantitatief een aantal aangrijpingspunten naar voren. Aangezien het om per functiegroep geringe deelnemersaantallen gaat, moet men ook kwalitatief naar de uitkomsten kijken. Ook minderheidsstandpunten vinden bij deze deelnameaantallen de aandacht, ofschoon kwantitatief in eerste instantie hier de prioriteit geniet. Het totaalbeeld van de grafieken geeft, behoudens op de besluitvorming, een algemeen redelijk positief beeld. Desondanks als men ook de scores van de vragenlijsten erbij betreft, valt er op onderdelen wat te verbeteren.

	BELEID		ORGANISATIE		PERSONEEL	
<b>T E C H N I S C H</b>	doelen en werkwijze		taken en bevoegdheden		deskundigheid	
	- Organisatiedoelen	dt	- Duidelijkheid in procedures/ werkwijzen	up		
	- Evaluatie resultaten	up	- Voortgang/capaciteit	dt		
	- Externe ontwikkelingen	dt	- Organisatiestructuur	up		
<b>P O L I T I E K</b>	beleidsbeïnvloeders		besluitvorming		autonomie	
	- OR (Communicatie)	up	- Besluitvaardige overlegsituaties	rt	- Loopbaanperspectief	dt at
			- Betrekken bij besluitvorming	rt		
			- Communicatie	rt at		
<b>C U L T U R E E L</b>	bedrijfsklimaat		samenwerking		houding	
	- Visie organisatie	up	- samenwerking/ overleg met andere afdelingen	up	- Aanpassing in wijzigende omstandigheden	
	- Beeldvorming organisatie	up			- Stress	
	- Betrokkenheid	up at				up

Figuur 7: Belangrijke en minder belangrijke aangrijpingspunten, de matrix volgend.  
 (rt – regioteam, at – aansluitteam, dt – digitale tekenaars, up – uitvoerders-projecten.)

Onderwerp: Actieplan  
Versie: 2.0  
Bladnummer: 9

In figuur 7 staan naast de besluitvorming nog een aantal aangrijpingspunten op hoofdlijnen aangegeven. De weergave volgt hier de structuur van de matrix. Achter elk aangrijpingspunt staat aangegeven, bij welke functiegroep dit het meest speelt.

### **Conclusie:**

Er kan geconcludeerd worden, dat met name bij besluitvorming aandacht moet worden besteed. Ten aanzien van de overige verbeterpunten kan het volgende worden gezegd: Tijdens de veranderingsprocessen zijn de organisatiedoelen en daarmee samenhangend de doelstellingen van de afdeling niet altijd even duidelijk. Daarnaast is alertheid op het bestaan van procedures en werkwijzen niet altijd aanwezig. Dit heeft onder andere te maken met communicatie en overlegsituaties, maar ook met de toegankelijkheid tot relevante informatie. Uiteraard hangt samen hiermee ook de besluitvorming en vervolgens de besluiten door de afdeling gedragen kunnen worden. Dit vindt tevens zijn uitwerking weer in betrokkenheid en aanpassingsvermogen in wijzigende omstandigheden. Zo vinden de resultaten van de enquête weer zijn onderlinge samenhang in de matrix. In het volgende par. 4 “Doelstelling” zal verder worden ingegaan, wat ik met deze resultaten wil bereiken.

Onderwerp: Actieplan  
Versie: 2.0  
Bladnummer: 10

### 3 Doelstelling

Bij de analyse van de probleemstelling vallen een tweetal groepen verbeteracties te onderscheiden:

- Verbeteracties welke per direct kunnen worden ingevoerd.
- Verbeteracties, welke een planmatige aanpak vereisen.

#### **Verbeteracties, welke per direct kunnen worden ingevoerd:**

Het opstellen van een matrix voor overlegsituaties met daarbij de frequenties.

Getracht wordt hiermee:

- De betrokkenen tijdig te informeren omtrent interne en externe ontwikkelingen.
- Knelpunten tijdig te signaleren en samen tot oplossingen te komen.
- Verbeteracties op een adequate manier in te zetten.
- Samenwerking en communicatie onderling en met andere afdelingen te bevorderen.

#### **Verbeteracties voor projectmatige aanpak:**

Het op schrift zetten van de doelstellingen van projectbureau. Vervolgens het optimaliseren, actualiseren en op inzichtelijke uniforme wijze beschrijven van de werkinstructies met daarbij de resultaatbeschrijvingen.

De werkinstructies/werkwijzen volgen hierbij een éénduidige uitwerking. Tevens zullen daarbij de handelingen zonodig in tijdsequivalenten worden aangegeven. (Systematiek in werkinstructies.)

Met werkinstructies worden de instructies bedoeld, welke betrekking heeft op het projectbureau.

Onderscheiden kunnen worden:

- Werkinstructies, Essent breed.
- Aanvulling en omgang met de werkinstructies, of een verdere uitwerking hierop.
- Werkinstructies dan wel afspraken met ander afdelingen.
- Werkinstructies dan wel afspraken met overheden of andere gebiedsgebonden partijen.

Het toekomstig proces dient hierbij als uitgangsbasis.

Getracht wordt hiermee:

- Duidelijke en effectieve verwachtingspatronen onderling en naar andere afdelingen te bereiken, waardoor o.a. effectiever kan worden ingespeeld op externe ontwikkelingen van de afdeling.
- In te spelen op toekomstige ISO-certificering.
- Snellere aanpassing van werkinstructies bij invoering of wijziging van procedures.

#### **Algemeen:**

Niet onbelangrijk is het streven naar de vermindering van het topdown gevoel, het bewaren van creativiteit en speelruimte, en bijdrage te leveren in de identificering als individu met een steeds groter wordende bedrijf. Hierbij spelen niet alleen afdelingsinstructies en afspraken een belangrijke rol ten aanzien van de betrokkenheid van medewerkers, maar ook een duidelijk structuur in overlegsituaties spelen hierbij een belangrijke rol. Voornoemde onderwerpen bezitten elementen, welke direct binnen de invloedssfeer van de medewerkers liggen.

#### 4 Beoogd resultaat

Verbeteracties, welke per direct kunnen worden ingevoerd, zijn de overlegsituaties. Het gaat hierbij om de opstelling van een schema voor vaste overlegsituaties. In par. 7 zal hierop verder worden ingegaan.

Verbeteracties, waarbij een projectmatige aanpak wordt vereist, het volgend beoogd resultaat:  
Een samenstel van documenten met daarin:

- Op inzichtelijke wijze beschreven de doelstellingen van de afdeling uitgesplitst op:
  - Engineering & Account.
  - Projectrealisatie.
- Benoemde en op inzichtelijke uniforme wijze beschreven werkinstructies met daarbij de resultaten, gelinkt aan gerelateerde bedrijfsprocedures. Vervolgens de eisen, waaraan het resultaat van een werkinstructie moet voldoen, de afhankelijkheden. Zonodig voorzien van tijdsequivalent (bewerkingstijd en doorlooptijd). Systematiek in werkinstructies/afspraken.  
Hieraan gekoppeld documenteigenaren voor procedure- en werkinstructies op regioniveau.

Qua vorm en taken:

- Het op schrift zetten de doelstellingen van de afdeling, uitgesplitst op engineering & account en projectrealisatie.
- Vaststelling eisen en randvoorwaarden aan ontwerp lay-out volgens ISO ten behoeve werkinstructies en workflows.
- Ontwerp lay-out ten behoeve werkinstructies en workflows.
- Inventarisatie en benoeming van op de afdeling betrekkinghebbende werkinstructies/werkwijzen.
- De eisen en randvoorwaarden, waaraan het resultaat van voornoemde werkinstructies moeten voldoen.
- Beschrijvingen werkinstructies en workflows volgens ISO, bijbehorende tijdsequivalenten(bewerkingstijden en doorlooptijden) en afhankelijkheden.
- Vaststelling taak documenteigenaren op regioniveau m.b.t. procedures en werkinstructies.
- Vaststelling eisen en randvoorwaarden m.b.t. de vorm van een bibliotheek afdelingsorganisatie, waarin ondergebracht de werkinstructies en workflows.
- Ontwerp bibliotheek afdelingsorganisatie.
- Realisatie bibliotheek afdelingsorganisatie.

Onderwerp: Actieplan  
Versie: 2.0  
Bladnummer: 12

## 5 Afbakening

Deel projectmatige aanpak:

<p>Tot het project hoort:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Beschrijving van de doelstelling van de afdeling, zoals deze voor de toekomst zal gelden, onderscheiden in engineering &amp; account, en projectrealisatie.</li><li>2. Beschrijving volgens ISO.</li><li>3. Het beschrijven en opstellen van bestaande werkinstructies conform ISO, betrekkinghebbende op engineering &amp; account, en projectrealisering.</li></ol>	<p>Tot het project hoort niet:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Opstelling dan wel het na streven van doelstellingen met mogelijke bijbehorende procedures, welke niet worden onderschreven door het algemeen beleid van de bedrijfsleiding.</li><li>2. ISO-certificering.</li><li>3. Handelingen en aanbrengen wijzigingen, dan wel aansporingen daartoe, welke niet aansluiten bij het beleid en/of doelstellingen van het bedrijf.</li></ol>
--	---

Onderwerp: Actieplan  
 Versie: 2.0  
 Bladnummer: 13

## 6 Plan van aanpak

(Deel projectmatige aanpak)  
 Fasering.(Voorlopig)

Omschrijving	okt.2003	nov.2003	dec.2003	jan.2004	feb.2004	mrt 2004	apr.2004
Formulering doelstelling van de afdeling, uitgesplitst op engineering en account, en projectrealisatie.	■						
<b>Vaststelling en oplevering formulering doelstelling.</b>	▲						
Opstelling eisen en randvoorwaarden lay-out werkinstructies vlgs ISO.	■	■					
Inventarisatie en benoeming bestaande werkinstr.	■	■					
Opstelling eisen en randvoorwaarden resultaat werkinstr.	■	■					
Beschrijving werkinstr. en workflows vlgs ISO			■	■	■		
<b>Vaststelling en oplevering beschrijvingen werkinstr.</b>					▲		
Opstelling eisen en randvoorwaarden taak procedure- en documenteig.			■	■			
Opstelling taak procedure- en documenteigenaren.				■	■		
<b>Vaststelling en oplevering taak procedure- en documenteigenaren.</b>					▲		
Opstelling eisen en randvoorwaarden m.b.t. afd.bibliotheek.				■			
Ontwerp bibliotheek afdelingsorganisatie.					■	■	
Realisatie bibliotheek afdelingsorganisatie.						■	■
<b>Oplevering bibliotheek.</b>							▲
<b>Nazorg en evaluatie.</b>							■

Tabel 1: Voorlopige planning en fasering.

Onderwerp: Actieplan  
 Versie: 2.0  
 Bladnummer: 14

## 7 Gerealiseerd resultaat

Bij de analyse van de probleemstelling kunnen, zoals eerder vermeldt, een tweetal groepen verbeteracties worden onderscheiden. Verbeteracties, welke per direct kunnen worden ingevoerd en verbeteracties, welke een projectmatige aanpak verdienen.

Een per direct ingevoerde verbeteractie is het invoeren en aanbrenge van structuur in het werkoverleg. In onderstaande tabel is weergegeven, hoe nu het werkoverleg is geregeld. De aangegeven werkoverlegsituaties zijn per direct ingevoerd.

Wie	Waarom	Wanneer	Opmerkingen
Teamleider & Engineers	Functiegroepoverleg	Iedere eerste dinsdag v/d maand.(Duur max. 1 uur)	Bij behandeling van een specifiek onderwerp, wordt hiertoe een aparte sessie georganiseerd.
Teamleider, Calculator/werkvoorber. &Uitvoerders-projecten	Functiegroepoverleg	Iedere eerste dinsdag v/d maand.(Duur max. 1 uur)	Idem als bij Engineers.
Teamleider & Digitale tekenaars	Functiegroepoverleg	Iedere eerste dinsdag v/d maand.(Duur max. 1 uur)	Idem als bij Engineers
Managerprojectbureau, teamleider en volledig regioteam.	Regioteam overleg. (Algemene zaken en zaken verbandhoudende onderling.)	1 maal per kwartaal volgens vooraf vastgestelde data. (Duur max. 2 uur.)	Idem als bij Engineers.
Managerprojectbureau & Engineers	Functiegroepoverleg	4 maal per jaar, afhankelijk van inbreng.	
Managerprojectbureau, Calculator/werkvoorber. &Uitvoerders-projecten	Functiegroepoverleg	4 maal per jaar, afhankelijk van inbreng.	
Managerprojectbureau & Digitale tekenaars	Functiegroepoverleg	4 maal per jaar, afhankelijk van inbreng.	
Teamleider & individuele engineer, calculator/werkvoorber. & uitvoerder-projecten.	Voortgangsgesprek projecten.	Twee wekelijks op maandag, (Duur max. 30 min. per persoon.)	

Tabel 2: Matrix vaste overlegsituaties regio team.

### Projectmatige aanpak:

In hoofdstuk 3 “Doelstelling” staan ook de verbeteracties omschreven, welke een projectmatige aanpak verdienen. Hiertoe is een projectopdracht ingediend bij de managerprojectbureau.

Er loopt inmiddels op dit moment een programma binnen Essent Netwerk Noord, MARCO geheten. MARCO staat voor marktconformiteit. Dit programma bestaat uit verschillende projecten. Eén van deze projecten binnen MARCO vormt een relatie met EEP, namelijk MARCORAAI. RAAI staat voor Realisatie Aansluitingen en Aanleg Infrastructuur. Overeenkomsten zitten in de doelstellingen en de werkinstructies. EEP is onafhankelijk en gelijktijdig ontstaan met MARCORAAI. Het verschil is, dat EEP de eigen afdeling als uitgangspunt heeft genomen, terwijl MARCORAAI regio overschrijdend vanuit MARCO is ontstaan. In par.8, “Terugblik, evaluatie.”, worden de eventuele mogelijke consequenties hiervoor aangegeven.

## 8 Terugblik, evaluatie

In de afgelopen periode, gedurende MCO-duur, is het bedrijf weer in een reorganisatie terecht - gekomen of beter gezegd, in een veranderingsproces geraakt.

Bij aanvang van MCO is de huidige bestaande situatie vertrekpunt geweest. De ervaringen en inzet van de verbeteracties zijn desondanks op een dusdanige wijze ingezet, dat deze ongetwijfeld ook zullen bijdragen aan het veranderingsproces. De verbeteracties zullen door mij op een dusdanige wijze worden verwerkt en opgenomen, dat deze niet alleen zijn uitwerking heeft op de huidige organisatie, maar ook voor de langere termijn. Met name heeft de matrixmethode een verhelderend blik geworpen op het denk, leef- en ervaringsmilieu van de medewerkers binnen de afdeling. Frappant hierbij te noemen was de interesse van de medewerkers. Bij de presentatie van de uitkomsten tijdens een werkoverleg in mei jl. kon men zich hier geheel in vinden. Door toepassing van de matrixmethode viel tijdens het verdere verloop van de cursus bij opstelling van het actieplan en projectopdracht, één en ander op zijn plaats.

Verbeteracties, welke direct konden worden ingevoerd zijn de structureringen in overlegsituaties. Voor het overige is een projectopdracht ingediend, voor alsnog eerst in concept.

Door ingezette veranderingsproces binnen de organisatie, reorganisatie zoals sommigen het ook noemen, kan dit nog leiden tot een wijziging van de projectopdracht. Dit zal dan meer betrekking hebben op afstemming op het project MACORAAI. (Zie ook eind par.7.) Het kan bijvoorbeeld onder meer invloed hebben op de samenstelling van het projectteam, en kan zelfs leiden tot een regio overschrijdende opdracht. Een deel van de uitkomsten uit de matrixmethode zijn namelijk terug te herkennen in de doelstelling van MARCORAAI. Dit ondanks het ontstaan van het actieplan en MACORAAI, welk geheel onafhankelijk van elkaar heeft plaatsgevonden.

In ieder geval geldt in eerste instantie voor de projectopdracht de eigen afdeling als uitgangspunt, de inzet bij aanvang van de MCO.

Minder goed is de vasthoudendheid aan de vaste structuren. Door de druk en toenemende aanbod van werkzaamheden kwamen overleg situaties onder druk te staan, met name voorbereiding en overlegsituaties zelve. Ingezet als verbeteractie, zal dit nadrukkelijker moeten worden vastgehouden ten bate communicatie en informatie. Vooral op een moment van verandering.

Het is duidelijk dat een "persoonlijk actieplan in feite voortdurend in concept verkeert. In feite stel je in tijd gezien, voortdurend je persoonlijk actieplan bij.



Onderwerp: Actieplan  
Versie: 2.0  
Bladnummer: 16

## 9 Literatuurlijst

Hierbij de literatuur, welke is geraadpleegd bij de tot standkoming van mijn actieplan:

- “De kracht van de matrix”, *Peter Camp*.
- “De praktijk van de matrix”, *Peter Camp*.
- “50 Checklisten voor project- en programmamanagement”, *Rudy Kor & Gert Wijnen*.
- “Projectmatig werken”, *Gert Wijnen, Willem Renes, Peter Storm*.
- Cursus materiaal MCO “Ivo Nederland”.

Doelen en werkwijze	Regio Team																	
	Engineers							Uitvoerders-projecten <sup>1</sup>							Digitale tekenaars			
	++	+	±	-	--	?	++	+	±	-	--	?	++	+	±	-	?	
1.1																		
1.2																		
1.3																		
1.4																		
1.5																		
1.6																		
1.7																		
1.8																		
1.9																		
<b>Totaal scores</b>	<b>1</b>	<b>18</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>31</b>	<b>23</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

Taken en bevoegdheden	Uitvoerders-projecten <sup>1</sup>														Digitale tekenaars			
	Engineers							Uitvoerders-projecten <sup>1</sup>							Digitale tekenaars			
	++	+	±	-	--	?	++	+	±	-	--	?	++	+	±	-	?	
2.1																		
2.2																		
2.3																		
2.4																		
2.5																		
2.6																		
2.7																		
2.8																		
2.9																		
<b>Totaal scores</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>28</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>28</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

Deskundigheid	Uitvoerders-projecten <sup>1</sup>														Digitale tekenaars			
	Engineers							Uitvoerders-projecten <sup>1</sup>							Digitale tekenaars			
	++	+	±	-	--	?	++	+	±	-	--	?	++	+	±	-	?	
3.1																		
3.2																		
3.3																		
3.4																		
3.5																		
3.6																		
3.7																		
3.8																		
3.9																		
<b>Totaal scores</b>	<b>2</b>	<b>24</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>39</b>	<b>14</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>28</b>	<b>14</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>5</b>

<sup>1)</sup> incl. werkvoorbereider/calculator

Beleidsbeïnvloeders	Regio Team																		
	Engineers							Uitvoerders-projecten <sup>1</sup>							Digitale tekenaars				
	++	+	±	-	--	?		++	+	±	-	--	?		++	+	±	-	--
4.1	Bij ons in de organisatie is het zo...																		
	dat de directie belangstelling heeft voor het reilen en zeilen op de werkvloer.																		
4.2	dat de directie rekening houdt met de wensen van de ondernemingsraad.																		
4.3	dat de leiding luistert naar de adviezen van anderen.																		
	Bij ons op de afdeling is het zo...																		
4.4	dat we luisteren naar de behoeften en wensen van onze klanten.																		
4.5	dat de dienstverlening goed wordt afgestemd met onze klanten.																		
4.6	dat we in de dienstverlening, indien nodig, andere afdelingen betrekken.																		
	Voor mij is het zo...																		
4.7	dat ik veel informele contacten heb.																		
4.8	dat ik weet bij wie ik moet zijn als ik een vraag of probleem heb.																		
4.9	dat ik mijn werkwijzen onderhoud.																		
<b>Totaal scores</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>29</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>

Besluitvorming	Uitvoerders-projecten <sup>1</sup>														Digitale tekenaars				
	Engineers							Uitvoerders-projecten <sup>1</sup>							Digitale tekenaars				
	++	+	±	-	--	?		++	+	±	-	--	?		++	+	±	-	--
5.1	Bij ons in de organisatie is het zo...																		
	dat de leiding duidelijk inzicht geeft over 'hoe we ervoor staan' met de organisatie.																		
5.2	dat er besluitvaardige overlegsituaties zijn.																		
5.3	dat onze afdeling op een gelijkwaardige manier wordt betrokken bij besluitvorming.																		
	Bij ons op de afdeling is het zo...																		
5.4	dat er in besprekingen altijd sprake is van tweerichtingsverkeer.																		
5.5	dat de leiding de medewerkers tijdig betreft bij besluitvorming.																		
5.6	dat conflicten op een adequate manier worden aangepakt.																		
	Voor mij is het zo...																		
5.7	dat ik invloed kan uitoefenen op het beleid.																		
5.8	dat ik in staat ben om te onderhandelen.																		
5.9	dat er naar mij wordt geluisterd.																		
<b>Totaal scores</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>9</b>	<b>3</b>				<b>15</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

Autonomie	Uitvoerders-projecten <sup>1</sup>														Digitale tekenaars				
	Engineers							Uitvoerders-projecten <sup>1</sup>							Digitale tekenaars				
	++	+	±	-	--	?		++	+	±	-	--	?		++	+	±	-	--
6.1	Bij ons in de organisatie is het zo...																		
	dat goede resultaten worden erkend.																		
6.2	dat er voor onze afdeling voldoende speelruimte is om instellingsbeleid zelf verder in te vullen.																		
6.3	dat er loopbaanperspectieven worden geboden.																		
	Bij ons op de afdeling is het zo...																		
6.4	dat er voldoende variatie is in het werk.																		
6.5	dat er over en weer waardering is tussen verschillende disciplines/functions.																		
6.6	dat we enthousiast zijn over ons werk.																		
	Voor mij is het zo...																		
6.7	dat ik voor mijn ideeën en wensen durf uit te komen.																		
6.8	dat mijn werk als belangrijk gezien wordt.																		
6.9	dat ik met plezier naar mijn werk ga.																		
<b>Totaal scores</b>	<b>1</b>	<b>25</b>	<b>6</b>	<b>3</b>		<b>1</b>	<b>8</b>	<b>30</b>	<b>18</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

<sup>1)</sup> incl. werkvoorbereider/calculator

Bedrijfsklimaat	Regio Team																			
	Engineers							Uitvoerders-projecten <sup>1</sup>							Digitale tekenaars					
	++	+	±	-	--	?		++	+	±	-	--	?		++	+	±	-	--	?
7.1	1	2		1			3	2	1	1				1	2					
7.2	1		2	1				1	5			1			3					
7.3		3	1					3	4						2	1				
<b>Bij ons op de afdeling is het zo...</b>																				
7.4	++	+	±	-	--	?		++	+	±	-	--	?		++	+	±	-	--	?
7.5		2	1		1			2	2	1		3	1		3					
7.6		2	2					2	2	2	1				3					
<b>Voor mij is het zo...</b>																				
7.7	++	+	±	-	--	?		2	1	3	1		--	?		2	1		--	?
7.8		2		2				1	2	2	2				2	1				
7.9	1	3						3	2	1	1				3					
	4							3	4						1	1				1
<b>Totaal scores</b>	<b>3</b>	<b>22</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>1</b>		<b>14</b>	<b>15</b>	<b>22</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

Samenwerking	Regio Team																			
	Engineers							Uitvoerders-projecten <sup>1</sup>							Digitale tekenaars					
	++	+	±	-	--	?		++	+	±	-	--	?		++	+	±	-	--	?
8.1		2	2					4	2	1				1	1					1
8.2		2	2					3	2	2				1	2					
8.3		3			1			1	3	3				1	1	1				
<b>Bij ons op de afdeling is het zo...</b>																				
8.4	++	+	±	-	--	?		++	+	±	-	--	?		++	+	±	-	--	?
8.5		3	1					3	2	2				1	1	1				
8.6		2	2					4	2	1				1	2					
<b>Voor mij is het zo...</b>																				
8.7	++	+	±	-	--	?		++	+	±	-	--	?		++	+	±	-	--	?
8.8		4						2	4	1				1	2					
8.9	1	3						2	4	1				1	2					
	3	1						2	2	3				1	1	1				
<b>Totaal scores</b>	<b>1</b>	<b>25</b>	<b>9</b>	<b>1</b>			<b>6</b>	<b>28</b>	<b>17</b>	<b>12</b>				<b>6</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

Houding	Regio Team																			
	Engineers							Uitvoerders-projecten <sup>1</sup>							Digitale tekenaars					
	++	+	±	-	--	?		++	+	±	-	--	?		++	+	±	-	--	?
9.1		4						3	4					1	2					
9.2		4						6	1					1	2					
9.3		3	1					6	1					1	1	1				
<b>Bij ons op de afdeling is het zo...</b>																				
9.4	++	+	±	-	--	?		++	+	±	-	--	?		++	+	±	-	--	?
9.5		3	1					2	4	1				1	2					
9.6		3	1					3	1	3				1	1	1				
		4						3	2	2				1	1	1				
<b>Voor mij is het zo...</b>																				
9.7	++	+	±	-	--	?		++	+	±	-	--	?		++	+	±	-	--	?
9.8		2	1	1				3	2	2	2			1	1					1
9.9		3	1					3	3	1				3						
		4						2	4	1				3						
<b>Totaal scores</b>	<b>30</b>	<b>5</b>	<b>1</b>				<b>13</b>	<b>32</b>	<b>15</b>	<b>3</b>				<b>11</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

<sup>1)</sup> incl. werkvoorbereider/calculator

Totale organisatie	Engineers										Regio Team													
	++	+	±	-	--	?	++	+	±	-	--	?	++	+	±	-	--	?	++	+	±	-	--	?
10.1	1	2	1						4	2		1			4	2		1			4	2		1
10.2		1	2			1			4			1			4			1			4			1
10.3		1	3						2	1	3				2	1	3				2	1	3	
	++	+	±	-	--	?	++	+	±	-	--	?	++	+	±	-	--	?	++	+	±	-	--	?
10.4		3			1				4	2	1				4	2	1				4	2	1	
10.5		1	1	1	1				3	3	1				3	3	1				3	3	1	
10.6		1	2	1					3	1	2				3	1	2				3	1	2	
	++	+	±	-	--	?	++	+	±	-	--	?	++	+	±	-	--	?	++	+	±	-	--	?
10.7			3	1					3	2	2				3	2	2				3	2	2	
10.8		3	1						4	3					4	3					4	3		
10.9		2	2						1	3	2				1	3	2				1	3	2	
<b>Totaal scores</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>28</b>	<b>17</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>7</b>

<sup>1)</sup> incl. werkvoorbereider/calculator

Doelen en werkwijze	Technische administratie					Aansluitteam									
	++	+	±	-	?	++	+	±	-	?	++	+	±	-	?
1.1 Bij ons in de organisatie is het zo... dat onze kernactiviteiten duidelijk zijn.	1	1				1	1				1	5			
1.2 dat we onze organisatie doelen kennen.	1		1					1	5						
1.3 dat we alert zijn op externe ontwikkelingen.		1	1					6							
Bij ons op de afdeling is het zo...	++	+	±	-	?										
1.4 dat we volgens duidelijke plannen werken om onze doelen te realiseren.	1	1						6							
1.5 dat we resultaten regelmatig evalueren.	1		1					1	5						
1.6 dat we ervoor zorgen dat verbeteringen blijvend zijn.	1	1						6							
Voor mij is het zo...	++	+	±	-	?										
1.7 dat ik me kan vinden in de organisatie doelen.	1	1						6							
1.8 dat ik open sta voor ontwikkelingen om me heen.	1	1						1	5						
1.9 dat ik veel aan ideeënontwikkelingen doe.	1	1		1											
<b>Totaal scores</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>1</b>		<b>7</b>	<b>30</b>	<b>17</b>			<b>22</b>	<b>90</b>	<b>66</b>	<b>10</b>	<b>4</b>

Taken en bevoegdheden	Technische administratie					Werkvoorbereiders					Totaal RT + TA + AT				
	++	+	±	-	?	++	+	±	-	?	++	+	±	-	?
2.1 Bij ons inde organisatie is het zo...															
dat we een goede organisatiestructuur hebben		1		1			1	5				6	9	6	1
2.2 dat taken en bevoegdheden helder zijn afgebakend			1	1			6					1	13	5	3
2.3 dat de relatie van onze afdeling met andere afdelingen duidelijk is.			2				5	1					12	7	3
Bij ons op de afdeling is het zo...	++	+	±	-	?										
2.4 dat goede informatie beschikbaar is om ons werk goed te kunnen doen.	1	1					6					3	15	4	
2.5 dat we geen dubbel werk doen.		2						5	1			3	5	6	2
2.6 dat procedures duidelijk en efficiënt zijn.		1	1					6				1	4	13	2
Voor mij is het zo...	++	+	±	-	?										
2.7 dat ik mijn plaats in de organisatie ken.	1	1					6					4	16	2	
2.8 dat ik weet wat mijn taakinhoud is.	1	1					6					4	16	2	
2.9 dat ik mijn werk altijd op tijd af krijg.	1		1					1	5			1	8	10	3
<b>Totaal scores</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>2</b>		<b>31</b>	<b>22</b>	<b>1</b>			<b>17</b>	<b>95</b>	<b>58</b>	<b>23</b>	<b>5</b>

Deskundigheid	Technische administratie					Werkvoorbereiders					Totaal RT + TA + AT				
	++	+	±	-	?	++	+	±	-	?	++	+	±	-	?
3.1 Bij ons inde organisatie is het zo...															
dat de leiding deskundigheidsbevordering belangrijk vindt.	1	1					6					3	15	3	1
3.2 dat de leiding voldoende managementkwaliteiten bezit.	1	1						6				1	9	10	1
3.3 dat de salariering vergelijkbaar is met die in andere organisaties.		2					1	5				1	8	8	2
Bij ons op de afdeling is het zo...	++	+	±	-	?										
3.4 dat de functie-eisen duidelijk zijn.		2						6					17	5	
3.5 dat we onze deskundigheid op peil hebben.		2					6					1	16	4	1
3.6 dat nieuwe medewerkers op een zorgvuldige manier worden ingewerkt en beleid.		1			1					6		1	10	2	2
Voor mij is het zo...	++	+	±	-	?										
3.7 dat ik over voldoende kennis beschik om mijn werk goed te kunnen doen.	1	1					4	2				7	12	3	
3.8 dat ik over voldoende ervaring heb om mijn werk goed te kunnen doen.	1	1					5	1				10	10	2	
3.9 dat ik voldoende mogelijkheden krijg om mijn deskundigheid op peil te houden.	1	1						6				4	16	2	
<b>Totaal scores</b>	<b>5</b>	<b>12</b>			<b>1</b>	<b>9</b>	<b>28</b>	<b>11</b>		<b>6</b>	<b>28</b>	<b>113</b>	<b>39</b>	<b>3</b>	<b>12</b>

<sup>1)</sup> Regio Team <sup>2)</sup> Technische Administratie <sup>3)</sup> Aansluitteam

Beleidsbeïnvloeders	Technische administratie					Aansluitteam					Totalen RT + TA + AT									
	++	+	±	-	?	++	+	±	-	?	++	+	±	-	?	++	+	±	-	?
<b>Bij ons in de organisatie is het zo...</b>																				
4.1 dat de directie belangstelling heeft voor het reilen en zeilen op de werkvloer.		1	1																	
4.2 dat de directie rekening houdt met de wensen van de ondernemingsraad.		1	1																	
4.3 dat de leiding luistert naar de adviezen van anderen.		1			1															
<b>Bij ons op de afdeling is het zo...</b>																				
4.4 dat we luisteren naar de behoeften en wensen van onze klanten.	++	+	±	-	?															
4.5 dat de dienstverlening goed wordt afgestemd met onze klanten.	1	1				5	1									10	7	2	2	1
4.6 dat we in de dienstverlening, indien nodig, andere afdelingen betrekken.	2	2														2	7	9	2	2
<b>Voor mij is het zo...</b>																				
4.7 dat ik veel informele contacten heb.	++	+	±	-	?															
4.8 dat ik weet bij wie ik moet zijn als ik een vraag of probleem heb.	2	2				6										1	17	3		1
4.9 dat ik mijn werkwelaties onderhoud.	2	2				6										1	17	4		
<b>Totaal scores</b>	1	14	2	2	1	5	19	28	1	1	17	91	55	12	7	16				

Besluitvorming	Technische administratie					Werkvoorbereiders					Totalen RT + TA + AT									
	++	+	±	-	?	++	+	±	-	?	++	+	±	-	?	++	+	±	-	?
<b>Bij ons inde organisatie is het zo...</b>																				
5.1 dat de leiding duidelijk inzicht geeft over 'hoe we ervoor staan' met de organisatie.		1	1																	
5.2 dat er besluitvaardige overlegsituaties zijn.		1	1																	
5.3 dat onze afdeling op een gelijkwaardige manier wordt betrokken bij besluitvorming.		2																		
<b>Bij ons op de afdeling is het zo...</b>																				
5.4 dat er in besprekingen altijd sprake is van tweerichtingsverkeer.	++	+	±	-	?															
5.5 dat de leiding de medewerkers tijdig betreft bij besluitvorming.	1	1				6										14	4	2	1	1
5.6 dat conflicten op een adequate manier worden aangepakt.	1	1				1	5									1	4	12	4	1
<b>Voor mij is het zo...</b>																				
5.7 dat ik invloed kan uitoefenen op het beleid.	++	+	±	-	?															
5.8 dat ik in staat ben om te onderhandelen.	1	1				1	5									2	4	13	2	1
5.9 dat er naar mij wordt geluisterd.	1	1				6										11	8	2	1	
<b>Totaal scores</b>	2	11	5	5	1	14	30	10			4	55	86	42	5	6				

Autonomie	Technische administratie					Werkvoorbereiders					Totalen RT + TA + AT									
	++	+	±	-	?	++	+	±	-	?	++	+	±	-	?	++	+	±	-	?
<b>Bij ons inde organisatie is het zo...</b>																				
6.1 dat goede resultaten worden erkend.		2																		
6.2 dat er voor onze afdeling voldoende speelruimte is om instellingsbeleid zelf verder in te vullen.		1	1																	
6.3 dat er loopbaanperspectieven worden geboden.		1	1																	
<b>Bij ons op de afdeling is het zo...</b>																				
6.4 dat eer voldoende variatie is in het werk.	++	+	±	-	?															
6.5 dat er over en weer waardering is tussen verschillende disciplines/functions.	1	1				6										20	2			
6.6 dat we enthousiast zijn over ons werk.	1	1				6										1	10	5	6	
<b>Voor mij is het zo...</b>																				
6.7 dat ik voor mijn ideeën en wensen durf uit te komen.	++	+	±	-	?															
6.8 dat mijn werk als belangrijk gezien wordt.	2	2				6										4	15	3		
6.9 dat ik met plezier naar mijn werk ga.	1	1				1	5									10	9	1		2
<b>Totaal scores</b>	2	12	3	3	1	5	23	16	10		20	100	48	24	1	5				

<sup>1)</sup> Regio Team <sup>2)</sup> Technische Administratie <sup>3)</sup> Aansluitteam

Bedrijfsklimaat	Technische administratie					Aansluitteam					Totalen RT + TA + AT										
	++	+	±	-	?	++	+	±	-	?	++	+	±	-	?	++	+	±	-	?	
<b>Bij ons in de organisatie is het zo...</b>																					
7.1 dat we streven naar een zo hoog mogelijke kwaliteit van de zorg- en dienstverlening.		1	1				6			?		5	13	2			2				
7.2 dat de organisatie een duidelijke visie heeft.		1	1				1	5				1	6	13	1					1	
7.3 dat er aan een positieve beeldvorming van de organisatie wordt gewerkt.		1	1				1	5				10	12								
<b>Bij ons op de afdeling is het zo...</b>																					
7.4 dat er niet veel wordt gemopperd en gezeurd.	++	+	±	-	?		++	+	±	-	?	++	+	±	-	?	++	+	±	-	?
7.5 dat we vaak lachen.		1	1	2				1	5			6	11	4			8	8	3	2	1
7.6 dat er een goed werkklimaat heerst.		1	1				6					5	13	3	1						
<b>Voor mij is het zo...</b>																					
7.7 dat ik me betrokken voel bij het organisatiebeleid.	++	+	±	-	?		++	+	±	-	?	++	+	±	-	?	++	+	±	-	?
7.8 dat ik me thuis voel op mijn afdeling.		1	1	1			6					1	7	9	5						
7.9 dat ik pas bij de organisatie.		2					6					8	12	1	1						
<b>Totaal scores</b>	3	9	5	1		33	21				30	93	56	13	2	4					

Samenwerking	Technische administratie					Werkvoorbereiders					Totalen RT + TA + AT										
	++	+	±	-	?	++	+	±	-	?	++	+	±	-	?	++	+	±	-	?	
<b>Bij ons inde organisatie is het zo...</b>																					
8.1 dat we samen hard werken aan een goede zorg- en dienstverlening.	1			1			6					2	12	5	2						1
8.2 dat de samenwerking van onze afdeling met andere afdelingen soepel verloopt.		1	1				6					13	7	2							
8.3 dat er geen 'muurtjes' zijn tussen disciplines/functions.		1	1						6			1	6	4	10	1					
<b>Bij ons op de afdeling is het zo...</b>																					
8.4 dat teamwork de boventoon voert.	++	+	±	-	?		++	+	±	-	?	++	+	±	-	?	++	+	±	-	?
8.5 dat iedereen zich medeverantwoordelijk voelt voor de afdeling.		1	1				6					1	14	4	3						
8.6 dat er effectief en doelmatig wordt vergaderd.		2					6					2	14	4	2						
<b>Voor mij is het zo...</b>																					
8.7 dat ik door anderen wordt geholpen als ik een probleem heb.	++	+	±	-	?		++	+	±	-	?	++	+	±	-	?	++	+	±	-	?
8.8 dat ik graag van anderen feedback krijg.		1	1				6					4	17	1							
8.9 dat ik veel met anderen van gedachten wissel over nieuwe ontwikkelingen.		2					6					4	17	1							
<b>Totaal scores</b>	3	9	5	1		43	5	6			16	117	41	22	1	1					

Houding	Technische administratie					Werkvoorbereiders					Totalen RT + TA + AT										
	++	+	±	-	?	++	+	±	-	?	++	+	±	-	?	++	+	±	-	?	
<b>Bij ons inde organisatie is het zo...</b>																					
9.1 dat we ons creatief aanpassen aan zich wijzigende omstandigheden.	++	2					6					16	6								
9.2 dat er bereidheid is om verantwoordelijkheid te nemen voor zaken die verkeerd lopen.		2					5	1				18	4								
9.3 dat andere afdelingen een beroep doen op onze afdeling.		2					6					1	18	3							
<b>Bij ons op de afdeling is het zo...</b>																					
9.4 dat er een beroep wordt gedaan op elkaars inventiviteit.	++	+	±	-	?		++	+	±	-	?	++	+	±	-	?	++	+	±	-	?
9.5 dat er geen positieve opstelling tegenover anderen hebben.		2					6					3	17	1	1						
9.6 dat we veel inzet vertonen.		2					6					4	13	5							
<b>Voor mij is het zo...</b>																					
9.7 dat ik op mijn werk geen last heb van stress.	1	++	+	±	-	?		6				5	14	3							
9.8 dat ik behulpzaam ben als anderen een probleem hebben.		1	1				6					2	13	3	3						1
9.9 dat ik met veel enthousiasme mijn werk doe.		1	1				6					7	13	2							
<b>Totaal scores</b>	4	13	1			53	1				28	137	28	4	1						

<sup>1)</sup> Regio Team <sup>2)</sup> Technische Administratie <sup>3)</sup> Aansluitteam



Totale organisatie	Technische administratie				Aansluitteam				Totalen RT + TA + AT						
	++	+	±	-	?	++	+	±	-	?	++	+	±	-	?
10.1			2				5	1			1	12	6		3
10.2		1	1				5	1				12	5	2	3
10.3		1	1				6					11	5	4	2
10.4	++	+	±	-	?		+	±	-	?	++	+	±	-	?
10.5		1	1				6					15	4	1	1
10.6		2					1	5				7	11	2	1
10.7	++	+	±	-	?		+	±	-	?	++	+	±	-	?
10.8		1	1				1	5				1	6	12	3
10.9		1	1				5	6			2	8	11	1	
<b>Totaal scores</b>		10	8				35	19			6	96	66	16	12

<sup>1)</sup> Regio Team <sup>2)</sup> Technische Administratie <sup>3)</sup> Aansluitteam