

Evaluatie Waarderingsgesprekken

Sociaal Geografisch Bureau
gemeente Dordrecht

drs. R.D.J. Scheelbeek
drs. A.L.M. van der Lans
dr. M.G. Weide

november 2005

Colofon

Opdrachtgever	Gemeente Dordrecht, afdeling P&O
Tekst	Sociaal Geografisch Bureau
Drukwerk	Stadsdrukkerij
Informatie	Gemeente Dordrecht
	Sociaal Geografisch Bureau (SGB)
	Postbus 8
	3300 AA DORDRECHT
	telefoon: (078) 639 64 65
	www.sociaalgeografischbureau.nl

Het overnemen van delen van de tekst is toegestaan onder voorwaarde van duidelijke bronvermelding.

Inhoud

Samenvatting en conclusies	5
1 Inleiding	9
1.1 Aanleiding en doel	9
1.2 Vraagstelling	9
1.3 Opzet, respons en analyse	9
1.4 Leeswijzer	10
2 Leidinggevenden over waarderingsgesprekken	11
2.1 Frequentie en spreiding waarderingsgesprekken	11
2.2 Gang van zaken bij waarderingsgesprekken	11
2.3 Visie op waarderingsgesprekken	13
2.4 Verschillen naar leeftijd en geslacht	14
3 Medewerkers over waarderingsgesprekken	15
3.1 Frequentie waarderingsgesprekken	15
3.2 Gang van zaken bij waarderingsgesprekken	15
3.3 Visie op waarderingsgesprekken	24
3.4 Geen waarderingsgesprek	25
3.5 Verschillen naar achtergrondkenmerken	26
4 Leidinggevenden en medewerkers vergeleken	29
4.1 Gang van zaken bij waarderingsgesprekken	29
Bijlage 1 Vragenlijsten	

Samenvatting en conclusies

In augustus en september 2005 heeft het Sociaal Geografisch Bureau een evaluatie uitgevoerd van het instrument waarderingsgesprekken. Met behulp van internetenquëtering zijn alle medewerkers van de gemeente Dordrecht bevraagd over hun ervaringen met waarderingsgesprekken. In deze samenvatting leest u de belangrijkste resultaten.

Leidinggevenden over waarderingsgesprekken

Frequentie en spreiding waarderingsgesprekken

Bijna acht van de tien leidinggevenden geven aan waarderingsgesprekken te voeren met alle medewerkers op hun afdeling. Eén op de tien leidinggevenden doet dit nooit, terwijl 13% met sommige medewerkers wel een waarderingsgesprek voert en met andere niet. Wanneer leidinggevenden met (een deel van) hun medewerkers geen waarderingsgesprekken voeren geven zij meestal aan dat dit tot het takenpakket van iemand anders binnen de sector of afdeling behoort.

Vrijwel alle leidinggevenden (94%) die waarderingsgesprekken met hun medewerkers voeren doen dit naar eigen zeggen jaarlijks met iedere medewerker.

Gang van zaken bij waarderingsgesprekken

Ruim negen van de tien leidinggevenden zeggen waarderingsgesprekken twee of meer weken van tevoren bij hun medewerkers aan te kondigen, 7% doet dit ongeveer een week van tevoren.

Acht van de tien leidinggevenden geven aan bij het voeren van de waarderingsgesprekken met hun medewerkers gebruik te maken van het Gespreksblad Waarderingsgesprekken van P&O. De overige leidinggevenden (21%) maken hier geen gebruik van, maar zeggen wel bekend te zijn met het gespreksblad en het blad op intranet te kunnen vinden.

De belangrijkste onderwerpen waarvan leidinggevenden aangeven dat zij er met hun medewerkers over praten tijdens waarderingsgesprekken zijn de behaalde resultaten en samenwerking met collega's en/of de leidinggevende. Ook aansturing en ondersteuning vanuit de leidinggevende, opleiding en training en arbeidsomstandigheden komen volgens het merendeel van de leidinggevenden aan bod.

Ruim negen van de tien leidinggevenden zeggen altijd verslagen te (laten) maken van de waarderingsgesprekken die zij voeren. De belangrijkste reden waarom er niet altijd verslagen van waarderingsgesprekken gemaakt worden is dat dit 'er niet altijd van komt'. Zes van de tien verslagen worden volgens de leidinggevenden binnen een termijn van 10 dagen opgesteld, ruim een derde deel tussen 10 dagen en een maand. Zeven van de tien leidinggevenden geven aan altijd een kopie van het verslag naar Judoc te sturen, 14% doet dit naar eigen zeggen soms.

Vrijwel alle leidinggevenden zeggen tijdens de waarderingsgesprekken concrete afspraken met hun medewerkers te maken. Veruit het grootste deel (95%) zet afspraken op papier, 4% zegt mondelinge afspraken met de medewerkers te maken.

Leidinggevenden zeggen vooral vaak afspraken met hun medewerkers te maken over opleiding en training (84%) en te behalen resultaten (82%). Tweederde deel van de leidinggevenden geeft aan afspraken te maken over aansturing en ondersteuning, zes op de tien over samenwerking met collega's en/of de leidinggevende en iets minder dan de helft over arbeidsomstandigheden.

Visie op waarderingsgesprekken

Vrijwel alle leidinggevenden zijn van mening dat het voeren van waarderingsgesprekken met medewerkers meerwaarde heeft. Bijna een derde deel van de lei-

dinggeevenden zegt waarderingsgesprekken met medewerkers zeer sterk te koppelen aan beoogde resultaten in het afdelings- en/of sectorjaarplan, meer dan de helft geeft aan dit enigszins te doen.

Verschillen naar leeftijd en geslacht

Oudere leidinggeevenden hanteren een wat lagere frequentie bij het voeren van waarderingsgesprekken dan hun jongere collega's en kondigen de gesprekken gemiddeld ook wat minder ver van tevoren aan. Jongere leidinggeevenden zien wat vaker af van het maken van een gespreksverslag.

Mannelijke en vrouwelijke leidinggeevenden verschillen niet van elkaar wat betreft de aanpak van waarderingsgesprekken.

Medewerkers over waarderingsgesprekken

Frequentie waarderingsgesprekken

Bijna alle medewerkers (95%) die aan het onderzoek deel hebben genomen geven aan wel eens een waarderingsgesprek te hebben gehad. In 2004 zegt 81% van de medewerkers een waarderingsgesprek te hebben gevoerd met zijn of haar leidinggevende; 89% van de medewerkers meldt in 2005 al een waarderingsgesprek te hebben gevoerd of verwacht dit nog te doen.

Gang van zaken bij waarderingsgesprekken

Het overgrote deel van de medewerkers (94%) geeft aan tijdig op de hoogte te zijn gebracht van het feit dat er een gesprek plaats zou vinden en zegt voldoende tijd te hebben gehad om dit voor te bereiden. Voor zeven op de tien medewerkers was het vooraf voldoende duidelijk welke onderwerpen in het waarderingsgesprek aan de orde zouden komen. Ruim negen op de tien medewerkers geven aan zelf de mogelijkheid te hebben gehad om onderwerpen aan te dragen voor het gesprek. Driekwart van de medewerkers zegt dit ook daadwerkelijk te hebben gedaan.

Het merendeel van de medewerkers geeft aan tijdens het laatste waarderingsgesprek te hebben gesproken over samenwerking met collega's en de leidinggevende, behaalde resultaten, aansturing en ondersteuning, opleiding en training en/of arbeidsomstandigheden.

Volgens ruim negen op de tien medewerkers zijn alle onderwerpen waarover zij wilden spreken tijdens het waarderingsgesprek aan bod gekomen. De sfeer tijdens het gesprek beoordeelt 86% van de medewerkers als 'goed'.

Tweederde deel van de medewerkers kreeg tijdens het laatste waarderingsgesprek de indruk dat de leidinggevende echt geïnteresseerd was in wat de medewerker te vertellen had. Volgens iets meer dan zeven op de tien medewerkers was er sprake van gelijkwaardige gesprekspartners.

Iets meer dan de helft van de medewerkers voelt zich vrij om tijdens waarderingsgesprekken over allerlei onderwerpen te praten met de leidinggevende. Ruim zeven op de tien medewerkers zijn van mening dat hun leidinggevende voldoende openstaat voor kritiek van de kant van de medewerker.

Volgens 86% van de medewerkers is er van hun laatste waarderingsgesprek een verslag gemaakt. Bijna de helft van deze verslagen is volgens de medewerkers binnen 10 dagen na het waarderingsgesprek gemaakt. Nog eens 36% verscheen tussen 10 dagen en een maand na het gesprek. Ruim driekwart van de medewerkers kon zich (vrijwel) volledig vinden in het gemaakte verslag, 20% kon zich hier redelijk in vinden. Van de medewerkers die zich niet in het verslag konden vinden voelde bijna 20% zich niet vrij om met aanvullingen of wijzigingen te komen.

Zes van de tien medewerkers zeggen dat er tijdens hun laatste waarderingsgesprek concrete afspraken zijn gemaakt met de leidinggevende en dat deze op papier zijn gezet. Nog eens 16% zegt mondelinge afspraken te hebben gemaakt. Het resterende kwart geeft aan geen afspraken gemaakt te hebben met de leidinggevende. Ruim een derde deel van de medewerkers zegt afspraken te hebben gemaakt over opleiding en training en/ of te behalen resultaten. Ongeveer twee op de tien medewerkers melden afspraken te hebben gemaakt over samenwerking met collega's en de leidinggevende, aansturing en ondersteuning vanuit de leidinggevend en/ of arbeidsomstandigheden.

Visie op waarderingsgesprekken

Ruim zeven van de tien medewerkers zijn van mening dat waarderingsgesprekken meerwaarde hebben. De medewerkers die menen dat waarderingsgesprekken geen meerwaarde hebben wijzen vooral op het feit dat knelpunten beter direct besproken kunnen worden, er met de uitkomsten nog te weinig wordt gedaan, het een 'verplichte formaliteit' is, het te eenzijdig en ongelijkwaardig is en afspraken toch niet nagekomen worden.

Geen waarderingsgesprek gevoerd

Bijna de helft van medewerkers die nog nooit een waarderingsgesprek met hun leidinggevende hebben gevoerd kan hier geen reden voor geven. Onder de medewerkers die hier wel een verklaring voor hebben betreft de meest genoemde reden het feit dat men nog maar kort in dienst is, gevolgd door wisseling van de leidinggevende. Ruim zes op de tien medewerkers die nog nooit een waarderingsgesprek hebben gevoerd zeggen hier wel behoefte aan te hebben. Eén op de vijf van deze medewerkers geeft aan de leidinggevende zelf om een waarderingsgesprek gevraagd te hebben. Ongeveer de helft van de medewerkers die nog nooit een waarderingsgesprek gevoerd hebben zegt wel andere soorten tweezijdige gesprekken (zoals voortgangsgesprekken) met de leidinggevende te voeren.

Verschillen naar achtergrondkenmerken

Mannen voelen zich vaker vrij om tijdens waarderingsgesprekken overal met de leidinggevende over te praten dan vrouwen.

Bij oudere medewerkers komen onderwerpen als opleiding, training, aansturing en ondersteuning relatief weinig aan bod. Onder jongere medewerkers komt het wat vaker voor dat zij zich niet vrij voelen om overal over te spreken. Jongere medewerkers beëindigen hun waarderingsgesprek zelden zonder afspraken.

Medewerkers in de laagste functieschalen geven vaker dan hun collega's in de hogere schalen aan niet tijdig op de hoogte te zijn gebracht van een naderend waarderingsgesprek. Daarnaast hebben zij minder vaak over resultaten, opleiding en training, aansturing, ondersteuning en samenwerking gesproken en hier ook minder vaak afspraken over gemaakt voor de komende periode. Medewerkers in de laagste functieschalen kunnen zich tot slot ook aanzienlijk minder vaak volledig vinden in het gemaakte gespreksverslag dan hun collega's in de hogere schalen.

Verschillen naar sector

Ook naar sectoren zien we verschillen wat betreft de mening van medewerkers over het instrument waarderingsgesprekken. Het meest positief zijn de medewerkers van de Brandweer en de sector Onderwijs en Welzijn. Het meest negatief over het waarderingsgesprek oordelen de medewerkers van de Essenhof, op afstand gevolgd door die van Projectmanagement en het Stads Bestuur Centrum.

Leidinggevend en medewerkers vergeleken

De leidinggevend en geven duidelijk vaker aan tijdens de waarderingsgesprekken met hun medewerkers gesproken te hebben over behaalde resultaten, aansturing en ondersteuning, samenwerking en opleiding en training dan de medewerkers zelf.

Vrijwel alle leidinggevenden zeggen tijdens waarderingsgesprekken concrete afspraken te maken met hun medewerkers. Dit komt niet overeen met de ervaring van de medewerkers. Een kwart van de medewerkers geeft aan tijdens het laatste waarderingsgesprek in het geheel geen afspraken te hebben gemaakt met de leidinggevende. Leidinggevenden zeggen beduidend vaker dan medewerkers afspraken te hebben gemaakt over te behalen resultaten, opleiding en training, aansturing en ondersteuning, samenwerking en arbeidsomstandigheden.

Conclusies

Over het geheel genomen zijn zowel de leidinggevenden als de medewerkers overwegend positief over het instrument waarderingsgesprekken. Desondanks komt uit het onderzoek ook een aantal aandachtspunten naar voren:

- Bijna de helft van de medewerkers voelt zich niet vrij om tijdens waarderingsgesprekken overal over te praten met de leidinggevende.
- De onderwerpen voor het waarderingsgesprek zijn de medewerkers vooraf nog niet altijd even duidelijk.
- Drie van de tien leidinggevenden sturen niet altijd of nooit een kopie van hun gespreksverslagen naar Judoc.
- Leidinggevenden en medewerkers verschillen nogal eens van mening over (het al dan niet maken van) afspraken.
- De leidinggevende is in de beleving van de medewerker niet altijd even geïnteresseerd.
- Tijdens waarderingsgesprekken is er nog niet altijd sprake van gelijkwaardige gesprekspartners.

Uitgesplitst naar achtergrondkenmerken komen bovendien de volgende aandachtspunten naar voren:

- Voor medewerkers in de lagere functieschalen zijn de resultaten van het evaluatieonderzoek minder positief dan voor hun collega's in de hogere schalen. Medewerkers in de laagste schalen worden relatief vaak niet tijdig op de hoogte gebracht van een naderend waarderingsgesprek, spreken weinig inhoudelijk over onderwerpen, maken minder vaak afspraken en kunnen zich minder vaak dan hun collega's in de hogere schalen volledig vinden in gemaakte gespreksverslagen.
- Een ander aandachtspunt is het feit dat oudere medewerkers relatief weinig met hun leidinggevende spreken over zaken als opleiding en training.
- Tot slot zien we ook opvallende verschillen tussen de afzonderlijke sectoren.

1 Inleiding

In augustus en september 2005 heeft het Sociaal Geografisch Bureau een evaluatie uitgevoerd van het instrument waarderingsgesprekken. Met behulp van internetenquëtering zijn alle medewerkers van de gemeente Dordrecht bevraagd over hun ervaringen met waarderingsgesprekken. De resultaten van het onderzoek staan in dit rapport beschreven.

1.1 Aanleiding en doel

De gemeente Dordrecht streeft ernaar zoveel mogelijk resultaatgericht te werken. Om te kunnen sturen op resultaat maakt de gemeente gebruik van diverse instrumenten. Een in dit kader zeer belangrijk instrument is het waarderingsgesprek. Een waarderingsgesprek is een tweezijdig gesprek tussen leidinggevende en medewerker over het functioneren van de medewerker. Over de frequentie en de aanpak van waarderingsgesprekken zijn gemeentebrede afspraken gemaakt. Leidinggevendenden dienen met iedere medewerker op hun afdeling jaarlijks een waarderingsgesprek te voeren, waarin het maken en evalueren van afspraken centraal staat.

Waarderingsgesprekken zijn alleen dan geschikt als instrument om te sturen op resultaat, wanneer leidinggevendenden ook daadwerkelijk jaarlijks waarderingsgesprekken voeren met hun medewerkers. Bovendien moeten gemaakte afspraken naar aanleiding van dergelijke gesprekken nagekomen worden. Om hier meer inzicht in te verkrijgen heeft de afdeling P&O het Sociaal Geografisch Bureau gevraagd een evaluatie uit te voeren van het instrument waarderingsgesprekken.

Doel van dit evaluatieonderzoek is inzicht te krijgen in:

1. De frequentie waarmee waarderingsgesprekken plaatsvinden.
2. De organisatie, de inhoud, het resultaat (afspraken) en de follow-up (nakomen afspraken) van waarderingsgesprekken.
3. Het oordeel van medewerkers over de kwaliteit van waarderingsgesprekken.
4. De visie van leidinggevendenden op waarderingsgesprekken, en hun oordeel over de wijze waarop zij dit aanpakken.

1.2 Vraagstelling

In het onderzoek komen de volgende vragen aan de orde:

1. Met welke frequentie vinden waarderingsgesprekken plaats?
2. Indien er geen waarderingsgesprek heeft

plaatsgevonden met medewerkers; wat was dan de reden hiervoor?

3. Op welke wijze worden waarderingsgesprekken georganiseerd en gedocumenteerd?
4. Welke onderwerpen komen aan de orde?
5. In hoeverre worden er concrete afspraken gemaakt en worden deze nagekomen?
6. Hoe oordelen medewerkers over de kwaliteit van waarderingsgesprekken?
7. Wat is de visie van leidinggevendenden op waarderingsgesprekken?
8. Hoe pakken leidinggevendenden waarderingsgesprekken met hun medewerkers aan en hoe oordelen zij hierover?

1.3 Opzet, respons en analyse

Bij de evaluatie van waarderingsgesprekken hebben we ons gericht op twee doelgroepen:

1. leidinggevendenden
2. medewerkers

De doelgroepen zijn met verschillende vragenlijsten benaderd.

Leidinggevendenden

Leidinggevendenden met een e-mail adres binnen de gemeentelijke organisatie hebben een persoonlijke mail gekregen met het verzoek om via internet een tweetal vragenlijsten in te vullen. In de eerste vragenlijst werd gevraagd naar hun ervaringen met waarderingsgesprekken als leidinggevende, in de tweede vragenlijst naar hun ervaringen als medewerker (dit betrof dus het waarderingsgesprek met de eigen leidinggevende). In de mail stond een directe link naar de website van het SGB waar zij de vragenlijsten in konden vullen. Leidinggevendenden zonder emailadres hebben we benaderd met schriftelijke vragenlijsten.

Medewerkers

De gemeente Dordrecht heeft rond de 1700 medewerkers. Voor het onderzoek hebben we alleen medewerkers benaderd met een vast contract bij de gemeente. Medewerkers met een e-mail adres binnen de gemeente hebben via een persoonlijke mail het verzoek gekregen om via

internet een aantal vragen te beantwoorden. In de mail stond een directe link naar de website van het SGB waar zij de vragenlijst in konden vullen. Medewerkers zonder emailadres hebben we benaderd met een schriftelijke vragenlijst.

Aankondiging en rappel

Het onderzoek is van tevoren op verschillende manieren aangekondigd, zowel bij de leidinggevenden als bij de medewerkers. Alle leidinggevenden hebben van P&O een memo ontvangen waarin zij opgeroepen werden beide vragenlijsten in te vullen. Voor de medewerkers heeft een aankondiging van het onderzoek op Intranet plaatsgevonden. Twee weken na het eerste verzoek om deel te nemen aan het onderzoek is aan alle leidinggevenden en medewerkers die de vragenlijst nog niet hadden ingevuld een rappel verzonden. Gelijktijdig is op Intranet een bericht geplaatst waarin het belang van het onderzoek en de het feit dat alle gegevens anoniem verwerkt worden nog eens werd benadrukt.

Respons

Van de 197 uitgezonden vragenlijsten voor leidinggevenden zijn er uiteindelijk 118 ingevuld en geretourneerd, een respons van 60%. Van de 1382 uitgezonden vragenlijsten voor medewerkers hebben we er 699 ontvangen, een repons van 51%.

Analyse

In de rapportage hebben we de uitkomsten voor de medewerkers, waar de aantallen dit toelieten, uitgesplitst naar sector. Daarnaast hebben we zowel bij de leidinggevenden als bij de medewerkers waar mogelijk en relevant uitsplitsingen gemaakt naar de achtergrondkenmerken leeftijd, geslacht, salarisschaal en leidinggevend of niet. Alleen wanneer er sprake was van significante verschillen hebben we hiervan in de rapportage melding gemaakt.

1.4 Leeswijzer

In dit rapport vindt u de resultaten van de evaluatie van waarderingsgesprekken. In het volgende hoofdstuk kijken we allereerst naar de ervaringen van leidinggevenden met het instrument. In hoofdstuk 3 vervolgen we met de medewerkers. Onderwerpen die zowel bij de leidinggevenden als de medewerkers aan bod komen betreffen de frequentie van waarderingsgesprekken, de gang van zaken bij waarderingsgesprekken, de visie op waarderingsgesprekken en verschillen naar achtergrondkenmerken. We besluiten deze rapportage met een vergelijking tussen de ervaringen van leidinggevenden met waarderingsgesprekken en die van medewerkers.

2 Leidinggevenden over waarderingsgesprekken

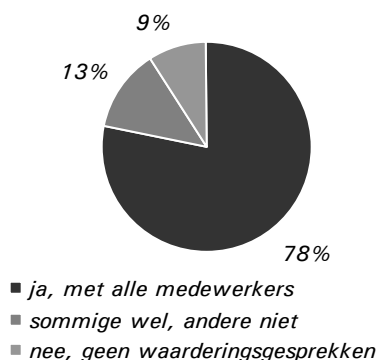
In dit hoofdstuk kijken we vanuit het perspectief van de leidinggevende naar het instrument waarderingsgesprekken. Allereerst komt de frequentie waarmee leidinggevenden waarderingsgesprekken met hun medewerkers voeren aan bod. Vervolgens kijken we naar de gang van zaken tijdens waarderingsgesprekken en de visie van leidinggevenden op dit instrument. We besluiten dit hoofdstuk met een beschouwing van de verschillen tussen leidinggevenden naar leeftijd en geslacht.

2.1 Frequentie en spreiding waarderingsgesprekken

Frequentie

Bijna acht van de tien leidinggevenden voeren waarderingsgesprekken met alle medewerkers van hun afdeling. Eén op de tien leidinggevenden geeft aan nooit waarderingsgesprekken te voeren. Volgens deze leidinggevenden behoort het houden van waarderingsgesprekken niet tot hun taken. Zij hebben over het algemeen een meer coördinerende taak. Waarderingsgesprekken met medewerkers worden gevoerd door de leidinggevende boven hen. De overige 13% voert met sommige medewerkers wel en met andere medewerkers geen waarderingsgesprekken (zie figuur 2.1). Het gaat hierbij voornamelijk om leidinggevenden die zich hoger in de organisatie bevinden. Zij voeren wel gesprekken met de leidinggevenden die zich direct onder hen bevinden, maar laten de waarderingsgesprekken met de overige medewerkers over aan de betreffende direct-leidinggevenden. Daarnaast wordt ook langdurige ziekte genoemd als verklaring voor het feit dat met bepaalde medewerkers geen waarderingsgesprek is gevoerd.

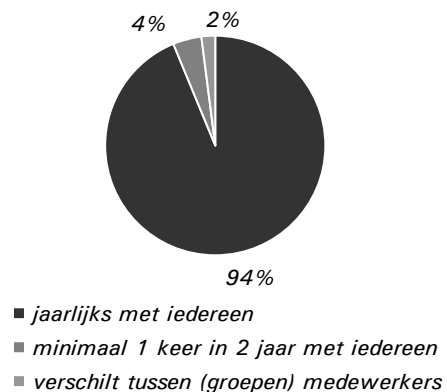
Figuur 2.1 Voert u waarderingsgesprekken met uw medewerkers?



Van de leidinggevenden die geen waarderingsgesprekken voeren of niet met alle medewerkers zegt een derde deel wel gebruik te maken van een alternatief zoals een voortgangsgesprek. Deze leidinggevenden zijn afkomstig uit verschillende sectoren.

Vrijwel alle leidinggevenden (94%) die waarderingsgesprekken voeren doen dit jaarlijks met iedere medewerker. Een enkeling (4%) voert minimaal één keer in de twee jaar een waarderingsgesprek met alle medewerkers. Bij 2% van de leidinggevenden verschilt de frequentie tussen verschillende groepen medewerkers (bijvoorbeeld tussen bureauhoofden en overige medewerkers of tussen medewerkers met een vast of tijdelijk contract).

Figuur 2.2 Hoe vaak voert u waarderingsgesprekken met uw medewerkers?



Spreiding

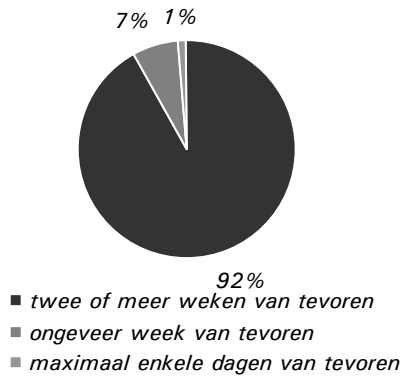
Vier op de tien leidinggevenden plannen de waarderingsgesprekken met hun medewerkers gespreid over het jaar. Zes op de tien leidinggevenden houden hun waarderingsgesprekken daarentegen geclusterd gedurende een bepaalde periode.

2.2 Gang van zaken bij waarderingsgesprekken

Aankondiging

Ruim negen van de tien leidinggevenden zeggen waarderingsgesprekken twee of meer weken van tevoren bij hun medewerkers aan te kondigen, 7% doet dit ongeveer een week van tevoren. Slechts 1% van de leidinggevenden kondigt waarderingsgesprekken hooguit enkele dagen van tevoren bij de medewerkers aan.

Figuur 2.3 Hoe ver van tevoren kondigt u waarderingsgesprekken aan?



Gespreksblad P&O

Acht van de tien leidinggevenden maken bij het voeren van de waarderingsgesprekken met hun medewerkers gebruik van het Gespreksblad Waarderingsgesprekken van P&O. De overige leidinggevenden (21%) maken hier geen gebruik van, maar zijn wel bekend met het gespreksblad en weten het blad op intranet te vinden.

Onderwerpen

De belangrijkste onderwerpen waar leidinggevenden met hun medewerkers over praten tijdens waarderingsgesprekken zijn de behaalde resultaten en samenwerking met collega's en/of de leidinggevende. Beide onderwerpen komen bij 95% van de leidinggevenden aan bod. Aansturing en ondersteuning vanuit de leidinggevende komt bij 85% van de leidinggevenden tijdens het waarderingsgesprek aan de orde. Over opleiding en training spreekt 80%, over arbeidsomstandigheden 67%. Andere onderwerpen die regelmatig de revue passeren zijn toekomstige activiteiten en ontwikkelingen, diverse onderwerpen die medewerkers zelf aandragen, persoonlijke ontwikkeling en leerdoelen, persoonlijke omstandigheden en klantgerichtheid en -tevredenheid.

Tabel 2.1 Belangrijkste onderwerpen waarderingsgesprekken

	%
behaalde resultaten	95
arbeidsomstandigheden	67
aansturing en ondersteuning vanuit leidinggevende	85
samenwerking met collega's en/of leidinggevende	95
opleiding en training	80
andere onderwerpen	51

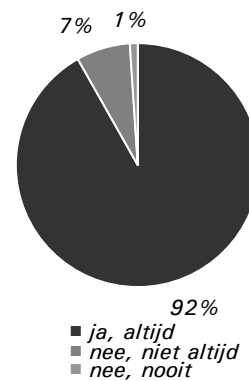
Verslaglegging

Ruim negen van de tien leidinggevenden zeggen

altijd verslagen te maken van de waarderingsgesprekken die zij voeren, of deze door de betreffende medewerkers zelf te laten maken. Nog eens 7% maakt soms verslagen, maar niet altijd. Slechts 1% van de leidinggevenden doet niet aan verslagen van waarderingsgesprekken.

De belangrijkste reden waarom er niet altijd verslagen van de waarderingsgesprekken worden gemaakt is dat dit 'er niet altijd van komt' (71%). Eén op de zeven leidinggevenden die niet altijd of nooit verslagen maken ziet de meerwaarde er niet van in.

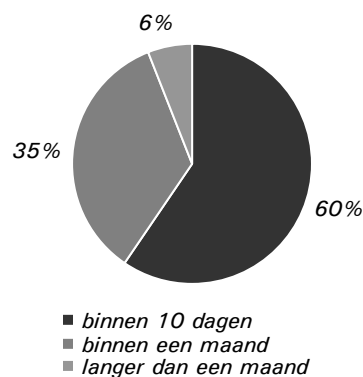
Figuur 2.4 Verslagen gemaakt van waarderingsgesprekken



De meeste verslagen van waarderingsgesprekken (84%) worden door de leidinggevenden opgesteld. In 16% van de gevallen doet de betreffende medewerkers dit zelf.

Zes van de tien verslagen worden binnen een termijn van 10 dagen na het waarderingsgesprek opgesteld. In iets meer dan een derde deel van de gevallen duurt dit langer dan tien dagen, maar gebeurt dit in ieder geval binnen een maand. In 6% van de gevallen tot slot gaat hier een periode overheen van meer dan een maand.

Figuur 2.5 Binnen welke termijn worden de verslagen gemaakt?



Zeven van de tien leidinggevenden zeggen altijd een kopie van het verslag van het waarderingsgesprek aan Judoc te sturen, ten behoeve van het personeelsdossier van de medewerker. Nog eens 14% doet dit soms. De overige 15% stuurt nooit een kopie van het waarderingsgesprek naar Judoc.

Afspraken

Vrijwel alle leidinggevenden maken tijdens de waarderingsgesprekken concrete afspraken met hun medewerkers. Veruit het grootste (95%) deel zet afspraken op papier, 4% maakt mondelinge afspraken met de medewerkers. Slechts 1% van de leidinggevenden geeft aan (naar aanleiding van het waarderingsgesprek) nooit concrete afspraken met medewerkers te maken.

Leidinggevenden zeggen vooral vaak afspraken met hun medewerkers te maken over opleiding en training (84%) en te behalen resultaten (82%). Tweederde deel van de leidinggevenden maakt afspraken over aansturing en ondersteuning vanuit de leidinggevende, 61% over samenwerking met collega's en/of de leidinggevende. Iets minder dan de helft maakt afspraken over arbeidsomstandigheden. Andere zaken waar leidinggevenden met hun medewerkers afspraken over maken betreffen voornamelijk persoonlijke ontwikkeling, leerdoelen en andere persoonsgebonden onderwerpen.

Tabel 2.2 Gemaakte afspraken

	%
<i>te behalen resultaten</i>	82
<i>arbeidsomstandigheden</i>	47
<i>aansturing en ondersteuning vanuit leidinggevende</i>	66
<i>samenwerking met collega's en/of leidinggevende</i>	61
<i>opleiding en training</i>	84
<i>andere onderwerpen</i>	20

Volgens 31% van de leidinggevenden komen hun medewerkers de tijdens waarderingsgesprekken gemaakte afspraken altijd na. De overige 69% geeft aan dat dit niet altijd het geval is.

De leidinggevenden zijn van mening dat zij de tijdens waarderingsgesprekken gemaakte afspraken zelf vaker nakomen dan hun medewerkers. Iets meer dan de helft van de leidinggevenden zegt de afspraken zelf altijd na te komen. De rest doet dit niet altijd.

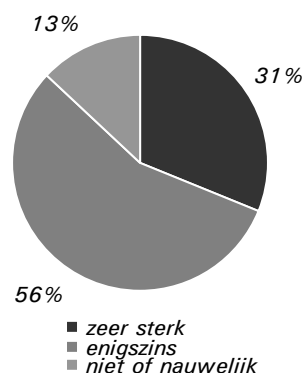
2.3 Visie op waarderingsgesprekken

Meerwaarde

Vrijwel alle leidinggevenden (96%) zijn van mening dat het voeren van waarderingsgesprekken met medewerkers meerwaarde heeft. Deze meerwaarde zit 'm vooral in het feit dat leidinggevende en medewerker met behulp van het waarderingsgesprek ten minste één keer per jaar rustig de tijd voor elkaar kunnen nemen en los van de dagelijkse werkzaamheden, één op één zaken kunnen bespreken. In het gesprek kunnen leidinggevende en medewerker samen terugblikken op de afgelopen periode en vooruitkijken naar de toekomst. Omdat het hier een tweezijdig gesprek betreft komt niet alleen het functioneren van de medewerker aan de orde, er is ook ruimte voor eventuele kritische kanttekeningen van de medewerker bij het functioneren van de leidinggevende. Het formele karakter van het gesprek maakt het mogelijk wat dieper op zaken in te gaan. Zo kunnen er tijdens waarderingsgesprekken zaken aan het licht komen waar men normaal gesproken 'in de wandelgangen' niet zo snel over zou beginnen. Omdat tijdens het waarderingsgesprek gemaakte afspraken worden vastgelegd, is het gesprek ook niet geheel vrijblijvend. In een later stadium kan teruggegrepen worden op tijdens het waarderingsgesprek gemaakte afspraken.

Bijna een derde deel van de leidinggevenden koppelt waarderingsgesprekken met medewerkers zeer sterk aan beoogde resultaten in het afdelings- en/of sectorjaarplan. Meer dan de helft van de leidinggevenden doet dit enigszins, terwijl bij 13% waarderingsgesprekken niet of nauwelijks aan beoogde resultaten uit jaarplannen gekoppeld zijn.

Figuur 2.6 Waarderingsgesprekken gekoppeld aan beoogde resultaten in jaarplan



Suggesties voor verbetering

We hebben de leidinggevenden ook gevraagd wat er volgens hen nog beter zou kunnen als het gaat om waarderingsgesprekken. De leidinggevenden noemen de volgende punten:

Frequentie waarderingsgesprekken

- Over de frequentie waarmee waarderingsgesprekken gevoerd zouden moeten worden lopen de meningen enigszins uiteen. Sommige leidinggevenden vinden dat dit eigenlijk vaker dan één keer per jaar zou moeten gebeuren, of dat er in ieder geval ook tussentijdse evaluatiemomenten zouden moeten zijn. Andere zijn van mening dat er vooral op toegezien moet worden dat waarderingsgesprekken door de gehele organisatie minimaal één keer per jaar met iedere medewerker gevoerd worden. Er zijn echter ook leidinggevenden die menen dat met de frequentie van waarderingsgesprekken veel flexibeler omgegaan moet worden. Voor sommige medewerkers is een jaarlijks waarderingsgesprek eigenlijk teveel van het goede, andere hebben hier juist vaker dan één keer per jaar behoefte aan.

Gang van zaken bij waarderingsgesprekken

- Vooral de voorbereiding en de inbreng van de medewerkers bij waarderingsgesprekken zou volgens de leidinggevenden wel wat beter mogen. Medewerkers dragen zelden agendapunten aan voor het waarderingsgesprek en ook de inbreng tijdens het gesprek is volgens de leidinggevenden vaak minimaal. Dit doet veel af aan het beoogde tweezijdige karakter van het gesprek.
- Ook heeft een aantal leidinggevenden behoefte aan de mogelijkheid om te werken met flexibele beloningen.

Visie op waarderingsgesprekken

- Een laatste punt dat meerdere leidinggevenden noemen betreft het verschil tussen waarderings-, beoordelings- en POP-

gesprekken. Deze vertonen nu veel overlap en zouden volgens sommige leidinggevenden eigenlijk meer geïntegreerd moeten worden.

2.4 Verschillen naar leeftijd en geslacht

Gaan oudere leidinggevenden anders om met waarderingsgesprekken dan hun jongere collega's? En zijn er wat dit betreft verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke leidinggevenden? Om deze vragen te kunnen beantwoorden hebben we de resultaten voor de leidinggevenden uitgesplitst naar leeftijd en geslacht. Bij de uitsplitsing naar leeftijd hebben gewerkt met vier categorieën, te weten;

- jonger dan 35 jaar,
- 35 t/m 44 jaar,
- 45 t/m 54 jaar,
- 55 jaar en ouder.

Leeftijd

Wat betreft leeftijd zien we wel een aantal verschillen tussen leidinggevenden. Leidinggevenden van 55 jaar of ouder hanteren bij het voeren van waarderingsgesprekken vaker een frequentie van eens in de twee jaar dan hun jongere collega's. Onder oudere leidinggevenden (55+) komt het daarnaast ook relatief vaak voor dat zij waarderingsgesprekken maximaal enkele dagen van tevoren bij hun medewerkers aankondigen. Tot slot valt ook een verschil tussen jongere en oudere leidinggevenden te constateren wat betreft de verslaglegging bij waarderingsgesprekken. Jonge leidinggevenden (< 35 jaar) zien namelijk wat vaker af van het maken van gespreksverslagen dan hun oudere collega's.

Geslacht

Mannelijke leidinggevenden blijken niet anders om te gaan met waarderingsgesprekken dan hun vrouwelijke collega's.

3 Medewerkers over waarderingssprekken

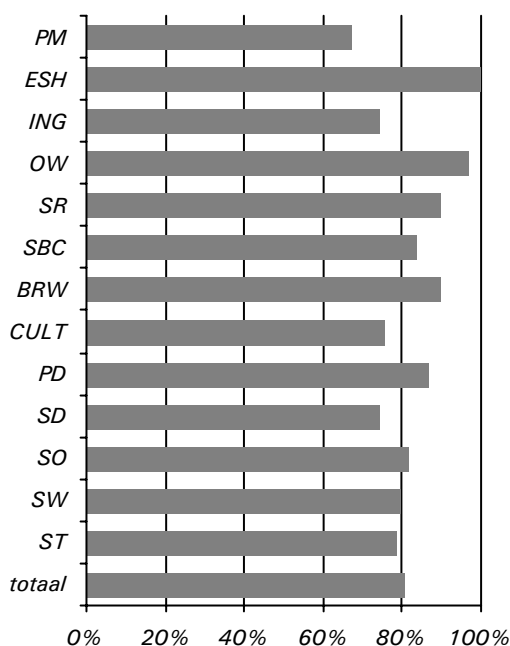
In dit hoofdstuk kijken we vanuit het perspectief van de medewerkers naar het instrument waarderingssprekken. Allereerst komt de frequentie waarmee medewerkers waarderingssprekken met hun leidinggevende voeren aan bod. Vervolgens kijken we naar de gang van zaken tijdens waarderingssprekken en de visie van medewerkers op dit instrument. Ook medewerkers die (nog) geen waarderingssprek gehad hebben komen aan bod. We besluiten dit hoofdstuk met verschillen tussen medewerkers naar achtergrondkenmerken.

3.1 Frequentie waarderingssprekken

Bijna alle medewerkers (95%) die aan het onderzoek deel hebben genomen hebben wel eens een waarderingssprek gehad. De afzonderlijke sectoren verschillen wat dit betreft nauwelijks van elkaar.

In 2004 heeft 81% van de medewerkers een waarderingssprek gevoerd net zijn of haar leidinggevende. Bij Projectmanagement is dit aandeel met 67% het laagst, bij de Essenhof met 100% het hoogst. Ook de sector Onderwijs & Welzijn scoort met 97% bovengemiddeld.

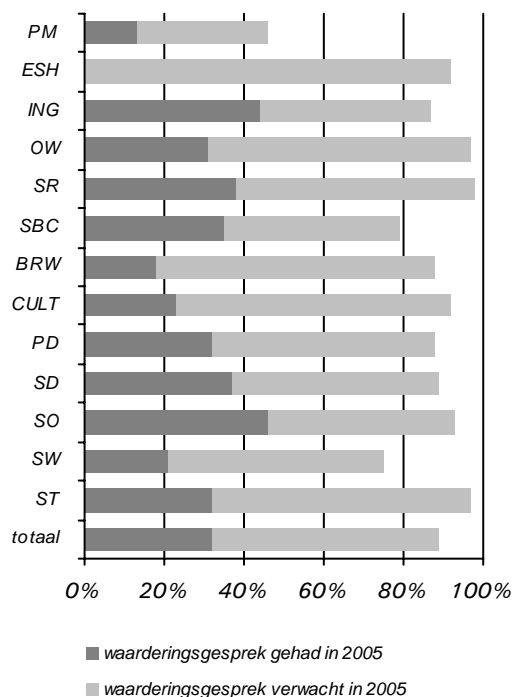
Figuur 3.1 Waarderingssprek gehad in 2004



Bijna een derde deel van de medewerkers heeft in 2005 al een waarderingssprek gevoerd. In totaal 89% van de medewerkers heeft reeds een waarderingssprek met de leidinggevende gevoerd of verwacht dat dit jaar nog te doen. Onder de medewerkers van Projectmanagement is dit aandeel met 47% relatief zeer laag. Ook bij

de sectoren Stadswerken (75%) en Stads Bestuur Centrum (79%) is dit aandeel wat geringer dan gemiddeld. Vooral bij de sectoren Onderwijs & Welzijn, Stafdiensten (97%) en Sport & Recreatie (98%) hebben relatief veel medewerkers in 2005 al een waarderingssprek gehad, of verwachten dit nog te krijgen. Bij de Essenhof had geen van de medewerkers ten tijde van de enquête al een waarderingssprek gevoerd. Desondanks verwacht 92% dat het dit jaar nog wel gaat gebeuren.

Figuur 3.2 Waarderingssprek gehad of verwacht in 2005



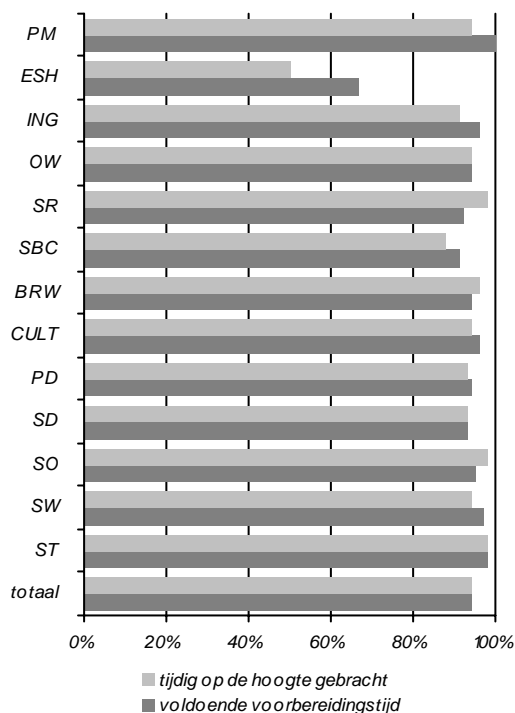
3.2 Gang van zaken bij waarderingssprekken

Aankondiging

Het overgrote merendeel van de medewerkers (94%) is tijdig op de hoogte gebracht van het feit dat er een gesprek plaats zou vinden. Uitzondering wat dit betreft vormt de Essenhof.

Hier geeft slechts 50% van de medewerkers aan tijdig op de hoogte te zijn gebracht. De medewerkers van de Essenhof zijn met 67% ook aanzienlijk minder vaak dan gemiddeld van mening dat zij voldoende tijd hebben gehad om het waarderingsgesprek voor te bereiden. Gemeentebreed geldt voor 94% van de medewerkers dat zij voldoende voorbereidingstijd hadden.

Figuur 3.3 Tijdig op de hoogte en voldoende voorbereidingstijd



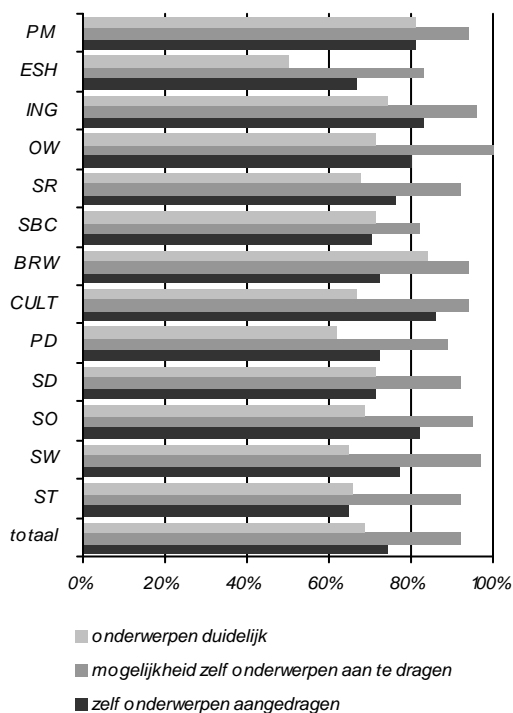
Duidelijkheid onderwerpen

Voor zeven op de tien medewerkers was het vooraf voldoende duidelijk welke onderwerpen in het waarderingsgesprek aan de orde zouden komen. Alleen onder de medewerkers van de Essenhof (50%) ligt dit aandeel aanzienlijk lager. Bij de Brandweer (84%) en Projectmanagement (81%) zijn relatief veel medewerkers tevreden over de duidelijkheid van de onderwerpen.

Ruim negen op de tien medewerkers zeggen zelf de mogelijkheid te hebben gehad om onderwerpen aan te dragen voor het gesprek. Onder de medewerkers van het Stads Bestuur Centrum (82%) en de Essenhof (83%) ligt dit aandeel iets lager dan gemiddeld.

Driekwart van de medewerkers heeft zelf onderwerpen voor het gesprek aangedragen. De medewerkers van de Stafdiensten (65%) en de Essenhof (67%) hebben het minst van deze mogelijkheid gebruik gemaakt. De medewerkers van de sector Cultuur (86%) doen dit daarentegen juist relatief vaak.

Figuur 3.4 Duidelijkheid onderwerpen en mogelijkheid zelf onderwerpen aan te dragen

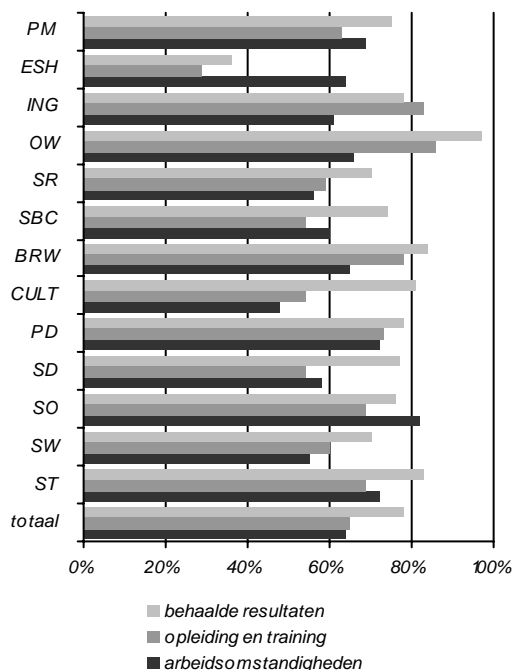


Onderwerpen inhoudelijk

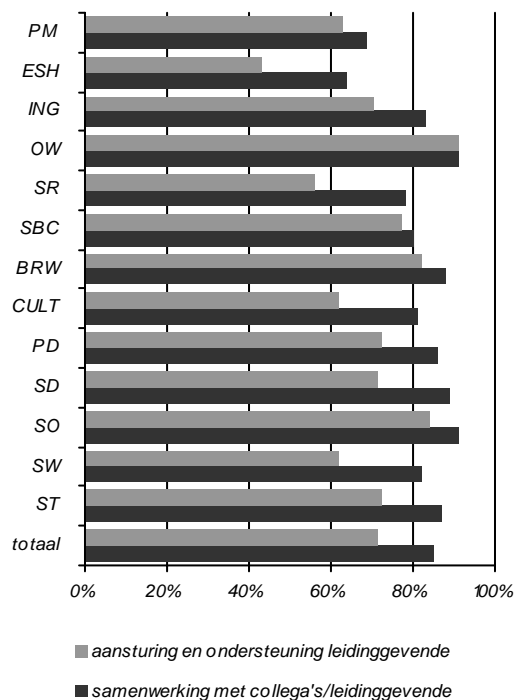
Bijna acht van de tien medewerkers hebben tijdens hun laatste waarderingsgesprek met hun leidinggevende gesproken over behaalde resultaten in de afgelopen periode. Vooral bij de sector Onderwijs & Welzijn (97%) hebben veel medewerkers hierover gesproken. Bij de Essenhof (36%) is dit onderwerp duidelijk veel minder aan bod gekomen.

In totaal 65% van de medewerkers heeft bij het laatste waarderingsgesprek met de leidinggevende gesproken over opleiding en training. Vooral bij de sector Onderwijs & Welzijn (86%), het Ingenieursbureau (83%) en de Brandweer (78%) is dit onderwerp veelvuldig aan bod gekomen. Bij de Essenhof heeft slechts één op de drie medewerkers met de leidinggevende over opleiding en training gesproken. Ook bij het Stads Bestuur Centrum, de sector Cultuur en de Sociale Dienst (54%) is minder aandacht besteed aan opleiding en training dan gemiddeld. Over de arbeidsomstandigheden is door 64% van de medewerkers tijdens het laatste waarderingsgesprek met de leidinggevende gesproken. Vooral bij Stadsontwikkeling (82%) zijn de arbeidsomstandigheden tijdens waarderingsgesprekken veelvuldig aan de orde geweest. Bij de sector Cultuur (48%) was dit duidelijk minder het geval.

Figuur 3.5a Onderwerpen bij waarderingsgesprek aan de orde geweest



Figuur 3.5b Onderwerpen bij waarderingsgesprek aan de orde geweest



Zeven op de tien medewerkers hebben tijdens hun laatste waarderingsgesprek gesproken over aansturing en ondersteuning vanuit de leidinggevende. Met name bij de sector Onderwijs & Welzijn (91%) is dit onderwerp in veel waarderingsgesprekken aan bod gekomen. Ook bij Stadsontwikkeling (84%) en de Brandweer (82%) is veel over aansturing en ondersteuning gesproken.

In totaal 85% van de medewerkers heeft tijdens het laatste waarderingsgesprek gesproken over samenwerking met collega's en de leidinggevende. Alleen bij Projectmanagement (69%) en de Essenhof (64%) is dit onderwerp duidelijk minder vaak dan gemiddeld aan de orde geweest.

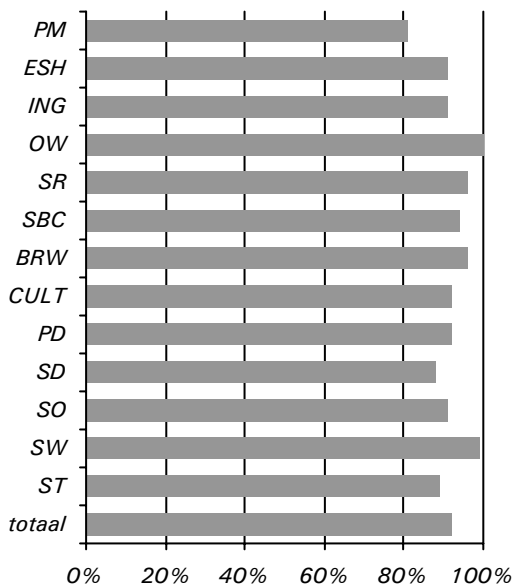
Naast bovenstaande onderwerpen bespreken de medewerkers tijdens waarderingsgesprekken ook tal van andere zaken met hun leidinggevende. De onderwerpen die het meest genoemd worden betreffen:

- de (toekomstige) ontwikkeling van de afdeling,
- salaris, beloning en bevordering,
- evaluatie van gemaakte afspraken en nieuwe afspraken voor de toekomst,
- de persoonlijke situatie van medewerkers,
- het persoonlijk functioneren van de medewerker binnen de afdeling,
- persoonlijke toekomstplannen, ambities en (gewenste) ontwikkeling loopbaan,
- werkdruk,
- klantgerichtheid en klantvriendelijkheid,
- herstel en reïntegratie,
- functioneren van de leidinggevende.

Gewenste onderwerpen aan bod

Volgens ruim negen op de tien medewerkers zijn alle onderwerpen waarover zij wilden spreken tijdens het waarderingsgesprek aan bod gekomen. Alleen onder de medewerkers van Projectmanagement is dit met 81% iets minder het geval. Bij de sector Onderwijs & Welzijn hebben alle medewerkers zonder uitzondering alle gewenste onderwerpen kunnen bespreken.

Figuur 3.6 Alle gewenste onderwerpen aan bod gekomen



Medewerkers die tijdens het waarderingsgesprek niet over alle gewenste onderwerpen hebben kunnen spreken met hun leidinggevende hebben we gevraagd om dit toe te lichten. De volgende punten kwamen hierbij herhaaldelijk aan de orde;

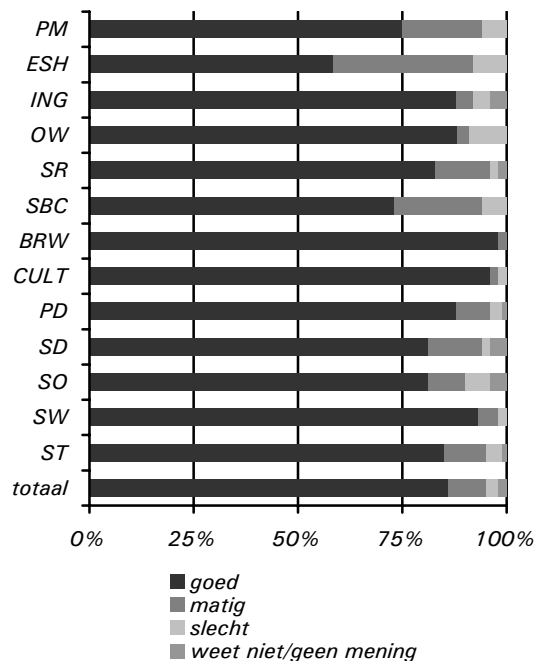
- geen ruimte voor bepaalde onderwerpen tijdens het waarderingsgesprek, soms zelfs botweg weigering van leidinggevende om op bepaalde onderwerpen in te gaan,
- slechte sfeer tijdens het waarderingsgesprek, ontbreken van vertrouwen in de leidinggevende en angst om bepaalde onderwerpen ter sprake te brengen,
- het feit dat er tijdens het waarderingsgesprek geen sprake was van gelijkwaardigheid tussen leidinggevende en medewerker,
- rommelig verloop van het gesprek.

Daarnaast noemen de medewerkers ook een aantal specifieke onderwerpen die niet aan bod zijn gekomen, terwijl zij dit wel graag hadden gewild. Het meest genoemd worden salariering en de toekomstige ontwikkeling van de afdeling.

Sfeer

De sfeer tijdens het waarderingsgesprek beoordeelt 86% van de medewerkers als goed, 9% vond deze matig en 3% is van mening dat de sfeer ronduit slecht was. Het meest tevreden zijn de medewerkers van de Brandweer (98%) en de sector Cultuur (96%). De medewerkers van de Essenhof zijn duidelijk minder positief. Van hen beoordeelt slechts 58% de sfeer tijdens het waarderingsgesprek als goed, 33% vond deze matig en 8% zelfs slecht. Ook bij het Stads Bestuur Centrum (73% 'goed') en Projectmanagement (75% 'goed') zijn de medewerkers wat minder positief over de sfeer tijdens het waarderingsgesprek dan gemiddeld.

Figuur 3.7 Mening over sfeer tijdens waarderingsgesprek



Medewerkers die de sfeer tijdens het waarderingsgesprek als matig of slecht bestempelen hebben gevraagd hier een toelichting op te geven. De volgende punten worden herhaaldelijk genoemd:

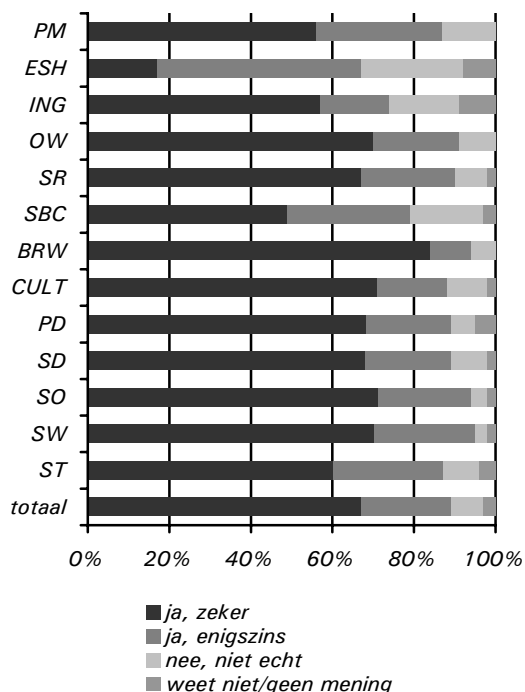
- niet op gemak, gespannen sfeer tijdens het gesprek,
- eenzijdige benadering, alleen vanuit het standpunt van de leidinggevende,
- ontbreken gelijkwaardigheid en openheid naar elkaar toe,
- negatieve ondertoon in het gesprek,
- desinteresse bij de leidinggevende, afstandelijke houding,
- oppervlakkig gesprek, weinig flexibel,

- onmogelijkheid te praten met leidinggevende, leidinggevende staat niet open voor kritiek,
- angst voor negatieve gevolgen.

Interesse leidinggevende

Tweederde deel van de medewerkers kreeg tijdens het laatste waarderingsgesprek de indruk dat de leidinggevende echt geïnteresseerd was in wat de medewerker te vertellen had. Volgens 22% was de leidinggevende enigszins geïnteresseerd. In totaal 8% van de medewerkers kreeg niet echt de indruk dat de leidinggevende zich echt voor hem of haar interesseerde. Vooral bij de Essenhof (17%) ligt het aandeel medewerkers met een oprecht geïnteresseerde leidinggevende relatief zeer laag. Een kwart van de medewerkers van de Essenhof is van mening dat de leidinggevende niet echt geïnteresseerd was. Ook bij het Stads Bestuur Centrum (49%), Projectmanagement (56%) en het Ingenieursbureau (57%) zijn minder medewerkers overtuigd van de interesse van hun leidinggevende dan gemiddeld.

Figuur 3.8 Leidinggevende tijdens waarderingsgesprek echt geïnteresseerd in medewerker?

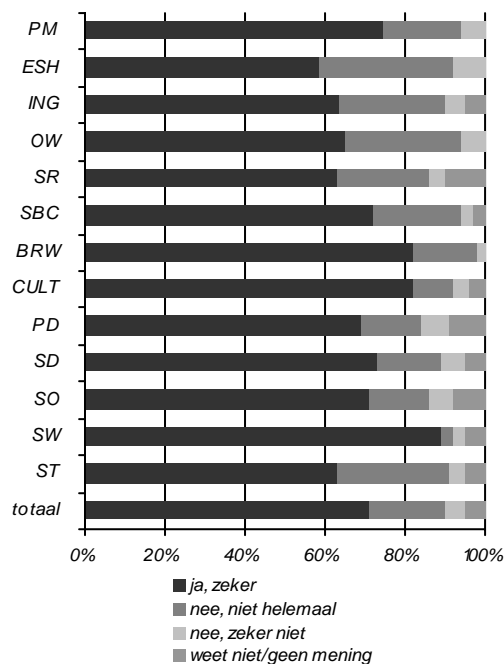


Gelijkwaardigheid

Iets meer dan zeven op de tien medewerkers zijn van mening dat er tijdens het waarderingsgesprek sprake was van gelijkwaardigheid tussen medewerker en leidinggevende. Bijna twee op de tien medewerkers menen dat gelijkwaardig-

heid niet helemaal het geval was, terwijl 5% aangeeft dat gelijkwaardigheid tussen leidinggevende en medewerker volstrekt niet het geval was. Vooral bij de sector Stadswerken (89%), de Brandweer (82%) en de sector Cultuur (81%) zijn relatief veel medewerkers van mening dat er sprake was van gelijkwaardigheid. De Essenhof springt er wat dit betreft opnieuw negatief uit. Hier vindt slechts 58% van de medewerkers dat zij tijdens hun waarderingsgesprek op gelijke voet stonden met hun leidinggevende.

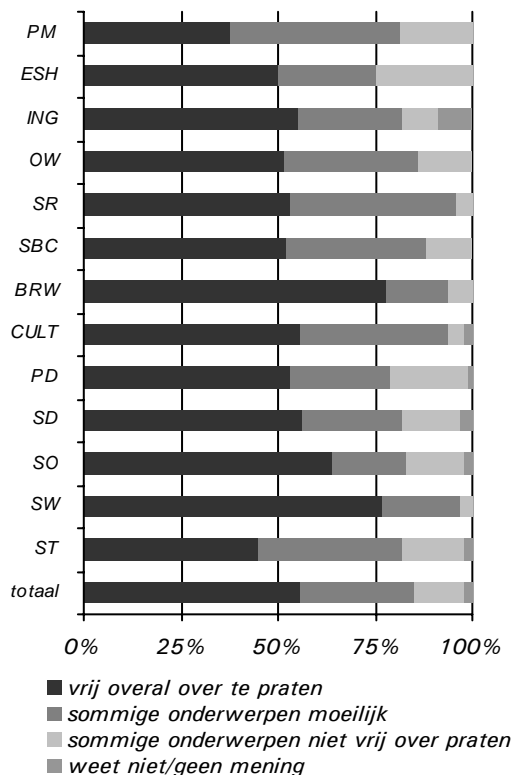
Figuur 3.9 Gelijkwaardigheid tussen medewerker en leidinggevende in waarderingsgesprek?



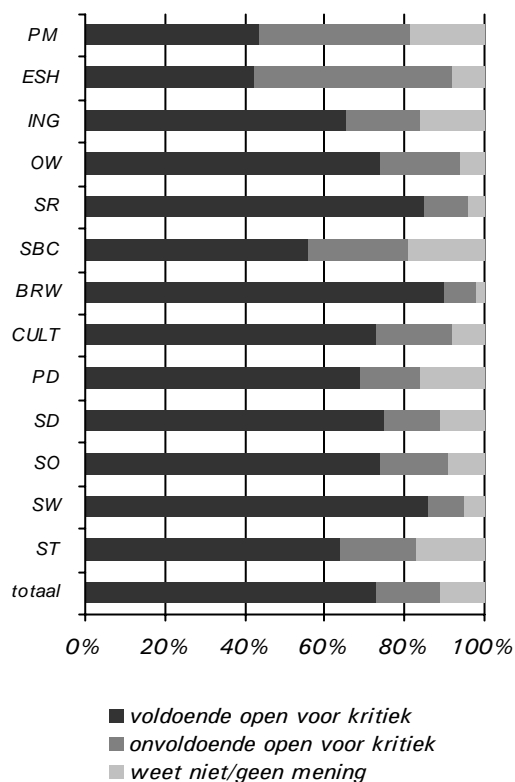
Vrijuit praten

Ruim de helft (56%) van de medewerkers voelt zich vrij om tijdens het waarderingsgesprek over allerlei onderwerpen te praten met de leidinggevende. Drie op de tien medewerkers vinden sommige onderwerpen weliswaar moeilijk, maar praten hier toch over. Voor 13% van de medewerkers geldt echter dat zij tijdens waarderingsgesprekken over sommige onderwerpen niet durven te praten. Vooral onder de medewerkers van de Essenhof (25%) komt het relatief vaak voor dat zij ergens niet over durven te praten met hun leidinggevende. Bij de sector Stadswerken en de Brandweer ondervinden de medewerkers wat dit betreft de minste problemen. Hier voelt meer dan driekwart van de medewerkers zich vrij om met de leidinggevende overal over te praten. Bij de sector Stadswerken gaat bovendien slechts 3% van de medewerkers opzettelijk bepaalde onderwerpen uit de weg.

Figuur 3.10 Praten over allerlei onderwerpen



Figuur 3.11 Openstaan voor kritiek



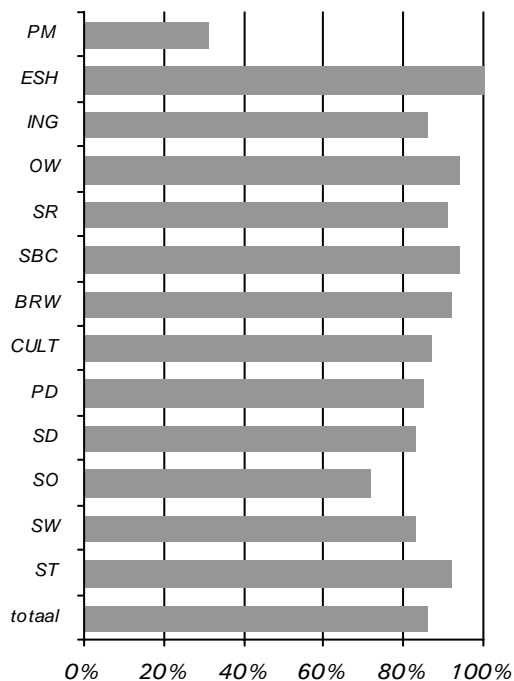
Openstaan voor kritiek

Ruim zeven op de tien medewerkers zijn van mening dat hun leidinggevende tijdens waarderingsgesprekken voldoende openstaat voor kritiek van de kant van de medewerker. In totaal 16% vindt dat dit onvoldoende het geval is. Vooral de medewerkers van de Brandweer (90%) en de sectoren Stadswerken (86%) en Sport & Recreatie (85%) zijn positief over de mate waarin zij kritiek kunnen leveren op hun leidinggevende. Onder de medewerkers van de Essenhof (42%), Projectmanagement (44%) en het Stads Bestuur Centrum (56%) is dit beduidend minder het geval. Bij de Essenhof geeft maar liefst de helft van de medewerkers aan dat hun leidinggevende onvoldoende openstaat voor kritiek. Ook bij Projectmanagement ligt dit aandeel met 38% aanzienlijk boven het gemiddelde.

Verslaglegging

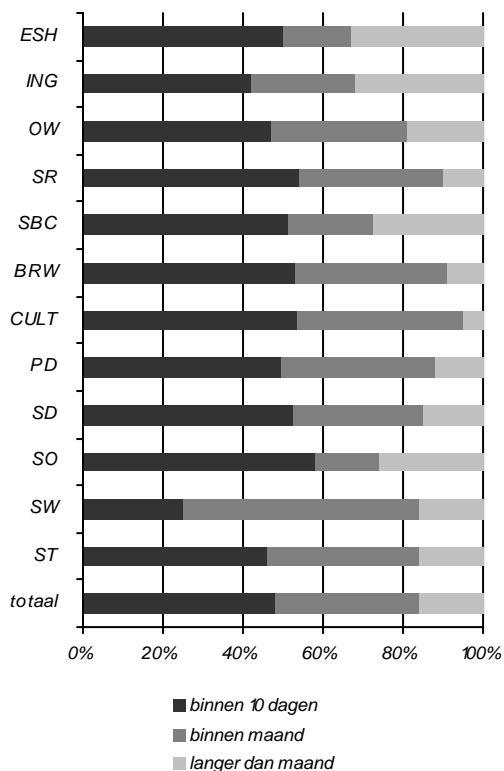
In 86% van de gevallen is er van het waarderingsgesprek een verslag gemaakt. Bij de Essenhof is dit zonder uitzondering bij alle waarderingsgesprekken gebeurd. Bij Projectmanagement daarentegen zijn bij slechts drie op de tien medewerkers de onderwerpen en afspraken uit het waarderingsgesprek vastgelegd in een verslag. Ook Stadsontwikkeling scoort wat dit betreft met 72% onder het gemiddelde.

Figuur 3.12 Verslag gemaakt van waarderingsgesprek



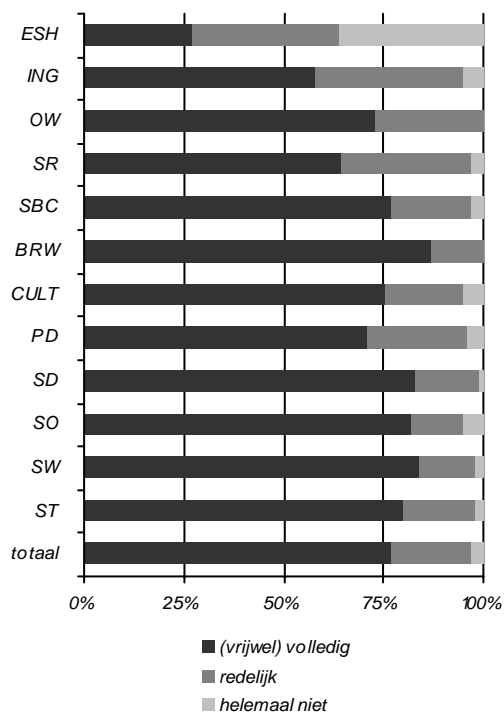
Bijna de helft van de verslagen wordt binnen 10 dagen na het waarderingsgesprek gemaakt. Nog eens 36% van de verslagen verschijnt tussen 10 dagen en een maand na het gesprek. De overige 16% van de verslagen laat langer dan een maand op zich wachten. Vooral bij de sector Stadswerken laten de verslagen nogal eens op zich wachten. Slechts een kwart van de medewerkers van de sector Stadswerken heeft het gespreksverslag binnen 10 dagen. Voor 60% van deze medewerkers duurt dit tussen 10 dagen en een maand. Bij Stadsontwikkeling daarentegen ligt het aandeel medewerkers dat binnen 10 dagen een verslag van het gesprek heeft met bijna zes op de tien boven het gemiddelde. Bij de Essenhof (33%), het Ingenieursbureau (32%), het Stads Bestuur Centrum (28%) en opvallend genoeg ook bij Stadsontwikkeling (26%) komt het vaker dan gemiddeld voor dat een verslag langer dan een maand op zich laat wachten.

Figuur 3.13 Termijn verslag

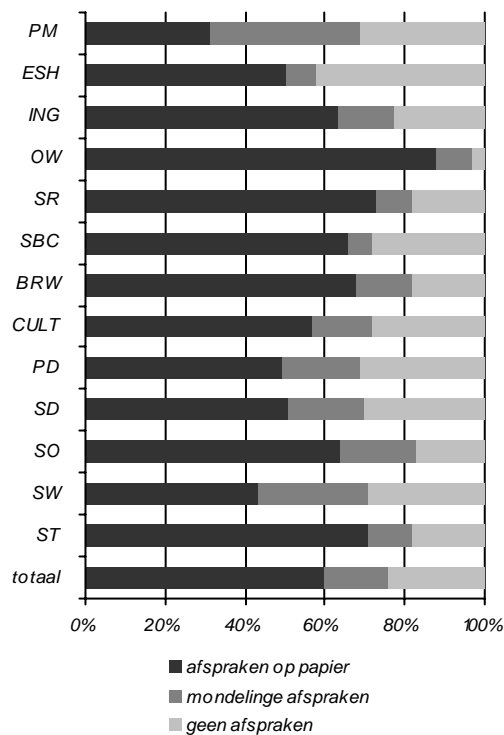


Ruim driekwart van de medewerkers kon zich (vrijwel) volledig vinden in de gemaakte verslagen. In totaal 20% kon zich hier redelijk in vinden en 3% was het helemaal oneens met het gemaakte verslag. Vooral de medewerkers van de Essenhof (27%) konden zich relatief zeer zelden in het verslag vinden. Ruim een derde deel (36%) van de medewerkers van de Essenhof was het zelfs ronduit oneens met het verslag. Ook de medewerkers van het Ingenieursbureau (58%) en de sector Sport & Recreatie (65%) konden zich wat minder vaak (vrijwel) volledig in het verslag van het waarderingsgesprek vinden.

Figuur 3.14 Mate waarin medewerkers zich kunnen vinden in het verslag



Figuur 3.15 Concrete afspraken



Van de medewerkers die zich niet volledig of helemaal niet in het verslag van hun waarderingsgesprek konden vinden voelde bijna 20% zich niet vrij om hier een aanvulling of wijziging op te doen.

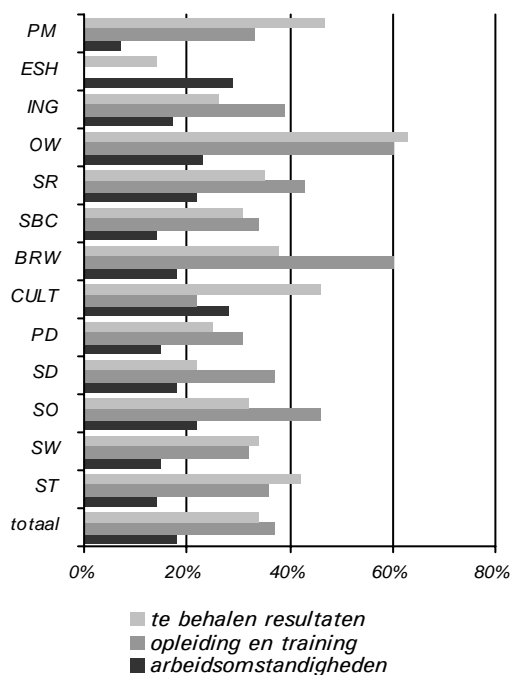
Afspraken

Zes van de tien medewerkers hebben tijdens hun laatste waarderingsgesprek concrete afspraken gemaakt met hun leidinggevende en deze op papier gezet. Nog eens 16% heeft mondelinge afspraken met de leidinggevende gemaakt. In totaal 24% heeft überhaupt geen afspraken met de leidinggevende gemaakt. Vooral bij Projectmanagement (31%), Stadswerken (43%), Publieksdiensten (49%) en de Essenhof (50%) hebben relatief weinig medewerkers met hun leidinggevende afspraken op papier gezet. Bij de Essenhof heeft 42% van de medewerkers tijdens het waarderingsgesprek zelfs helemaal geen concrete afspraken met de leidinggevende gemaakt. Bij Projectmanagement (38%) en Stadswerken (28%) zijn juist relatief vaak mondelinge afspraken gemaakt. Bij de sector Onderwijs & Welzijn (89%) zijn relatief zeer vaak afspraken op papier gezet. Ditzelfde geldt in iets mindere mate ook voor de sectoren Sport & Recreatie (73%) en Stafdiensten (71%).

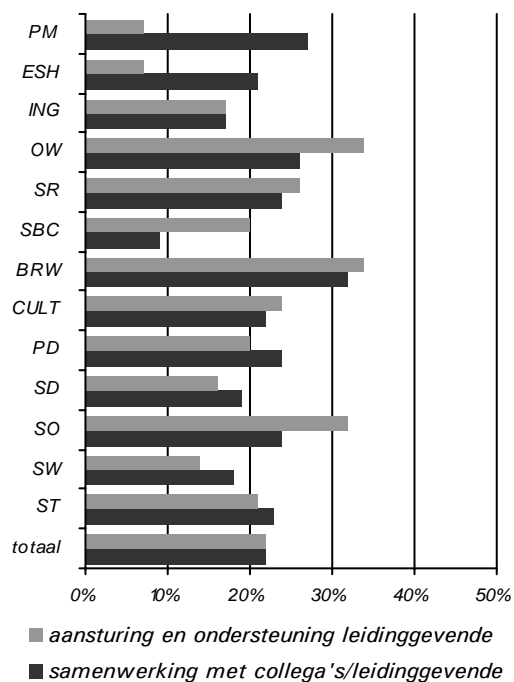
Bij ruim een derde deel van de medewerkers die tijdens hun waarderingsgesprek concrete afspraken hebben gemaakt met hun leidinggevende hadden deze (ondermeer) betrekking op te behalen resultaten. Vooral bij de sector Onderwijs & Welzijn (63%), Projectmanagement (47%) en de sector Cultuur (46%) zijn hier vaak afspraken over gemaakt. Bij de Essenhof (14%) en de Sociale Dienst (22%) is veel minder over te behalen resultaten afgesproken.

In totaal 37% van de medewerkers heeft bij het laatste waarderingsgesprek afspraken gemaakt over opleiding en training. Vooral bij de sector Onderwijs & Welzijn en bij de Brandweer (60%) hebben veel medewerkers hier afspraken over gemaakt. Bij de Essenhof heeft geen van de medewerkers afspraken gemaakt over opleiding en training. Ook de sector Cultuur blijft wat dit betreft met 22% wat achter bij het gemiddelde. Bijna twee op de tien medewerkers (18%) hebben tijdens hun laatste waarderingsgesprekken met de leidinggevende afspraken gemaakt over arbeidsomstandigheden. De medewerkers van de Essenhof (29%) en de sector Cultuur hebben hier wat vaker afspraken over gemaakt dan gemiddeld. Bij Projectmanagement (7%) heeft men juist wat minder vaak zaken over afgesproken.

Figuur 3.16a Afspraken over



Figuur 3.16b Afspraken over



Over aansturing en ondersteuning vanuit de leidinggevende zijn door 22% van de medewerkers tijdens het laatste waarderingsgesprek afspraken gemaakt. Bij de sector Onderwijs & Welzijn, de Brandweer (34%) en de sector Stadsontwikkeling (32%) is dit wat vaker gebeurd dan gemiddeld. Bij Projectmanagement en de Essenhof (7%) hebben de medewerkers hier duidelijk minder vaak afspraken over gemaakt. Eveneens 22% van de medewerkers heeft tijdens het laatste waarderingsgesprek afspraken gemaakt over samenwerking met collega's en de leidinggevende. Vooral bij de Brandweer hebben de medewerkers hier relatief vaak afspraken over gemaakt. Bij het Stads Bestuur Centrum (9%) is dit aanzienlijk minder vaak het geval.

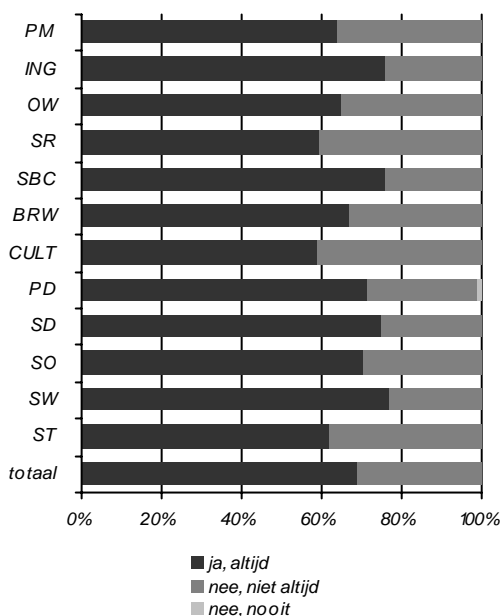
Andere zaken waarover meerdere medewerkers tijdens hun laatste waarderingsgesprek met de leidinggevende afspraken hebben gemaakt betreffen:

- veranderingen in de werkzaamheden, extra werkzaamheden (functie-uitbreiding),
- salariëring, beloning, bonus,
- loopbaanontwikkeling, bevordering,
- andere baan, andere functie,
- organisatieontwikkeling (en de gevolgen daarvan),
- communicatie.

Nakomen afspraken

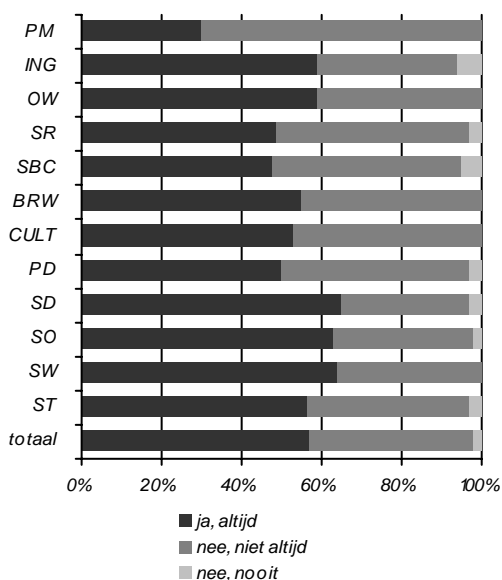
Volgens 57% van de medewerkers komt de leidinggevende de tijdens waarderingsgespreken gemaakte afspraken altijd na, terwijl 41% zegt dat de leidinggevende dit niet altijd doet. De overige 2% geeft aan dat de leidinggevende afspraken nooit nakomt. Vooral bij Projectmanagement zijn de medewerkers minder tevreden over de mate waarin leidinggevendenden gemaakte afspraken nakomen. Slechts 30% van de medewerkers geeft hier aan dat de leidinggevende dit altijd doet.

Figuur 3.17 Leidinggevendenden komen afspraken na



Zeven van de tien medewerkers zeggen gemaakte afspraken zelf altijd na te komen. De verschillende sectoren wijken wat dit betreft nauwelijks van elkaar af. Alleen bij de sector Cultuur (59%) komt het wat minder vaak voor dat medewerkers altijd hun afspraken nakomen dan gemiddeld.

Figuur 3.18 Medewerkers komen afspraken na

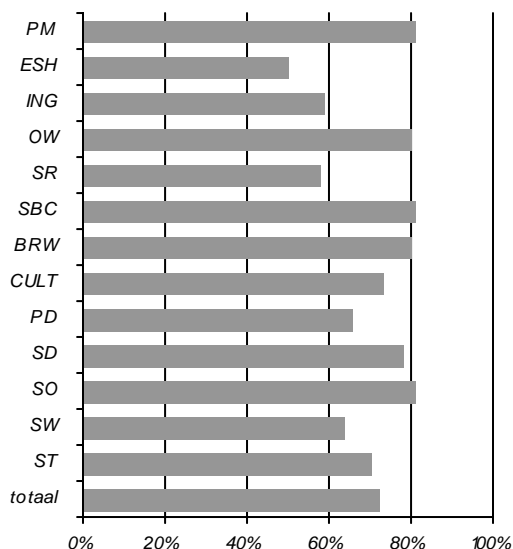


3.3 Visie op waarderingsgesprekken

Meerwaarde

Ruim zeven van de tien medewerkers zijn van mening dat waarderingsgesprekken meerwaarde hebben voor medewerkers. De medewerkers van de Essenhof (50%) zijn duidelijk minder vaak overtuigd van deze meerwaarde dan gemiddeld. Ditzelfde geldt in iets mindere mate ook voor de medewerkers van de sector Sport & Recreatie (58%) en het Ingenieursbureau (59%).

Figuur 3.19 Meerwaarde waarderingsgesprekken



Medewerkers die van mening zijn dat het voeren van waarderingsgesprekken geen meerwaarde voor hen heeft, geven hier verschillende redenen voor:

- Een deel van de medewerkers is van mening dat het veel beter is om wanneer er knelpunten zijn hier meteen met elkaar over te spreken en niet te wachten tot één specifiek moment per jaar. Ook de waardering van de leidinggevende voor hun werkzaamheden krijgen zij liever op het moment dat zij goed presteren zelf.
- Sommige medewerkers zijn van mening dat waarderingsgesprekken voor medewerkers geen meerwaarde hebben omdat er met de uitkomsten van dergelijke gesprekken verder niets gedaan wordt. Waarderingsgesprekken hebben volgens hen geen vervolg en missen daardoor toegevoegde waarde.
- Een deel van de medewerkers ziet waarderingsgesprekken als een 'verplichte formaliteit'. Het gesprek wordt alleen maar gevoerd omdat dit nu eenmaal 'van hogerhand is opgelegd'.

- Een aantal medewerkers vindt dat waarderingsgesprekken geen meerwaarde hebben omdat deze gesprekken veel te eenzijdig zijn. Alleen de leidinggevende geeft hierin zijn mening, van gelijkwaardigheid is dan ook geen sprake.
- Tot slot is er nog een aantal medewerkers dat aangeeft dat het waarderingsgesprek voor hen geen meerwaarde heeft, omdat hierbij gemaakte afspraken toch niet nagekomen worden.

Suggesties voor verbetering

We hebben de medewerkers tot slot gevraagd wat er volgens hen nog beter zou kunnen als het gaat om waarderingsgesprekken. Een aantal zaken wordt diverse malen genoemd:

Frequentie waarderingsgesprekken

- Waarderingsgesprekken dienen met alle medewerkers van de gemeente Dordrecht ten minste één keer per jaar gevoerd te worden. Er moet strikt op toegezien worden dat dit ook daadwerkelijk gebeurt.
- Naast jaarlijkse waarderingsgesprekken dienen er ook meerdere, wat minder formele overlegmomenten tussen leidinggevende en medewerker te zijn.
- Een aantal medewerkers is van mening dat waarderingsgesprekken eigenlijk vaker dan één keer per jaar gevoerd zouden moeten worden.

Gang van zaken bij waarderingsgesprekken

- Voorafgaande aan het waarderingsgesprek dienen medewerkers samen met hun leidinggevende een gespreksagenda op te stellen. Medewerkers moeten voldoende gelegenheid krijgen zelf punten aan te dragen. Daarnaast moet het de medewerkers vooraf duidelijk zijn welke onderwerpen de leidinggevende wil bespreken; zij moeten tijdens het waarderingsgesprek wat dat betreft niet voor verrassingen komen te staan.
- De leidinggevende moet zich beter voorbereiden op het waarderingsgesprek met iedere afzonderlijke medewerker. Hij of zij dient zich vooraf beter te informeren over het functioneren van de betreffende medewerker.
- Waarderingsgesprekken zijn niet altijd tweezijdig en ook van gelijkwaardigheid tussen leidinggevende en medewerker is nog niet altijd sprake.
- Waarderingsgesprekken mogen nog wat meer open en eerlijk. Ook aan het vertrouwen van medewerkers in hun leidinggevende kan nog gewerkt worden.
- Een aantal medewerkers zou het op prijs stellen wanneer aan het waarderingsgesprek

naast de leidinggevende en de medewerker ook deelgenomen zou worden door een derde, onafhankelijke persoon, bijvoorbeeld iemand van P&O.

- Leidinggevendenden zouden zich nog wat meer open moeten stellen voor kritiek van de kant van de medewerkers.
- De nadruk zou tijdens waarderingsgesprekken meer moeten liggen op waardering van de medewerker en minder op negatieve aspecten.
- De verslaglegging bij waarderingsgesprekken kan beter. Nu komt het nog vaak voor dat verslagen volgens de medewerkers niet kloppen, erg lang op zich laten wachten of helemaal niet verschijnen.
- Tijdens waarderingsgesprekken moeten meer concrete afspraken gemaakt worden tussen leidinggevende en medewerker. Met ingebrachte gesprekspunten wordt op deze manier ook daadwerkelijk iets gedaan. Het opnemen van een 'actielijstje' in het gespreksverslag kan hierbij van nut zijn.
- Gemaakte afspraken moeten vaker en beter nagekomen worden. Volgens de medewerkers worden door leidinggevendenden nu nog te vaak 'loze beloften' gedaan.
- Gemaakte afspraken moeten tussentijds geëvalueerd worden. Het is onvoldoende om eens per jaar afspraken met elkaar te maken wanneer niet tussentijds gecontroleerd wordt of deze afspraken wel nagekomen worden.

Visie op waarderingsgesprekken

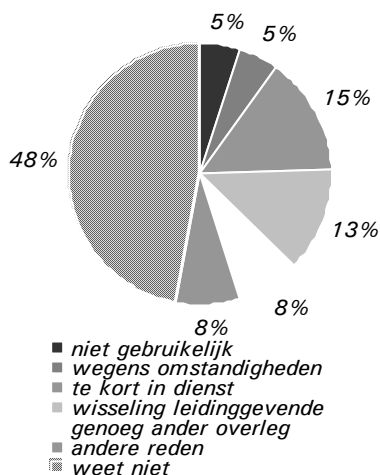
- Een aantal medewerkers geeft aan moeite te hebben met het verschil tussen waarderings-, beoordelings- en POP-gesprekken. Deze zouden onderling beter op elkaar afgestemd kunnen worden.

3.4 Geen waarderingsgesprek

Bijna de helft van de medewerkers die nog nooit een waarderingsgesprek met hun leidinggevende hebben gevoerd kan hier geen reden voor geven. Onder de medewerkers die hier wel een verklaring voor hebben betreft de meest genoemde reden het feit dat men nog maar kort in dienst is (15%), gevolgd door wisseling van de leidinggevende (of onduidelijkheid over wie nu precies de leidinggevende is die het gesprek zou moeten voeren) (13%). Het feit dat er binnen het eigen organisatieonderdeel al voldoende overlegd wordt, wordt door 8% van de medewerkers genoemd als reden om geen waarderingsgesprekken te voeren. Volgens 5% is het voeren van waarderingsgesprekken op de eigen afdeling niet gebruikelijk. Jongere medewerkers (< 35

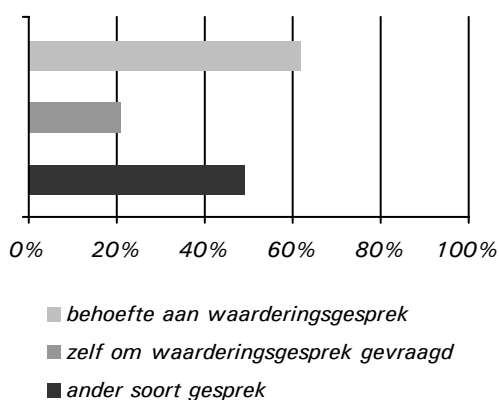
jaar) en medewerkers in de lagere functieschalen (1 t/m 5) geven dit wat vaker aan dan gemiddeld. Eveneens 5% van de medewerkers zegt wegens omstandigheden (ziekte, langdurige afwezigheid) geen waarderingsgesprekken te hebben gevoerd.

Figuur 3.20 Reden geen waarderingsgesprek



Ruim zes op de tien medewerkers die nog nooit een waarderingsgesprek hebben gevoerd zeggen hier wel behoefte aan te hebben. Eén op de vijf van deze medewerkers heeft de leidinggevende zelf om een waarderingsgesprek gevraagd. Ongeveer de helft van de medewerkers die nog nooit een waarderingsgesprek gevoerd hebben voert wel andere soorten tweezijdige gesprekken (zoals voortgangsgesprekken) met de leidinggevende.

Figuur 3.21 Behoeftewaarderingsgesprek, eigen initiatief en alternatieven



3.5 Verschillen naar achtergrondkenmerken

Zijn er verschillen tussen bepaalde 'typen' medewerkers wat betreft de beleving van waarderingsgesprekken? Om deze vraag te kunnen beantwoorden hebben we de uitkomsten van de medewerkers uitgesplitst naar een viertal achtergrondkenmerken, te weten;

- geslacht,
- leeftijd,
- functieschaal,
- leidinggevend of niet.

Geslacht

- Mannelijke en vrouwelijke medewerkers van de gemeente Dordrecht verschillen nauwelijks van elkaar wat betreft hun beleving van waarderingsgesprekken. Slechts op één punt zien we een duidelijk verschil.
- Mannen geven vaker dan vrouwen aan dat zij zich vrij voelen om overal met hun leidinggevende over te praten. Vrouwen zeggen daarentegen vaker dat zij het moeilijk vinden om over sommige onderwerpen te praten. Desondanks bespreken zij deze onderwerpen meestal toch.

Leeftijd

- Bij de uitsplitsing naar leeftijd hebben we gewerkt met vier categorieën;
- jonger dan 35 jaar,
 - 35 t/m 44 jaar,
 - 45 t/m 54 jaar,
 - 55 jaar en ouder.

Jongere medewerkers blijken op een aantal punten andere ervaringen met het instrument waarderingsgesprekken te hebben dan hun oudere collega's;

Gang van zaken bij waarderingsgesprek

- Oudere werknemers (55+) hebben tijdens waarderingsgesprekken minder vaak gesproken over de onderwerpen opleiding, training en aansturing en ondersteuning vanuit de leidinggevende dan hun jongere collega's.
- Onder jongere medewerkers (< 35 jaar) komt het vaker voor dat zij zich niet vrij voelen om over bepaalde onderwerpen te praten dan onder hun oudere collega's. Jongere medewerkers hebben wat vaker moeite om over bepaalde onderwerpen te beginnen, maar uiteindelijk praten zij hier meestal toch over. Bij medewerkers tussen de 45 en de 54 jaar komt het relatief weinig voor dat zij bepaalde onderwerpen moeilijk vinden. Medewerkers boven de 55 jaar geven aanzien-

lijk minder vaak aan bepaalde onderwerpen te mijden dan hun jongere collega's.

- Onder jongere medewerkers (< 35 jaar) komt het relatief zelden voor dat er bij het waarderingsgesprek helemaal geen afspraken met de leidinggevende gemaakt worden.

Geen waarderingsgesprek

- Jongere medewerkers (< 35 jaar) die nog nooit een waarderingsgesprek gevoerd hebben geven wat vaker dan gemiddeld aan dat dit op hun afdeling niet gebruikelijk is.

Functieschaal

Bij de uitsplitsing naar functieschaal hebben gewerkt met drie categorieën;

- functieschaal 1 t/m 5,
- functieschaal 6 t/m 9,
- functieschaal 10 of hoger.

Ook tussen functieschalen zijn een aantal verschillen wat betreft ervaringen met waarderingsgesprekken te constateren;

Gang van zaken bij waarderingsgesprek

- Medewerkers in de lagere functieschalen (1 t/m 5) geven relatief vaak aan niet tijdig op de hoogte te zijn gebracht van het feit dat er een waarderingsgesprek plaats zou vinden.
- Medewerkers in de hogere functieschalen (≥ 10) hebben wat vaker de mogelijkheid gehad zelf onderwerpen voor het waarderingsgesprek aan te dragen dan hun collega's in de lagere schalen.
- Medewerkers in de lagere functieschalen (1 t/m 5) hebben minder vaak over behaalde resultaten, opleiding en training, aansturing en ondersteuning vanuit de leidinggevende en samenwerking met collega's en/of de leidinggevende gesproken dan hun collega's in de hogere functieschalen.
- Medewerkers in de functieschalen 6 t/m 9 hebben relatief vaak over opleiding en training gesproken.
- Medewerkers vanaf functieschaal 10 hebben relatief vaak gesproken over aansturing en ondersteuning vanuit de leidinggevende.
- Medewerkers in de hoogste functieschalen (≥ 10) geven vaker dan hun collega's in de lagere schalen aan geen verslag van het waarderingsgesprek te hebben. Bij medewerkers in de laagste functieschalen komt het daarentegen relatief weinig voor dat er geen verslag van het waarderingsgesprek gemaakt wordt.
- Medewerkers in de laagste functieschalen (1 t/m 5) kunnen zich aanzienlijk minder vaak volledig in het gemaakte verslag vinden dan hun collega's in de hogere schalen. Zij geven

relatief vaak aan zich hier slechts gedeeltelijk of zelfs helemaal niet in te kunnen vinden.

- In de hoogste functieschalen (≥ 10) ligt het aandeel medewerkers dat het niet aandurft aanvullingen of wijzigingen op het verslag te geven duidelijk lager dan onder de overige medewerkers.
- Medewerkers in de hoogste functieschalen (≥ 10) hebben duidelijk vaker afspraken gemaakt over te behalen resultaten dan hun collega's in de lagere schalen. Vooral bij medewerkers in de laagste functieschalen (1 t/m 5) is dit onderwerp vaak niet aan bod gekomen.
- Medewerkers in de functieschalen 6 t/m 9 hebben relatief vaak zaken afgesproken over opleiding en training. Onder de medewerkers in de laagste schalen (1 t/m 5) is dit beduidend minder het geval.
- Medewerkers uit de laagste functieschalen (1 t/m 5) hebben relatief vaak afspraken over hun arbeidsomstandigheden gemaakt. Onder de medewerkers met functieschaal 10 of hoger is dit veel minder vaak het geval. Over aansturing en ondersteuning vanuit de leidinggevende hebben medewerkers uit de laagste functieschalen (1 t/m 5) daarentegen relatief zelden zaken afgesproken.

Visie op waarderingsgesprekken

- Medewerkers uit de hoogste functieschalen (≥ 10) geven relatief zelden aan dat waarderingsgesprekken voor hen geen meerwaarde hebben.

Geen waarderingsgesprek

- Medewerkers in de lagere functieschalen (1 t/m 5) die nog nooit een waarderingsgesprek gevoerd hebben geven wat vaker dan gemiddeld aan dat dit op hun afdeling niet gebruikelijk is.

Leidinggevende positie

Gang van zaken bij waarderingsgesprek

- Medewerkers met een leidinggevende positie hebben bij de waarderingsgesprekken met de eigen leidinggevende minder vaak gesproken over arbeidsomstandigheden dan medewerkers die geen leiding geven.
- Medewerkers met een leidinggevende positie geven vaker aan dat er tijdens het waarderingsgesprek met de eigen leidinggevende sprake was van gelijkwaardige gesprekspartners en dat zij zich vrij voelden overall over te praten dan medewerkers die zelf geen leiding geven.
- Medewerkers die zelf leiding geven hebben relatief vaak met de eigen leidinggevende af-

spraken gemaakt over te behalen resultaten en aansturing en ondersteuning.

Visie op waarderingsgesprekken

- Medewerkers met een leidinggevende positie geven relatief zelden aan dat waarderingsgesprekken voor hen geen meerwaarde hebben.

4 Leidinggevenden en medewerkers vergeleken

In dit laatste hoofdstuk maken we een vergelijking tussen de ervaringen van leidinggevenden met waarderingsgesprekken en die van de medewerkers¹. Hebben leidinggevenden en medewerkers dezelfde ervaringen of denken leidinggevenden toch anders over de wijze waarop zij waarderingsgesprekken aanpakken dan hun medewerkers?

4.1 Gang van zaken bij waarderingsgesprekken

Onderwerpen

Volgens de leidinggevenden is er tijdens waarderingsgesprekken vaker over behaalde resultaten, aansturing en ondersteuning, samenwerking en opleiding en training gesproken dan volgens de medewerkers.

Tabel 4.1 Belangrijkste onderwerpen waarderingsgesprekken (%)

	leidinggevend	medewerkers
behaalde resultaten	95	78
arbeidsomstandigheden	67	64
aansturing en ondersteuning vanuit leidinggevende	85	71
samenwerking met collega's en/of leidinggevende	95	85
opleiding en training	80	65

Verslag

Ruim negen van de tien leidinggevenden (92%) zeggen altijd verslagen te maken (of te laten maken) van de waarderingsgesprekken die zij met hun medewerkers voeren. Dit komt ongeveer overeen met de ervaring van de medewerkers. Van hen geeft 86% aan dat hun laatste waarderingsgesprek in een verslag is vastgelegd. Over de termijn waarbinnen verslagen gemaakt worden verschillen leidinggevenden en medewerkers wel wat van mening. Zes op de tien leidinggevenden beweren dat dit binnen 10 dagen gebeurt, onder medewerkers bedraagt dit aandeel iets minder dan de helft.

Tabel 4.2 Termijn verslag (%)

	leidinggevend	medewerkers
binnen 10 dagen	60	48
binnen een maand	35	36
langer dan een maand	6	16

Afspraken

Vrijwel alle leidinggevenden (99%) zeggen tijdens waarderingsgesprekken concrete afspraken te maken met hun medewerkers. Dit komt niet overeen met de ervaring van de medewerkers. Een kwart van de medewerkers geeft aan tijdens het laatste waarderingsgesprek in het geheel geen afspraken te hebben gemaakt met de leidinggevende.

Tabel 4.3 Concrete afspraken (%)

	leidinggevend	medewerkers
afspraken op papier	95	60
mondelinge afspraken	4	16
geen afspraken	1	24

Ruim acht op de tien leidinggevenden geven aan tijdens waarderingsgesprekken met de medewerkers afspraken te maken over te behalen resultaten en opleiding en training. Van de medewerkers geeft slechts een derde deel aan dat zij hier tijdens het laatste waarderingsgesprek afspraken over hebben gemaakt. Ook over arbeidsomstandigheden, aansturing, ondersteuning en samenwerking zijn volgens de leidinggevenden vaker concrete afspraken gemaakt dan volgens de medewerkers.

Tabel 4.4 Afspraken gemaakt over (%)

	<i>leidinggevend</i>	<i>medewerkers</i>
<i>te behalen resultaten</i>	82	34
<i>arbeidsomstandigheden</i>	47	18
<i>aansturing en ondersteuning vanuit leidinggevende</i>	66	22
<i>samenwerking met collega's en/of leidinggevende</i>	61	22
<i>opleiding en training</i>	84	37

Tabel 4.5 Afspraken nagekomen(%)

	<i>leidinggevend</i>	<i>medewerkers</i>
Leidinggevende komt...		
<i>afspraken altijd na</i>	53	57
<i>afspraken niet altijd na</i>	49	41
<i>afspraken (vrijwel) nooit na</i>	-	2
Medewerker komt...		
<i>afspraken altijd na</i>	31	69
<i>afspraken niet altijd na</i>	69	31
<i>afspraken (vrijwel) nooit na</i>	-	-

Nakomen afspraken

Ruim de helft van de leidinggevenden (53%) zegt tijdens waarderingsgesprekken gemaakte afspraken altijd na te komen. De medewerkers (57%) bevestigen dit. Ruim tweederde deel van de medewerkers zegt zelf altijd de tijdens waarderingsgesprekken gemaakte afspraken na te komen. Dit komt niet overeen met de ervaring van de leidinggevenden. Van hen is slechts 31% van mening dat de medewerkers hun afspraken altijd nakomen.

¹ De in dit hoofdstuk gegeven vergelijking tussen de uitkomsten van de leidinggevenden en de medewerkers dient opgevat te worden als indicatief. Omdat sommige leidinggevenden meer medewerkers hebben dan andere zijn de cijfers slechts tot op zekere hoogte vergelijkbaar.

Bijlagen

Bijlage 1 Vragenlijst Evaluatie waarderingsgesprekken-LEIDINGGEVENDEN

Sinds 2002 worden er bij de gemeente Dordrecht waarderingsgesprekken gehouden. Het SGB is gevraagd een evaluatie van de waarderingsgesprekken uit te voeren. Met behulp van deze enquête willen wij onder meer nagaan met welke frequentie waarderingsgesprekken plaats vinden, hoe leidinggevenden tegenover waarderingsgesprekken staan en hoe medewerkers deze gesprekken ervaren.

Waar hebben we het over?

Onze vragen hebben betrekking op waarderingsgesprekken.

Niet te verwarren met een beoordelingsgesprek, waarin het met name gaat om het vastleggen van rechtspositionele gevolgen, zoals het al dan niet krijgen van een vaste aanstelling e.d.. Dit is een eenzijdig gesprek (u informeert uw medewerker).

Ook niet te verwarren met een pop-gesprek (persoonlijk ontwikkel plan), waarin het met name gaat om de wensen en ontwikkelingsmogelijkheden van de medewerker op de langere termijn.

Bij een waarderingsgesprek gaat het om het bespreken van resultaten van de afgelopen periode en het maken van afspraken voor de toekomst: hoe is het werk in de afgelopen periode gegaan? Waar wil de medewerker zich in de komende periode op richten? Het is een tweezijdig gesprek: dat wil zeggen dat de medewerker ook zelf onderwerpen aan de orde kan stellen.

Uw antwoorden worden vertrouwelijk behandeld en zullen alleen voor dit onderzoek gebruikt worden.

A. Frequentie

1. Voert u waarderingsgesprekken met uw medewerkers?

- ja, met alle medewerkers --> **ga naar vraag 5**
- met sommige medewerkers wel, met andere medewerkers niet
- nee, ik voer geen waarderingsgesprekken --> **ga naar vraag 3**

2. Wat is de reden dat u met sommige medewerkers een waarderingsgesprek voert en met andere niet?

- Ik zie bij sommige medewerkers de meerwaarde er niet van in.
- Ik spreek sommige medewerkers toch wel.
- Daar hebben niet alle medewerkers behoefte aan
- andere reden, namelijk:

--> **ga naar 4**

3. Waarom voert u geen waarderingsgesprekken?

- Ik zie de meerwaarde er niet van in.
- Ik spreek mijn medewerkers toch wel.
- Daar hebben mijn medewerkers geen behoefte aan.
- andere reden, namelijk:

4. Maakt u gebruik van een alternatief voor het waarderingsgesprek? (bijvoorbeeld een voortgangsgesprek, we bedoelen hier uitdrukkelijk NIET een pop-gesprek, een beoordelingsgesprek of werkoverleg)

ja nee --> ga naar 17

De volgende vragen gaan over de planning en frequentie van waarderingsgesprekken. Wanneer u gebruik maakt van een alternatief voor het waarderingsgesprek, dan kunt u deze vragen voor dit alternatief beantwoorden.

- 5a. Hoe vaak voert u waarderingsgesprekken met uw medewerkers?

jaarlijks met iedere medewerker --> ga naar vraag 6
 minimaal één keer in de twee jaar met iedere medewerker --> ga naar vraag 6
 minder dan één keer in de twee jaar met iedere medewerker --> ga naar vraag 6
 dat verschilt tussen medewerkers / groepen medewerkers

- b. Welke verschillende groepen medewerkers onderscheidt u en hoe vaak voert u waarderingsgesprekken met hen? (U kunt hierbij bijvoorbeeld denken aan oudere of zieke medewerkers, medewerkers die reeds lange tijd in dienst zijn of juist sinds kort, etc.)

groep	frequentie		
	jaarlijks/ min.	1 keer in 2 jaar	< 1x in 2 jaar
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Plant u de waarderingsgesprekken verspreid over het jaar of in één bepaalde periode (geclusterd)?

gespreid geclusterd

B. Gang van zaken

7. Hoe ver van tevoren kondigt u waarderingsgesprekken aan?

Ik kondig waarderingsgesprekken niet van tevoren aan.
 Maximaal enkele dagen van te voren.
 Ongeveer een week van te voren.
 Twee weken of meer van te voren.

8. Maakt u bij het voeren van waarderingsgesprekken met uw medewerkers gebruik van het 'Gespreksblad Waarderingsgesprekken' van P&O?

ja
 nee, maar ik weet dit gespreksblad wel op intranet te vinden
 nee, dat ken ik niet

9. Wat zijn de belangrijkste onderwerpen die tijdens de waarderingsgesprekken met uw medewerkers aan bod komen? (meerdere antwoorden mogelijk)

behaalde resultaten
 arbeidsomstandigheden
 aansturing en ondersteuning vanuit leidinggevende
 samenwerking met collega's en/of leidinggevende
 opleiding en training
 andere onderwerpen, namelijk:

10a. Worden er verslagen gemaakt van de waarderingsgesprekken die u met uw medewerkers voert?

- ja, altijd --> ga naar vraag 10 C
- nee, niet altijd
- nee, nooit

b. Waarom worden er niet altijd / nooit verslagen gemaakt?

- het kost me teveel tijd
- het komt er niet (altijd) van
- ik zie de meerwaarde er niet van in
- daar hebben mijn medewerkers geen behoefte aan
- andere reden, namelijk:

--> ga naar vraag 12

c. Wie maakt deze verslagen?

- leidinggevende
- medewerker

d. Binnen welke termijn worden deze verslagen gemaakt?

- binnen 10 dagen na het gesprek
- langer dan een maand
- binnen een maand na het gesprek

11. Gaat er een kopie van deze verslagen (eventueel via de personeelsadviseur) naar Judoc voor het personeelsdossier?

- ja, altijd
- nee (vrijwel) nooit
- soms

12a. Maakt u tijdens waarderingsgesprekken concrete afspraken met uw medewerkers?

- ik zet afspraken op papier
- ik maak geen afspraken --> ga naar vraag 13
- ik maak mondelinge afspraken

b. Waar hebben die afspraken betrekking op? (meerdere antwoorden mogelijk)

- te behalen resultaten
- arbeidsomstandigheden
- aansturing en ondersteuning vanuit leidinggevende
- samenwerking met collega's en/of leidinggevende
- opleiding en training
- op iets anders, namelijk:

c. Komen de medewerkers de gemaakte afspraken uit waarderingsgesprekken na?

- ja, altijd
- nee, niet altijd
- nee, (vrijwel) nooit

d. Komt u zelf de gemaakte afspraken uit waarderingsgesprekken na?

- ja, altijd
- nee, niet altijd
- nee, (vrijwel) nooit

C. Visie op waarderingsgesprekken

13a. Heeft het voeren van waarderingsgesprekken met uw medewerkers voor u meerwaarde?

- ja nee

b. Waarom wel/niet?

14. In hoeverre zijn de waarderingsgesprekken die u voert met uw medewerkers gekoppeld aan beoogde resultaten in het afdelings- en/of sectorjaarplan?

- zeer sterk
 enigszins
 niet of nauwelijks

15. Wat zou er volgens u beter kunnen als het gaat om waarderingsgesprekken?

16. Voert u zelf ook waarderingsgesprekken met uw leidinggevende?

- ja nee

D. Achtergrondkenmerken

17. Voor welke sector/bedrijf werkt u?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Brandweer | <input type="checkbox"/> Cultuur |
| <input type="checkbox"/> Publieksdiensten | <input type="checkbox"/> Ingenieursbureau |
| <input type="checkbox"/> Stafdiensten | <input type="checkbox"/> Onderwijs & Welzijn |
| <input type="checkbox"/> Sociale Dienst | <input type="checkbox"/> Stadsbestuurcentrum |
| <input type="checkbox"/> Sport & Recreatie | <input type="checkbox"/> Stadsontwikkeling |
| <input type="checkbox"/> Stadswerken | <input type="checkbox"/> Overig (Algemene Directie/Bureau Leerplicht
Drechtsteden/Essenhof/Griffie/Programma's/
Projectmanagement) |

18. Wat is uw geslacht?

- man vrouw

19. Tot welke leeftijdscategorie behoort u?

- jonger dan 35 jaar 45 t/m 54 jaar
 35 t/m 44 jaar 55 jaar en ouder

Hartelijk dank voor uw medewerking

Vragenlijst Evaluatie waarderingsgesprekken - MEDEWERKERS

Sinds 2002 worden er bij de gemeente Dordrecht waarderingsgesprekken gehouden. Het SGB is gevraagd een evaluatie van de waarderingsgesprekken uit te voeren. Met behulp van deze enquête willen wij onder meer nagaan met welke frequentie waarderingsgesprekken plaats vinden, hoe leidinggevenden tegenover waarderingsgesprekken staan en hoe medewerkers deze gesprekken ervaren.

Waar hebben we het over?

Onze vragen hebben betrekking op waarderingsgesprekken.

Niet te verwarren met een beoordelingsgesprek, waarin het met name gaat om het vastleggen van rechtspositionele gevolgen, zoals het al dan niet krijgen van een vaste aanstelling e.d.. Dit is een eenzijdig gesprek (uw leidinggevende informeert u).

Ook niet te verwarren met een pop-gesprek (persoonlijk ontwikkel plan), waarin het met name gaat om uw wensen en ontwikkelingsmogelijkheden op de langere termijn.

Bij een waarderingsgesprek gaat het om het bespreken van resultaten van de afgelopen periode en het maken van afspraken voor de toekomst: hoe is het werk in de afgelopen periode gegaan? Waar wilt u zich in de komende periode op richten? Het is een tweezijdig gesprek: dat wil zeggen dat u ook zelf onderwerpen aan de orde kunt stellen.

Uw antwoorden worden vertrouwelijk behandeld en zullen alleen voor dit onderzoek gebruikt worden.

A. Frequentie

1. Heeft u wel eens een waarderingsgesprek gehad?

- ja
 nee --> ga naar vraag 4

2. Heeft u in 2004 een waarderingsgesprek gehad met uw leidinggevende?

- ja
 nee

3. Heeft u in 2005 al een waarderingsgesprek gehad of verwacht u dit nog te krijgen?

- ja, al gehad
 nee, maar verwacht ik nog te krijgen
 nee, en verwacht ik ook niet te krijgen

--> ga naar vraag 8

B. Geen waarderingsgesprek

4. Waarom heeft er volgens u nog geen waarderingsgesprek met u plaatsgevonden?

- dat is op onze afdeling niet gebruikelijk
- wegens omstandigheden (ziekte, langdurige afwezigheid)
- dat weet ik niet
- andere reden, namelijk:

5. Heeft u behoefte aan het voeren van een waarderingsgesprek?

- ja
- nee --> ga naar vraag 7

6. Heeft u uw leidinggevende zelf wel eens om een waarderingsgesprek gevraagd?

- ja
- nee

7. Heeft u wel andere soorten gesprekken met uw leidinggevende gevoerd? We bedoelen hier niet de beoordelingsgesprekken, POP-gesprekken of werkoverleggen, maar andere twee-zijdige gesprekken die met de resultaten van uw werk te maken hebben, bijvoorbeeld voortgangsgesprekken.

- ja --> ga naar vraag 8
- nee --> ga naar vraag 19

C. Gang van zaken

Onderstaande vragen gaan over de organisatie rondom het waarderingsgesprek.

Wilt u de vragen beantwoorden voor het laatste waarderingsgesprek dat u heeft gehad. Degenen die geen waarderingsgesprek hebben gehad, maar wel een vergelijkbaar gesprek, zoals een voortgangsgesprek, willen we verzoeken de volgende vragen te beantwoorden voor dat laatste gesprek.

	ja	nee	weet niet / geen mening
8a. Bent u tijdig (d.w.z. 1 à 2 weken van te voren) op de hoogte gebracht dat er een gesprek plaats zou vinden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8b. Heeft u voldoende tijd gehad om het gesprek voor te bereiden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8c. Was het vooraf duidelijk voor u welke onderwerpen er in het gesprek aan de orde zouden komen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8d. Heeft u zelf de mogelijkheid gehad onderwerpen aan te dragen voor het gesprek?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8e. Heeft u dat ook gedaan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Onderstaande vragen gaan over de inhoud van het waarderingsgesprek.

9a. Welk van de volgende onderwerpen zijn in het afgelopen waarderingsgesprek aan de orde gekomen? (meerdere antwoorden mogelijk)

- behaalde resultaten
- arbeidsomstandigheden
- aansturing en ondersteuning vanuit leidinggevende
- samenwerking met collega's en/of leidinggevende
- opleiding en training
- andere onderwerpen, namelijk:

9b. Zijn alle onderwerpen die u aan bod wilde laten komen in het gesprek aan bod gekomen?

- ja --> ga naar vraag 10
- nee

9c. Kunt u een toelichting geven op uw antwoord?

Onderstaande vragen gaan over het verloop van het waarderingsgesprek.

10a. Wat vond u van de sfeer tijdens het gesprek?

- goed --> ga naar vraag 11
- matig
- slecht
- weet niet / geen mening --> ga naar vraag 11

10b. U vond de sfeer matig of slecht. Kunt u uw antwoord toelichten?

11. Heeft u het idee dat uw leidinggevende tijdens het waarderingsgesprek echt geïnteresseerd was in u?

- ja, zeker
- ja, enigszins
- nee, niet echt
- weet niet / geen mening

12. Was er volgens u sprake van gelijkwaardigheid tussen u en uw leidinggevende in uw waarderingsgesprek?
- ja, zeker
 - nee, niet helemaal
 - nee, zeker niet
 - weet niet / geen mening
13. In hoeverre voelt u zich vrij over allerlei onderwerpen met uw leidinggevende te praten tijdens een waarderingsgesprek? Bijvoorbeeld ook over de manier waarop uw leiding-gevende met u communi-ceert of over zijn/haar wijze van aansturing?
- Ik voel me vrij overal over te praten
 - Sommige onderwerpen vind ik wel moeilijk om over te praten, maar ik doe het wel
 - Overig sommige onderwerpen voel ik me niet vrij te praten tijdens een waarderingsgesprek
 - weet niet / geen mening
14. Vindt u dat uw leidinggevende voldoende open staat voor kritiek tijdens een waarderings-gesprek?
- ja, hij/zij staat voldoende open voor kritiek
 - nee, hij/zij staat onvoldoende open voor kritiek
 - weet niet / geen mening

De volgende vragen gaan over het verslag van het waarderingsgesprek en eventuele afspraken die ge-maakt zijn.

- 15a. Is er een verslag gemaakt van het waarderingsgesprek?
- ja
 - nee --> ga naar vraag 16
- 15b. Binnen welke termijn is dit verslag gemaakt?
- binnen 10 dagen na het gesprek
 - binnen een maand na het gesprek
 - langer dan een maand
- 15c. In hoeverre kon u zich in dit verslag vinden?
- (vrijwel) volledig --> ga naar vraag 16
 - redelijk
 - helemaal niet
- 15d. Voelde u zich vrij een aanvulling/wijziging te geven op het verslag?
- ja
 - nee
- 16a. In hoeverre zijn er concrete afspraken gemaakt tijdens uw laatste waarderingsgesprek?
- er zijn afspraken op papier gezet
 - er zijn mondelinge afspraken gemaakt
 - er zijn geen afspraken gemaakt --> ga naar vraag 17

16b. Waar hadden die afspraken betrekking op? (meerdere antwoorden mogelijk)

- te behalen resultaten
- arbeidsomstandigheden
- aansturing en ondersteuning vanuit leidinggevende
- samenwerking met collega's en/of leidinggevende
- opleiding en training
- op iets anders, namelijk:

16c. Komt uw leidinggevende de gemaakte afspraken uit waarderingsgesprekken na?

- ja, altijd
- nee, niet altijd
- nee, (vrijwel) nooit

16d. Komt u zelf de gemaakte afspraken uit waarderingsgesprekken na?

- ja, altijd
- nee, niet altijd
- nee, (vrijwel) nooit

D. Visie op waarderingsgesprekken

17a. Hebben waarderingsgesprekken volgens u meerwaarde voor de medewerkers?

- ja
- nee
- geen mening

17b. Waarom wel of waarom niet?

18. Wat zou er volgens u beter kunnen als het gaat om waarderingsgesprekken?

E. Achtergrondkenmerken

19. Bij welke sector/bedrijf bent u werkzaam? Als u bij één van de grotere sectoren werkzaam bent, wilt u dan de afdeling aankruisen?

AD (inclusief Flexpool/Programma's)

Projectmanagement

Bureau Leerplicht Drechtsteden (BLD)

Essenhof Begraafplaats en Crematorium

Ingenieursbureau

Onderwijs en Welzijn

Raadsgriffie

Sport en Recreatie

Stads Bestuur Centrum

Brandweer

Afdeling Ondersteuning

Afdeling Voorbereiding

Afdeling Repressie

Directie en staf

Cultuur

Directie en Centraal bureau

Centrum Beeldende Kunst

Kunstmin

Musea

Stadsarchief

Publieksdiensten

Directie

Belastingen

Bouwen en Wonen

Burgerzaken

Openbare Orde en Veiligheid

Programmabureau Wijken

Toezicht

Sociale Dienst

Directie en Staf

Afdeling Inkomen

Afdeling Werk

Afdeling Zorg

Stadsontwikkeling

Directie en bedrijfsbureau

Afdeling Beleid

Grondbedrijf

Inrichting Stadsdelen

Stadswerken

Directie en secretariaat

Beleid en Beheer

Planning en Control

Uitvoering

Wijktaken

Havenbedrijf

Stafdiensten

Directie en secretariaat

Communicatie

Financiën

Informatisering ICT

Interne Dienstverlening

Juridische Zaken en Documentaire

Informatievoorzieningen

Personeel en Organisatie

Sociaal Geografisch Bureau

20. **Wat is uw geslacht?**

- man
- vrouw

21. **Tot welke leeftijdscategorie behoort u?**

- jonger dan 35 jaar
- 35 t/m 44 jaar
- 45 t/m 54 jaar
- 55 jaar en ouder

22. **Wat is uw functieschaal?**

- 1-5
- 6-9
- 10 of hoger

23. **Bent u zelf leidinggevende (d.w.z. directeur, afdelingshoofd, bureauhoofd of teamleider)?**

- ja
- nee

Hartelijk dank voor uw medewerking

Publicaties van het Sociaal Geografisch Bureau

Openbare orde en veiligheid		Evaluatie woonkeus Drechtsteden	2001
Leefbaarheid en veiligheid in Dordrecht 2003	2004	Verslag Geschikt Wonen	2003
Benchmark leefbaarheid en veiligheid 2001	2002	Migratie-onderzoek 2002	2003
Leefbaarheid en veiligheid in de Drechtsteden anno 2002	2003	Algemeen bestuur en maatschappelijke verkenningen	
Overzicht bestaande leefbaarheidsonderzoeken	2000	Dit is Dordt	2004
Jeugdcriminaliteitskaart Zuid-Holland Zuid 2000	2001	Bekend maakt bemind Monitor Beeld van Dordrecht	2005
Eind evaluatie Veiligheidsnetwerk Zwijndrecht	2002	Vertrouwen in het bestuur en oordeel over raads-	
Veiligheidsbeleving op school 2004	2004	communicatie	2004
Leefbaarheid en veiligheid in de Gemeente Zwijndrecht anno 2002	2003	Evaluatie inspraakbeleid	2002
Verkeer en vervoer		Succesvol lokaal ouderenhuisvestingsbeleid	2001
Parkeerregulering Groenedijk/Oranjelaan	2003	Gezondheidsmonitor Zuid-Holland Zuid	
Autobezit, verplaatsingsgedrag en vervoermiddelgebruik van de Dordtse bevolking anno 2001	2003	hoofdrapport en deelrapport: Dordrecht	2001
Sociaal-economisch beleid		Omnibusonderzoek Barendrecht 2000	2001
Monitor Binnenstad Dordrecht 2000/2001	2002	Prognose Essenhof 2000-2015	2000
Monitor werk 2002	2003	(crematies en begravingen)	
De Sociale Staat van Dordrecht 2003	2004	Bereik/waardering voor info gem. Dordrecht	2002
De markt voor benzinepompen in Dordrecht	2001	Herhalingsmeting beeld van en belangstelling voor de Drechtsteden	2002
Horecabezoek en beoordeling van de Dordtse horeca door de Dordtse bevolking anno 2004	2004	De stem van de burger	2002
Onderzoek draagvlak vrijdagmiddagmarkt	2003	Bezoekersonderzoek Dag van Dordt	2003
Monitor vraagzijde arbeidsmarkt havengebonden cluster Rijnmond	2004	Evaluatie Dualisme 1e fase	2003
Onderwijs		Feiten, belevingen en trends Papendrecht	2003
Kiezen voor beroepsonderwijs	2005	Milieu	
ROC's Albeda College en Da Vinci College in de Hoeksche Waard	2003	Gebruik toegangssysteem ondergrondse containers	2004
Behoeftte onderzoek kinderopvang Dordrecht	2004	Onderzoek naar achtergronden onkruidbestrijdings-middelengebruik door particulieren	2003
Integrale leerlingenprognose gemeente Dordrecht 2002-2018	2003	Evaluatie proef mini-container papier	2005
Vrije tijd, cultuur, sport en recreatie		Evaluatie hondenbeleid	2004
Gebruikers en deelnemers over gemeentelijke sportvoorzieningen	2004	Milieumonitor Dordrecht 2003	2004
Dordtenaren over recreatie in het buitengebied	2004	Ruimte voor de rivier	2003
Vrijwilligerswerk in Dordrecht 2003	2004	Belevingswaardeonderzoek oppervlaktewater	
Meningspeiling theatervoorziening in Dordrecht	2004	Krimpenerwaard	2004
Publieksonderzoek Wantipop/Rainbowpark 2002	2002	Belevingswaardeonderzoek oppervlaktewater Ridderkerk	2003
Kerstmarkt Dordrecht 2001	2002	Bevolking	
Boekenmarkt Dordrecht 2002	2002	Bevolkingsprognose per wijk gemeente Dordrecht 2004-2020	2004
Opinies over en waardering voor evenementen in Dordrecht	2003	Huishoudenprognose 1998-2010	1998
Toervaarders over Dordrecht	2004	Klanttevredenheid	
Onderzoek Openbare Bibliotheek Dordrecht	2003	Basisscholen over Weizigt NMC	2004
Publieksonderzoek Zomerkermis 2003	2003	Klanttevredenheidsonderzoek Wijklijn	2003
Evaluatie Dordt in Stoom	2004	Klanttevredenheidsonderzoek Maaltijdservice	2004
Evaluatie Rhythm & Blues Festival	2004	Klanttevredenheidsonderzoek Personalarmering	2004
Sociale voorzieningen en maatschappelijk werk		Klanttevredenheidsonderzoek Onderwijs en Welzijn	2004
Onze buurt aan zet, tussenevaluatie	2004	Elektronische Dienstverlening Gemeente Dordrecht	2003
Jeugdbeleid in de Drechtsteden	2003	Klanttevredenheidsonderzoek Groenvoorziening 2003	2004
Behoeftte-onderzoek Dubbeldam	2004	Klanttevredenheidsonderzoek WVG Dordrecht	2003
Jongeren Dordrecht 2003	2004	Klanttevredenheidsonderzoek WVG Zwijndrecht	2003
Monitor Sociaal Programma Oud-Krispijn Zuid-3	2004	Klanttevredenheidsonderzoek Brandweer Dordrecht	2003
Doelgroepenonderzoek Bureau Schuldhulpverlening Dordrecht deel III	2004	Klanttevredenheidsonderzoek Stafdiensten	2004
Uitvallersonderzoek Bureau Schuldhulpverlening Dordrecht	2003	Medewerkerstevredenheidsonderzoek Stafdiensten	2004
Evaluatie Gezondheidsmanagement	2004	Bovenstaande lijst bevat een selectie van publicaties van het SGB	
Monitor ouderen 2003	2004	Algemeen	
Wijkpanel Staart Groen	2004	Dordt op z'n droogst	jaarlijks
Wijkpanel Staart Veilig	2005	Staat van de wijken	meerjarig
Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting		Tabellenboek Bedrijvenregister Dordrecht	jaarlijks
Woonmonitor Dordrecht 2004	2004	Meer cijfers en trends kunt u vinden op onze website www.sociaalgeografischbureau.nl	
Woonmonitor Drechtsteden 2004	2004	Informatie/bestellen:	
Evaluatie project dynamisch wonen	2004	telefoon: (078) 639 64 65	
		schriftelijk: Sociaal Geografisch Bureau	
		Postbus 8 - 3300 AA DORDRECHT	
		e-mail: SGB@dordrecht.nl	
		website: www.sociaalgeografischbureau.nl	
		fax: 078 -639 80 80	

