



## Onderzoeksrapport

**De inclusieve arbeidsmarkt:  
*'Hoe werkt de praktijk?'***

**Gemeente Dalfsen**  
Eenheid bedrijfsvoering  
Door: Vera Hoes  
September 2016 t/m december 2016



**De inclusieve arbeidsmarkt: 'Hoe werkt de praktijk?'**

**Onderzoek naar de beleving van medewerkers met een arbeidsbeperking binnen de eenheid Openbare Ruimte van de gemeente Dalfsen.**

22 december 2016

HRMmvMP.PR1617

Human Resource Management

Christelijke Hogeschool Windesheim

Periode: September 2016 – januari 2017

**Vera Hoes**  
S1048555  
V.hoes@dalfsen.nl  
Staphorsterweg 5  
7711GA Nieuwleusen

**Annemarie Kruithof**  
Stagedocent  
A.J.Kruithof@windesheim.nl  
Windesheim  
Campus 2-6  
8017 CA Zwolle

**Anne Kruiper**  
Bedrijfsmentor  
A.kruiper@dalfsen.nl  
Gemeente Dalfsen  
Raadhuisstraat 1  
7721 AX Dalfsen



## Voorwoord

In het kader van de opleiding Human Resource Management volgen studenten in het derde leerjaar de minor praktijk. De minor praktijk staat in het teken van meewerken op tactisch en strategisch niveau op een HR-afdeling. Naast mee-werkzaamheden en beroepsproducten wordt de minor praktijk gekenmerkt door een praktijkonderzoek dat studenten voor het eerst individueel uitvoeren. In dit rapport staan de resultaten en het advies van het praktijkonderzoek.

Na een leerzame en succesvolle major 4 bij de gemeente Dalfsen heb ik er bewust voor gekozen om nogmaals 20 weken stage te lopen bij dezelfde organisatie. De kansen en mogelijkheden die de gemeente medewerkers biedt en de informele sfeer binnen de ambtelijke organisatie maken dat ik met veel plezier zowel mijn major 4 als minor praktijk bij de gemeente Dalfsen volbracht heb.

Sinds januari 2015 heeft de gemeente Dalfsen een vierde wijkteam, wijkteam Dalfsen Werkt, met daarin medewerkers met een WSW-indicatie. In maart 2017 wordt een Onderdeelscommissie voor deze medewerkers in het leven geroepen zodat zij medezeggenschap krijgen. Om de periode van januari 2015 tot maart 2017 te overbruggen heb ik vanaf augustus 2016 onderzoek gedaan naar de beleving van de betrokkenen bij en de medewerkers van het wijkteam Dalfsen Werkt.

Voor het tot een goed einde brengen van dit onderzoeksrapport en daarmee het behalen van de doelstelling van het onderzoek, wil ik mijn bedrijfsmentor Anne Kruiper bedanken. Door haar kritische blik en leerzame begeleiding heeft zij zowel mijn onderzoek als mijn vaardigheden als onderzoeker naar een hoger niveau weten te tillen.

Vera Hoes  
Dalfsen, 22 december 2016



## Samenvatting

Dit rapport is opgesteld door een minor praktijk stagiaire die werkzaam is binnen team HR van de gemeente Dalfsen. In dit rapport staan de resultaten en het advies gericht op de beleving van de betrokkenen bij en de medewerkers van het wijkteam Dalfsen Werkt.

### Aanleiding

De gemeente Dalfsen is in januari 2015 gestart met de Stichting Dalfsen Werkt (SDW). Dit is een stichting met als doel het bevorderen van de participatie van burgers in de gemeente Dalfsen. Als onderdeel van SDW is het wijkteam Dalfsen Werkt opgericht. Anderhalf jaar na de oprichting van SDW is SDW geëvalueerd om te kijken hoe de structuur en werkprocessen van SDW in de praktijk werken. Dit onderzoek maakt deel uit van de evaluatie van SDW en is gericht op de beleving van de betrokkenen bij het wijkteam Dalfsen Werkt. Daarbij wordt de beleving van de huidige praktijk gemeten en vergeleken met de vooraf opgestelde kritische succesfactoren die omschreven staan in het strategisch bedrijfsplan O&B 2015.

### Doelstelling

Het doel van het onderzoek is een rapport dat voorziet in advies over acties die nodig zijn om te voldoen aan de vooraf opgestelde kritische succesfactoren ten aanzien van de beleving van de betrokkenen bij en de medewerkers van het wijkteam Dalfsen Werkt.

### Probleemstelling

“Welke acties zijn nodig, uitgaande van de beleving van de betrokkenen bij en de medewerkers van het wijkteam Dalfsen Werkt, om te voldoen aan de vooraf opgestelde kritische succesfactoren, die er toe leiden dat Stichting Dalfsen Werkt goed functioneert?”

1. Hoe is Wijkteam Dalfsen Werkt georganiseerd? (aanleiding, indeling wijkteam, begeleiding, soort werk, niveau van de medewerkers) (IST)
2. Wat zijn de vooraf opgestelde kritische succesfactoren ten aanzien van de beleving van de betrokkenen bij en de medewerkers van wijkteam Dalfsen werkt? (SOLL)
3. Wat is de beleving in de praktijk ten aanzien van de vooraf opgestelde kritische succesfactoren van de betrokkenen bij en de medewerkers van het wijkteam Dalfsen Werkt? (IST)

Om een antwoord te formuleren op bovengenoemde deelvragen is gebruik gemaakt van desk- en fieldresearch. Er is literatuuronderzoek gedaan op basis van interne documenten en er zijn semigestructureerde interviews afgenomen. Daarnaast is een groepsinterview afgenomen door middel van een werkconferentie. De resultaten van dit onderzoek zijn aan de hand van het procesmodel (figuur 1.1) in de conclusies, advies en implementatie verwerkt tot een antwoord op de probleemstelling.

### Conclusies

Hieronder staan in het kort de belangrijkste conclusies weergegeven.

#### 1. Organisatie inrichting

Hoe is Wijkteam Dalfsen Werkt georganiseerd? (aanleiding, indeling wijkteam, begeleiding, soort werk, niveau van de medewerkers) (IST)

Het wijkteam Dalfsen Werkt is een onderdeel van de buitendienst van de gemeente Dalfsen. In het wijkteam zijn 39 medewerkers werkzaam, zij verzorgen het groen van de gemeente Dalfsen. De medewerkers hebben een WSW-indicatie waardoor zij moeilijk om kunnen gaan met veranderingen. Het wijkteam Dalfsen werkt heeft een eigen wijkuitvoerder en heeft daarnaast ook twee voormannen die begeleiding bieden aan de medewerkers. Wanneer de medewerker behoefte heeft aan specifieke opvang in de persoonlijke (sociale) begeleiding en ontwikkeling wordt de loopbaanbegeleider van de gemeente Dalfsen ingeschakeld.

#### 2. Kritische succesfactoren

“Wat zijn de vooraf opgestelde kritische succesfactoren ten aanzien van de beleving van de betrokkenen bij en de medewerkers van wijkteam Dalfsen werkt? (SOLL)”

In het strategisch bedrijfsplan zijn factoren opgenomen die essentieel zijn om uitvoering te kunnen geven aan de visie van de afdeling O&B. Deze kritische succesfactoren bepalen de mate waarin de afdeling O&B en daarmee het wijkteam Dalfsen Werkt goed functioneert. (Gemeente Dalfsen, 2014)

In het onderzoek zijn alleen de kritische succesfactoren meegenomen die gericht zijn op de beleving. Deze kritische succesfactoren zijn voor dit onderzoek verder gespecificeerd omdat zij niet voldoende concreet en meetbaar waren om te onderzoeken.

De kritische succesfactoren die in dit onderzoek zijn gemeten, zijn:

- Heldere taken, rollen, verantwoordelijkheden en processen
- Balans in de buitendienst
- Goede leiding en begeleiding
- Goede werkcultuur.
- Voldoende draagvlak en betrokkenheid

### **3. Beleving in de praktijk**

“Wat is de beleving in de praktijk ten aanzien van de vooraf opgestelde kritische succesfactoren van de betrokkenen bij en de medewerkers van het wijkteam Dalfsen Werkt?” (IST)

#### **Heldere taken, rollen, verantwoordelijkheden en processen**

Aan de kritische succesfactor heldere taken, rollen, verantwoordelijkheden processen wordt grotendeels voldaan. De tevredenheid over de werkzaamheden is gegroeid ten opzichte van de oude werkomgeving bij de uitvoeringsorganisaties. Er is geen duidelijke planning van de werkzaamheden, maar het is belangrijk om geen druk bij de medewerkers neer te leggen. Daarnaast voelen medewerkers zich in toenemende mate verantwoordelijk voor de werkzaamheden die zij uitvoeren. Aandachtspunten ten aanzien van de kritische succesfactor heldere taken, rollen, verantwoordelijkheden en processen liggen er vooral nog ten aanzien van de duidelijkheid van de werkzaamheden en de structuur in de werkzaamheden.

#### **Balans in de buitendienst**

Kijkend naar de kritische succesfactor balans in de buitendienst is de optimale ploegsamenstelling gevonden en moet deze vastgehouden worden. Over het algemeen is er tevredenheid over de samenstelling van het wijkteam en er is geen behoefte aan integratie in andere wijkteams. De samenwerking met de buitendienst verloopt goed, maar hierin spelen nog wel een aantal aandachtspunten. Belangrijk hierbij is dat er aandacht moet zijn voor de medewerkers uit de buitendienst. Zij staan er wel voor open om samen te werken met de medewerkers, maar vinden dit lastig omdat zij de samenwerking ervaren als een vertraging in hun eigen werkzaamheden.

#### **Goede leiding en begeleiding**

Aan de kritische succesfactor goede leiding en begeleiding wordt grotendeels voldaan. In de praktijk is er over het algemeen tevredenheid over de leiding die geboden wordt. De feedbackcultuur is goed en de wijkuitvoerder en de voormannen zijn gemakkelijk bereikbaar. Daarnaast hebben medewerkers zich sinds de oprichting van Stichting Dalfsen Werkt zich ontwikkeld. Een belangrijk aandachtspunt is dat de medewerkers zijn niet bekend met de rol van de loopbaanbegeleider. Verdere aandachtspunten liggen vooral in de begeleiding van de medewerkers van de buitendienst. Het is voor hun nieuw hoe ze met de medewerkers moeten samenwerken en moeten dit zien te leren uit ervaring. Zij zouden graag van te voren horen wat de achtergrond is van de medewerker zodat ze hier rekening mee kunnen houden en mee om kunnen gaan. Verder speelt er een dilemma op het moment dat medewerkers in het wijkteam meer aandacht behoeven dan de rest van het wijkteam.

#### **Goede werkcultuur**

Afgezien van een aantal aandachtspunten wordt aan de kritische succesfactor goede werkcultuur voldaan. Over het algemeen voelen medewerkers zich op hun plek en de samenwerking tussen collega's onderling verloopt goed. Aan de medewerkers is te merken dat de sfeer in het wijkteam goed is. Het aandachtspunt is dat de sfeer in de gehele buitendienst is beïnvloed door de komst van wijkteam Dalfsen Werkt.



### **Voldoende draagvlak en betrokkenheid**

Ten aanzien van de kritische succesfactor voldoende draagvlak en betrokkenheid valt er nog winst te behalen. Over het algemeen worden de medewerkers van het wijkteam Dalfsen Werkt meer gewaardeerd dan voorheen toen zij nog werken bij de uitvoeringsorganisaties. De medewerkers zijn trots om bij de gemeente Dalfsen te mogen werken en over het algemeen worden de medewerkers op dit moment voldoende betrokken bij de gemeente. Wel zijn er een aantal punten die extra aandacht behoeven. Ondanks dat het steeds beter gaat er nog steeds een behoorlijke scheidingslijn is tussen de buitendienst en het wijkteam Dalfsen Werkt. Daarbij komt dat de waardering door de omgeving (inwoners) nog beter kan. Zij hebben onvoldoende het verschil duidelijk tussen de buitendienst en de medewerkers van het wijkteam Dalfsen Werkt. Verder speelt een belangrijke vraag gericht op de positie van de medewerkers van het wijkteam Dalfsen Werkt binnen de organisatie. Het is onduidelijk wanneer medewerkers wel of niet betrokken worden vanuit hun positie als wijkteam Dalfsen Werkt.

### **Advies en implementatie**

Door middel van het advies en de implementatie wordt de organisatie voorzien in (concrete) acties die nodig zijn om te voldoen aan de vooraf opgestelde kritische succesfactoren ten aanzien van de beleving.

#### Adviespunten:

- *Het behouden en optimaliseren van een werkbare situatie die aansluit op de organisatiedoelstelling.*  
Dit kan behaald worden door het herzien van de oorspronkelijke organisatiedoelstelling. Afhankelijk van de balans tussen de organisatiedoelstelling en de werkbare situatie zijn er verschillende resultaten te behalen:
  - Met de juiste balans tussen de organisatiedoelstelling en de werkbare situatie kan vergroting van de weerstand voorkomen worden
  - Daarnaast is het mogelijk, met de juiste balans, om de huidige weerstand te verlagen.
- *Meer begeleiding bieden aan de medewerkers van de buitendienst.*  
Door een intensievere begeleiding kan de samenwerking tussen de medewerkers uit de buitendienst en de medewerkers van het wijkteam Dalfsen Werkt geoptimaliseerd worden, wat een positieve invloed heeft op de sfeer in de buitendienst.
- *Medewerkers van het wijkteam Dalfsen Werkt voorzien van informatie*  
Het advies is om medewerkers te voorzien van de juiste informatie waardoor zij weten waar zij terecht kunnen. Dit kan bijvoorbeeld gedaan worden door een personeelsinformatiemap op te stellen.

#### Aandachtspunten:

- *Verduidelijking van Stichting Dalfsen Werkt richting inwoners van de gemeente Dalfsen*  
De inwoners hebben onvoldoende het verschil tussen de medewerkers van de buitendienst en van het wijkteam Dalfsen Werkt duidelijk. Communicatie naar inwoners is middel om het verschil tussen de gemeente en Stichting Dalfsen Werkt te verduidelijken.
- *Eenduidigheid in buitendienst rondom werktijden.*  
Medewerkers van het wijkteam Dalfsen Werkt hebben aangegeven het belangrijk te vinden om één structuur te hebben in de werkwijze van de gemeente en het wijkteam Dalfsen Werkt. Het advies is om dit mee te nemen in de harmonisering van de bedrijfsregelingen. Om dit te kunnen realiseren is de voorwaarde dat er een Onderdeelscommissie moet zijn.
- *Eenduidigheid over de positie van wijkteam Dalfsen Werkt binnen de organisatie.*  
Het is onduidelijk wanneer medewerkers wel of niet betrokken worden vanuit hun positie als wijkteam Dalfsen Werkt: Stichting Dalfsen Werkt of de gemeente Dalfsen als ambtelijke organisatie. Voor alle betrokken partijen is het belangrijk dat hier duidelijkheid over komt. Het advies is om hierover concrete afspraken te maken met de betrokken partijen.

- *Onvoldoende capaciteit in de begeleiding van medewerkers die meer aandacht behoeven.* Er speelt een dilemma op het moment dat medewerkers in het wijkteam niet mee kunnen komen met de rest van het wijkteam. Op dit moment is er onvoldoende capaciteit om medewerkers die niet mee kunnen komen continue begeleiding te bieden waardoor zij mogelijk afglijden naar beschut binnen.

#### Implementatie

Aan de hand van dit onderzoeksrapport kunnen concrete acties ondernomen worden die bijdragen aan het goed functioneren van Stichting Dalfsen Werkt. De uitwerking van deze acties kunnen door de verschillende betrokkenen in combinatie met andere lopende zaken in 2017 worden opgepakt.

## Inhoud

<b>1. Inleiding</b> .....	<b>14</b>
1.1 Probleembeschrijving .....	14
1.2 Begripsafbakening .....	15
1.3 Theoretisch kader .....	15
1.4 Proces- en theoretisch model.....	16
<b>2. Onderzoeksontwerp</b> .....	<b>20</b>
2.1 Dataverzamelmethode.....	20
2.2 Bruikbaarheid, betrouwbaarheid en validiteit .....	21
<b>3. Theoretische onderbouwing</b> .....	<b>24</b>
3.1 Organisatie inrichting.....	24
3.1.1 Aanleiding van het wijkteam.....	24
3.1.2 Indeling wijkteam Dalfsen Werkt .....	24
3.1.3 Begeleiding .....	25
3.1.4 Soort werk .....	25
3.1.5 Niveau van de medewerkers.....	25
3.2 Kritische succesfactoren ten aanzien van de beleving .....	26
3.2.1 Missie en visie .....	26
3.2.2 Kaders .....	26
3.2.3 Kritische succesfactoren.....	26
<b>4. Resultaten van het onderzoek</b> .....	<b>30</b>
4.1 Heldere taken rollen en verantwoordelijkheden .....	30
4.1.1 Tevredenheid over de werkzaamheden .....	30
4.1.2 Duidelijkheid van de werkzaamheden.....	30
4.1.3 Structuur in de werkzaamheden.....	31
4.1.4 Planning van de werkzaamheden .....	31
4.1.5 Verantwoordelijkheid van de medewerkers.....	32
4.2 Balans in de buitendienst .....	32
4.2.1 Tevredenheid over de samenstelling van de wijkteams.....	32
4.2.2 Behoeftte aan integratie in andere wijkteams .....	33
4.2.3 Samenwerking binnen de buitendienst .....	33
4.3 Goede leiding en begeleiding .....	33
4.3.1 Tevredenheid over de leiding en begeleiding.....	33
4.3.2 Feedbackcultuur tussen leidinggevend en medewerker .....	34
4.3.3 Bereikbaarheid van de leidinggevend .....	34
4.3.4 Mogelijkheden tot ontwikkeling.....	34
4.4 Goede werkcultuur .....	35
4.4.1 Voelen de medewerkers zich op hun plek in het wijkteam.....	35
4.4.2 Sfeer in het wijkteam .....	35
4.4.3 Samenwerking tussen medewerkers onderling. ....	35

4.5 Voldoende draagvlak en betrokkenheid .....	36
4.5.1 Waardering voor de medewerkers door de medewerkers van de gemeente Dalfsen .....	36
4.5.2 De betrokkenheid van de medewerkers bij de gemeente Dalfsen .....	36
<b>5. Conclusie.....</b>	<b>40</b>
5.1 Probleemstelling .....	40
5.2 Deelvragen .....	40
5.2.1 Indeling wijkteam .....	40
5.2.2 Kritische succesfactoren.....	40
5.2.3 Beleving in de praktijk.....	42
<b>6. Aanbevelingen &amp; implementatie .....</b>	<b>48</b>
6.1 Doelstelling .....	48
6.2 Advies .....	48
6.2.1 Behouden en optimaliseren van een werkbaar situatie die aansluit op de doelstelling.....	48
6.2.2 Meer begeleiding bieden aan de medewerkers van de buitendienst.....	49
6.2.3 Medewerkers van het wijkteam Dalfsen Werkt voorzien van informatie .....	49
6.3 Aandachtspunten.....	49
6.3.1 Verduidelijking van Stichting Dalfsen Werkt richting inwoners van de gemeente Dalfsen .....	49
6.3.2 Eenduidigheid in buitendienst rondom werktijden .....	49
6.3.3 Eenduidigheid over de positie van wijkteam Dalfsen Werkt binnen de organisatie .....	50
6.3.4 Onvoldoende capaciteit in de begeleiding van medewerkers die meer aandacht behoeven..	50
6.4 Implementatie .....	50
<b>7. Literatuur .....</b>	<b>54</b>
<b>Bijlage A: Boomdiagram .....</b>	<b>57</b>
<b>Bijlage B: Vragenlijst.....</b>	<b>59</b>
<b>Bijlage C: Werkconferentie .....</b>	<b>63</b>



## 1. Inleiding

In januari 2015 is de gemeente Dalfsen gestart met de Stichting Dalfsen Werkt (SDW). Dit is een stichting met als doel het bevorderen van de participatie van burgers in de gemeente Dalfsen. De nadruk ligt daarbij op de burger met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Hierbij gaat het om medewerkers met een WSW-indicatie of werknemers met een participatiewet-uitkering.

Als onderdeel van SDW is het wijkteam Dalfsen Werkt opgericht. Dit wijkteam is onderdeel geworden van de afdeling Onderhoud en Beheer (O&B). Omdat voor de lokale uitvoering een belangrijke taak voor deze afdeling is weggelegd, is in 2015 een strategisch bedrijfsplan O&B opgesteld. De missie voor de wijkteams van de afdeling O&B vanaf 2015 luidt: *“Het ontwikkelen en handhaven van de vastgestelde kwaliteit en belevingswaarde in de fysieke leefomgeving en het bieden van werk- en ontwikkelplekken voor mensen met afstand tot arbeidsmarkt, tegen vastgestelde kosten.”* (Gemeente Dalfsen, 2014)

Wijkteam Dalfsen Werkt is een voorbeeld van de inclusieve arbeidsmarkt (een arbeidsmarkt waaraan mensen zoveel mogelijk en duurzaam participeren). Nu, 1,5 jaar na de oprichting van SDW, wordt SDW geëvalueerd om te kijken hoe de structuur en de werkprocessen van SDW in de praktijk werken. Daarnaast wordt gekeken of de uitgangspunten die bij de oprichting zijn opgesteld in praktijk (nog steeds) werken.

Dit onderzoek maakt deel uit van de evaluatie van SDW en is gericht op de beleving van de betrokkenen bij het wijkteam Dalfsen Werkt. Daarbij wordt de beleving van de huidige praktijk gemeten en vergeleken met de vooraf opgestelde kritische succesfactoren die omschreven staan in het strategisch bedrijfsplan O&B 2015. De kritische succesfactoren die hierbij onderzocht worden zijn:

- Heldere taken, rollen, verantwoordelijkheden en processen
- Balans in de buitendienst (cultuur, productiviteit en homogeniteit)
- Goede leiding en begeleiding
- Goede werkcultuur
- Voldoende draagvlak en betrokkenheid bij de ambtelijke organisatie, bestuur, burgers en partners.

### 1.1 Probleembeschrijving

De gemeente Dalfsen weet niet of en wat nodig is om te voldoen aan de vooraf opgestelde kritische succesfactoren, omdat niet in beeld is wat de beleving is van de betrokkenen bij en de medewerkers van wijkteam Dalfsen Werkt.

#### Doelstelling

Organisatiedoelstelling:

Stichting Dalfsen Werkt functioneert goed door te voldoen aan de vooraf opgestelde kritische succesfactoren.

Om de organisatiedoelstelling te behalen is er onderzoek gedaan naar de vooraf opgestelde kritische succesfactoren, waaraan voldaan moet worden zodat SDW goed functioneert. Hiervoor is de onderzoeksdoelstelling geformuleerd.

Onderzoeksdoelstelling:

Een rapport dat voorziet in advies over acties die nodig zijn om te voldoen aan de vooraf opgestelde kritische succesfactoren ten aanzien van de beleving van de betrokkenen en de medewerkers van het wijkteam Dalfsen Werkt.

## Probleemstelling

“Welke acties zijn nodig, uitgaande van de beleving van de betrokkenen bij en de medewerkers van Wijkteam Dalfsen Werkt, om te voldoen aan de vooraf opgestelde kritische succesfactoren, die er toe leiden dat Stichting Dalfsen Werkt goed functioneert?” (GAB)

## Deelvragen

1. Hoe is Wijkteam Dalfsen Werkt georganiseerd? (aanleiding, Indeling wijkteam, begeleiding, soort werk, niveau van de medewerkers) (IST)
2. Wat zijn de vooraf opgestelde kritische succesfactoren ten aanzien van de beleving van de betrokkenen bij en de medewerkers van wijkteam Dalfsen werkt? (SOLL)
3. Wat is de beleving in de praktijk ten aanzien van de vooraf opgestelde kritische succesfactoren van de betrokkenen bij en de medewerkers van het wijkteam Dalfsen Werkt? (IST)

## 1.2 Begripsafbakening

Om eenduidigheid rondom de begrippen uit de probleemstelling en deelvragen te creëren zijn deze begrippen geoperationaliseerd.

Afdeling Openbaar beheer:	Is per 1 januari 2015 ondergebracht onder de eenheid Openbare Ruimte.
Goed functioneren: Medewerkers Wijkteam Dalfsen Werkt:	Wanneer aan de kritische succesfactoren wordt voldaan. 39 medewerkers met een WSW-indicatie die in dienst zijn van de Stichting Dalfsen Werkt.
Betrokkenen:	<ul style="list-style-type: none"><li>• De directe collega's uit de buitendienst</li><li>• De leidinggevenden (wijkuitvoerder, plaatsvervangend wijkuitvoerder en eenheidsmanager)</li></ul>
Beleving: Kritische succesfactoren:	De bewuste ervaring (Nederlandse encyclopedie, 2016) “Kritieke succesfactoren zijn factoren die beslissend zijn voor het al dan niet behalen van een vooraf gesteld doel.” (ManagementSite, 2016) In dit onderzoek wordt de definitie van kritieke succesfactoren gebruikt voor het begrip kritische succesfactoren.
Verwachtingen	“Hetgeen waarvan op grond van huidige feiten of omstandigheden wordt vermoed dat het zal gebeuren; hetgeen waarop men rekt.” (Nederlandse Encyclopedie , 2016)
Praktijk	Hoe dingen werkelijk gaan, soms in tegenstelling tot hoe zaken in theorie zouden moeten functioneren. (WikiWoordenboek, 2016)

## Afbakening onderzoek

In dit onderzoek worden de processen en administratie niet meegenomen omdat het onderzoek dan te breed wordt en gelet op de investering in tijd gaat dit ten koste van de kwaliteit.

## 1.3 Theoretisch kader

Met het theoretisch kader wordt vooraf onderzocht welke theorieën en modellen er daadwerkelijk worden gebruikt in het onderzoek. De resultaten daarvan moeten bijdragen aan het onderzoek en de latere implementatie daarvan. (Afstudeersucces, 2016)

## Doelgroeponderzoek

In dit onderzoek wordt gewerkt met een speciale doelgroep omdat de medewerkers van het wijkteam Dalfsen Werkt hebben een WSW-indicatie hebben. Mensen met een WSW-indicatie hebben een lichamelijke, psychische of verstandelijke handicap en kunnen vaak moeilijk een baan vinden.

Om de antwoorden te krijgen die bijdragen aan het onderzoek is het belangrijk om vooraf na te denken over de manier waarop deze medewerkers benaderd worden en op welke manier de vragen gesteld worden.

De medewerkers om wie het gaat hebben een vaste leidinggevende die dagelijks met hen samenwerkt. Voor dit onderzoek wordt met deze wijkuitvoerder afgestemd over welke aanpak de juiste is en op welke manier de vragen gesteld gaan worden. Voorafgaand aan het onderzoek vindt er een kennismaking plaats tussen de onderzoeker en de medewerkers zodat deze elkaar al eens gezien hebben en de drempel voor de medewerkers kleiner wordt om mee te werken aan het onderzoek.

Daarnaast wordt de Gemeenteraad betrokken. De voorzitter van de werkgroep participatie heeft aangegeven mee te willen denken in de aanpak en vragenlijsten. Ook zal de beleidsmedewerker participatie van de gemeente meedenken hierover.

### **Beleving van medewerkers meten**

De beleving van medewerkers wordt in kaart gebracht door zowel de medewerkerstevredenheid als de medewerkersbetrokkenheid te onderzoeken. (Hannink & Westerveld, 2012) (Relim, 2016)

Met de medewerkerstevredenheid wordt gemeten hoe tevreden en gelukkig de medewerkers zijn met hun werk, de inhoudelijke functie en de werkomgeving. De mate van tevredenheid wordt beschreven aan de hand van de kenmerken van het werk, de organisatie en de inhoudelijke functie in relatie tot de behoefte van de medewerkers. (Hannink & Westerveld, 2012)

Door de medewerkersbetrokkenheid te meten wordt aangetoond hoe gemotiveerd de medewerkers zijn. Daarbij wordt gekeken hoe trots zij zijn op hun werk en de organisatie en in hoeverre zij zichzelf herkennen in de kernwaarden van de organisatie. (Smith, 2016) De mate van betrokkenheid wordt beschreven aan de hand van de binding die de medewerker heeft met het werk en de organisatie. (Hannink & Westerveld, 2012)

## **1.4 Proces- en theoretisch model**

### **Procesmodel**

Onderstaand model geeft een schematische weergave van het proces dat in dit onderzoek doorlopen wordt. Daarbij is de SOLL bekend, dit zijn namelijk de kritische succesfactoren die vooraf zijn opgesteld. Dit is de wenselijke situatie waar men naar toe wil om SDW goed te laten functioneren. Omdat de organisatie niet weet wat de IST is weet zij ook niet wat de GAB is om te komen tot de wenselijke situatie (SOLL). Met dit onderzoek wordt de IST onderzocht door de beleving, ten aanzien van de kritische succesfactoren, van de medewerkers van het wijkteam Dalfsen werkt en de betrokkenen te onderzoeken. Wanneer dit in kaart gebracht is wordt duidelijk wat er nodig is om van de IST naar de SOLL te komen. In het advies is toegelicht wat er gedaan kan worden om de GAB te dichten.

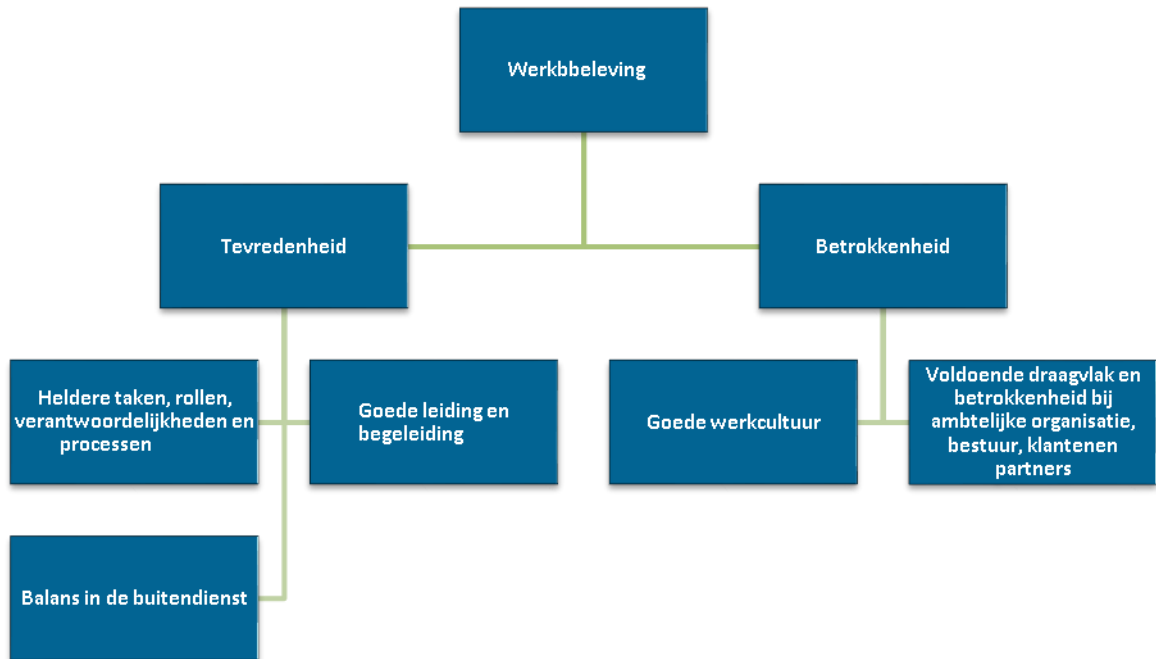


Figuur 1.1 procesmodel



### Theoretisch-model

Aan de hand van het theoretisch kader is onderstaand theoretisch-model opgesteld. Aan de hand van dit model zijn de interview vragen opgesteld. In het theoretisch kader staat al beschreven dat de beleving van de medewerkers gemeten wordt aan enerzijds de tevredenheid en anderzijds de betrokkenheid (zie ook de tweedeling hieronder). Onder deze twee categorieën zijn de kritische succesfactoren die gerelateerd zijn aan beleving opgenomen. Aan deze kritische succesfactoren worden vragen gekoppeld die dus indirect gekoppeld zijn aan de tevredenheid of de betrokkenheid van de medewerkers. Deze twee categorieën samen vormen uiteindelijk de werkbeleving van de medewerkers.



Figuur 1.2 Theoretisch-model





## 2. Onderzoeksontwerp

Dit onderzoek is gedaan op basis van kwalitatief onderzoek (Verhoeven, 2010). Het onderzoek is gericht op het verkrijgen van inzichten. De uitkomsten worden beschreven in woorden en niet in getallen. Op basis van vooraf opgestelde interviewvragen worden de betrokkenen onderzocht. Er is gekozen voor in de basis een kwalitatief onderzoek omdat er dieper ingegaan wordt op achtergronden en de beleving van de betrokkenen. Om dit op een betrouwbare manier te kunnen meten wordt gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews.

### 2.1 Dataverzamelingmethoden

#### In het kort

<b>Probleemstelling</b>		
Wat is nodig aan acties om te voldoen aan de vooraf opgestelde kritische succesfactoren ten aanzien van de beleving van de betrokken en de medewerkers van Wijkteam Dalfsen Werkt, die er toe leiden dat Stichting Dalfsen Werkt goed functioneert?		
<b>Deelvraag</b>	<b>Dataverzamelingmethode</b>	<b>Toelichting</b>
Hoe is Wijkteam Dalfsen Werkt georganiseerd? (aanleiding, indeling wijkteam, begeleiding, soort werk, niveau van de medewerkers) (ist)	Deskresearch Beschrijvend onderzoek: literatuuronderzoek	Interne documenten
Wat zijn de vooraf opgestelde kritische succesfactoren ten aanzien van de beleving van de betrokkenen bij en de medewerkers van wijkteam Dalfsen werkt? (soll)	Deskresearch Beschrijvend onderzoek: Literatuuronderzoek	Interne documenten
Wat is de beleving in de praktijk ten aanzien van de vooraf opgestelde kritische succesfactoren van de betrokkenen bij en de medewerkers van het wijkteam Dalfsen Werkt? (ist)	Fieldresearch Evaluierend onderzoek: Interviews Werkconferentie	Semi- gestructureerd Groepsinterview

#### Literatuuronderzoek

In het onderzoek is de literatuurstudie ingezet om te onderzoeken hoe het Wijkteam Dalfsen Werkt is georganiseerd en wat de vooraf opgestelde kritische succesfactoren zijn ten aanzien van de beleving van de betrokkenen. Hiervoor is gebruik gemaakt van interne documenten, het internet en verschillende theorieboeken. Het literatuuronderzoek vormt de basis van het onderzoek en zorgt ervoor dat het onderzoek voldoende is afgebakend. De resultaten uit het literatuuronderzoek zijn opgenomen in de theoretische onderbouwing.

#### Interviews

Om de beleving in de praktijk van de betrokkenen bij en de medewerkers van het wijkteam Dalfsen Werkt in kaart te brengen is er gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Er is vooraf een standaard vragenlijst gemaakt met daarin stellingen waarop geantwoord kon worden met ja of nee. In de interviews heeft de onderzoeker de mogelijkheid gehad om door te vragen op de antwoorden die gegeven werden door de geïnterviewde. Afhankelijk van de rol van de geïnterviewde zijn bepaalde vragen wel of niet gesteld.

#### Werkconferentie

In verband met de tijdsplanning zijn de medewerkers uit de buitendienst niet apart bevraagd door middel van een interview, maar zij zijn door middel van een groepsinterview in de vorm van een werkconferentie bevraagd. In deze werkconferentie kwamen dezelfde stellingen uit de vragenlijst naar voren en konden de medewerkers daarover hun bevindingen delen.

## 2.2 Bruikbaarheid, betrouwbaarheid en validiteit

### **Bruikbaarheid**

Door middel van de rapportage van de onderzoeksresultaten en de conclusie die daaruit is getrokken is een antwoord op probleemstelling geformuleerd. In de aanbevelingen zijn concrete acties benoemd, uitgaande van de beleving van de betrokkenen, die er toe leiden dat voldaan wordt aan de kritische succesfactoren.

### **Betrouwbaarheid**

De betrouwbaarheid geeft weer in hoeverre er toevallige fouten er zijn gemaakt in een onderzoek. Wanneer het onderzoek betrouwbaar is kan het meerdere keren herhaalt worden waarbij de resultaten hetzelfde blijven (SCRiBBR, 2016).

In dit onderzoek is rekening gehouden met de betrouwbaarheid van het onderzoek door vooraf na te denken over de representativiteit van de steekproef

#### *De representativiteit van de steekproef*

De representativiteit van de steekproef draagt bij aan de betrouwbaarheid van het onderzoek. Wanneer de steekproef representatief is zijn de resultaten die voortkomen uit het onderzoek onder de steekproef geldig voor de hele populatie die onderzocht.

In het onderzoek is in de steekproef van de medewerkers van het wijkteam Dalfsen Werkt rekening gehouden met de achtergrond van de medewerkers. Er is gekeken naar van welke uitvoeringsorganisatie de medewerker komt, of de medewerker vaker zijn mening geeft en welk team de medewerker werkzaam is. Totaal is het wijkteam onder verdeeld in acht kleinere teams. Uit elk team is een tweetal geselecteerd om een drie-gesprek te voeren met de interviewer.

### **Validiteit**

Bij de validiteit van een onderzoek wordt er gekeken naar de geldigheid, zuiverheid, echtheid en het waarheidsgehalte van het onderzoek. Wordt er gemeten wat de onderzoeker vooraf beoogde te meten? Daarbij wordt gekeken in hoeverre het onderzoek systematische fouten bevat (SCRiBBR, 2016).

In dit onderzoek is op verschillende manieren rekening gehouden met de validiteit.

#### *Begripsvaliditeit*

In dit onderzoek is de begripsvaliditeit gewaarborgd door het opstellen van de begripsafbakening waarin alle begrippen waarover verschillende interpretatiemogelijkheden bestaan zijn gedefinieerd. Daarnaast is in het theoretische kader opgenomen wat er wordt onderzocht wanneer er wordt gesproken over 'de beleving'.

#### *Standaardvragenlijst*

Door een standaard vragenlijst op te stellen heeft elke geïnterviewde dezelfde vragen beantwoord. Hierdoor heeft elke geïnterviewde de mogelijkheid gehad om zijn bevindingen te delen over dezelfde onderwerpen.

#### *Aandacht voor medewerkers*

Voorafgaand aan de interviews is nagedacht over de manier waarop de medewerkers benaderd konden worden door de onderzoeker. De medewerkers van het wijkteam Dalfsen Werkt hebben een WSW-indicatie. Dit zijn medewerkers vanuit de Wet Sociale Werkvoorziening (WSW) die door een lichamelijke, psychische of verstandelijke handicap niet onder normale omstandigheden kunnen werken. Omdat de kans groot was dat medewerkers het spannend vonden om met de onderzoeker in gesprek te gaan is besloten om vooraf een kennismakingsronde te doen waarin de onderzoeker zich heeft voorgesteld aan alle medewerkers en heeft verteld wat de bedoeling was. Vervolgens zijn een aantal medewerkers uit het wijkteam benaderd om in een drie-gesprek hun bevindingen te delen met de onderzoeker waardoor de drempels voor de medewerkers lager werden.





### 3. Theoretische onderbouwing

In de theoretische onderbouwing is antwoord gegeven op de deelvragen: "Hoe is wijkteam Dalfsen Werkt georganiseerd?" en "Wat zijn de vooraf opgestelde kritische succesfactoren ten aanzien van de beleving van de betrokkenen bij en de medewerkers van het wijkteam Dalfsen Werkt?" Beide deelvragen zijn opgenomen in de theoretische onderbouwing omdat het antwoord op deze deelvragen de theoretische kant van dit onderzoek is en nodig is voor het vervolg op het onderzoek.

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de aanleiding van het wijkteam, de inleiding, de begeleiding het soort werk en het niveau van de medewerkers. Daarnaast worden de kritische succesfactoren uit het strategisch bedrijfsplan beschreven en verder gespecificeerd voor dit onderzoek.

#### 3.1 organisatie inrichting

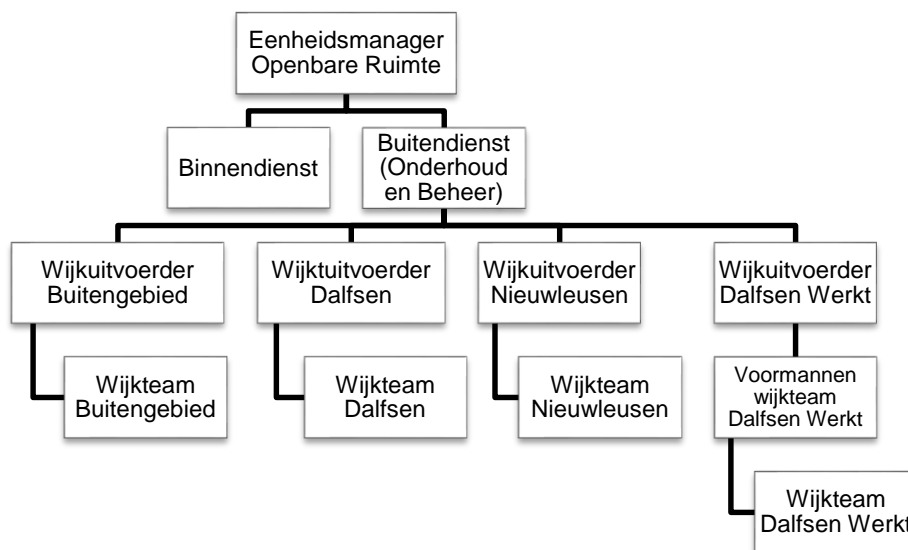
##### 3.1.1 Aanleiding van het wijkteam

Zoals ook vermeld in de inleiding van dit onderzoek is de gemeente Dalfsen in januari 2015 gestart met de Stichting Dalfsen Werkt (SDW). Met de SDW wil de gemeente de participatie van de burgers uit de gemeente bevorderen. Hierbij ligt de nadruk op de burgers met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.

Als onderdeel van de SDW is het wijkteam Dalfsen Werkt opgericht. Dit wijkteam is een onderdeel van de buitendienst van de gemeente Dalfsen. In dit wijkteam zijn de medewerkers werkzaam die voorheen bij de Larcom of Wezo werkzaam waren. Dit zijn medewerkers vanuit de Wet Sociale Werkvoorziening (WSW) die door een lichamelijke, psychische of verstandelijke handicap niet onder normale omstandigheden kunnen werken. Zij hebben van oudsher een WSW-indicatie en kunnen in of via een sociale werkvoorziening werken. Door de komst van de participatiewet in 2015 stromen er geen nieuwe mensen meer in de WSW, waardoor dit een krimpende groep is, die langzaam verdwijnt (UWV, 2016).

##### 3.1.2 Indeling wijkteam Dalfsen Werkt

Hieronder staat de organisatiestructuur van de eenheid Openbare Ruimte weergegeven. De eenheid Openbare ruimte valt op te splitsen in twee delen, namelijk de binnendienst en de buitendienst (afdeling O&B). Het wijkteam Dalfsen Werkt valt samen met de andere wijkteams onder de buitendienst van de gemeente Dalfsen. Elk wijkteam heeft een eigen wijkuitvoerder, wijkteam Dalfsen Werkt heeft naast de eigen wijkuitvoerder ook twee voormannen die begeleiding bieden aan de medewerkers.



Figuur 3.1 organogram eenheid Openbare Ruimte



Voor de oprichting van SDW en daarmee het wijkteam Dalfsen Werkt is rekening gehouden met de weerstand die er op dat moment speelde bij medewerkers uit de buitendienst over de toekomstige samenwerking met de SW-medewerkers. Daarom is er gekozen voor een model waarbij op termijn gestreefd kon worden naar een semi geïntegreerd model, waarin het wijkteam Dalfsen Werkt meer verweven wordt met de andere wijkteams (Gemeente Dalfsen, 2014).

In het begin heeft, omdat er nog veel weerstand was vanuit de buitendienst, geen vermenging van de wijkteams plaatsgevonden. Het doel was om de medewerkers van de wijkteams in de verschillende wijkteams onder te brengen, waardoor samenwerking en uitwisseling plaats zou vinden. Door de weerstand die er was bij de buitendienst is er in eerste instantie gekozen om een vierde wijkteam op te zetten waarin de SW-medewerkers onder aansturing van een wijkuitvoerder die goed is opgeleid en de juiste competenties heeft aan het werk konden (Gemeente Dalfsen, 2014).

Door bovenstaande structuur worden de taken en verantwoordelijkheden binnen de teams gewaarborgd. De duidelijke lijnstructuur binnen de teams draagt hier aan bij. Het is een groeimodel wat op dit moment mede door dit onderzoek wordt geëvalueerd om te bepalen of integratie haalbaar en wenselijk is.

### **3.1.3 Begeleiding**

Zoals ook hierboven in de organisatiestructuur vermeld is de begeleiding opgebouwd vanuit de eenheidsmanager Openbare Ruimte, vier wijkuitvoerders (voor elk wijkteam één) en voor het wijkteam Dalfsen Werkt twee meewerkend voormannen. De omvang van de wijkteams hangt af van de mate van specialisatie en diversiteit van de ploegsamenstellingen en de mate van begeleiding en sturing die nodig is (Gemeente Dalfsen, 2014).

Omdat het wijkteam Dalfsen Werkt 39 medewerkers heeft die allen met een WSW-indicatie aan het werk zijn heeft de wijkuitvoerder twee voormannen aangesteld om samen met hem de begeleiding van de medewerkers te kunnen waarborgen. Er is gebleken dat met de inzet van voormannen de inzetbaarheid, motivatie en productiviteit van de medewerkers toe neemt. Daarnaast ontstaan doorgroeimogelijkheden voor de medewerkers (Gemeente Dalfsen, 2014).

De dagelijkse aansturing van de medewerkers en de EBHO opvang wordt gedaan door de voormannen en de wijkuitvoerder van het wijkteam Dalfsen Werkt, zij zijn onderdeel van de afdeling O&B. Wanneer de medewerker behoefte heeft aan specifieke opvang in de persoonlijke (sociale) begeleiding en ontwikkeling wordt de loopbaanbegeleider ingeschakeld. De loopbaanbegeleider valt onder de eenheid Maatschappelijke Ondersteuning van de gemeente Dalfsen (Gemeente Dalfsen, 2014).

### **3.1.4 Soort werk**

De medewerkers van het wijkteam Dalfsen Werkt verzorgen het groen van de gemeente Dalfsen. Dit doen zij door in kleine ploegjes in de wijk het groen te onderhouden en schoon te maken.

### **3.1.5 Niveau van de medewerkers**

De medewerkers van het wijkteam Dalfsen Werkt zijn door hun beperking gevoelig voor (te grote en te snelle) veranderingen. Dit kan zowel op werkinhoudelijk gebied als in de wijkteam-samenstelling het geval zijn. Daarom is ervoor gekozen om de wijkteams in eerste instantie in hun voormalige samenstelling (voor de medewerkers die van Larcom komen) zoveel mogelijk per werkgebied in te zetten. Integratie vindt plaats wanneer medewerkers aangeven dit te kunnen. De wijkuitvoerder beoordeelt of, op welke taken en hoe integratie plaats vindt (Gemeente Dalfsen, 2014).

## 3.2 Kritische succesfactoren ten aanzien van de beleving

Voor de oprichting van Stichting Dalfsen werkt zijn in het Strategisch bedrijfsplan O&B acht kritische succesfactoren opgenomen die, wanneer daar aan voldaan wordt, aantonen dat de missie en doelstellingen van de afdeling Openbaar Beheer(O&B) en daarmee de doelstellingen van Stichting Dalfsen Werkt zijn behaald (SOLL). Een aantal daarvan zijn gekoppeld aan de beleving van de betrokkenen bij en de medewerkers van het wijkteam Dalfsen Werkt en worden meegenomen in dit onderzoek. Hieronder staat uitgewerkt wat de missie en visie is van de afdeling Openbaar Beheer, de kaders waarbinnen uitvoering plaatsvindt, welke kritische succesfactoren er zijn ten aanzien van de beleving en wat deze kritische succesfactoren inhouden.

### 3.2.1 Missie en visie

De missie van de afdeling Openbaar Beheer is: “Het ontwikkelen en handhaven van de vastgestelde kwaliteit en belevingswaarde in de fysieke leefomgeving en het bieden van werk- en ontwikkelplekken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, tegen vastgestelde kosten.” (Gemeente Dalfsen, 2014)

Aan deze missie is een visie gekoppeld. Deze visie bestaat uit twee delen. Aan de ene kant draait het om het beheer van de openbare ruimte. Aan de andere kant gaat het om het ontwikkelen van de medewerkers. Hieronder staat de visie van de afdeling Openbaar Beheer puntsgewijs weergegeven. (Gemeente Dalfsen, 2014)

- O&B beheert de openbare ruimte op het vastgestelde kwaliteitsniveau;
- O&B is een goede dienstverlener: de klant staat centraal;
- O&B helpt haar medewerkers zich te ontwikkelen tot het maximaal haalbaar niveau en biedt inwoners van Dalfsen met een afstand tot de arbeidsmarkt een passende werkplek op weg naar een reguliere werkgever, uitgaande van hun mogelijkheden;
- O&B onderneemt milieuo- en mensgericht en is een voorbeeld voor de markt, als werkgever en opdrachtgever;
- O&B is flexibel en werkt systematisch, planmatig, doelgericht en efficiënt aan vooraf vastgestelde resultaten en rendementen.
- O&B werkt acties samen met inwoners, verenigingen en bedrijven aan beheer en onderhoud van de fysieke leefomgeving.

Gericht op de integratie van sw-medewerkers heeft de afdeling O&B een specifieke visie ontwikkeld: Door ontwikkelen tot een nieuwe uitvoeringsorganisatie waar het hele jaar voldoende werk is voor het huidige personeel van O&B en de sw-medewerkers uit Dalfsen, binnen de financiële kaders van de gemeentelijke organisatie (Gemeente Dalfsen, 2014).

### 3.2.2 Kaders

Sinds januari 2015 geeft de gemeente Dalfsen lokale uitvoering aan de Wet sociale werkvoorziening (Wsw). Daarbij is het uitgangspunt dat de totale uitvoering van de Wsw door de gemeente Dalfsen plaatsvindt binnen de daarvoor beschikbare middelen.(Gemeente Dalfsen, 2014)

Werk verkrijgen uit de particuliere markt en de non profit sector is geen doel, maar een middel dat ingezet kan worden om de medewerkers in voldoende passende arbeidsplekken te voorzien. (Gemeente Dalfsen, 2014)

### 3.2.3 Kritische succesfactoren

In het strategisch bedrijfsplan zijn factoren opgenomen die essentieel zijn om uitvoering te kunnen geven aan de visie van de afdeling O&B. Deze kritische succesfactoren bepalen de mate waarin de afdeling O&B en daarmee het wijkteam Dalfsen Werkt goed functioneert. (Gemeente Dalfsen, 2014)

Hieronder staan alleen de kritische succesfactoren uit het strategisch bedrijfsplan beschreven die gericht zijn op de beleving van de medewerkers en de betrokkenen bij het wijkteam Dalfsen Werkt. De kritische succesfactoren uit het strategisch bedrijfsplan O&B zijn niet voldoende concreet en meetbaar

om te onderzoeken in hoeverre er voldaan wordt aan deze factoren. Daarom zijn voor dit onderzoek de kritische succesfactoren verder gespecificeerd.

Per kritische succesfactor is eerst de toelichting uit het strategisch bedrijfsplan beschreven. Vervolgens is de specificatie voor het onderzoek puntsgewijs beschreven.

#### **Kritische succesfactor: Heldere taken, rollen, verantwoordelijkheden en processen**

Goed georganiseerde processen borgen de effectiviteit en efficiëntie van een organisatie, maken vervanging eenvoudiger en zorgen voor overzicht en grip. De processen van de afdeling O&B moeten eenvoudig en flexibel zijn en gaan uit van een grote verantwoordelijkheid van de medewerkers. (Gemeente Dalfsen, 2014)

In dit onderzoek is dit gespecificeerd door de volgende onderdelen te meten:

- Tevredenheid over de werkzaamheden
- Duidelijkheid van de werkzaamheden
- Structuur in de werkzaamheden
- Planning van de werkzaamheden
- Verantwoordelijkheid van de medewerkers

#### **Kritische succesfactor: Balans in de buitendienst**

Vanaf de oprichting van Stichting Dalfsen werkt en het wijkteam Dalfsen Werkt is continu bekeken wat de optimale ploegsamenstellingen zijn voor de te verrichten taak. Daarbij is rekening gehouden met personele invulling van de ploegsamenstellingen. Hierbij zijn een aantal uitgangspunten gehanteerd (Gemeente Dalfsen, 2014):

- De Sw-medewerkers zijn in de huidige samenstelling gevoelig voor (te grote en te snelle) veranderingen, dit kan zijn op werkgebied of in teamsamenstelling. Daarom zijn de Sw-medewerkers in eerste instantie in de op dat moment huidige samenstelling ingezet.
- Integratie zal plaatsvinden als medewerkers dit aangeven en blijk geven dit te kunnen. Door integratie van ploegen in de wijken kan de wijkuitvoerder beoordelen of, op welke taken en hoe integratie plaats vindt.

In dit onderzoek is dit gespecificeerd door de volgende onderdelen te meten:

- Tevredenheid over de samenstelling van de wijkteams
- Behoeftte aan integratie in andere wijkteams
- Samenwerking binnen de buitendienst

#### **Kritische succesfactor: Goede leiding en begeleiding**

Goede leiding en begeleiding zijn een essentiële randvoorwaarde voor de afdeling O&B om succesvol te kunnen zijn. (Gemeente Dalfsen, 2014)

In dit onderzoek is de kritische succesfactor verder gespecificeerd door de volgende onderdelen te meten:

- Tevredenheid over de leiding en begeleiding
- Feedbackcultuur tussen leidinggevend en medewerkers
- Bereikbaarheid van de leidinggevend
- Mogelijkheden tot ontwikkeling

#### **Kritische succesfactor: Goede werkcultuur**

De cultuur binnen een organisatie beïnvloedt de prestaties en daarmee de resultaten. Een goede cultuur leidt ertoe dat mensen zich beter voelen over wat zij doen en als gevolg daarvan verbeteren hun prestaties en dragen ze bij aan de doelstellingen van de gemeente. Er zijn veel overeenkomsten tussen de reguliere buitendienst en het werkvoorzieningsschap, maar er is ook een duidelijk verschil, dat in belangrijke mate invloed heeft op de werkcultuur. Voor de buitendienst is de openbare ruimte

het hoofddoel en de medewerkers het (productie)middel. Voor het werkvoorzieningsschap is de medewerker het doel en de openbare ruimte het middel (werk- en leerplek). (Gemeente Dalfsen, 2014)

In het strategisch bedrijfsplan zijn kernwaarden en leefregels voor de afdeling Openbaar Beheer opgenomen. Deze worden in dit onderzoek niet meegenomen, omdat de hele organisatie werkt volgens de organisatie brede kernwaarden.

In dit onderzoek is de kritische succesfactor verder gespecificeerd door de volgende onderdelen te meten:

- Voelen de medewerkers zich op hun plek in het wijkteam
- Hoe is de samenwerking onderling tussen medewerkers
- De sfeer in het wijkteam

### **Kritische succesfactor: Voldoende draagvlak en betrokkenheid**

De ambtelijke organisatie stond voor een grote uitdaging: draagvlak en betrokkenheid van hen is een eerste voorwaarde om succesvol te kunnen zijn. Daarnaast moest er bij het bestuur, de burgers en de partners draagvlak en betrokkenheid zijn voor de na te streven doelen en de in te zetten verandering. Communicatie en participatie vormden een sleutelrol in het realiseren van draagvlak en betrokkenheid. Hieronder staan de doelgroepen beschreven die van toepassing voor het onderzoek (Gemeente Dalfsen, 2014):

#### Sw-medewerkers

Voor de Sw-medewerkers die bij de buitendienst van de gemeente Dalfsen zijn gedetacheerd veranderde er in veel gevallen niet veel omdat zij voor een groot deel al (via Larcom) aan het werk waren in Dalfsen. Het was van belang om zorgvuldig te communiceren wat er voor hen zou veranderen.

#### Collega's buitendienst

De collega's van de buitendienst kregen er collega's bij. Daarbij was het van belang dat zij goed geïnformeerd werden en betrokken moesten worden om ook acceptatie te krijgen voor het feit dat er medewerkers met een beperking bij zouden komen.

#### Collega's binnendienst

Voor de collega's van de binnendienst was het belangrijk om te weten wat er precies ging veranderingen en ook wat dat betekende voor de buitendienst. Daarnaast moesten zij op de hoogte gebracht worden wie waar verantwoordelijk voor is.

De andere betrokkenen bij Stichting Dalfsen Werkt zijn in dit onderzoek niet verder uitgewerkt omdat hier geen onderzoek naar wordt gedaan.

In dit onderzoek is de kritische succesfactor verder gespecificeerd door de volgende onderdelen te meten:

- Waardering voor de medewerkers door de medewerkers van de gemeente Dalfsen
- De betrokkenheid van de medewerkers bij de gemeente Dalfsen



## 4. Resultaten van het onderzoek

In dit hoofdstuk worden resultaten weergegeven die antwoord geven op de vraag: "Wat is de beleving in de praktijk ten aanzien van de vooraf opgestelde kritische succesfactoren van de betrokkenen bij en de medewerkers van het wijkteam Dalfsen Werkt?" (IST) De resultaten die staan vermeld zijn verkregen uit interviews met de betrokkenen bij en de medewerkers van het wijkteam Dalfsen Werkt. De interviews zijn gedaan aan de hand van een standaard vragenlijst die elke geïnterviewde heeft gehad en waarin afhankelijk van de rol van de geïnterviewde bepaalde vragen wel of niet gesteld zijn. De resultaten van de interviews naar de beleving in de praktijk zijn per kritische succesfactor beschreven.

Over het algemeen gaan de medewerkers van het Wijkteam Dalfsen Werkt met plezier naar het werk. Dit komt omdat zij houden van het buiten werken in het groen. Daarnaast vinden een aantal medewerkers het fijn dat de werkzaamheden aangepast zijn op de beperking die ze hebben. De leidinggevenden kunnen aan de medewerkers zien dat zij met plezier naar het werk gaan, ze zijn vrolijk en vertellen over de werkzaamheden die ze doen. De medewerkers van het wijkteam Dalfsen Werkt zijn ontzettend enthousiast. Dit enthousiasme is gegroeid ten opzichte van de oude werkomgeving bij de uitvoeringsorganisaties.

### 4.1 Heldere taken rollen en verantwoordelijkheden

#### 4.1.1 Tevredenheid over de werkzaamheden

Over het algemeen is iedereen tevreden over de werkzaamheden die de medewerkers van het Wijkteam Dalfsen Werkt uitvoeren. De wijkuitvoerder probeert bij iedere medewerker passend werk te vinden door te kijken naar welke werkzaamheden de medewerkers leuk vinden. Daarbij is aandacht voor wat de medewerkers nog meer kunnen. Ten opzichte van de oude werkomgeving bij de uitvoeringsorganisaties is de tevredenheid over de werkzaamheden toegenomen. Dit heeft de volgende redenen:

- Sinds de oprichting van SDW zijn de werkzaamheden van de medewerkers meer afwisselend geworden en zijn er meer mogelijkheden om nieuwe werkzaamheden op te pakken. Voor een deel voeren de medewerkers nog dezelfde werkzaamheden uit, maar er zijn ook nieuwe werkzaamheden bijgekomen.
- Er wordt meer rekening gehouden met de beperking die de medewerkers hebben.
- De werkzaamheden van de medewerkers zijn meer vermengd met de werkzaamheden van de buitendienst, waardoor de medewerkers meer reguliere werkzaamheden uitvoeren. Het grootste deel van de medewerkers is hier positief over, het andere deel vindt dit soms wel lastig omdat zij erg vasthoudend zijn aan structuur.
- Het niveau van de werkzaamheden ligt hoger, dit houdt in dat het resultaat van de werkzaamheden netter moet. Voor sommige medewerkers is dit wennen. Wanneer zijn gewend vinden de medewerkers dit prettiger omdat ze meer eer krijgen voor hun werk.
- Medewerkers vinden het prettig dat zij meer vrij gelaten worden en ook zelf mogen bepalen of bepaalde werkzaamheden wel of niet gedaan worden.
- Medewerkers vinden het fijn dat zij niet overal verantwoording over af hoeven te leggen, wanneer zij iets niet weten kunnen zij terugvallen op de voormannen of de wijkuitvoerder.
- De medewerkers komen steeds meer onder de mensen en vinden het positief om complimenten te ontvangen van de inwoners.

#### 4.1.2 Duidelijkheid van de werkzaamheden

Over het algemeen is het voor de medewerkers duidelijk welke werkzaamheden zij uit moeten voeren. Medewerkers voeren voor lange periodes dezelfde werkzaamheden uit en doen vaak dezelfde werkzaamheden opnieuw. Van tevoren wordt aan de medewerkers verteld welke werkzaamheden zij moeten uitvoeren, bij onduidelijkheid vragen zij een collega of leidinggevende om uitleg. Toch zijn er een aantal aandachtspunten als het gaat om de duidelijkheid van de werkzaamheden:

- Voor het grootste deel van de medewerkers moet continu herhaald worden welke werkzaamheden er uitgevoerd moeten worden. Het kan daarbij helpen om dit op een andere

manier met de medewerkers te communiceren. Soms moet er vanwege tijdsnood snel uitgelegd worden wat er moet gebeuren. Dit kan dan niet goed overkomen op de medewerker.

- Er is een continue zoektocht naar het al dan niet overvragen van de medewerkers. De medewerkers kunnen best veel en willen best veel, maar soms kan er ook teveel gevraagd worden.
- Een aantal medewerkers vindt het lastig om het werk te zien liggen. Dit vergt ondersteuning van collega's, voormannen en de wijkuitvoerder. Soms ontstaan er botsingen tussen collega's, omdat zij de medewerkers continu moeten aansturen op de werkzaamheden die uitgevoerd moeten worden.
- Wanneer veranderingen aangebracht moeten worden, dient dit stap voor stap gedaan te worden. Medewerkers hebben moeite om af te wisselen tussen verschillende werkzaamheden en houden vast aan structuur.
- Sommige medewerkers willen het resultaat netter maken dat volgens het beeldbestek nodig is, dit kost extra tijd. Ook kunnen medewerkers impulsief zijn door ergens aan te beginnen waar dat niet nodig is. De medewerkers moeten vooraf overleggen wanneer ze iets extra's willen oppakken.
- Wanneer medewerkers samenwerken met de medewerkers uit de buitendienst is dit mogelijk bij één op één begeleiding. De medewerkers kunnen de medewerkers van de buitendienst dan nadoen in de werkzaamheden. De medewerkers kunnen niet zelfstandig werken wat ten koste gaat van de werkzaamheden van de medewerkers uit de buitendienst. Zij moeten de medewerkers continu aansturen. Dit is voor hen lastig en vermoeiend.

#### **4.1.3 Structuur in de werkzaamheden**

Over het algemeen is de structuur in de werkzaamheden voor de medewerkers duidelijk. De medewerkers geven aan nu meer structuur te ervaren in de werkzaamheden ten opzichte van de oude werkomgeving bij de uitvoeringsorganisaties. Dit zit hem vooral in de netheid van het resultaat dat achter gelaten dient te worden. Omdat de richtlijnen strenger en duidelijk zijn weten de medewerkers wat er van hen wordt verwacht. In het wijkteam Dalfsen Werkt is een vaste basis gecreëerd door verschillende teams samen te stellen. De voormannen hebben daarbij goed in beeld wat er gedaan moet worden en hebben nauw contact met de wijkuitvoerder. De structuur voldoet nog niet aan de wensen van de wijkuitvoerder, hierbij spelen de volgende aandachtspunten:

- Er is op papier een duidelijke structuur in de werkzaamheden, maar in hoeverre deze structuur doorwerkt in de medewerkers is niet altijd duidelijk.
- Omdat er veel factoren spelen is het lastig om een structuur en planning te maken en vast te houden.
- In de zomerperiode zit er wel structuur in de werkzaamheden, maar zodra de overgang naar de winterperiode plaats vindt is deze structuur weg. Dit komt doordat de werkzaamheden in de winterperiode afhangen van de buitendienst.
- De structuur bij de voormannen is nog niet optimaal. Dit begint langzaam te komen door veel overleg en afstemming. Hier spelen ook veel ad-hoc werkzaamheden.
- Het is belangrijk voor de medewerkers om een aanspreekpunt te hebben wanneer ze meegaan met de medewerkers van de buitendienst.

#### **4.1.4 Planning van de werkzaamheden**

Er is geen sprake van een duidelijke planning voor de werkzaamheden van de medewerkers. De medewerkers werken volgens een beeldbestek waarin niet is opgenomen wanneer bepaalde werkzaamheden klaar zijn, maar het beeld er netjes uit moet zien. Belangrijke aandachtspunten hierbij zijn dat:

- De wijkuitvoerder geen druk bij de medewerkers neerlegt. De medewerkers mogen op hun eigen tempo werken. Dit ervaren de medewerkers als prettig en rustgevend. Eerder bij uitvoeringsorganisaties werd eens in de zoveel tijd het resultaat gecontroleerd. Een aantal medewerkers vindt dit prettig omdat ze dan naar een doel kunnen werken.
- De wijkuitvoerder de medewerkers positief stimuleert om bepaalde werkzaamheden op een bepaald moment proberen af te ronden. Hij let hier op en geeft richting de medewerkers aan wanneer de werkzaamheden niet snel genoeg gaan.

- Medewerkers hebben door hun beperking meer tijd nodig om de werkzaamheden uit te voeren ten opzichte van de buitendienst.

#### **4.1.5 Verantwoordelijkheid van de medewerkers**

De medewerkers zelf voelen zich verantwoordelijk voor de werkzaamheden die zij uitvoeren. Zij willen graag alles netjes achterlaten en voelen zich ook verantwoordelijk richting de inwoners. Zij zijn het plaatje van de gemeente Dalfsen. Naast dat de medewerkers zich verantwoordelijk voelen krijgen ze ook steeds meer verantwoordelijkheden van de wijkuitvoerder en de voormannen. De toenemende verantwoordelijkheid van de medewerkers ontstaat doordat:

- Medewerkers graag een stapje extra doen om alles netjes te maken en daar waardering voor te krijgen. Medewerkers overleggen over de werkzaamheden die gedaan moeten worden en vinden dat zij het samen moeten doen.
- Er minder controle is vanuit de voormannen en leidinggevende, dit vinden medewerkers prettig.
- Medewerkers meer met machines werken. Medewerkers voelen zich verantwoordelijk voor de veiligheid van zichzelf en anderen.
- Medewerkers willen steeds dezelfde kwaliteit leveren, hoe lang ze ook dezelfde werkzaamheden uitvoeren.
- De wijkuitvoerder regelmatig benoemd naar de medewerkers dat zij verantwoordelijk zijn en benoemd hierbij de positieve kanten.
- De medewerkers door krijgen hoe de wijkuitvoerder en de voormannen denken en gaan daar naar werken. Dit is ten opzichte van de oude werkomgeving bij de uitvoeringsorganisaties in sterk ontwikkeld.
- Een medewerker die vrijwel op hetzelfde niveau werkzaamheden verricht als de medewerkers van de buitendienst eigen verantwoordelijkheden krijgt. Uiteindelijk is het wel zo dat de medewerker uit de buitendienst de eindverantwoordelijkheid houdt.

De toenemende verantwoordelijkheid van de medewerkers brengt ook een aandachtspunt met zich mee. De medewerkers uit de buitendienst willen de medewerkers wel verantwoordelijkheid geven maar vinden dit lastig, omdat teveel verantwoordelijk ook niet goed is omdat de medewerkers dit niet aan kunnen. Wanneer de medewerkers te weinig verantwoordelijkheid krijgen is het ook niet goed en raken de medewerkers gefrustreerd.

## **4.2 Balans in de buitendienst**

### **4.2.1 Tevredenheid over de samenstelling van de wijkteams**

Iedereen is tevreden over de samenstelling van het wijkteam Dalfsen Werkt. Het is goed dat alle medewerkers in één wijkteam zijn ondergebracht. De samenstelling van het wijkteam brengt de volgende positieve punten met zich mee:

- Binnen het wijkteam wordt rekening gehouden met de beperking van de medewerkers, daarvoor wordt gebruik gemaakt van een andere manier van werken en aansturen.
- Het verantwoordelijkheidsgevoel van de medewerkers blijft.
- Medewerkers begrijpen elkaar beter omdat ze allemaal een beperking hebben.
- Medewerkers krijgen de mogelijkheid zich verder te ontwikkelen.
- Er zijn korte lijnen tussen de medewerkers, voormannen, wijkuitvoerder en buitendienst.
- Iedereen staat voor elkaar klaar en er valt veel te overleggen.
- Medewerkers geven aan het prettig te vinden om in kleinere teams te werken, dit heeft als nadeel dat er weinig contact is met andere medewerkers van het wijkteam.
- Een apart wijkteam schept duidelijkheid naar de omgeving.



#### 4.2.2 Behoeftte aan integratie in andere wijkteams

Bij de oprichting van het wijkteam was het doel om de medewerkers volledig te integreren in de andere wijkteams. Nu blijkt dat de werkwijze die nu gehanteerd wordt is het meest effectief en efficiënt is. Integratie van individuele medewerkers is maatwerk en vindt zoveel mogelijk plaats waar dit kan. Volledige integratie is niet meer haalbaar, om de volgende redenen:

- De medewerkers kunnen dit vanwege hun beperking niet aan. Zij zitten veelal vast aan structuur en kunnen daardoor de flexibiliteit en inzetbaarheid die van de medewerkers van de buitendienst verwacht wordt niet bijbenen.
- In de huidige situatie krijgen de medewerkers de mogelijkheid om zich te ontwikkelen. Wanneer volledige integratie plaats vindt lopen de medewerkers het risico om de 'helpende handjes' van de buitendienst medewerkers te worden.
- Op dit moment is iedereen het erover eens dat het wijkteam goed draait. Wanneer integratie plaats moet vinden moet dit opgelegd worden aan zowel de medewerkers als de buitendienst medewerkers.
- Binnen de buitendienst is er nog teveel weerstand om volledige integratie te kunnen bereiken. Volledige integratie vraagt veel van medewerkers van de buitendienst. Zij geven aan daar niet bewust voor gekozen te hebben en zien de samenwerking als vertraging in hun werk.

#### 4.2.3 Samenwerking binnen de buitendienst

Over het algemeen gezien willen de medewerkers en de medewerkers uit de buitendienst met elkaar samenwerken wanneer dit nodig is, maar niet op structurele basis. In de winterperiode worden de medewerkers zoveel als mogelijk verdeeld en gekoppeld aan de andere wijkteams en draaien daar in mee. In de zomerperiode werken de medewerkers in hun eigen wijkteam. Dit vinden zij fijn omdat dit vertrouwd is, ze kennen elkaar en weten hoe ze in elkaar zitten. Over het algemeen vindt iedereen het goed om de samenwerking zoals die nu is vast te houden, rekening houdend met een aantal aandachtspunten:

- De medewerkers kunnen het met hun beperking niet aan om meer samen te werken. Niet iedere medewerker ziet het werk liggen. De medewerkers uit de buitendienst dragen een grotere verantwoordelijkheid, het niveau in de buitendienst ligt hoger en ook ligt er een grotere druk op de werkzaamheden.
- Bij een toename in de samenwerking moet ervoor gewaakt worden dat de medewerkers niet 'de helpende handjes' worden van de buitendienst medewerkers.
- De samenwerking is er op zich wel, maar er zou nog meer waardering vanuit de buitendienst kunnen zijn.
- In de samenwerking tussen de medewerker en de medewerkers van de buitendienst is het belangrijk om rustig te blijven en goed uit te leggen wat de bedoeling is. Daarnaast moeten zaken vaak herhaald worden.
- Voor de buitendienst geldt dat het ligt aan het niveau van de medewerker, hoelang de medewerker mee gaat en welke werkzaamheden de medewerker gaat uitvoeren, of zij goed kunnen samenwerken met de medewerkers.
- De medewerkers uit de buitendienst staan er voor open om samen te werken met de medewerkers, maar vinden dit soms wel lastig. Zij ervaren de samenwerking als een vertraging in hun eigen werkzaamheden.
- Medewerkers uit de buitendienst lopen er tegenaan dat er bij een tekort aan medewerkers iemand van het wijkteam Dalfsen werkt mee gaat die niet volwaardig mee kan draaien, wat wel verwacht wordt.

### 4.3 Goede leiding en begeleiding

#### 4.3.1 Tevredenheid over de leiding en begeleiding

In de praktijk is er over het algemeen tevredenheid over de leiding die er geboden wordt door de wijkuitvoerder en de voormannen. De wijkuitvoerder en de voormannen komen regelmatig langs bij de medewerkers voor een praatje. Door het inzetten van voormannen zijn de lijnen korter en hebben de medewerkers meer mogelijkheden om vragen of problemen voor te leggen. De medewerkers vinden de wijkuitvoerder een sociale man, die luistert naar de medewerkers, tijd maakt voor een praatje en

begrip toont. De medewerkers voelen zich serieus genomen en gewaardeerd. Toch zijn er nog een aantal aandachtspunten rondom de tevredenheid van de leiding en begeleiding:

- De wijkuitvoerder zelf is nog niet tevreden over de begeleiding die hij biedt aan de medewerkers. Hij heeft het idee dat hij nog teveel bezig is met zaken waar hij zich eigenlijk niet mee bezig zou moeten houden.
- In het wijkteam is het noodzakelijk om te werken met voormannen, omdat anders niet voldoende begeleiding kan worden geboden aan de medewerkers. De medewerker zijn niet allemaal tevreden over de leiding die zij krijgen van de voormannen. De voormannen vergeten geregeld wat en het duurt langer wanneer zij iets aan de voorman vragen in plaats van aan de wijkuitvoerder.
- De rol van de loopbaanbegeleider in de persoonlijke begeleiding van de medewerkers is besproken, maar komt hier in principe niet naar voren omdat de meeste medewerkers aangeven geen persoonlijke begeleiding gehad te hebben.
- Medewerkers uit de buitendienst geven aan dat wanneer zij samenwerken met de medewerkers geen begeleiding te krijgen van hun eigen wijkuitvoerder of de wijkuitvoerder van Wijkteam Dalfsen Werkt. Het is voor hun nieuw hoe ze met de medewerkers moeten samenwerken en moeten dit zien te leren uit ervaring. Zij zouden graag van te voren horen wat de achtergrond is van de medewerker zodat ze hier rekening mee kunnen houden en mee om kunnen gaan.

#### **4.3.2 De feedbackcultuur tussen leidinggevend en medewerker**

De feedbackcultuur in het wijkteam is goed. De wijkuitvoerder en de voormannen geven regelmatig aan naar de medewerkers wanneer zij iets goed gedaan hebben en stimuleren hierin de medewerkers. Ook wanneer de medewerkers iets niet goed gedaan hebben wordt dit aangegeven. Daarbij wordt ook verteld hoe de medewerkers iets anders of beter kunnen doen. Wanneer de medewerkers dit niet begrijpen wordt het voorgedaan. De wijkuitvoerder is bereid om te gaan kijken om te oordelen wie er gelijk heeft. Bij ongelijk van zijn kant, zal hij dit toegeven en zijn excuses aanbieden. Voor iedereen is duidelijk dat de veiligheid van de medewerkers op de eerste plaats komt.

#### **4.3.3 Bereikbaarheid van de leidinggevend**

Wanneer er problemen zijn, zijn zowel de wijkuitvoerder als de voormannen telefonisch gemakkelijk bereikbaar voor de medewerkers, maar ook voor de medewerkers uit de buitendienst. Wanneer er een dringend probleem is probeert de wijkuitvoerder direct langs te komen, als dit niet lukt geeft hij dit aan en probeert hij iemand anders te bereiken die langs kan gaan bij de medewerkers. Wanneer medewerkers een probleem hebben dan bespreken zij dit met de voorman of de wijkuitvoerder. Per medewerker verschilt het of zij eerst naar de voorman gaan of rechtstreeks met hun probleem naar de wijkuitvoerder gaan. Er zijn een aantal aandachtspunten als het gaat om het bespreken van problemen:

- Voor de wijkuitvoerder is het soms lastig om een balans te vinden in het bereikbaar zijn voor de medewerkers. De medewerkers komen soms ook in de weekenden met privéproblemen bij de wijkuitvoerder.
- Medewerkers en voormannen weten niet bij wie zij terecht kunnen op het moment dat zij een probleem hebben met de wijkuitvoerder.
- Medewerkers zijn niet bekend met de rol van de loopbaanbegeleider. Zij hebben de loopbaanbegeleider een keer gezien en een enkeling heeft wel eens een gesprek gehad. Deze gesprekken gaan vaak over een detachering.

#### **4.3.4 Mogelijkheden tot ontwikkeling**

Sinds de oprichting van Stichting Dalfsen Werkt hebben de medewerkers zich ontwikkeld. Ze hebben veel cursussen mogen doen waardoor ze nu meer en andere werkzaamheden kunnen uitvoeren. De medewerkers worden zoveel mogelijk in staat gesteld om de werkzaamheden te doen die ze goed kunnen, mits de beperking van de medewerker het toe laat. Voor de veiligheid van de medewerkers wordt dit soms wel geremd door zowel de voorman als de wijkuitvoerder. Dit was voorheen bij de uitvoeringsorganisaties een stuk minder en moesten medewerkers veel moeite doen om wat nieuws te mogen leren.

- Waar mogelijkheden zijn worden deze gepakt om de medewerkers te ontwikkelen. Het risico hierbij is dat de medewerkers soms worden overschat.
- Het is aan de wijkuitvoerder en de voormannen om in te schatten hoe de medewerkers in hun kracht worden gezet en wat de medewerkers aankunnen.
- Het is een dilemma wanneer medewerkers in het team meer aandacht behoeven. Moet hier meer begeleiding op gezet worden of moet dit aanvaard worden waardoor de medewerker afglijdt naar bijvoorbeeld beschut binnen. Op dit moment is er onvoldoende capaciteit om medewerkers die niet mee kunnen komen continue begeleiding te bieden.

## 4.4 Goede werkcultuur

### 4.4.1 Voelen de medewerkers zich op hun plek in het wijkteam

Over het algemeen voelen de medewerkers zich op hun plek in het wijkteam. De medewerkers gaan met plezier naar hun werk en komen ook met plezier weer thuis. De medewerkers hebben het idee dat medewerkers met een beperking onder elkaar, elkaar beter snappen. Doordat ze elkaar steeds beter leren kennen beginnen ze naar elkaar te luisteren en staan ze open voor elkaar. Voorheen bij de uitvoeringsorganisaties voelden de medewerkers zich meer een 'buitenbeentje' dan nu. Toch is er nog wel een aandachtspunt:

- De flexibiliteit die de wijkuitvoerder van de medewerkers vraagt, de ander structuur die nog niet helemaal duidelijk is, de vrije ruimte en de extra werkzaamheden die medewerkers mogen doen maken dat een aantal medewerkers nog moeten wennen. Dit zijn vooral de medewerkers die voorheen bij de Wezo werkten. Het ontbreekt de wijkuitvoerder aan tijd om dit goed en duidelijk uit te kunnen leggen aan de medewerkers.

### 4.4.2 De sfeer in het wijkteam

De sfeer in het wijkteam is goed. Dit is te merken aan de medewerkers die onderling kletsen en lachen. Doordat de sfeer goed is geven medewerkers aan dat zij zich geestelijk rustiger voelen en de druk niet zo hoog is. Zij nemen het werk niet meer naar huis, waardoor ze thuis ook meer rust ervaren. De sfeer in de gehele buitendienst is beïnvloed door de komst van Dalfsen werkt, dit heeft een aantal oorzaken:

- Wanneer medewerkers uit de buitendienst samenwerken met de medewerkers van het wijkteam Dalfsen Werkt wordt de sfeer beïnvloed doordat medewerkers van het wijkteam Dalfsen Werkt onderling niet altijd goed met elkaar overweg kunnen. Hier wordt wel steeds meer rekening mee gehouden door de wijkuitvoerder.
- De medewerkers moeten continu aangestuurd worden waardoor de medewerkers uit de buitendienst minder aan hun eigen werk toekomen. Dit demotiveert een aantal medewerkers en het beïnvloed de sfeer in de buitendienst.
- Daarnaast voelen de medewerkers uit de buitendienst zich geremd door dat ze continu moeten opletten met wat ze zeggen zodat de medewerkers niet gekwetst worden.
- Een aantal medewerkers uit de buitendienst vinden dat er iets is besloten en dat ze er maar 'mee te dealen' hebben, wat een negatieve invloed heeft op de sfeer.
- De beeldvorming naar de omgeving is niet altijd positief. Daar zijn ook niet alle medewerkers uit de buitendienst blij mee en dat heeft invloed op de sfeer.

### 4.4.3 Samenwerking tussen medewerkers onderling.

Over het algemeen verloopt de samenwerking tussen de collega's in het wijkteam goed. Over het algemeen kunnen alle medewerkers goed met elkaar overweg. De samenwerking binnen de teams verloopt vaak goed. Wanneer teams met elkaar moeten samenwerken verloopt dit minder goed. De medewerkers vinden het belangrijk om een eigen wijk te hebben. Wanneer er problemen zijn in het wijkteam probeert een deel van de medewerkers dit eerst onderling op te lossen het andere deel haalt al snel de wijkuitvoerder erbij. Over het algemeen zeggen medewerkers niet zo snel tegen elkaar wanneer er iets niet goed gaat. Dit doen ze via de voormannen of de wijkuitvoerder. Als er problemen tussen medewerkers onderling zijn gaat de wijkuitvoerder langs om de medewerkers hun verhaal te laten doen. Omtrent de samenwerking zijn er twee aandachtspunten:

- Een aantal medewerkers kennen elkaar ook privé naast dat ze elkaar van het werk kennen. Het is voor de medewerkers moeilijk om werk en privé gescheiden te houden, dit loopt wel een door elkaar. Dingen die in het privéleven gebeuren hebben invloed op het werk en andersom.
- Onderling geven de medewerkers uit de buitendienst de medewerkers voorzichtig aan wanneer er iets niet goed gaat, vaak vertellen ze dan hoe de medewerkers dit beter kunnen doen. Lang niet altijd vindt er daarna verbetering plaats op lange termijn, de medewerkers vergeten de feedback vaak weer. De medewerkers geven soms ook feedback aan de medewerkers uit de buitendienst.

## 4.5 Voldoende draagvlak en betrokkenheid

### 4.5.1 Waardering voor de medewerkers door de medewerkers van de gemeente Dalfsen

De medewerkers worden gewaardeerd door de medewerkers uit de buitendienst. Ze worden regelmatig gevraagd om werkzaamheden te doen voor de medewerkers uit de buitendienst en ontvangen hiervoor ook dankjes. Voorheen bij de uitvoeringsorganisaties was dit veel minder het geval, sinds de oprichting van Dalfsen Werkt is dit gegroeid. Het is nog een lopend proces dat zich steeds verder ontwikkeld. De medewerkers krijgen ook steeds meer contact met de medewerkers uit de buitendienst door af en toe even een praatje te maken. De ene medewerker heeft meer behoefte aan dit contact dan een andere medewerker. Toch zijn er nog een aantal aandachtspunten:

- Sommige medewerkers hebben nog het gevoel dat er op hen neer gekeken wordt door de andere medewerkers uit de buitendienst.
- Er moet een juiste balans gevonden worden in het contact dat de medewerkers hebben met de andere medewerkers uit de buitendienst. Zodat er niet teveel druk ontstaat.
- Er is nog steeds een behoorlijke scheidingslijn tussen de buitendienst en het wijkteam. Het contact is nog niet optimaal. Dit contact is ook moeilijk te krijgen.
- Inwoners hebben onvoldoende het verschil duidelijk tussen de medewerkers van de buitendienst en van het wijkteam waardoor soms afspraken worden gemaakt die niet kunnen of mogen.
- De waardering door de omgeving (inwoners) kan nog beter, de medewerkers uit de buitendienst hebben het idee dat in de communicatie naar de inwoners nog wel verbeteringen zijn te halen.

### 4.5.2 De betrokkenheid van de medewerkers bij de gemeente Dalfsen

De medewerkers zijn trots om bij de gemeente Dalfsen te mogen werken. Ze vinden de sfeer en de goedheid van de mensen heel prettig. Ze zouden ook anderen aanraden om bij de gemeente Dalfsen te komen werken. Medewerkers sluiten ook regelmatig aan bij de organisatiebrede feestjes van de gemeente. Dit was voorheen bij de uitvoeringsorganisaties niet het geval. Medewerkers lopen nu gemakkelijker het gemeentehuis binnen dan voorheen. Andersom is de gemeente Dalfsen ook heel betrokken bij de Stichting Dalfsen Werkt. In de betrokkenheid van de medewerkers bij de gemeente Dalfsen spelen nog een aantal punten:

- Manier van werken zoals deze nu is moet behouden worden. De medewerkers worden voldoende betrokken bij de gemeente en dit wordt straks nog een stap beter met de komst van de ondernemingsraad.
- De meeste medewerkers geven aan niet meer betrokken te willen worden bij de gemeente Dalfsen dan dat ze nu doen. Als ze iets extra's willen doen, dan doen ze dit liever met hun eigen wijkteam.
- Medewerkers geven wel aan één structuur in de werkwijze van de gemeente en het wijkteam te willen zien. Hierbij gaat het vooral om de werktijden.
- Er wordt door de gemeente geopperd om de medewerkers zoveel mogelijk te betrekken. Maar daarin wordt vaak niet doorgedacht naar de gevolgen daarvan voor de medewerkers van het wijkteam maar ook voor de medewerkers van de gemeente zelf.

- Een ander belangrijk aandachtspunt is dat de buitendienst ervaart dat veel beslissingen worden gemaakt door medewerkers uit de organisatie die niet samen hoeven te werken met de medewerkers van het wijkteam Dalfsen Werkt.
- Er wordt minder vaak contact opgenomen vanuit de gemeente met het wijkteam om te vragen hoe het gaat. Dit wordt wel eens gemist.
- Een belangrijke vraag is: Waarin betrek je de medewerkers en waarin niet? Wanneer je ze er teveel bij betrekt geef je snel teveel informatie waarbij je op moet passen dat je je doel niet voorbij schiet.





## 5. Conclusie

### 5.1 Probleemstelling

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de probleemstelling van het onderzoek: *“Welke acties zijn nodig, uitgaande van de beleving van de betrokkenen bij en de medewerkers van het wijkteam Dalfsen Werkt, om te voldoen aan de vooraf opgestelde kritische succesfactoren, die er toe leiden dat Stichting Dalfsen Werkt goed functioneert?”*

De probleemstelling is uitgewerkt aan de hand van deelvragen. De antwoorden van de verschillende deelvragen geven in zijn geheel antwoord op de probleemstelling.

### 5.2 Deelvragen

Aan de hand van deelvragen is onderzoek verricht, de resultaten hiervan zijn in dit rapport opgenomen. De resultaten van de eerste twee deelvragen zijn opgenomen in de theoretische onderbouwing. Het resultaat van de derde deelvraag is uitgewerkt in de onderzoeksresultaten.

Het procesmodel (figuur 1.1) in dit onderzoek is ondersteunend aan de probleemstelling en deelvragen. De antwoorden van de deelvragen vullen de IST en de SOLL in. Het antwoord op de probleemstelling is de GAB en wordt verder uitgewerkt in de aanbevelingen.

#### 5.2.1 Indeling wijkteam

Hoe is Wijkteam Dalfsen Werkt georganiseerd? (aanleiding, indeling wijkteam, begeleiding, soort werk, niveau van de medewerkers) (IST)

De gemeente Dalfsen in januari 2015 gestart met de Stichting Dalfsen Werkt (SDW). Met de SDW wil de gemeente de participatie van de burgers uit de gemeente bevorderen. Hierbij ligt de nadruk op de burgers met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.

Als onderdeel van de SDW is het wijkteam Dalfsen Werkt opgericht.

Het wijkteam Dalfsen Werkt is onderdeel van de buitendienst van de gemeente Dalfsen. In dit wijkteam zijn 39 medewerkers werkzaam die voorheen bij de uitvoeringsorganisaties werkzaam waren. Dit zijn medewerkers met een WSW-indicatie die door een lichamelijke, psychische of verstandelijke handicap niet meer onder normale omstandigheden kunnen werken. De medewerkers van het wijkteam Dalfsen Werkt zijn door hun beperking gevoelig voor (te grote en te snelle) veranderingen.

Het wijkteam Dalfsen werkt heeft een eigen wijkuitvoerder maar heeft daarnaast ook twee voormannen die begeleiding bieden aan de medewerkers. Wanneer de medewerker behoefte heeft aan specifieke opvang in de persoonlijke (sociale) begeleiding en ontwikkeling wordt de loopbaanbegeleider ingeschakeld. De loopbaanbegeleider valt onder de eenheid Maatschappelijke Ondersteuning van de gemeente Dalfsen.

De medewerkers van het wijkteam Dalfsen Werkt verzorgen het groen van de gemeente Dalfsen. Dit doen zij door in kleine ploegjes in de wijk het groen te onderhouden en schoon te maken.

#### 5.2.2 Kritische succesfactoren

“Wat zijn de vooraf opgestelde kritische succesfactoren ten aanzien van de beleving van de betrokkenen bij en de medewerkers van wijkteam Dalfsen werkt? (SOLL)”

In het strategisch bedrijfsplan zijn factoren opgenomen die essentieel zijn om uitvoering te kunnen geven aan de visie van de afdeling O&B. Deze kritische succesfactoren bepalen de mate waarin de afdeling O&B en daarmee het wijkteam Dalfsen Werkt goed functioneert. (Gemeente Dalfsen, 2014)

Voor het onderzoek zijn alleen de kritische succesfactoren beschreven die gericht zijn op de beleving van de medewerkers en de betrokkenen bij het wijkteam Dalfsen Werkt. Deze kritische succesfactoren zijn voor dit onderzoek verder gespecificeerd omdat zij niet voldoende concreet en meetbaar waren om te onderzoeken.



### **Heldere taken, rollen, verantwoordelijkheden en processen**

Bij de kritische succesfactor heldere taken, rollen, verantwoordelijkheden en processen gaat het om goed georganiseerde processen die effectiviteit en efficiëntie van de organisatie borgen. Ze maken vervanging eenvoudiger en zorgen voor overzicht en grip. De processen moeten eenvoudig en flexibel zijn en uit gaan van een grote verantwoordelijkheid van de medewerkers. (Gemeente Dalfsen, 2014)

In dit onderzoek is dit gespecificeerd door de volgende onderdelen te meten:

- De tevredenheid over de werkzaamheden
- De duidelijkheid van de werkzaamheden
- De structuur in de werkzaamheden
- De planning van de werkzaamheden
- De verantwoordelijkheid van de medewerkers

### **Balans in de buitendienst**

Vanaf de oprichting van Stichting Dalfsen werkt en het wijkteam Dalfsen Werkt is continu bekeken wat de optimale ploegsamenstellingen zijn voor de te verrichten taak. Daarbij is er vanuit gegaan dat de medewerkers in de huidige samenstelling gevoelig zijn voor veranderingen en dat integratie plaats vindt als medewerkers dit aangeven en blijf geven dit te kunnen. (Gemeente Dalfsen, 2014)

In dit onderzoek is dit gespecificeerd door de volgende onderdelen te meten:

- Tevredenheid over de samenstelling van de wijkteams
- Behoeftte aan integratie in andere wijkteams
- Samenwerking binnen de buitendienst

### **Goede leiding en begeleiding**

Goede leiding en begeleiding zijn een essentiële randvoorwaarde voor de afdeling O&B om succesvol te kunnen zijn. (Gemeente Dalfsen, 2014)

In dit onderzoek is dit gespecificeerd door de volgende onderdelen te meten:

- De tevredenheid over de leiding en begeleiding
- De feedbackcultuur tussen leidinggevenden en medewerkers
- De bereikbaarheid van de leidinggevenden
- De mogelijkheden tot ontwikkeling

### **Goede werkcultuur**

De cultuur binnen een organisatie beïnvloedt de prestaties en daarmee de resultaten. Een goede cultuur leidt ertoe dat mensen zich beter voelen over wat zij doen en als gevolg daarvan verbeteren hun prestaties en dragen ze bij aan de doelstellingen van de gemeente. (Gemeente Dalfsen, 2014)

In dit onderzoek is dit gespecificeerd door de volgende onderdelen te meten:

- Voelen de medewerkers zich op hun plek in het wijkteam
- Hoe is de samenwerking onderling tussen medewerkers
- De sfeer in het wijkteam

### **Voldoende draagvlak en betrokkenheid bij de ambtelijke organisatie, bestuur, burgers en partners**

De eerste voorwaarde om succesvol te kunnen zijn is om draagvlak en betrokkenheid te creëren in de ambtelijke organisatie. Daarnaast moet er bij het bestuur, burgers en de partners betrokkenheid zijn om te na te streven doelen te behalen (Gemeente Dalfsen, 2014).

Voor dit onderzoek zijn de medewerkers van het wijkteam Dalfsen Werkt, de medewerkers uit de buitendienst en de leidinggevende bevroegd over deze kritische succesfactor.

In dit onderzoek is de kritische succesfactor verder gespecificeerd door de volgende onderdelen te meten:

- Waardering voor de medewerkers door de medewerkers van de gemeente Dalfsen
- De betrokkenheid van de medewerkers bij de gemeente Dalfsen

### 5.2.3 Beleving in de praktijk

“Wat is de beleving in de praktijk ten aanzien van de vooraf opgestelde kritische succesfactoren van de betrokkenen bij en de medewerkers van het wijkteam Dalfsen Werkt?” (IST)

#### Heldere taken, rollen, verantwoordelijkheden en processen

Aan de kritische succesfactor heldere taken, rollen, verantwoordelijkheden processen wordt, op basis van onderstaande punten, grotendeels voldaan.

- *De tevredenheid over de werkzaamheden is gegroeid ten opzichte van de oude werkomgeving bij de uitvoeringsorganisaties.*  
Er wordt meer rekening gehouden met de beperking van de medewerkers, maar zij mogen wel steeds meer afwisselender en nieuwe werkzaamheden uitvoeren. De werkzaamheden zijn meer vermengd met de werkzaamheden van de buitendienst, waardoor medewerkers steeds meer het reguliere werk uitvoeren.
- *Er is geen duidelijke planning van werkzaamheden in het wijkteam.*  
Belangrijk hierin is om geen druk bij de medewerkers neer te leggen. Het is belangrijk om de medewerkers positief te stimuleren om bepaalde werkzaamheden proberen af te ronden binnen een bepaalde tijd, daarbij rekening houdend met de beperking van de medewerkers.
- *Medewerkers voelen zich in toenemende mate verantwoordelijk voor de werkzaamheden die zij uitvoeren.*  
Dit komt doordat de medewerkers steeds meer verantwoordelijkheden krijgen en dit ook regelmatig benoemd wordt. Een aandachtspunt daarbij is dat de medewerkers uit de buitendienst de medewerkers wel verantwoordelijkheid willen geven, maar dat nog lastig vinden.

Aandachtspunten ten aanzien van de kritische succesfactor heldere taken, rollen, verantwoordelijkheden en processen liggen er vooral nog ten aanzien van de duidelijkheid van de werkzaamheden en de structuur in de werkzaamheden.

- Het risico van veel nieuwe en afwisselendere werkzaamheden is dat het voor medewerkers niet altijd duidelijk is welke werkzaamheden zij uit moeten voeren. Bij de meeste medewerkers moet dit continu herhaald worden, waardoor veel begeleiding nodig is.
- Veranderingen dienen stap voor stap ingevoerd te worden, dit kost veel tijd.
- Er is een continue zoektocht naar het al dan niet overvragen van de medewerkers. De medewerkers kunnen best veel en willen best veel, maar soms kan er ook teveel gevraagd worden.
- De samenwerking met de buitendienst verloopt niet altijd goed. Zij vinden het lastig en vermoeiend om de medewerkers continu te moeten aansturen waardoor zij minder tijd hebben voor hun eigen werkzaamheden.
- De structuur is in de zomerperiode wel aanwezig, maar valt weg wanneer de winterperiode begint. De planning en structuur zijn lastig te maken en vast te houden omdat deze afhankelijk zijn van veel factoren.

## Balans in de buitendienst

Kijkend naar de kritische succesfactor balans in de buitendienst is, op basis van onderstaande punten, de optimale ploegsamenvatting gevonden en moet deze vastgehouden worden.

- *Over het algemeen is er tevredenheid over de samenstelling van het wijkteam Dalfsen Werkt.* Doordat alle medewerkers in één wijkteam zijn ondergebracht kan er rekening gehouden worden met de beperking van de medewerkers. Er zijn korte lijnen tussen medewerkers, voormannen, de wijkuitvoerder en de buitendienst. Daarnaast schept een apart wijkteam meer duidelijkheid naar de omgeving.
- *Er is geen behoefte aan integratie in andere wijkteams.* Volledige integratie is voor de medewerkers niet haalbaar omdat zij dit met hun beperking niet aankunnen. Zij zitten vast aan structuur en kunnen daardoor de flexibiliteit en inzetbaarheid die van de medewerker van de buitendienst gevraagd wordt niet bijbenen. Daarnaast is binnen de buitendienst teveel weerstand om volledige integratie te kunnen bereiken. Integratie wordt ingezet als maatwerk wanneer individuele medewerkers blijf geven dit te kunnen.

Over het algemeen gezien gaat de samenwerking binnen de buitendienst goed, maar moet er wel rekening gehouden worden met een aantal aandachtspunten.

- Wanneer er een toename plaats vindt in de samenwerking moet er gekeken worden in hoeverre de medewerkers dit aankunnen.
- Ook moet ervoor gewaakt worden dat de medewerkers niet 'de helpende handjes' van de medewerkers van de buitendienst worden.
- Daarnaast moet er aandacht zijn voor de medewerkers uit de buitendienst. Zij staan er wel voor open om samen te werken met de medewerkers, maar vinden dit lastig omdat zij de samenwerking ervaren als een vertraging in hun eigen werkzaamheden.

## Goede leiding en begeleiding

Aan de kritische succesfactor goede leiding en begeleiding wordt, op basis van onderstaande punten, grotendeels voldaan. Wel zijn er een aantal punten die extra aandacht behoeven.

- *In de praktijk is er over het algemeen tevredenheid over de leiding die geboden wordt door de wijkuitvoerder en de voormannen.* Zowel de wijkuitvoerder als de voormannen komen regelmatig langs bij de medewerkers voor een praatje of om problemen te bespreken. De medewerkers voelen zich serieus genomen en gewaardeerd.
- *De feedbackcultuur in het wijkteam is goed.* De wijkuitvoerder en de voormannen geven regelmatig aan naar de medewerkers wanneer zij iets goed gedaan hebben en stimuleren hierin de medewerkers. Ook wanneer de medewerkers iets niet goed gedaan hebben wordt dit aangegeven. Daarbij wordt ook verteld hoe de medewerkers iets anders of beter kunnen doen. Wanneer de medewerkers dit niet begrijpen wordt het voorgedaan.
- *Wanneer er problemen zijn, zijn zowel de wijkuitvoerder als de voormannen telefonisch gemakkelijk bereikbaar voor de medewerkers, maar ook voor de medewerkers uit de buitendienst.* Wanneer er een dringend probleem is probeert de wijkuitvoerder direct langs te komen, als dit niet lukt geeft hij dit aan en probeert hij iemand anders te bereiken die langs kan gaan bij de medewerkers. Een belangrijk aandachtspunt in de bereikbaarheid is dat de medewerkers en voormannen niet weten bij wie zij terecht kunnen op het moment dat zij een probleem hebben met de wijkuitvoerder. De medewerkers zijn niet bekend met de rol van de loopbaanbegeleider.
- *Sinds de oprichting van Stichting Dalfsen Werkt hebben de medewerkers zich ontwikkeld.* De medewerkers hebben veel cursussen mogen doen waardoor ze nu meer en andere werkzaamheden kunnen uitvoeren. De medewerkers worden zoveel mogelijk in staat gesteld om de werkzaamheden te doen die ze goed kunnen, mits de beperking van de medewerker het toe laat. Voor de veiligheid van de medewerkers wordt dit soms wel geremd door zowel de

voorman als de wijkuitvoerder. Dit was voorheen bij de uitvoeringsorganisaties een stuk minder en moesten medewerkers veel moeite doen om wat nieuws te mogen leren.

Aandachtspunten ten aanzien van de kritische succesfactor goede leiding en begeleiding liggen er vooral nog ten aanzien van de tevredenheid over de leiding en begeleiding.

- Een aandachtspunt in de leiding en begeleiding is dat de wijkuitvoerder zelf nog niet tevreden is over de begeleiding die hij biedt aan de medewerkers, omdat hij nog teveel bezig is met interne zaken waar hij zich eigenlijk niet mee bezig hoeft te houden.
- Daarnaast geven medewerkers uit de buitendienst aan dat wanneer zij samenwerken met de medewerkers te weinig begeleiding krijgen. Het is voor hun nieuw hoe ze met de medewerkers moeten samenwerken en moeten dit zien te leren uit ervaring. Zij zouden graag van te voren horen wat de achtergrond is van de medewerker zodat ze hier rekening mee kunnen houden en mee om kunnen gaan.
- Er speelt een dilemma op het moment dat medewerkers in het wijkteam meer aandacht behoeven dan de rest van het wijkteam. De vraag die dan speelt is of daar meer begeleiding op gezet moet worden of dat dit aanvaard moet worden waardoor de medewerker mogelijk afglijdt naar bijvoorbeeld beschut binnen. Op dit moment is er onvoldoende capaciteit om medewerkers die niet mee kunnen komen continue begeleiding te bieden.

### **Goede werkcultuur**

Afgezien van een aantal aandachtspunten wordt aan de kritische succesfactor goede werkcultuur voldaan.

- *Over het algemeen voelen de medewerkers zich op hun plek in het wijkteam.*  
De medewerkers gaan met plezier naar hun werk en hebben het idee dat de medewerkers met een beperking onder elkaar, elkaar beter snappen. Voorheen bij de uitvoeringsorganisaties voelden de medewerkers zich meer een 'buitenbeentje' dan nu.
- *De samenwerking tussen de collega's in het wijkteam verloopt goed.*  
Wanneer verschillende teams binnen het wijkteam met elkaar moeten samenwerken verloopt dit niet altijd even goed. Medewerkers vinden het daarom belangrijk om een eigen wijk te hebben waar ze hun werkzaamheden uitvoeren. Wanneer er problemen zijn in het wijkteam probeert een deel van de medewerkers dit eerst onderling op te lossen het andere deel haalt al snel de wijkuitvoerder erbij.
- *Aan de medewerkers is te merken dat de sfeer in het wijkteam goed is.*  
Doordat de sfeer goed is geven medewerkers aan dat zij zich geestelijk rustiger voelen en de druk niet zo hoog is.

Het aandachtspunt in de werkcultuur is dat de sfeer in de gehele buitendienst is beïnvloed door de komst van het wijkteam Dalfsen werkt. Dit komt omdat de samenwerking tussen de medewerkers van het wijkteam en de medewerkers van de buitendienst nog niet optimaal verloopt. De medewerkers moeten continu aangestuurd worden waardoor de medewerkers uit de buitendienst minder aan hun eigen werk toekomen. Dit demotiveert een aantal medewerkers uit de buitendienst. Daarnaast voelen de medewerkers uit de buitendienst zich geremd door dat ze continu moeten opletten met wat ze zeggen zodat de medewerkers niet gekwetst worden. Verder is de beeldvorming naar de omgeving (inwoners) is nog niet altijd positief. Wat een negatief effect heeft op de sfeer in de buitendienst.

### **Voldoende draagvlak en betrokkenheid**

Ten aanzien van de kritische succesfactor voldoende draagvlak en betrokkenheid valt er nog veel winst te behalen. Op basis van onderstaande punten valt op de maken dat er niet volledig wordt voldaan aan deze kritische succesfactor.

- *Over het algemeen worden de medewerkers van het wijkteam Dalfsen Werkt meer gewaardeerd dan voorheen toen wij nog werkten voor de uitvoeringsorganisatie.* Ze worden regelmatig gevraagd om werkzaamheden te doen voor de medewerkers uit de buitendienst. Dit is nog een lopend proces dat zich steeds verder ontwikkelt. De medewerkers krijgen ook steeds meer contact met de medewerkers uit de buitendienst door af en toe even een praatje te maken.
- *De medewerkers zijn trots om bij de gemeente Dalfsen te mogen werken.* Ze vinden de sfeer en de gemoedelijkheid van de mensen heel prettig. Ze zouden ook anderen aanraden om bij de gemeente Dalfsen te komen werken. Medewerkers sluiten ook regelmatig aan bij de organisatie brede feestjes van de gemeente. Dit was voorheen bij de uitvoeringsorganisaties niet het geval.
- *Over het algemeen worden de medewerkers op dit moment voldoende betrokken bij de gemeente.* Wel vinden de medewerkers het belangrijk om één structuur in de werkwijze van de gemeente en het wijkteam Dalfsen Werkt te hebben (werktijden).

Ten aanzien van de kritische succesfactor voldoende draagvlak en betrokkenheid zijn er een aantal punten die extra aandacht behoeven.

- Ondanks dat het steeds beter gaat is er nog steeds een behoorlijke scheidingslijn tussen de buitendienst en het wijkteam Dalfsen Werkt. Het contact is nog niet optimaal en belangrijk daarbij is de dat de juiste balans gevonden moet worden in het contact, zodat er niet teveel druk ontstaat voor de medewerkers van het wijkteam Dalfsen Werkt.
- Daarbij komt dat de waardering door de omgeving (inwoners) nog beter kan. De inwoners hebben onvoldoende het verschil duidelijk tussen de medewerkers van de buitendienst en van het wijkteam Dalfsen Werkt waardoor soms afspraken worden gemaakt die niet kunnen of mogen.
- Een ander belangrijk aandachtspunt is dat de buitendienst ervaart dat veel beslissingen worden gemaakt door medewerkers uit de organisatie die niet samen hoeven te werken met de medewerkers van het wijkteam Dalfsen Werkt.

### **Algemene conclusie**

Over het algemeen zijn de betrokkenen bij en de medewerkers van het wijkteam Dalfsen Werkt tevreden over hoe het in de praktijk gaat. Sinds de oprichting is een groei te zien in de betrokkenheid van de medewerkers bij de gemeente en daarin vooral bij de buitendienst. Er is meer contact onderling en er vindt meer samenwerking plaats. De medewerkers mogen en kunnen steeds meer afwisselendere en nieuwe werkzaamheden oppakken. Dit heeft ertoe geleid dat een groot deel van de medewerkers zich ontwikkeld heeft. Wel heeft de oprichting van het wijkteam Dalfsen Werkt invloed gehad op de sfeer die in de buitendienst heerst.





## 6. Aanbevelingen & implementatie

In dit hoofdstuk wordt een advies gegeven dat gebaseerd is op de conclusies van het onderzoek. In dit advies is beschreven wat de organisatie volgens de onderzoeker kan ondernemen om de organisatiedoelstelling te bereiken.

### 6.1 Doelstelling

#### 6.1.1 Organisatiedoelstelling

Stichting Dalfsen Werkt (SDW) functioneert goed door te voldoen aan de vooraf opgestelde kritische succesfactoren.

Om de organisatiedoelstelling te behalen is er onderzoek gedaan naar de vooraf opgestelde kritische succesfactoren, waaraan voldaan moet worden zodat SDW goed functioneert. Hiervoor is de onderzoeksdoelstelling geformuleerd.

#### 6.1.2 Onderzoeksdoelstelling

Een rapport dat voorziet in advies over acties die nodig zijn om te voldoen aan de vooraf opgestelde kritische succesfactoren ten aanzien van de beleving van de betrokkenen en de medewerkers van het wijkteam Dalfsen Werkt.

De onderzoeksdoelstelling voor dit onderzoek is behaald. Met dit rapport wordt de organisatie voorzien in (concrete) acties die nodig zijn om te voldoen aan de vooraf opgestelde kritische succesfactoren ten aanzien van de beleving.

### 6.2 Advies

In dit advies worden eerst de belangrijkste aanbevelingen uitgewerkt tot concrete acties. Afsluitend staan aandachtspunten vermeld waar de organisatie rekening mee dient te houden. Het advies is ontstaan vanuit het procesmodel dat hieronder nogmaals staat weergegeven.



Figuur 1.1 procesmodel

Dit advies is opgebouwd door te kijken naar de huidige situatie (IST) die, door middel van het advies, vertaald wordt naar de wenselijke situatie (SOLL). Vervolgens is in de aanbeveling aangegeven hoe tot de wenselijke situatie gekomen kan worden (GAB). Tot slot wordt een koppeling gemaakt van de wenselijke situatie naar de huidige situatie: wat bereikt de organisatie wanneer het advies wordt opgevolgd.

#### 6.2.1 Behouden en optimaliseren van een werkbare situatie die aansluit op de organisatiedoelstelling

De oorspronkelijke doelstelling met de oprichting van Stichting Dalfsen Werkt was om de medewerkers van het wijkteam Dalfsen Werkt volledig te laten integreren met de buitendienst van de gemeente Dalfsen, waardoor samenwerking en uitwisseling plaats zou vinden. In beginsel heeft, omdat er nog teveel weerstand was vanuit de buitendienst, geen vermenging met de wijkteams plaatsgevonden.

De wenselijke situatie van de organisatie is volledige integratie, dit sluit niet aan bij de wensen vanuit de praktijk. Het is niet haalbaar voor de medewerkers van het wijkteam Dalfsen Werkt en zij geven zelf aan dit niet te willen. Daarnaast is er in de buitendienst nog teveel weerstand om volledige integratie mogelijk te maken. De huidige situatie sluit niet aan bij de oorspronkelijke doelstelling, maar is in de praktijk wel werkbare.



Het advies daarom is het behouden en optimaliseren van een werkbare situatie die aansluit op de organisatiedoelstelling. Dit kan behaald worden door het herzien van de oorspronkelijke organisatiedoelstelling. Afhankelijk van de balans tussen de organisatiedoelstelling en de werkbare situatie zijn er verschillende resultaten te behalen:

- Met de juiste balans tussen de organisatiedoelstelling en de werkbare situatie kan vergroting van de weerstand voorkomen worden
- Daarnaast is het mogelijk, met de juiste balans, om de huidige weerstand te verlagen.

Een voorbeeld van de juiste balans is het leveren van maatwerk als het gaat om integratie van medewerkers.

### **6.2.2 Meer begeleiding bieden aan de medewerkers van de buitendienst**

Gericht op meerdere kritische succesfactoren spelen aandachtspunten gericht op de begeleiding van de medewerkers van de buitendienst. De medewerkers van de buitendienst vinden het lastig om samen te werken met de medewerkers van het wijkteam Dalfsen Werkt omdat zij hierdoor minder aan hun eigen werkzaamheden toekomen. De samenwerking tussen de medewerkers uit de buitendienst en de medewerkers van het wijkteam Dalfsen Werkt die nog niet optimaal verloopt heeft invloed op de sfeer in de gehele buitendienst.

Het advies is om intensievere begeleiding te bieden aan medewerkers uit de buitendienst die samenwerken met de medewerkers van het wijkteam Dalfsen Werkt. Door een intensievere begeleiding kan de samenwerking tussen de medewerkers uit de buitendienst en de medewerkers van het wijkteam Dalfsen Werkt geoptimaliseerd worden, wat een positieve invloed heeft op de sfeer in de buitendienst. Een manier om de begeleiding te intensiveren is door bijvoorbeeld de medewerkers uit de buitendienst vooraf uit te leggen wat de beperking is van de medewerker waar zij mee gaan samenwerken. De buitendienst kan daar dan rekening mee houden en op inspelen.

### **6.2.3 Medewerkers van het wijkteam Dalfsen Werkt voorzien van informatie**

Uit de resultaten komt naar voren dat de medewerkers en de voormannen van het wijkteam Dalfsen Werkt niet weten waar zij terecht kunnen op het moment dat zij een probleem hebben met bijvoorbeeld de wijkuitvoerder. Zij zijn niet voldoende bekend met de rol die de loopbaanbegeleider van de gemeente Dalfsen hier in speelt.

Het advies is om medewerkers te voorzien van de juiste informatie waardoor zij weten waar zij terecht kunnen. Dit kan gedaan worden door een personeelsinformatiemap op te stellen. Het is daarbij wel van belang dat deze informatiemap in simpele bewoordingen wordt geschreven zodat het voor de medewerkers te begrijpen is. Daarnaast is het belangrijk om rekening te houden met de beperking van de medewerkers. Uit het onderzoek komt naar voren dat een groot deel van de medewerkers moeilijk om kan gaan met veranderingen. Het is daarom aan te raden om de personeelsinformatiemap op te stellen na komst van de ondernemingsraad (Onderdeelscommissie). Met de komst van deze ondernemingsraad vinden er wijzigingen plaats die meegenomen kunnen worden in het opstellen van de personeelsinformatiemap. Zo hoeft er niet twee keer op korte termijn iets nieuws geïntroduceerd worden bij de medewerkers.

## **6.3 Aandachtspunten**

### **6.3.1 Verduidelijking van Stichting Dalfsen Werkt richting inwoners van de gemeente Dalfsen**

Uit de resultaten komt naar voren dat de waardering door de omgeving (inwoners) nog beter kan. De inwoners hebben onvoldoende het verschil tussen de medewerkers van de buitendienst en van het wijkteam Dalfsen Werkt duidelijk waardoor soms afspraken worden gemaakt door de medewerkers van het wijkteam Dalfsen Werkt die niet kunnen of mogen. Communicatie naar inwoners is middel om het verschil tussen de gemeente en Stichting Dalfsen Werkt te verduidelijken.

### **6.3.2 Eenduidigheid in buitendienst rondom werktijden**

Medewerkers van het wijkteam Dalfsen Werkt hebben aangegeven het belangrijk te vinden om één structuur te hebben in de werkwijze van de gemeente en het wijkteam Dalfsen Werkt. Hierbij gaat het

voornamelijk om dezelfde werktijden. Het advies is om dit mee te nemen in de harmonisering van de bedrijfsregelingen. Er moet eerst een ondernemingsraad zijn om dit te kunnen realiseren.

### 6.3.3 Eenduidigheid over de positie van wijkteam Dalfsen Werkt binnen de organisatie

Uit de conclusies van het onderzoek komt naar voren dat er een belangrijke vraag speelt gericht op de positie van de medewerkers van het wijkteam Dalfsen Werkt binnen de organisatie. Het is onduidelijk wanneer medewerkers wel of niet betrokken worden vanuit hun positie als wijkteam Dalfsen Werkt: Stichting Dalfsen Werkt of de gemeente Dalfsen als ambtelijke organisatie. Voor alle betrokken partijen is het belangrijk dat hier duidelijkheid over komt.

### 6.3.4 Onvoldoende capaciteit in de begeleiding van medewerkers die meer aandacht behoeven.

Rondom de kritische succesfactor goede leiding en begeleiding speelt een dilemma op het moment dat medewerkers in het wijkteam niet mee kunnen komen met de rest van het wijkteam. De vraag die dan speelt is of daar meer begeleiding op gezet moet worden of dat dit aanvaard moet worden waardoor de medewerker mogelijk afglijdt naar bijvoorbeeld beschut binnen. Op dit moment is er onvoldoende capaciteit om medewerkers die niet mee kunnen komen continue begeleiding te bieden.

## 6.4 Implementatie

Om tot concrete acties te komen die ertoe leiden dat de aanbevelingen ook daadwerkelijk geborgd kunnen worden is het onderdeel implementatie opgenomen in het onderzoek. De implementatie is opgebouwd vanuit de verschillende aanbevelingen en aandachtspunten waar concrete acties aan zijn gekoppeld. Vervolgens wordt aangegeven wie verantwoordelijk is voor deze actie.

### Lopende zaken

Naast dit onderzoek zijn er een aantal lopende zaken die invloed hebben op de aanbevelingen en acties die in de implementatie genoemd zijn. Deze lopende zaken zijn:

- Evaluatie van Stichting Dalfsen Werkt door externe organisatie IROKO
- Vorming van een Onderdeelscommissie

### Planning

Advies	Actie	Wie?
6.2.1 het behouden en optimaliseren van een werkbare situatie die aansluit op de organisatiedoelstelling	Gelet op het advies en de lopende zaken verder onderzoek doen en hieraan uitvoering geven.	Stuurgroep SDW
6.2.2 Meer begeleiding bieden aan de medewerkers van de buitendienst.	Verder onderzoek doen naar de behoefte aan begeleiding van medewerkers van de buitendienst en hieraan uitvoering geven.	Wijkuitvoerders
6.2.3 Medewerkers van het wijkteam Dalfsen Werkt voorzien van informatie	Na komst van de ondernemingsraad en harmonisering van bedrijfsregelingen de medewerkers van de juiste informatie voorzien. Eventueel door opstellen personeelsinformatiemap	Team HR

Aandachtspunt	Actie	Wie?
6.3.1 Verduidelijking van Stichting Dalfsen Werkt richting inwoners van de gemeente Dalfsen	Communicatie richting inwoners van de gemeente Dalfsen verzorgen.	Communicatie

6.3.2 Eenduidigheid in buitendienst rondom werktijden.	Vormen van een Onderdeelscommissie. Harmoniseren van bedrijfsregelingen.	Team HR
6.3.3 Eenduidigheid over de positie van wijkteam Dalfsen Werkt binnen de organisatie	Afspraken maken over het betrekken van de medewerkers van het wijkteam Dalfsen Werkt bij de ambtelijke organisatie	Stuurgroep SDW in afstemming met betrokkenen
6.3.4 Onvoldoende capaciteit in de begeleiding van medewerkers die meer aandacht behoeven.	(In overleg met betrokkenen) bepalen wat het uitgangspunt is op het moment dat medewerkers meer aandacht behoeven.	Stuurgroep SDW

Tabel 6.1 implementatie advies







## 7. Literatuur

- Afstudeersucces. (2016, september 22). *Onderzoeksmethodologie*. Opgehaald van Afstudeersucces: <http://www.afstudeersucces.nl/index.php/onderzoeksmethodologie/>
- Afstudeersucces. (2016, september 22). *Theoretisch kader*. Opgehaald van Afstudeersucces: <http://www.afstudeersucces.nl/index.php/theoretisch-kader/>
- Gemeente Dalfsen. (2014). *Strategisch bedrijfsplan O&B 2015*. Dalfsen.
- Hannink, D., & Westerveld, S. (2012). *Werkbeleving en klanttevredenheid*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- ManagementSite. (2016, september 22). *Kritische succesfactoren*. Opgehaald van ManagementSite: <https://www.managementsite.nl/kennisbank/kritische-succesfactoren>
- Nederlandse Encyclopedie . (2016, september 22). *Verwachting (10X)*. Opgehaald van Encyclo.nl: <http://www.encyclo.nl/begrip/verwachting>
- Nederlandse encyclopedie. (2016, september 22). *Beleving (2X)*. Opgehaald van Encyclo.nl : <http://www.encyclo.nl/begrip/beleving>
- Relim. (2016, september 30). *Onderzoek werkbeleving*. Opgehaald van Relim beter door werk: [arbocataloguspsa.nl/ijhkni/oplossing/onderzoek-werkbeleving/101](http://arbocataloguspsa.nl/ijhkni/oplossing/onderzoek-werkbeleving/101)
- SCRiBBR. (2016, september 28). *Hoe beoordeel je de kwaliteit van een scriptieonderzoek?* Opgehaald van SCRiBBR.nl Dé nakijkservice voor jouw scriptie: [scribbr.nl/onderzoeksmethoden/beoordelen-kwaliteit-onderzoek](http://scribbr.nl/onderzoeksmethoden/beoordelen-kwaliteit-onderzoek)
- SCRiBBR. (2016, september 28). *Validiteit van scriptieonderzoek*. Opgehaald van SCRiBBR.nl dé nakijkservice voor jouw scriptie: [scribbr.nl/onderzoeksmethoden/validiteit-van-scriptieonderzoek](http://scribbr.nl/onderzoeksmethoden/validiteit-van-scriptieonderzoek)
- Smith, G. (2016, september 22). *Hoe beleven medewerkers de organisatie?* Opgehaald van 10 voor 5 : <http://www.10voor5.nl/hoe-beleven-medewerkers-de-organisatie/>
- UWV. (2016, november 28). *Participatiewet: wat verandert er in de Wajong in 2015?* Opgehaald van UWV.nl: <http://www.uwv.nl/particulieren/overige-onderwerpen/participatiewet-wat-verandert-er-in-de-wajong-in-2015/detail/wet-sociale-werkvoorziening>
- Verhoeven, N. (2010). *Wat is onderzoek*. Den Haag: Boom onderwijs.
- WikiWoordenboek. (2016, september 22). *Praktijk*. Opgehaald van Wiktionary: <https://nl.wiktionary.org/wiki/praktijk>







## Bijlage A: Boomdiagram

Voor het opstellen van de probleemstelling en deelvragen is gebruik gemaakt van een boomdiagram. Dit boomdiagram helpt bij het stellen van de juiste vragen om de probleemstelling te kunnen beantwoorden.

Probleemstelling

*“Wat is nodig aan acties om te voldoen aan de vooraf opgestelde kritische succesfactoren die er toe leiden dat Stichting Dalfsen Werkt goed functioneert?”*



Figuur A.a. boomdiagram



## Bijlage B: Vragenlijst

Hieronder volgt de vragenlijst die gebruikt wordt om de betrokkenen bij en medewerkers van het Wijkteam Dalfsen Werkt te interviewen. Omdat in deze doelgroep een groep medewerkers met een SW-indicatie zit wordt er gebruik gemaakt van stellingen met simpele bewoordingen waar de medewerkers antwoord op kunnen geven met ja of nee. Eventueel kan de onderzoeker een toelichting geven op de bevroegde stelling zodat de medewerker snapt wat er bedoeld wordt. Vervolgens zal door de onderzoeker doorgevraagd worden op de gegeven antwoorden. Afhankelijk van de rol van de medewerker en de antwoorden die de medewerker geeft zullen bepaalde vragen wel of niet gesteld worden.

<b>Algemene vragen</b>
<b>Ik ga met plezier naar mijn werk</b>
<input type="checkbox"/> Waarom wel/niet <input type="checkbox"/> Waar komt het door <input type="checkbox"/> Hoe was dat voorheen toen je nog bij Larcom/Wezo werkte?
<b>1. Heldere taken, rollen, verantwoordelijkheden en processen</b>
<b>1a. Ik vind de werkzaamheden die ik doe leuk</b>
<input type="checkbox"/> Waarom wel/niet <input type="checkbox"/> Waar komt het door <input type="checkbox"/> Hoe was dat voorheen toen je nog bij Larcom/Wezo werkte?
<b>1b. Het is voor mij duidelijk welke werkzaamheden ik uit moet voeren</b>
<input type="checkbox"/> Waarom wel/niet <input type="checkbox"/> Waar komt het door <input type="checkbox"/> Hoe was dat voorheen toen je nog bij Larcom/Wezo werkte?
<b>1c. Er zit een duidelijke structuur in de werkzaamheden die ik doe</b>
<input type="checkbox"/> Waarom wel/niet <input type="checkbox"/> Waar komt het door <input type="checkbox"/> Hoe was dat voorheen toen je nog bij Larcom/Wezo werkte?
<b>1d. Ik weet wat welke werkzaamheden op een bepaald moment af moeten zijn</b>
<input type="checkbox"/> Waarom wel/niet <input type="checkbox"/> Waar komt het door <input type="checkbox"/> Hoe was dat voorheen toen je nog bij Larcom/Wezo werkte?
<b>1e. Ik voel mij verantwoordelijk voor de werkzaamheden die ik uitvoer</b>
<input type="checkbox"/> Waarom wel/niet <input type="checkbox"/> Waar komt het door <input type="checkbox"/> Hoe was dat voorheen toen je nog bij Larcom/Wezo werkte?
<b>2. Balans in de buitendienst</b>
<b>2f. Ik ben tevreden over de samenstelling van het wijkteam.</b>
Waarom wel/niet Zo nee, wat zou je anders willen?
<b>2. Ik vind het fijn dat de medewerkers van het wijkteam Dalfsen Werkt in één wijkteam zijn onder gebracht.</b>
<input type="checkbox"/> Waarom wel/niet <input type="checkbox"/> Zo nee, wat zou je anders willen?

<b>2. Ik kan goed samenwerken met mijn collega's van het wijkteam</b>
<input type="checkbox"/> Waarom wel/niet <input type="checkbox"/> Waar komt het door <input type="checkbox"/> Geldt dit voor alle collega's?
<b>2. ik zou graag meer samenwerken met de collega's van andere wijkteams</b>
<input type="checkbox"/> Waarom wel/niet <input type="checkbox"/> Waar komt het door

<b>3. Goede leiding en begeleiding</b>
<b>3a. Ik ben tevreden over de begeleiding die ik krijg van mijn wijkuitvoerder</b>
<input type="checkbox"/> Waarom wel/niet <input type="checkbox"/> Waar komt het door <input type="checkbox"/> Zo nee, wat zou je anders willen?
<b>3b. Als ik iets goed doe, dan vertelt mijn wijkuitvoerder mij dat</b>
<input type="checkbox"/> Hoor je dat vaak? of kan het ook vaker?
<b>3c. Als ik iets niet goed doe, dan vertelt mijn wijkuitvoerder mij dat</b>
<input type="checkbox"/> Hoe vind je dat? Kun je daar goed mee omgaan? <input type="checkbox"/> Vind je het ook wel eens lastig?
<b>3d. Als er iets is kan ik mijn wijkuitvoerder gemakkelijk bereiken</b>
<input type="checkbox"/> Hoe kun je hem bereiken? <input type="checkbox"/> Vind je dat ook spannend om te doen?
<b>3e. Ik vind het fijn dat er een meewerkend voorman is waar ik dingen aan kan vragen</b>
<input type="checkbox"/> Wat zorgt ervoor dat je dit fijn vindt?
<b>3f. Mijn wijkuitvoerder helpt mij om mijn werk goed te doen</b>
<input type="checkbox"/> Zo ja, op welke manier doet hij dat dan? <input type="checkbox"/> Kan dit ook op een andere manier?
<b>3g. De meewerkend voorman helpt mij om mijn werk goed (en veilig) te doen</b>
<input type="checkbox"/> Zo ja, op welke manier doet hij dat dan? <input type="checkbox"/> Kan dit ook op een andere manier?
<b>3h. Ik mag werkzaamheden doen die ik goed kan</b>
<input type="checkbox"/> Waarom wel/niet <input type="checkbox"/> Waar komt het door <input type="checkbox"/> Hoe was dat voorheen toen je nog bij Larcom/Wezo werkte?
<b>3i. In mijn werk leer ik nieuwe dingen</b>
<input type="checkbox"/> Waarom wel/niet <input type="checkbox"/> Waar komt het door <input type="checkbox"/> Zou je meer willen leren?
<b>3j. Er is aandacht voor mij, waardoor ik nieuwe dingen kan leren</b>

<input type="checkbox"/> Waarom wel/niet <input type="checkbox"/> Waar komt het door <input type="checkbox"/> Zo nee, wat zou je dan willen. <input type="checkbox"/> Zo ja, wat gaat goed?
<b>3k. Als ik een probleem heb bespreek ik dit met mijn wijkuitvoerder</b>
<input type="checkbox"/> Vindt je dit ook lastig/spannend om te doen?
<b>3l. Ik heb wel eens contact gehad met mijn loopbaanbegeleider</b>
Ja? -> Ik ben tevreden over de persoonlijke begeleiding die ik krijg van de loopbaanbegeleider Nee -> door naar volgende vraag
<b>4. Goede werkcultuur</b>
<b>4a. Ik voel me op mijn plek in het team</b>
<input type="checkbox"/> Waarom wel/niet <input type="checkbox"/> Waar komt het door <input type="checkbox"/> Wat betekent dat voor jou?
<b>4b. Ik kan goed opschieten met mijn collega's</b>
<input type="checkbox"/> Waarom wel/niet <input type="checkbox"/> Waar komt het door
<b>4c. In het team heerst een goede sfeer</b>
<input type="checkbox"/> Waarom wel/niet <input type="checkbox"/> Waar komt het door
<b>4d. Als er in het werk iets niet goed gaat, dan zeggen we dat tegen elkaar</b>
<input type="checkbox"/> Waarom wel/niet <input type="checkbox"/> Waar komt het door <input type="checkbox"/> Zo ja, hoe doen jullie dat dan?
<b>5. Voldoende draagvlak en betrokkenheid bij ambtelijke organisatie, bestuur, klanten en partners</b>
<b>5a. Ik ben trots om bij de gemeente Dalfsen te werken</b>
<input type="checkbox"/> Waarom wel/niet <input type="checkbox"/> Waar komt het door <input type="checkbox"/> Zo nee, wat is hiervoor nodig?
<b>5b. Ik voel me op mijn plek bij de gemeente Dalfsen</b>
<input type="checkbox"/> Waarom wel/niet <input type="checkbox"/> Waar komt het door <input type="checkbox"/> Zo nee, wat is hiervoor nodig?
<b>5c. Ik heb contact met andere medewerkers van de gemeente Dalfsen</b>
<input type="checkbox"/> Waarom wel/niet <input type="checkbox"/> Waar komt het door <input type="checkbox"/> Heb je hier ook behoefte aan?
<b>5d. Ik heb het gevoel dat ik door medewerkers van de andere wijkteams gewaardeerd wordt</b>
<input type="checkbox"/> Waarom wel/niet <input type="checkbox"/> Waar komt het door denk je?
<b>5e. Ik heb het gevoel dat ik betrokken wordt bij de gemeente Dalfsen</b>
<input type="checkbox"/> Waarom wel/niet <input type="checkbox"/> Zo nee, wat is hiervoor nodig?



## Bijlage C: Werkconferentie

### Algemene informatie

Deelnemers: medewerkers uit de buitendienst  
Werkzaam bij: gemeente Dalfsen  
Datum: 10-11-2016  
Tijd: 08.00 – 09.00  
Locatie: gemeentehuis Dalfsen, aquarium

### Doel

Het in beeld brengen van de beleving van de medewerkers van de buitendienst van de gemeente Dalfsen ten aanzien van de samenwerking met de medewerkers van het wijkteam Dalfsen Werkt.

Het doel van de werkconferentie is gebaseerd op het onderzoek naar de beleving van de betrokkenen bij en de medewerkers van het wijkteam Dalfsen Werkt.

### Opzet:

Bijeenkomst: eenmalig  
Tijdsduur: 60 minuten  
Aantal deelnemers: 5  
Begeleiding: Vera Hoes, team HR.  
Ondersteuning: Anne Kruiper, team HR

### Programma

Het programma is hieronder weergegeven in een schema. Daarbij wordt de beschikbare tijd per onderdeel, de methode/werkvorm die toegepast wordt en het materiaal dat daarvoor nodig is weergegeven. De werkvormen zijn gebaseerd op werkvormen uit 'Het groot werkvormen boek' (Talen, 2010)

Tijd	Onderwerp	Methode/werkvorm	Materiaal
05 min.	introductie	Welkom en voorstellen Inleiding onderwerp/onderzoek	Laptop, beamer, presentatie
50 min.	Vraagstellingen bespreken	'Post-its clusteren'	Flipover, schrijfgerei, post-its
05 min.	Afronding	Nabespreken: mondeling evaluatie	Flipover, schrijfgerei

### Doelgroep

De doelgroep van de werkconferentie zijn de medewerkers van de buitendienst van de gemeente Dalfsen. Op 17 oktober 2016 is een e-mail verstuurd aan de wijkuitvoerders, naar aanleiding van de reactie hierop worden de medewerkers benaderd om deel te nemen aan de werkconferentie.

### Werkwijze

De werkconferentie is een eenmalige bijeenkomst waarin deelnemers op een interactieve wijze hun mening geven over de samenwerking met het wijkteam Dalfsen Werkt. Deelnemers krijgen de gelegenheid om hun mening en ervaringen met elkaar te delen en te bespreken.

### Locatie

De werkconferentie wordt gehouden in het aquarium. Het aquarium is een mooie grote vergaderkamer. In de ruimte is een beamer aan te sluiten en is de mogelijkheid om koffie/thee te laten verzorgen via de Servicedesk. De ruimte dient vooraf gereserveerd te worden.

### Benodigd materiaal:

- Laptop
- Beamer
- Presentatie
- Flipover
- Schrijfgerei



## **Inhoud**

In de werkconferentie worden dezelfde kritische succesfactoren besproken als in de interviews:

1. Heldere taken, rollen, verantwoordelijkheden en processen (werkzaamheden)
2. Balans in de buitendienst
3. Goede leiding en begeleiding
4. Goede werkcultuur
5. Voldoende draagvlak en betrokkenheid bij ambtelijke organisatie, bestuur, klanten en partners (betrokkenheid)

## **Afronding**

Deelnemers ontvangen een verslag van de werkconferentie en krijgen de gelegenheid nog aanpassingen of extra toevoegingen te doen met betrekking tot de behandelde vraagstellingen/onderwerpen.