

**18**

Juni , 2020

# Brabant Water

## Adviesrapport

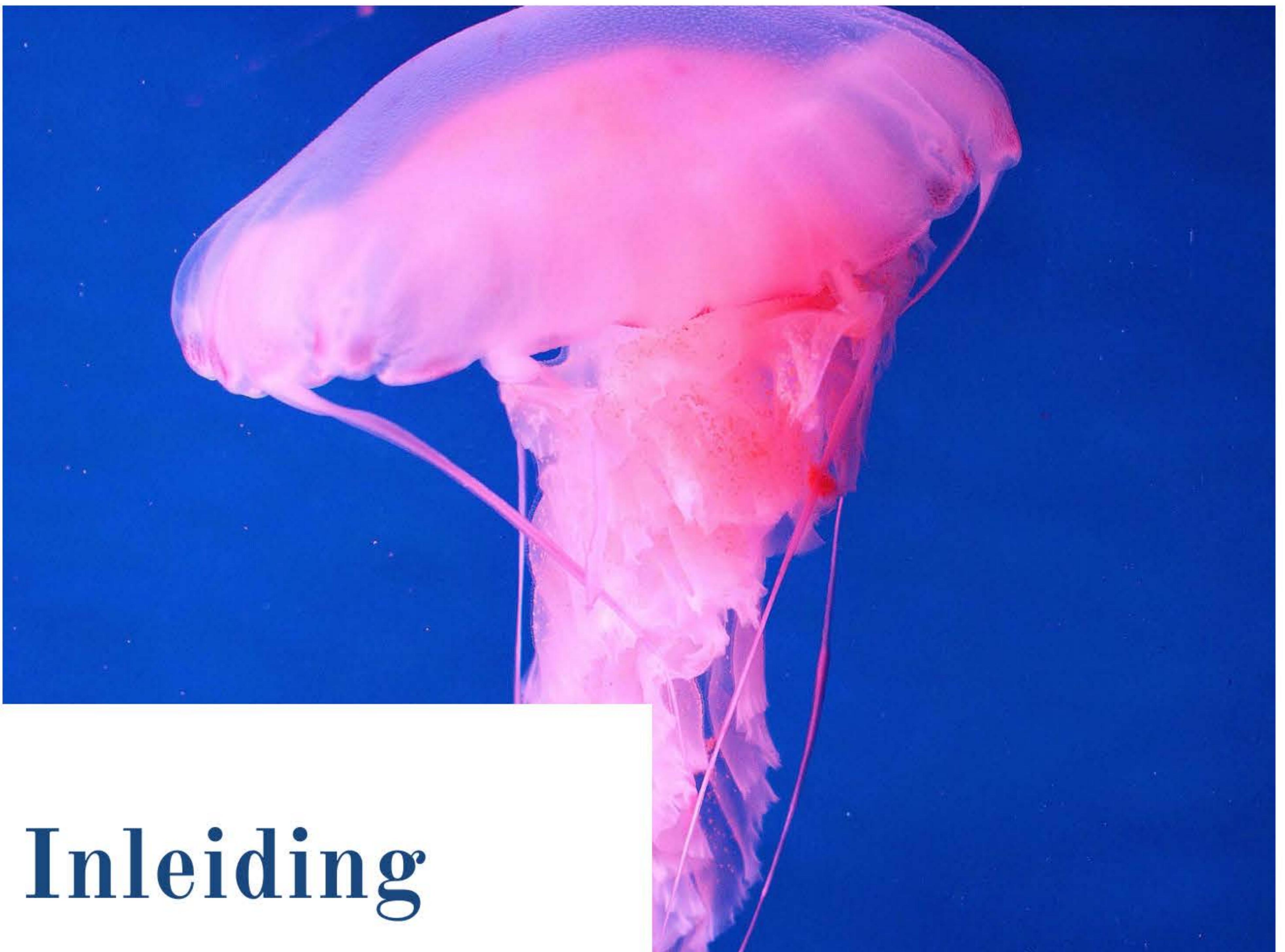
Nelis van Dooren 3866599  
Cas Geven 3949966  
Demi Smit 3728846



# Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	3
2. Onderzoek.....	4
3. Advies.....	5
4. Implementatie.....	7
5. Bronnenlijst.....	8
6. Bijlagen.....	9





# Inleiding

## Waar gaat dit adviesrapport over?

In april 2020 heeft Brabant water aan de eerstejaars studenten van de opleiding Bedrijfskunde (Fontys Hogescholen, Eindhoven) de opdracht geformuleerd om medewerkerstevredenheid te onderzoeken en op basis van dit onderzoek een advies op te stellen om haar medewerkerstekort aan te pakken. Het bedrijf kampte met het probleem dat nieuwe medewerkers de organisatie vaak weer vroegtijdig verlieten. De hoofdvraag van het onderzoek luidde als volgt: "Hoe kan Brabant water haar imago en positionering als aantrekkelijke werkgever versterken?".

Brabant water is een klimaatneutraal drinkwaterbedrijf dat aan 2,5 miljoen inwoners en bedrijven in Noord-Brabant drinkwater levert. Wanneer er meer medewerkers uitstromen dan instromen kan dit op langere termijn een tekort in werknemers veroorzaken. Dit verhoogt de werkdruk, projecten gaan vertragen en het ziekteverzuim loopt op. Het zijn vooral de jongere medewerkers die snel weer een ander bedrijf vinden wanneer zij zich niet verbonden voelen met Brabant water.



# Onderzoek

## Interne en externe analyse

Om te achterhalen wat de sterke en zwakke factoren in de interne omgeving van Brabant Water zijn, is er kwantitatief en kwalitatief literatuur- en veldonderzoek (zie Bijlage 8) gedaan. Hieruit is een interne analyse opgemaakt. In Bijlage 1 wordt het 7S Model gepresenteerd. Wat hier duidelijk in naar voren komt, is dat het bedrijf uit een lijnstafor organisatie bestaat en vier ondersteunende processen heeft (Bestuurszaken, Financiële en Algemene zaken, ICT en HRM). Daarnaast is er een Raad van Commissarissen die de directie in de gaten houdt. Verder wordt in deze organisatie situationeel leiderschap volgens het model van Hersy en Blanchard toegepast, wat inhoudt dat per situatie een leidinggevende zijn stijl van leiding geven verandert. Wat opvalt is dat bij 35 procent van de medewerkers die uit dienst gingen, dit in de eerste drie jaar gebeurde. Het aantal medewerkers wat binnen drie jaar uit dienst gaat neemt samen met het aantal gepensioneerden elk jaar toe. In Bijlage 2 is het BMC uitgewerkt. Dit is een duidelijk overzicht over hoe Brabant Water waarde toevoegt aan de ideale klant. Opvallend is dat er met veel duurzame partners gewerkt wordt en er een groot klantsegment is. Ook de kosten- en inkomstenstructuur is in kaart gebracht.

Verder is er een externe analyse uitgevoerd middels kwalitatief literatuuronderzoek om te onderzoeken wat de interne en externe kansen binnen de externe bedrijfsomgeving zijn. De SWOT Analyse is terug te vinden in Bijlage 3. De onderzoeksresultaten, de confrontatiematrix, staan in Bijlage 4. Opvallend is dat het bedrijf niet gericht is op winst en kampt met uitgeputte zoetwaterbronnen en vervuiling die zorgen voor een grote bedreiging.

geven verandert. Wat opvalt is dat bij 35 procent van de medewerkers die uit dienst gingen, dit in de eerste drie jaar gebeurde. Het aantal medewerkers wat binnen drie jaar uit dienst gaat neemt samen met het aantal gepensioneerden elk jaar toe. In Bijlage 2 is het BMC uitgewerkt. Dit is een duidelijk overzicht over hoe Brabant Water waarde toevoegt aan de ideale klant. Opvallend is dat er met veel duurzame partners gewerkt wordt en er een groot klantsegment is. Ook de kosten- en inkomstenstructuur is in kaart gebracht.

Verder is er een externe analyse uitgevoerd middels kwalitatief literatuuronderzoek om te onderzoeken wat de interne en externe kansen binnen de externe bedrijfsomgeving zijn. De SWOT Analyse is terug te vinden in Bijlage 3. De onderzoeksresultaten, de confrontatiematrix, staan in Bijlage 4. Opvallend is dat het bedrijf niet gericht is op winst en kampt met uitgeputte zoetwaterbronnen en vervuiling die zorgen voor een grote bedreiging.

## Literatuur modellen

Om te onderzoeken wat medewerkers nodig hebben om zich prettig te voelen, is er kwalitatief literatuuronderzoek gedaan naar modellen die dit weergeven en onderbouwen. In Bijlage 5 wordt de Piramide van Maslow gepresenteerd. De Piramide is ingedeeld in vijf lagen die de verschillende niveaus van behoeften weergeven. Er is uitgewerkt wat deze behoeften voor een mens betekenen op zowel privé- als werkgebied. Daarnaast is in Bijlage 6 de motivatie- & hygiëne van Herzberg uitgewerkt. Deze theorie is gekoppeld aan de Piramide van Maslow. De vijf onderverdeelde categorieën worden hierin gescheiden in twee dimensies. De hygiënische factoren (**extrinsiek**) die de basisbehoeften van een medewerker voorstellen. En de motivatie factoren (**intrinsiek**) die, wanneer in de basisbehoeften voldaan is, een medewerker kunnen motiveren.

## Theoretisch kader

Middels kwalitatief literatuuronderzoek is er een theoretisch kader opgesteld over onderwerpen rondom medewerkers. Medewerkerstrevenheid is daar een van. Gylian Spek vertelt dat dit een belangrijk aspect is geworden binnen een bedrijf en heeft onderzoek gedaan naar manieren om medewerkerstevredenheid te creeën. Dit onderzoek is terug te vinden in Bijlage 7. Ook is er onderzoek gedaan naar de algemene behoeftes van medewerkers uitgeplaatst in oudere werknemeren en jongere werknemers. Duidelijk wordt dat bij oudere werknemers ouderschap vaak centraal staat en zij hierdoor andere aspecten belangrijk vinden dan jongere werknemers.

In een onderzoek naar leiderschapsstijlen wordt duidelijk dat er vier leiderschapsrichtingen onderscheidt worden. Namelijk leiden (directing), begeleiden (coaching), steunen (supporting) en delegeren (delegatie). Daarnaast erkennen Hersey en Blanchard leiderschap in twee dimensies: Taakgericht/sturend leiderschap en relatiegericht/ondersteunend leiderschap. In de eerste stijl ligt voor een leidinggevende de nadruk op doelstellingen maken, het werk organiseren en dit controleren. In de tweede stijl ligt de nadruk op de onderlinge relatie tussen een leidinggevende en zijn medewerkers.

Als laatste zijn er twee onderzoeken gedaan naar het binden en boeien van medewerkers. In het eerste onderzoek van Ganga S. Dhanesh zijn de drie belangrijkste factoren voor het bouwen van een goede relatie met een medewerker trust, commitment en satisfaction. In het tweede onderzoek van "Organizational Commitment" constateert A. Blader dat Career Development, Financial Strategies, Flexi Work en Appraisal de vier factoren zijn om medewerkers tevreden te houden.



# Advies

Brabant Water voorziet volgens het model van Herzberg niet in de hygiënefactoren, deze zijn rand voorwaardelijk om in de basisbehoeften van de werknemer te voorzien. In het tevredenheidsonderzoek dat Brabant Water bij haar medewerkers heeft afgenumen komt naar voren dat maar 48,8 procent beschikt over voldoende middelen (apparatuur en materiaal) om hun werk goed te kunnen doen. Onvoldoende middelen valt onder werkomstandigheden volgens Herzberg. Wanneer niet in deze hygiëne factoren wordt voorzien, wordt een medewerker ontevreden en gedemotiveerd.

Om in de hygiëne factoren van de medewerker te voorzien moet Brabant Water haar werkomstandigheden verbeteren. Dit moet gedaan worden door iedere werknemer in de benodigde middelen te voorzien. Wanneer aan deze verwachtingen wordt voldaan wil dit nog niet betekenen dat er medewerkerstevredenheid is gecreëerd.

Gylian Spek heeft een onderzoek gedaan naar belangrijke manieren om medewerkers tevreden te houden. Een goede organisatie met een fijne structuur is hierin belangrijk. Medewerkers van Brabant Water geven aan dat er op hun afdeling inefficiënt gewerkt wordt. Wanneer er chaotisch of inefficiënt gewerkt wordt, raken medewerkers snel de draad kwijt. Dit gaat niet ten goede van de productiviteit en motivatie. Het verbeteren van de operationele efficiency is een breed concept en de optie om hier verder onderzoek naar te doen wordt dan ook aangeraden.

In het model van Herzberg zijn de motivatiefactoren opgenomen, een van de factoren is betrokkenheid in de organisatie. In de enquête van Brabant Water is opvallend dat veel medewerkers het niet belangrijk vinden om te weten hoe de organisatie in elkaar steekt (structuur, strategie en beleid). Dit laat zien dat zij zich niet betrokken voelen en daardoor minder/geen interesse hebben in de organisatie.

Er moet meer betrokkenheid onder de werknemers gecreëerd worden omdat dit voor hogere resultaten, betere prestaties, minder fouten (en dus kosten), minder verzuim en meer arbeidsvreugde zorgt. Medewerkers zijn dan eerder bereid een stapje extra te doen omdat ze zich verantwoordelijker voelen voor hun werk en taken.

Uit de cijfers van het medewerkers tevredenheidsonderzoek dat Brabant Water bij haar medewerkers heeft afgenumen, blijkt dat minder medewerkers het gevoel hebben dat ze met hun werk een bijdrage leveren. Een van de drie belangrijkste factoren in de relatie met een medewerker is volgens het onderzoek van Ganga S. Dhanesh toewijding. Dit houdt in dat een medewerker de essentie van zijn/haar werk in ziet, hierin wordt gemotiveerd en op deze manier het gevoel heeft een bijdrage te leveren aan het geheel. Geconstateerd kan worden dat Brabant Water te weinig doet om deze toewijding bij de medewerkers te creëren.

Om een medewerker het gevoel te geven dat hij/zij waardevol is voor het bedrijf en een bijdrage levert aan het geheel, moet Brabant Water de essentie van het werk benadrukken en een medewerker hier in uit dagen. Wanneer een medewerker inziet hoe belangrijk zijn/haar werk is zal deze beter presteren. Daarnaast wordt door uitdaging de medewerker gestimuleerd zich blijven te ontwikkelen.



# Advies

Verder in het onderzoek van Ganga S. Dhanesh komt naar voren dat een medewerker intrinsieke en extrinsieke motivatie nodig heeft om tevreden te zijn. Intrinsieke motivatie houden factoren als een passend loon en goede werkomstandigheden in. Extrinsieke motivaties zijn factoren als erkenning voor prestaties en positieve feedback. Deze zorgen er namelijk voor dat de medewerker gemotiveerd wordt om op hetzelfde niveau of zelfs nog een hoger niveau te presteren (een stapje extra doen). Het onderzoek van Brabant Water laat zien dat medewerkers steeds minder iets extra's doen om aan het succes van de organisatie bij te dragen.

Geconstateerd kan worden dat zij niet genoeg extrinsieke motivatie verkrijgen.

De extrinsieke motivatie van de medewerkers moet verbeterd worden om medewerkers meer gedreven te laten worden. Ook zorgen voor persoonlijke ontwikkeling, successen, erkenning, de mogelijkheid bieden een bijdrage te leveren aan de doelstellingen van het bedrijf, in staat te zijn resultaten te boeken en zorgen dat ze kennis hebben over hun taak en deze kennis kunnen gebruiken zijn belangrijke motivatiefactoren volgens het model van Herzberg. Brabant Water moet op deze manier de extrinsieke motivatie verhogen.

De hoogste en laatste laag van de Piramide van Maslow is zelfontplooiing. Dit betreft het bereiken van het hoogste potentieel van een individu. In de enquête vertellen medewerkers dat zij zichzelf niet voortdurend inzetten om te verbeteren. Dit laat zien dat veel individuen niet hun hoogste potentieel bereiken.

Zelfontplooiing kan pas bereikt worden wanneer eerst aan alle andere lagen van de Piramide wordt voldaan. Wanneer niet in de rest van de behoeften is voldaan, is zelfontplooiing niet mogelijk.

Het belangrijkste advies houdt in dat er eerst naar de hygiëne factoren gekeken moet worden voordat een medewerker pas gemotiveerd kan worden en zichzelf kan ontplooien.



# Implementatie



Om in de benodigde middelen te voorzien is het belangrijk in kaart te brengen wat medewerkers missen. Pas hierna kan gekeken worden welke mogelijkheden Brabant Water heeft om aan deze verwachtingen te voldoen.

Onderzoek doen in efficiënt werken houdt in dat er veel geanalyseerd wordt in het proces. Met al relatief kleine veranderingen kan de efficiency verbeterd worden. Het opzetten van een heldere project- en agendaplanning helpt een medewerker en het team al enorm. Toch zal er onderzoek moeten plaatsvinden waar die

inefficiency precies vanaf komt en wat in de structuur aangepast kan worden om dit te verbeteren.

Om meer betrokkenheid te creëren bij de medewerkers kan Brabant Water meerdere mogelijkheden uittesten. Belangrijk is om de visie bij de medewerkers helder te hebben. Het visie beeld van medewerkers kan op zes manieren versterkt worden. Blijf de waarom uitleggen totdat ze het begrijpen, anticiperen op bezwaren en het genereren van geldige antwoorden, presenteert een overtuigend toekomstverhaal, vertel geen onzin, breng het menselijk en niet vanuit je rol.

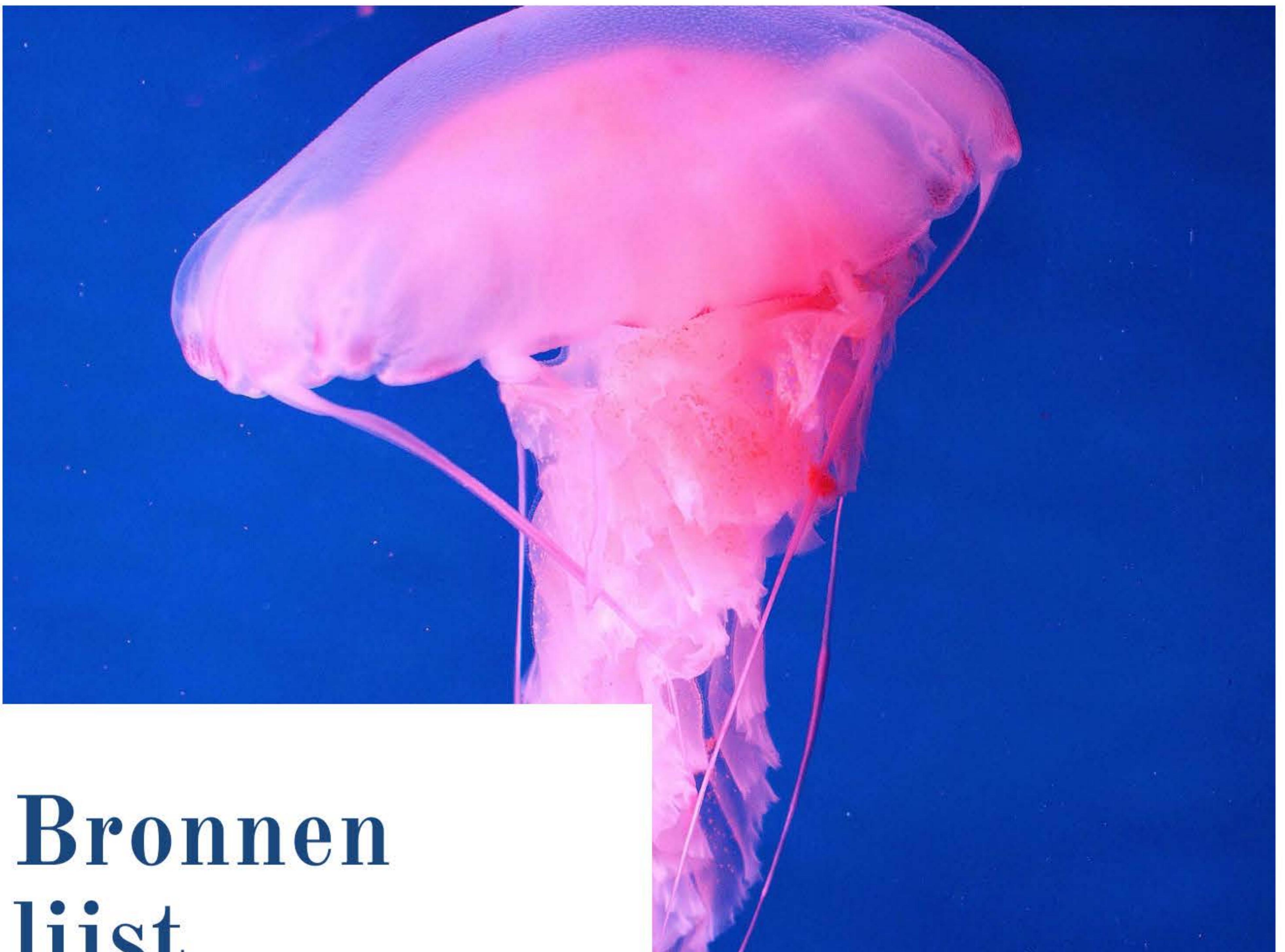
Daarnaast moeten medewerkers betrokken worden bij de ontwikkelingen van de organisatie voor zowel de goede als slechte tijden. Open communicatie is hierin van belang omdat mensen gehoord willen worden, serieus genomen willen worden, inbreng willen hebben en invloed willen hebben op hoe ze hun werk uitvoeren. Brabant Water zal deze open communicatie met haar medewerkers kunnen realiseren om de betrokkenheid te verhogen. Zo zullen medewerkers dan ook meer interesse krijgen in de organisatie. Communicatie kan gerealiseerd worden door feedback momenten in te plannen zodat werknemers de mogelijkheid krijgen om terug te koppelen naar Brabant Water. Het is dan ook belangrijk dat hier naar gehandeld wordt en/of onderbouwd wordt waarom hier niet naar gehandeld wordt. Deze feedback momenten in de vorm van tips, geven ook de mogelijkheid aan de werknemer om te groeien. Daarnaast krijgt de werkgever zo inzicht over de groei van een werknemer.

Brabant Water doet er goed aan medewerkers maandelijks een update te geven in behaalde resultaten/doelen, hiermee houden zij hun medewerkers op de hoogte van hun vooruitgang. Dit is ook een goed moment om waardering aan de medewerkers te laten zien en ze te motiveren zo door te gaan. Ook een halfjaarlijkse/jaarlijkse borrel of activiteit is een mogelijkheid om medewerkers te bedanken voor hun inzet.

Complimenten en positieve feedback is wat de leidinggevenden meer aan hun medewerkers moeten geven. Wellicht is er een cursus nodig hoe dit het beste overgebracht kan worden. De manier waarop feedback namelijk gegeven wordt bepaald hoe het wordt ontvangen en geïnterpreteerd. Wanneer dit niet goed wordt overgebracht kan het juist tegen gaan werken.

Zelfontplooiing bieden is mogelijk met doorgroeimöglichkeiten. Ook is het belangrijk om de werknemers goed te leren kennen, dit kan door te achterhalen wat medewerkers willen en hun te steunen op mentaal gebied. Hierdoor kan er optimaal geholpen worden bij het bereiken van hun potentieel.

Voor de werving van nieuwe medewerkers en de verwelkoming hiervan is in Bijlage 9 het 100 dagen plan te vinden. Het draait er in dit plan vooral om dat de nieuwe medewerker niet in het diepe gegooid wordt maar meer aan het handje gehouden wordt middels gesprekken en ondersteuning. De organisatie laat op deze manier zien er te zijn voor haar medewerkers en creëert hiermee betrokkenheid.



# Bronnenlijst

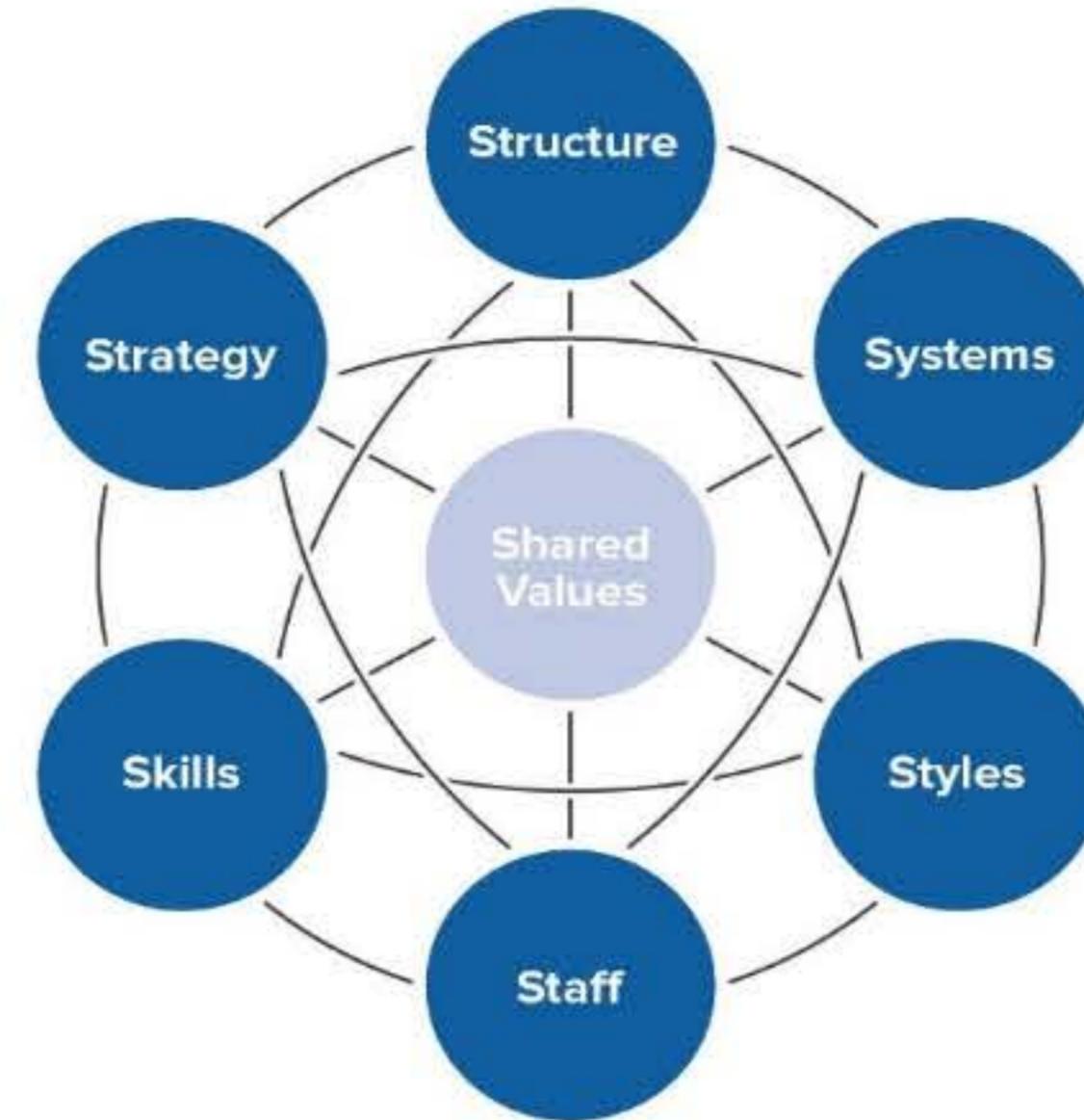
- Bauwens, N. (2020, 21 maart). *De Piramide van Maslow en het vervullen van behoeften*. Geraadpleegd op 28 mei 2020, van <https://www.nataschabauwens.nl/de-piramide-van-maslow-uitleg/>
- Consultancy.nl. (2016, 26 april). *De 10 belangrijkste kenmerken van goed werkgeverschap*. Geraadpleegd op 4 juni 2020, van <https://www.consultancy.nl/nieuws/12296/de-10-belangrijkste-kenmerken-van-goed-werkgeverschap>
- Huijbers, K. (2017, 14 juli). *HBO Kennisbank*. Geraadpleegd op 28 mei 2020, van <https://hbo-kennisbank.nl/details/nhlstenden:oai:surfsharekit.nl:4c48928c-2ca7-4485-90b7-823a0a9d2160>
- Megens, R. (2019, 21 november). *LEIDERSCHAPSSTIJL: HERSEY EN BLANCHARD*. Geraadpleegd op 29 mei 2020, van <https://blog3.han.nl/communicatietoolbox/leiderschapsstijl-hersey-en-blanchard/>
- Olde Bijvank, S. (z.d.). *Motivatie- & Hygiëne Theorie (Herzberg)*. Geraadpleegd op 30 mei 2020, van <http://www.house-of-control.nl/motivatietheorie-hygiene-herzberg.html>
- S. Dhanesh, G. (2014, 6 januari). *SAGE Journals: Your gateway to world-class research journals*. Geraadpleegd op 2 juni 2020, van [https://journals.sagepub.com/action/cookieAbsent?casa\\_token=XaxMZttz\\_YYAAAAA:O5e8DWpuIMA0YgAQxalyAVRC6qcBuxfsrE4oG5gu5kRVoMXpD1gvqCaUi5Rc7IM1n68WbeloZDk](https://journals.sagepub.com/action/cookieAbsent?casa_token=XaxMZttz_YYAAAAA:O5e8DWpuIMA0YgAQxalyAVRC6qcBuxfsrE4oG5gu5kRVoMXpD1gvqCaUi5Rc7IM1n68WbeloZDk)
- Shen, H. (2015, 5 mei). *ORGANIZATION-EMPLOYEE RELATIONSHIP MAINTENANCE STRATEGIES: A NEW MEASURING INSTRUMENT*. Geraadpleegd op 2 juni 2020, van [https://www.researchgate.net/publication/254120592\\_Organization-Employee\\_Relationship\\_Maintenance\\_Strategies\\_A\\_New\\_Measuring\\_Instrument/link/5548e2cb0cf2ebfd8e3ad137/download](https://www.researchgate.net/publication/254120592_Organization-Employee_Relationship_Maintenance_Strategies_A_New_Measuring_Instrument/link/5548e2cb0cf2ebfd8e3ad137/download)
- Spek, G. (2017, 15 maart). *10 manieren om uw werknemers tevreden te houden*. Geraadpleegd op 4 juni 2020, van <https://www.payingit.nl/10-manieren-om-uw-werknemers-tevreden-te-houden/>

# Bijlagen

## Bijlage 1

### Interne Analyse

#### 7S Model

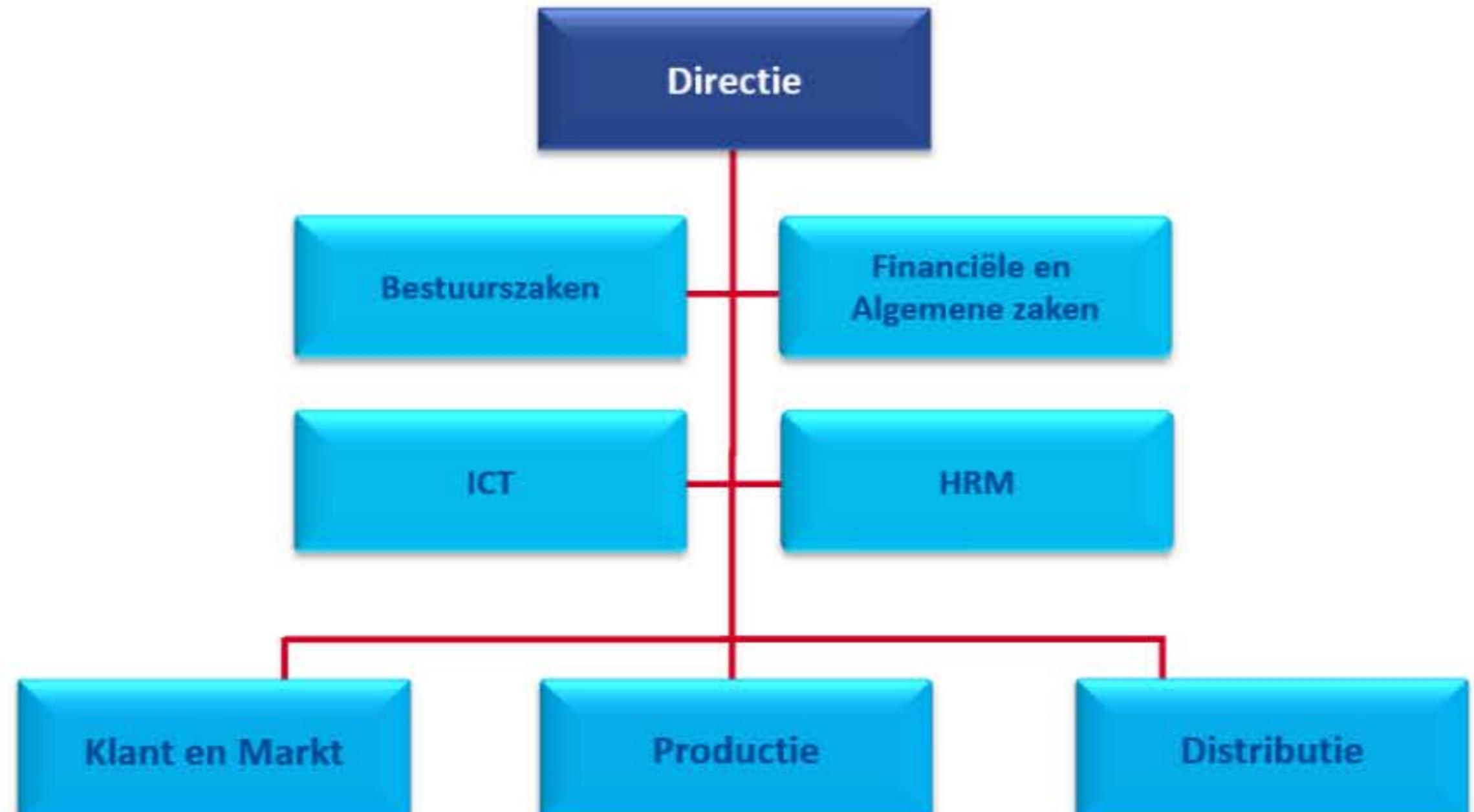


#### Strategie (Strategy)

Brabant water streeft ernaar om voor nu en in de toekomst een optimale drinkwatervoorziening voor de bewoners en het bedrijfsleven in haar voorzieningsgebied te waarborgen. 800 medewerkers zorgen ervoor dat hun klanten altijd en overal in Brabant kunnen rekenen op zuiver en veilig drinkwater. Water wordt geleverd uit de beste bronnen en er wordt alles aan gedaan om dat ook voor in de toekomst veilig te stellen. De producten en diensten worden op hoog niveau aangeboden die klantgericht, kostenbewust, met moderne techniek en een actieve zorg voor de omgeving zijn. Zo zorgt Brabant water ervoor dat haar doelstelling wordt bereikt. Daarnaast wordt verantwoordelijkheid genomen om waarde aan de omgeving toe te voegen, zowel voor mens, natuur en milieu. Dit wordt in samenwerking gedaan met een groot aantal partners.

#### Structuur (Structure)

Het bedrijf bestaat uit een lijnstafor organisatie. Deze ziet er als volgt uit:



Boven het bestuur (de directie) zitten vijf commissarissen (Raad van Commissarissen) die de directie in de gaten houden. Onder de directie bevind zich een staf van deskundigen, zij staan de directie bij door te adviseren en te ondersteunen. In deze structuur kan de directie taken uit handen geven en wordt er een betere samenwerking tussen verschillende afdelingen verkregen.



# Bijlagen

Voor Brabant water is het heel praktisch deze structuur toe te passen gezien zij de expertise van verschillende takken nodig hebben. Zo bestaat de organisatie uit meerdere autonome eenheden met elk hun eigen bevoegdheden en taken.

## **Systemen (Systems)**

Brabant water heeft haar eigen website waar door middel van structurele monitoring actuele informatie wordt gedeeld richting haar consumenten. De afdelingen communiceren via Outlook, Microsoft Teams, bellen en door met collega's face to face te praten. Voor haar financiën vast te leggen wordt een boekhoudingsprogramma gebruikt, hierin worden cijfers en andere belangrijke informatie gedeeld zoals medewerkers in en uit dienst en het ziekteverzuim. Verdere interne processen worden vastgelegd in een Proces systeem waardoor de juiste informatie bij de juiste afdeling terecht komt.

## **Stijl van management (Style)**

De organisatiestructuur heeft de aandacht op zelfsturende teams, leiderschapsontwikkeling en samenwerking. Voor de stijl van leidinggeven betekent dit dat de managers vooral coachend willen zijn naar hun medewerkers om dit te bereiken. Zelfsturende teams houdt voor Brabant water in dat de managers ondersteunend zijn aan het werk en niet dirigerend. Echter door de huidige organisatieverandering heerst er op dit moment een situationeel leiderschap volgens het model van Hersy en Blanchard. Vanwege de team- en organisatiedynamiek is er niet één relevante leiderschapsstijl, maar zal dit voornamelijk situationeel blijven. Om een goede samenwerking te realiseren heerst er goede communicatie tussen manager en medewerkers. Inbreng wordt gewaardeerd waardoor leiderschapsontwikkeling ontstaat.

## **Personeel (staf)**

Per 1 mei 2020 is het totaal aantal medewerkers 728. Het totaal aantal ingestroomde medewerkers in de periode 2015-2020 is 164 waarvan de gemiddelde leeftijd 34 jaar is, 74% man en 26% vrouw. De vrouwen zijn meestal hoogopgeleid en vallen vaker onder afdelingen als HRM en bestuurszaken. Het totaal aantal uitgestroomde medewerkers in de periode 2015-2020 is 203. Hiervan is de gemiddelde leeftijd 52 jaar en het gemiddeld aantal dienstjaren is 20 jaar. Ook hiervan 74% man en 26% vrouw. De meeste medewerkers gingen met pensioen. 67 medewerkers hebben in de periode van 2015-2020 ontslag genomen. De gemiddelde leeftijd in deze groep is 39 jaar en het gemiddeld aantal dienstjaren is 7 jaar. 35 procent van de medewerkers was binnen drie jaar uit dienst. Dit aantal neemt per jaar toe net zoals het aantal gepensioneerden. De opleidingsniveau's verschillen van MBO tot Universiteit.



# Bijlagen

## Sleutelvaardigheden (Skills)

Brabant water staat bekend om zijn zuivere en duurzaam water. Het kraanwater vindt zijn oorsprong in de beste bronnen van Brabant. Het grondwater wordt uit de bodem gehaald waar betrouwbaar drinkwater van wordt gemaakt. Wanneer het grondwater schoon is kan met weinig energie en tegen lage kosten drinkwater gemaakt worden. Regelmatig worden omvangrijke projecten uitgevoerd om de waterwingebieden te beschermen en gezond te houden.

Ook denkt Brabant water na over waterbesparing, er wordt verantwoordelijkheid genomen door actief het gebruik van drinkwater in eigen bedrijfsvoering en in de waterketen terug te dringen. Ook worden bedrijven en consumenten geholpen slimmer om te gaan met water.

Het is een organisatie die actief bezig is met duurzaam ondernemen, sinds 2013 is Brabant water klimaatneutraal en hiermee wordt bewust een bijdrage geleverd aan het milieu. Daarnaast is er ambitie nog verder te verduurzamen door duurzame energie op te wekken en het energie verbruik en de CO<sub>2</sub> uitstoot nog meer te verminderen. Ook worden reststoffen voor 100% hergebruikt.

## Significante waarden (Shared values)

Brabant water heeft als missie kristalhelder: dit staat voor het borgen voor nu en in de toekomst van een optimale drinkwatervoorziening voor de bewoners en het bedrijfsleven in haar voorzieningsgebied. Het drinkwater wordt geleverd uit de beste bronnen die beschermt worden. De grondstof voor het drinkwater wordt rechtstreeks uit de natuur ontleend. Daarom gaat de zorg niet alleen uit naar de bronnen maar ook naar de natuur die deze bronnen beschermd. De producten en diensten worden op hoog niveau aangeboden. Duurzaamheid, gezondheid en veiligheid zijn de belangrijke thema's. Bij dit alles worden de medewerkers gezien als belangrijke ambassadeurs in een wereld om water.

Deze missie is bekend bij het personeel en dit is ook direct de motivatie om hun werk zo zorgvuldig mogelijk uit te voeren. Er is sprake van een procesgerichte cultuur, Brabant water mijdt risico om haar missie zo goed mogelijk te kunnen voltooien.

# Bijlagen

## Bijlage 2

### Interne Analyse BMC Model



Hieronder is het BMC model weergegeven.

#### Business Model Canvas

Organisatie: Brabant Water

Key partnerships	Kernactiviteiten	Waardeproposities	Klantrelaties	Klantsegmenten
- Bijnlandschap West Brabant - Boeren en telers - De Nederlandse Spoorwegen - Grondwaterbeheer - Provincie Noord-Brabant - Water Embassy - Waterkring West - WaterworX	- Bronnen beschermen - Klimaatneutraal blijven - Monopoly Brabant - Schoon en betrouwbaar kraanwater verzorgen	Het voor nu en in de toekomst borgen van een optimale drinkwatervoorziening voor de bewoners en het bedrijfsleven in haar voorzieningsgebied.	Onderhoudt haar klantrelaties via het account dat een klant heeft via de website, post en mail. Op de website is een klantenservice.	Wie: - Bedrijven - Particulieren  Waar: Noord-Brabant
<b>Key resources</b>		Het beschermen van de zoetwaterbronnen om kwaliteit en veiligheid te kunnen garanderen.	<b>Kanalen</b> Online via: - Eigen website - Facebook - LinkedIn - Twitter - Youtube	
<b>Kostenstructuur</b>		<b>Inkomstenbronnen</b>		
- Afschrijvingen vaste activa - Bankkosten/rente - Belasting - Huisvestingkosten	- Kosten uitbesteed werk - Kosten grond- en hulpstoffen - Lonen en salarissen - Overige bedrijfskosten	MVO 2018: - 43 Cent per m <sup>3</sup> voor particulieren gebruikers - Aandeelhouders - Dochterondernemingen: (Hydrocare) - HydroScope (adviesbureau, bezig met waterkwaliteit binnen gebouwen) - Hydrexco (duurzame koude- en warmteopslag systeem exploitant) - HydroBusiness HydroBusiness adviseert, ontwikkelt en ontwerpt, financiert, realiseert en exploiteert waterzuiveringsinstallaties - Verkoop van water aan bedrijven		

# Bijlagen

## Bijlage 3

### Externe Analyse SWOT Analyse



Hieronder is de SWOT Analyse weergegeven.

#### Strengths

De interne sterke punten van de organisatie:

- Naamsbekendheid
- Overzichtelijke en aantrekkelijke website
- Groot marktaandeel

De SWOT matrix toont aan dat Brabant Water zichzelf hoofdzakelijk ziet als een duurzaam, klantvriendelijk bedrijf die gelooft in het elke dag leveren van vers en betrouwbaar drinkwater aan haar klanten. Daarnaast ziet zij zichzelf als een onderdeel van de Brabantse samenleving. Het bedrijf levert aan de 2,5 miljoen inwoners die Noord-Brabant telt en aan de bedrijven die hier gelokaliseerd liggen. De naamsbekendheid van Brabant Water is dan ook erg groot, iedereen in Noord-Brabant kent het bedrijf ook door haar offline en online marketing. De overzichtelijke en aantrekkelijke website die Brabant Water heeft versterkt deze online marketing alleen nog maar. Wanneer men de home page betreedt zijn direct alle mogelijkheden die Brabant Water aanbiedt zichtbaar. In het kopje 'Over ons' is heel goed te lezen wie zij zijn, wat ze doen en welke projecten lopend zijn.

Omdat Brabant Water bijna de gehele watervoorziening voor Noord-Brabant voorziet hebben zij een groot marktaandeel in de Watermaatschappij sector. Dit brengt als voordeel dat zij als groot bedrijf weinig concurrentie ervaren en zich goed kunnen focussen op hun core business en innovatie. Dit levert een bekend, kwaliteitsvol bedrijf op dat zich staande zal houden in de markt.

#### Opportunities

De externe kansen voor de organisatie:

- Behouden sterke klantrelaties
- Uitbreiden project waterbesparing
- Nog meer partnerships aangaan met boeren en telers

Brabant water levert kwaliteit en heeft een goede klantenservice. Via de website is de klantenservice makkelijk te bereiken en zal de klant zo goed mogelijk geholpen worden. Wanneer een klant eenmaal bij Brabant Water aangesloten is, is het verstandig om deze klantrelatie zo goed mogelijk te onderhouden. Dit zal het positieve imago bevorderen en in stand houden. Hiernaast is Brabant Water bezig met waterbesparing. Het bedrijf zal er goed aan doen dit project alleen nog maar te gaan uitbreiden. Vanwege het veranderende milieuklimaat gaat dit alleen maar een nog belangrijker thema worden. Het bedrijf doet er goed aan hierop in te spelen, dit zou kunnen door bijvoorbeeld op bassischolen en middelbare scholen voorlichting te geven over waterbesparing en duurzaamheid. Wanneer de inwoners hier ook daadwerkelijk iets mee gaan doen kan Brabant Water ook veel zuiniger omgaan met haar water. Wanneer het bedrijf ervoor kiest om nog partnerships met boeren en telers aan te gaan kan dit zorgen voor minder vervuiling in het grondwater in de grondwaterbeschermingsgebieden. Nog genoeg boeren gebruiken chemicaliën als bestrijdingsmiddel. Wanneer Brabant Water een samenwerking aangaat, kunnen zij afspreken dit niet meer te gebruiken en adviseren in innovatieve oplossingen.

#### Weaknesses

De interne zwakke punten van de organisatie:

- Niet gericht op winst
- Weinig doorgroeimogelijkheden voor werknemers
- Regiogerichte organisatiestructuur in de distributie

Omdat Brabant Water niet gericht is op winst, resulteert dit in enkele zwaktepunten. Zo biedt het bedrijf hun werknemers geen hoog loon aan. Dit is een reden voor werknemers om elders werk te zoeken waar zij meer betaald kunnen krijgen. Elke werknemer heeft een extrinsieke en een intrinsieke motivatie nodig om bij een werkgever te blijven of te gaan werken. Het loon van een werknemer hoort bij de extrinsieke motivatie en wanneer deze niet genoeg gestimuleerd wordt door middel van loonsverhogingen en wellicht bonusen kan dit ervoor zorgen dat een werknemer afhaakt. Daarnaast heeft Brabant Water weinig doorgroeimogelijkheden voor haar medewerkers. Taakverruiming is wel mogelijk, echter is deze intrinsieke motivatie niet genoeg voor iedereen. Dus ook de weinige doorgroeimogelijkheden is een zwaktepunt voor het bedrijf. Brabant Water bestaat uit een lijnstaf-organisatie. Momenteel hanteren zij een regiogerichte organisatiestructuur in de tak distributie. Dit vormt een zwaktepunt omdat de focus hierbij op zelfsturende teams. Iedere regio runt een gebied met eigen secties aanleg, kwaliteit en exploitatie. Het grote nadeel hiervan is dat de teams niet gecentraliseerd zijn. Dit kan zorgen voor een verschil in kwaliteit en service.

#### Threats

De externe bedreigingen voor de organisatie:

- Veranderende wetten
- Uitgeputte zoetwaterbronnen
- Vervuiling

Al sinds een paar jaren is het klimaat ernstig aan het veranderen. Om dit tegen te gaan en de schade te beperken spreken de wereld, de EU en Nederland allerlei afspraken af om doelstellingen te bereiken. Dit heeft invloed op de wet- en regelgeving. Ook Brabant Water moet hieraan toegeven. Ondanks dat ze al een klimaatneutraal bedrijf zijn, zullen punten als waterbesparing steeds strenger worden. Het bedrijf zal zich hierop moeten aanpassen.

Brabant Water leent haar water direct uit de natuur en de zoetwaterbronnen raken uitgeput, dit door de klimaatverandering en daarmee gepaard gaande fluctuaties in neerslag- en verdampingspatronen en een intensiever landgebruik. Het bedrijf zal steeds duurzamer met haar bronnen om moeten gaan.

Van schoon grondwater kan met weinig energie en tegen lage kosten drinkwater gemaakt worden. De bescherming van deze bronnen heeft dus de volle aandacht. Echter heeft Brabant Water nog steeds met vervuiling te maken, dit met name in de ondiepe bronnen. Meestal afkomstig uit de agrarische sector en industrie, maar ook steeds vaker door medicijnresten, microplastics en drugsresten uit afvaldumpingen. Door deze bedreiging heeft het bedrijf al drie van de 32 productielocaties moeten sluiten.

# Bijlagen

## Bijlage 4

### Externe Analyse Confrontatie-matrix



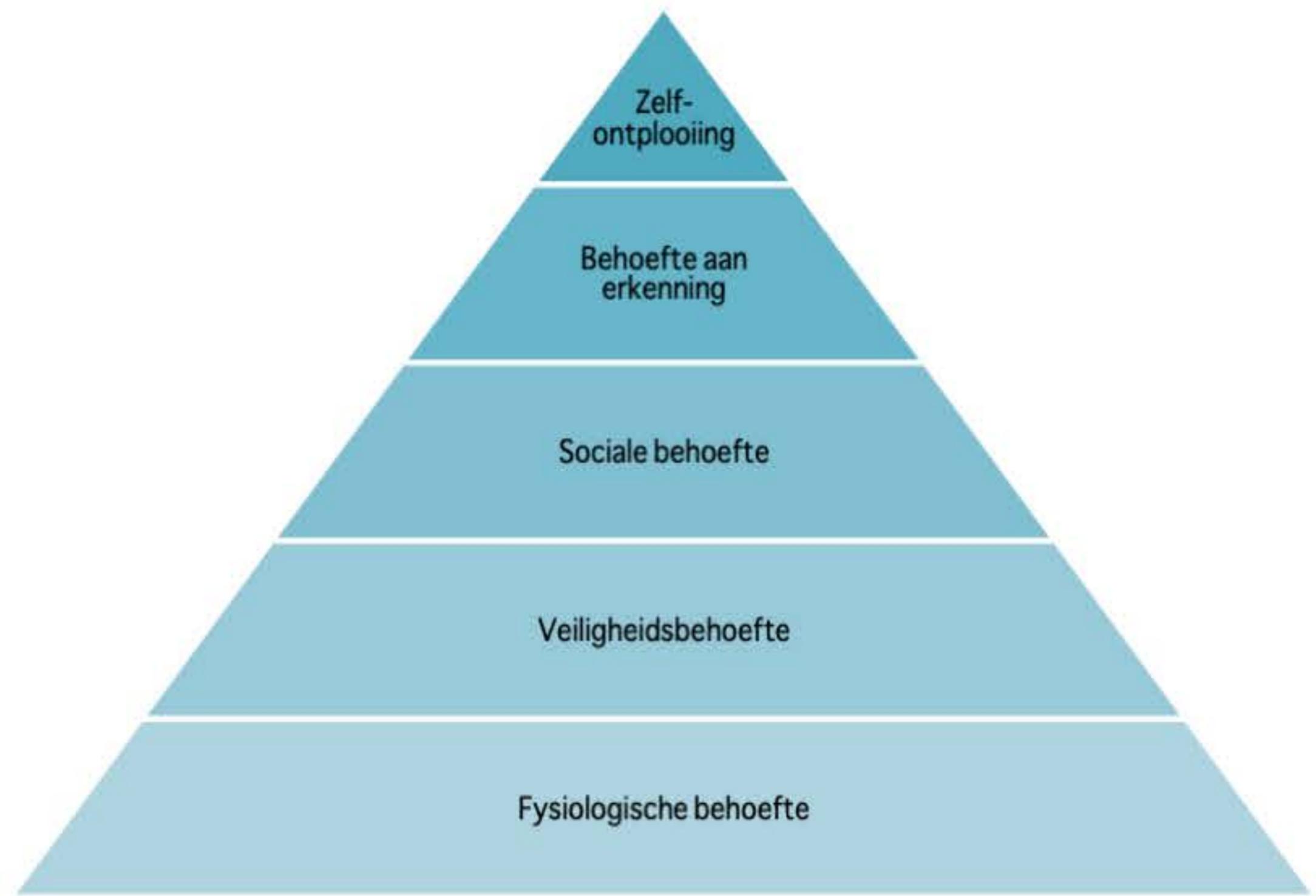
Na aanleiding van de SWOT-analyse zijn de onderzoeksresultaten opgesteld in de onderstaande confrontatie-matrix.

		Opportunities			Threats		
		Klant relaties	Water besparing	Partners	Wetten	Uitgeputte Bronnen	Vervuiling
Strengths	Naams bekendheid	2	0	2	0	0	0
	Website	2	1	0	0	0	1
	Mark aandeel	1	1	2	0	0	0
Weaknesses	Winst	0	-2	-1	0	-2	-2
	Doorgroei mogelijk heden	0	0	1	-1	0	0
	Partners ships	0	1	1	0	2	2

# Bijlagen

## Bijlage 5

Literatuur modellen  
Piramide van Maslow



De Amerikaanse psycholoog Abraham Maslow (1943) ontwikkelde de theorie van de behoeftehiërarchie, welke beter bekend staat als de Piramide van Maslow (Huijbers, K., 2017). Deze geeft weer wat de mensen motiveert en hun behoeftes vervuld. Er wordt gesuggereerd dat mensen gemotiveerd zijn om in basisbehoeften voorzien te worden voordat ze verder gaan met andere, meer geavanceerde behoeften (Bauwens, N., 2020).

### Fysiologische behoeften

Het begint bij de fysiologische behoeften van een mens. Dit zijn de behoeften die nodig zijn om te blijven leven. Dit zijn behoeftes zoals onderdak, voeding, drinken en slaap. Dit is ook het eerste waar mensen hun loon aan uit zullen geven. Op een werkplek houdt dit in dat er in drinken en voeding moet worden voorzien. Ook een schone lucht en sanitaire voorzieningen zijn ontzettend belangrijk.

### Veiligheidsbehoeften

Mensen hebben van nature een sterke behoefte aan veiligheid. Deze veiligheid wordt vaak opgezocht in georganiseerde groepen. Dit kan bijvoorbeeld een veilige buurt zijn of het hebben van een vriendenkring, maar ook op de werkvloer kan veiligheid gezocht worden. Veiligheid wordt gevonden in relaties met andere individuen. Dit betekent voor een werkplek dat deze behoeftte vervuld kan worden door het organiseren van bijeenkomsten en het stimuleren van onderlinge relaties tussen medewerkers.

### Sociale behoeften

Sociale behoeften zijn behoeftes aan vriendschap, liefde en acceptatie. Op dit niveau stuurt de behoefte aan emotionele relaties aan tot menselijk gedrag. Mensen zijn dan ook op zoek naar vriendschappen, familie en een partner. Ook op het werk betekent dit dat men hier naar op zoek is. Het zorgen voor een fijne



# Bijlagen

sfeer op de werkvloer en het stimuleren van teambuilding zorgt voor connecties tussen de collega's. Hieruit kunnen fijne relaties met collega's voortvloeien.

## **Behoefte aan erkenning**

Voor eigenwaarde is er zelfrespect nodig, evenals respect van de mensen om je heen. Maslow geloofde dat er een 'lagere' en een 'hogere' versie van eigenwaarde bestaan. Dit betekent voor een 'lagere' versie dat eigenwaarde gevonden wordt middels roem, status, erkenning en aandacht. Voor een 'hogere' versie houdt in dat zelfrespect verkregen wordt in trots, kracht, onafhankelijkheid, competentie en zelfvertrouwen. Door complimenten kan een werkgever/leidinggevende een werknemer zelfvertrouwen geven. Dit laat een werknemer trots zijn op zijn/haar werk, wat weer belangrijk is om nieuwe competenties aan te gaan.

## **Zelfontplooiing**

Zelfontplooiing betreft het bereiken van het hoogste potentieel van een individu. Dit kan erg verschillen per persoon. De een wil bijvoorbeeld de beste worden in zijn vakgebied terwijl de ander de beste vader wil zijn. Dit kan alleen worden bereikt wanneer aan alle andere behoefte wordt voldaan. Zelfontplooiing bieden op het werk is mogelijk door het bieden van doorgroei mogelijkheden. Ook is het belangrijk om de werknemers goed te leren kennen. Hierdoor kan er optimaal geholpen worden bij het bereiken van hun potentieel.

# Bijlagen

## Bijlage 6

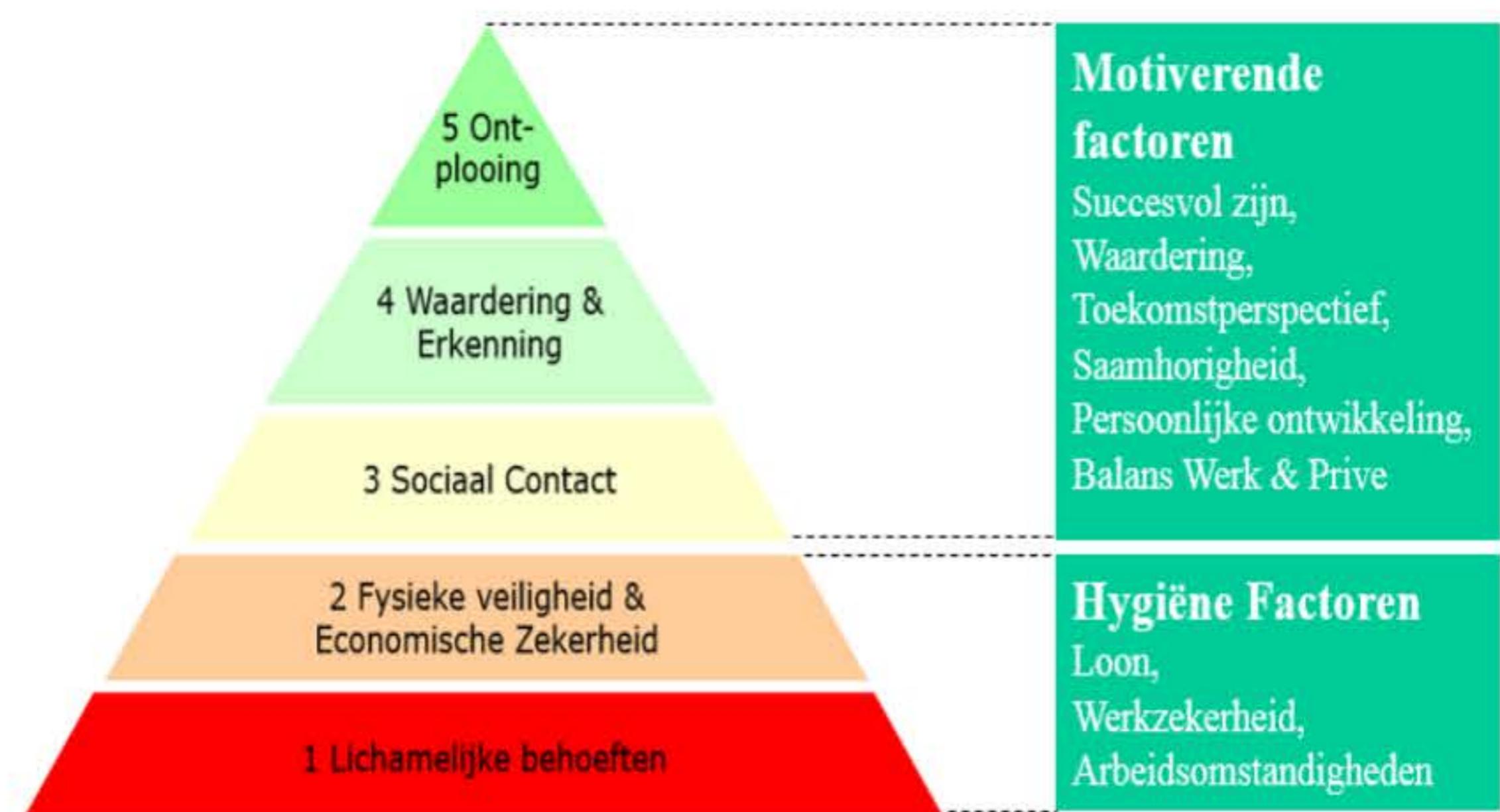
Literatuur modellen

Motivatie- & Hygiëne theorie Herzberg



### Behoeftepiramide Maslow

### Motivatietheorie Herzberg

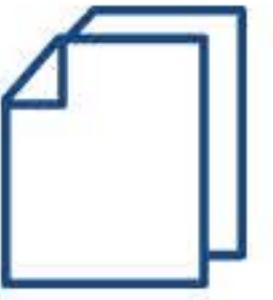


In de motivatie- & Hygiëne theorie van Herzberg (1959) ligt in het verlengde van de Piramide van Maslow. Frederick Herzberg heeft een onderzoek gedaan naar de motivatie van medewerkers (Olde Bijvank, S.). De vijf onderverdeelde categorieën in de Piramide worden in de theorie van Herzberg in twee dimensies verdeeld. De motiverende dimensie heeft betrekking op de intrinsieke factoren (motivaties), zoals ontwikkeling, ontplooiing, erkenning waardering etc. De hygiëne dimensie bestaand uit extrinsieke factoren (motivaties). Denk daarbij aan arbeidsomstandigheden, beloning (geld), organisatie beleid en arbeidsverhoudingen.

#### Hygiënefactoren (extrinsiek)

De hygiënefactoren zijn zeer belangrijk, zij voorzien namelijk in de basisbehoefte van de medewerker. Wanneer deze niet aan de verwachting van de medewerker worden voldaan wordt een medewerker ontevreden en gedemotiveerd. Als er wel wordt voldaan aan de verwachtingen, verkeert de medewerker in een soort neutrale positie, wat betekent dat er (nog) geen sprake is van medewerkerstevredenheid.

- Redelijk loon.
- Werkzekerheid
- Secundaire arbeidsvoorwaarden
- Werkomstandigheden
- Veilig voelen tussen collega's
- Relatie met leidinggevende
- Stabiliteit
- Stabiliteit van de organisatie



# Bijlagen

## **Motivatiefactoren** (intrinsiek)

Pas wanneer een medewerker is voorzien in zijn basisbehoeften kan hij/zij gemotiveerd worden.

- Toekomstperspectief
- Persoonlijke ontwikkeling
- Waardering
- Succesvol zijn
- Uitgedaagd worden
- Status van de baan
- Betrokkenheid
- Het werk zelf
- Collegialiteit & saamhorigheid
- Goede balans tussen werk en privé

# Bijlagen

## Bijlage 7

### Theoretisch kader



#### Medewerkerstevredenheid

De medewerker tevreden houden is een belangrijk aspect geworden in een bedrijf. Gylian Spek heeft een onderzoek gedaan naar belangrijke manieren om medewerkers prettig te laten voelen. Elke branche en organisatie leeft in een andere bedrijfscultuur. Dit kan verschillen in een informele of formele cultuur. Bij de werving van nieuw personeel is het belangrijk de juiste kandidaten bij de bedrijfscultuur te selecteren.

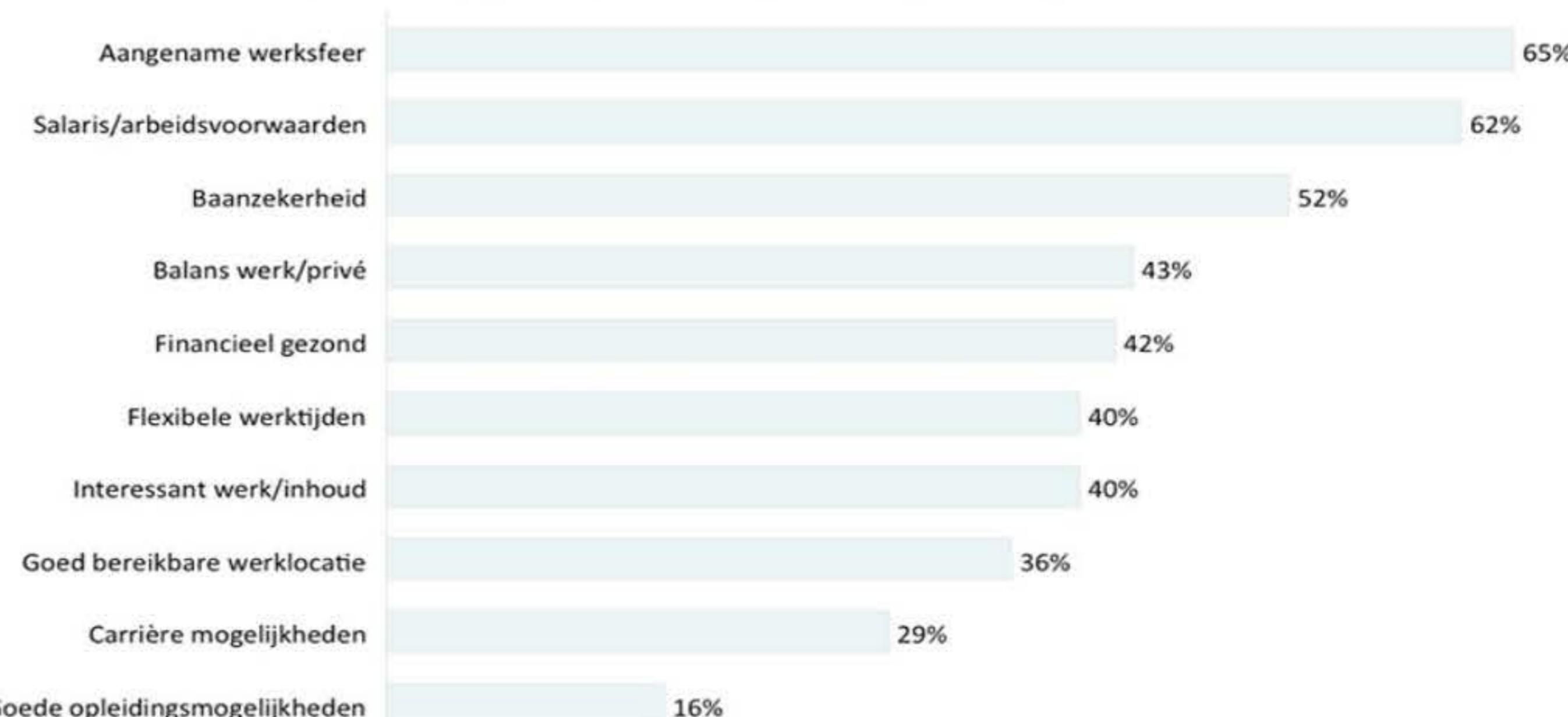
Daarnaast wordt een goede organisatie met een fijne structuur als prettig ervaren. Wanneer er chaotisch gewerkt wordt, raken mensen snel de draad kwijt. Een duidelijk werkrooster zorgt er al voor dat medewerkers weten waar ze aan toe zijn. De gezondheid van het personeel moet goed gestimuleerd worden. Een lager stressniveau kan de productiviteit doen stijgen. Gezonde lunch aanbieden en de mogelijkheid geven om buiten te pauzeren zijn hier stimulansen van. Waar medewerkers ook naar zoeken is waardering, dit zorgt voor motivatie en geeft een trots gevoel.

Complimenteren en een goed betaald salaris (gebonden aan de opgeleverde werkzaamheden) zijn hier voorbeelden van. Diversiteit creëren en uitdagingen aanbieden is belangrijk om een medewerker te blijven prikkelen. Constant hetzelfde werk verrichten kan ten koste gaan van de focus en het plezier. Daarnaast zorgt uitdaging ervoor dat het personeel zichzelf wil blijven bewijzen en ontwikkelen. Hetzelfde geldt voor doorgroeimogelijkheden, medewerkers werken zichzelf graag omhoog. Verder is zorgen voor zinvol werk zeer belangrijk, dit zal stimulerend werken en een medewerker motiveren. Daarentegen moeten er niet teveel overuren gemaakt worden. Belangrijk werk is goed maar van teveel werk kan een medewerker overspannen raken (Spek, G. 2017).

#### Behoeftes van jongere en oudere werknemers

Uit onderzoek van onderzoeksbedrijf ICMA, in opdracht van uitzendorganisatie Randstad, blijkt dat talent in ons land op zoek is naar een prettige werkomgeving en een goed salaris met goede secundaire arbeidsvoorwaarden (Consultancy, 2016). In onderstaand figuur is 'de Top 10 belangrijkste aspecten van goed werkgeverschap voor werknemers te zien'.

De top 10 belangrijkste aspecten van goed werkgeverschap voor werknemers





# Bijlagen



Er bestaat een verschil in de behoeftes van ouderen en die van jongeren. De leeftijdsgroep tussen de 25 en 44 jaar zit een levensfase waarin ouderschap vaak centraal. Vaak hebben deze werknemers al veel ervaring en over het algemeen een stabiel opgebouwd (gezins) leven. Factoren als werksfeer, salaris en een financieel gezonde organisatie zijn dan ook aspecten waar zij naar op zoek zijn. Naarmate zij ouder worden wordt ervaren dat het vinden van een baan steeds moeilijker wordt. Prioriteit gaat dan ook uit baanzekerheid en stabiliteit. Voor jongere werkzoekenden in de leeftijdsgroep tussen 18 en 24 jaar zijn factoren als sfeer, salaris, werkzekerheid en de balans tussen werk en privé minder belangrijk. Werkgevers die inhoudelijk een interessante baan bieden met goede opleidingsmogelijkheden en (internationale) carrièrekansen spreekt deze leeftijdscategorie meer aan. Een sterk management en imago wordt ook door jongere belangrijker gevonden dan door oudere werkenden.

## Leiderschapsstijlen

Er worden vier leiderschapsstijlen onderscheiden in *LEIDERSCHAPSSTIJL: HERSEY EN BLANCHARD* (Megens, R., 2019).

**1. Leiden** (directing). In deze stijl stuurt de leidinggevende veel door voor te schrijven wat medewerkers moeten doen en ondersteunt hij weinig. Er worden nauwkeurige instructies gegeven en de taakuitvoering wordt gecontroleerd. Deze vorm van leiderschap kan autoritair overkomen en werkt alleen als de opdrachten goed zijn te structureren.

**Begeleiden** (coaching). Hierin ondersteunt een leidinggevende de medewerker door bijvoorbeeld veel verantwoordelijkheden te delen. Er wordt actief geluisterd en werknemers 1. worden betrokken bij het maken van keuzes. Deze leidinggevende complimenteert zijn werknemers en stimuleert ze. Wel worden taken nauwkeurig vastgesteld en wanneer nodig gecontroleerd. Deze vorm van leiding geven kan manipulerend zijn door bijvoorbeeld wel om inbreng te vragen maar hier vervolgens niks meer te doen.

**2. Steunen** (supporting). Samen met de werknemers wordt beslist hoe ze te werk gaan. De leidinggevende is hierin stimulerend en helpt de medewerkers het werk aangenaam te maken. Er wordt aandacht geschonken aan de onderlinge relatie tussen leidinggevende en medewerker. In deze stijl van leidinggeven kan het zijn dat medewerkers misbruik maken van hun vrijheid.

**3. Delegeren** (delegatie). Hier is weinig sturing en ondersteuning nodig. Medewerkers kunnen namelijk hun taken zelfstandig uitvoeren. Dit wordt als fijn ervaren en overleg met een leidinggevende hoeft dan ook niet vaak plaats te vinden. Medewerkers nemen zelf initiatief en geven dan ook aan wanneer er problemen zijn. De leidinggevende laat beslissingen



# Bijlagen



dan ook over aan de medewerkers en de wijze waarop taken worden uitgevoerd. Medewerkers zijn zelf verantwoordelijk en krijgen dan ook de nodige bevoegdheden. In deze vorm van leiderschap kan een leidinggevende overbodig worden.tuur en milieu. Dit wordt in samenwerking gedaan met een groot aantal partners.

## **Leiderschapsstijl Hersey en Blanchard**

De stijl van communiceren hangt veel af van de leiderschapsstijl in een organisatie (Megens, R., 2019). Het model van situationeel leiderschap van Hersey en Blanchard kijkt naar de verschillende stijlen. Ze gaan uit van twee dimensies:

- Taakgericht/sturend leiderschap. De leidinggevende stelt de doelen en doelstelling vast, hier ligt dan ook de nadruk op. Hij plant en organiseert het werk en geeft daarbij de prioriteiten aan. Ook bepaalt de leidinggevende welke werkmethoden hiervoor gevuld worden en hoe controle en evaluaties plaatsvinden. Hij heeft een voorbeeldfunctie en houdt toezicht op de voortgang.
- Relatiegericht/ondersteunend leiderschap. De leidinggevende moedigt teamwork aan heeft de focus op de onderlinge relatie tussen hem en zijn medewerkers. Dit wordt gestimuleerd door actief te luisteren, om suggesties en ideeën te vragen en zijn medewerkers aan te moedigen. Ook maakt hij informatie toegankelijk en wordt zelfstandige probleemoplossing gestimuleerd. Deze leidinggevende durft zich kwetsbaar op te stellen.

## **Binden en boeien werknemers**

Volgens het onderzoek van Ganga S. Dhanesh zijn de drie belangrijkste factoren voor het bouwen van een goede relatie met een medewerker trust, commitment en satisfaction (S. Dhanesh, G., 2014).

Werknemers zullen optimaal presteren wanneer deze factoren aanwezig zijn. Het is aan de werkgever om dit te stimuleren en bereiken. Vertrouwen wordt geschept door duidelijk te communiceren en afspraken na te komen. Ook het simpelweg onderhouden van contact zorgt voor een vertrouwde relatie. Toewijding wordt gecreëerd door de essentie van het werk te benadrukken en een medewerker uit te dagen.

Wanneer deze inziet hoe belangrijk zijn of haar werk is zal de desbetreffende werknemer beter presteren. Door het uitdagen van de medewerker blijft deze zich ontwikkelen en verder willen leren. Dit geeft voldoening en zal een positief effect hebben op de doorgroei van de medewerker. Om een medewerker tevreden te stellen zijn een aantal dingen nodig. Zowel intrinsieke als extrinsieke motivatie is belangrijk. Een passend loon en werkomstandigheden kunnen als grote motivatie dienen. Maar ook erkenning voor prestaties en positieve feedback kan de werknemer motiveren om op hetzelfde of nog beter niveau te presteren.



# Bijlagen

In het onderzoek van “Organizational Commitment” komt het volgende naar voren. A. Blader constateert dat Career Development, Financial Strategies, Flexi Work en Appraisal de vier factoren zijn om medewerkers tevreden te houden.

Career development is de mogelijkheid om door te groeien en carrière te maken. Wanneer deze mogelijkheid aanwezig en duidelijk is, werkt dit motiverend voor medewerkers. Hij/zij krijgt dan het gevoel dat ze nog meer kunnen betekenen en verdienen dan nu. Financial Strategies zijn de strategieën die voornamelijk financiële motivatie bieden. De focus ligt op het verhogen van loon of andere vormen van beloningen, om er zo voor te zorgen dat medewerkers langere tijd blijven werken. Wanneer om bepaalde tijd een beloning tegenover het werk staat, motiveert dit de medewerker om door te werken tot zijn/haar volgende beloning. En op deze manier hetzelfde niveau of meer aan te houden. Flexi Work betekent dat de uren die een werknemer maakt flexibel zijn en ook het werk wat wordt verricht flexibel is. Het houdt in dat er variatie in het werk is, hierdoor blijft het werk uitdagend en wordt het niet repetitief. Als laatste houdt Appraisal in dat het geleverde werk door de werkgever/leidinggevende erkent wordt. Dit betekent dat er complimenten en waardering worden gegeven. Ook de manier waarop kritiek wordt geformuleerd heeft een grote invloed op hoe het wordt ontvangen en geïnterpreteerd.

# Bijlagen

## Bijlage 8

### Veldonderzoek

### Vragenlijst



Om meer informatie te achterhalen over Brabant Water is er veldonderzoek gedaan in de vorm van specifieke vragen aan Brabant Water. Hieronder zijn de antwoorden te vinden.

#### **1. Wat zijn de missie en visie van Brabant Water?**

Zie de volgende link voor onder andere het sociaal jaarverslag en missie en visie. Is tevens opgenomen in de presentatie: <https://www.brabantwater.nl/over-ons/brabant-water>

#### **2. Wat doet Brabant Water momenteel aan haar werkgeversimago?**

- Filmpjes en animaties via social media delen over bewust en natuurlijk ondernemen, innoveren, vitaliseren, drinkwaterbelang.
- Filmpjes, foto's over werken bij Brabant Water met het maatschappelijke belang van werken bij Brabant Water als boodschap: "Jouw werk. Van groot belang". Dit via Twitter, Facebook, Youtube.
- Medewerkertevredenheidsonderzoek wordt uitgevoerd en ook gepubliceerd.
- Beste Werkgever Keurmerk.
- Via uitgebreide informatie op onze website.
- De organisatiestructuur en manier van werken aanpassen zodat we een aantrekkelijk werkgever zijn en blijven, inspelen op onze veranderende omgeving.
- Eigen interne opleiding.
- Deelname aan Beurzen, fitterijwedstrijden.

#### **3. Hoe werft Brabant Water momenteel haar werknemers?**

De werving vond met name plaats middels post en pray, ofwel een vacature op de website en dan afwachten. Nu zijn we actief met recruitment. Een paar voorbeelden:

- Een kopje koffie; via whats app kunnen kandidaten/ geinteresseerden zich melden voor een kennismakingsgesprek. Een laagdrempelige manier om kennis met ons te maken
- Sourcing: wij benaderen actief kandidaten om zo een bestand op te bouwen van potentieel nieuwe werknemers. Als er dan een vacature vacant komt



# Bijlagen

kunnen we deze gericht benaderen.

- Werven via LinkedIn, Facebook, Twitter .
- Nieuwsberichten koppelen aan vacatures om zo het bereik te vergroten.
- W&S bureaus inschakelen bij moeilijk in te vullen vacatures.

## 4. Heeft Brabantwater intern al een medewerkerstevredenheidsonderzoek gehouden? Zo ja, zouden wij die antwoorden/uitkomsten kunnen krijgen.

(1) (003).pdf - Adobe Acrobat Reader DC

Groepsrapport\_-\_D... x

Help

34 / 102 153% Deelnemers

Delen

### INZICHT IN BEVLOGENHEID EN BETROKKENHEID

#### Distributie

Medewerkers die bevlogen én betrokken zijn, hebben hart voor hun werk en hart voor de organisatie. Ze staan positief tegenover beide en zetten zich in om zichzelf en de organisatie continu te verbeteren.

Bevlogen medewerkers hebben hart voor het werk dat ze doen (het 'I love my job' effect). Het werk levert ze energie op en ze dragen graag bij in en door hun werk. Zij zetten zich in om hun werk en zichzelf te verbeteren.

Betrokken medewerkers hebben hart voor de organisatie (het 'I love my company' effect). Ze vinden zichzelf bij de organisatie en de organisatiedoelen passen en dragen graag bij om de organisatie te verbeteren.

Medewerkers die niet bevlogen en niet betrokken zijn, voelen zich niet thuis in het werk en bij de organisatie. Hun bijdrage is daardoor kleiner. In het beste geval doen ze gewoon hun werk, in het slechtste geval zetten ze de hakken in het zand.

Betrokken	Niet betrokken	Bevlogen
<b>45,7%</b> 40,2%	<b>10,9%</b> 17,2%	<b>43,0%</b> 39,5%
<b>0,4%</b> 3,1%		



# Bijlagen

003.pdf - Adobe Acrobat Reader DC

Help

Groepsrapport\_-\_D... x



medewerkers al oplossingen gegeven om onderstaande punten te benutten of aan te pakken, bekijk hiervoor de opmerkingen en tips.			
1 Mijn leidinggevende	Als er verbeterpunten voor mij zijn, dan hoor ik het van mijn leidinggevende	50,6%	5,0% 7,4
2 Mijn leidinggevende	Als ik het goed doe, dan hoor ik dat van mijn leidinggevende	50,6%	3,3% 6,9
3 Mijn organisatie	Ik raad Brabant Water als werkgever aan bij anderen	58,6%	1,6% 7,5
4 Mijn leidinggevende	Mijn leidinggevende motiveert me in mijn werk	50,7%	3,1% 7,0
5 Mijn leidinggevende	Mijn leidinggevende stimuleert mij in mijn ontwikkeling	48,9%	4,8% 7,0
6 Mijn organisatie	Ik heb vertrouwen in de leiding van Brabant Water	57,5%	7,5% 7,0
7 Mijn werkzaamheden	Ik krijg voldoende de kans om te doen waar ik goed in ben	51,8%	4,2% 7,3
8 Mijn leidinggevende	Mijn leidinggevende geeft duidelijk aan welke doelen ik moet behalen	46,3%	5,9% 7,2
9 Mijn organisatie	Ik ben trots op Brabant Water	61,6%	11,0% 7,9
10 Mijn leidinggevende	Mijn leidinggevende heeft belangstelling voor mijn werkzaamheden	51,0%	7,4% 7,2



e - G... Homepage - In... W opmerkingen... W Document2 (C... W Document3 (C... O Postvak IN - ri... FW: de rapport... Groepsrapport... T 08:55 19-5-2020

1) 003.pdf - Adobe Acrobat Reader DC

Help

Groepsrapport\_-\_D... x



medewerkers al oplossingen gegeven om onderstaande punten te benutten of aan te pakken, bekijk hiervoor de opmerkingen en tips.			
1 Mijn werkzaamheden	Ik heb het gevoel dat ik met mijn werk een bijdrage lever	49,6%	-2,5% 7,9
2 Mijn collega's	Mensen binnen mijn afdeling houden zich met de juiste dingen bezig	49,6%	-1,9% 6,7
3 Mijn werkzaamheden	Ik zet me in om mijzelf voortdurend te verbeteren	51,2%	-0,2% 8,1
4 Mijn collega's	Binnen mijn afdeling wordt efficiënt gewerkt	44,9%	-0,7% 6,4
5 Mijn organisatie	Ik vind het belangrijk om te weten hoe de organisatie in elkaar steekt (structuur, strategie en beleid)	49,7%	-7,0% 7,4
6 Mijn collega's	Als mijn directe collega's mijn hulp nodig hebben, kunnen ze bij me terecht	42,8%	-0,4% 8,6
7 Mijn werkzaamheden	Ik doe graag iets extra's om bij te dragen aan het succes van Brabant Water	48,5%	-2,1% 7,8
8 Mijn werkzaamheden	Ik beschik over voldoende middelen (apparatuur en materiaal) om mijn werk goed te kunnen doen	48,8%	-3,3% 6,6
9 Mijn collega's	Ik weet wat de behoeften van de (interne of externe) klant is	39,8%	-1,2% 7,5
10 Mijn werkzaamheden	Mijn takenpakket is duidelijk	46,7%	-3,7% 7,4



## Vragen zonder benchmark

1 Mijn organisatie

Ik voel me verbonden met Brabant Water

56,5% 8,0

2 Mijn leidinggevende

De leidinggevende geeft voldoende informatie over de resultaten van de medewerker.

11,8% 7,9



# Bijlagen

## 5. Wat voor type leiderschap hanteren jullie? Coachend, begeleidend, sturend of steunend (volgens model Ken Blanchard)?

In onze organisatie willen we toe naar een coachende leiderschapsstijl, maar wij zitten in een organisatieverandering waarbij, afhankelijk van de taakvolwassenheid van de teams en medewerkers, situationeel leiderschap het meest adequaat is. Op sommige aspecten van de organisatie- en teamontwikkeling zal sturend leiderschap relevant zijn, op andere aspecten zouden taken gedelegeerd kunnen worden. Het model van Hersy en Blanchard gaat ook uit van situationeel leiderschap. Vanwege de team- en organisatiedynamieken is er niet 1 relevante leiderschapsstijl, maar zal dit voornamelijk situationeel blijven. Tijdens onze transitie van een hiërarchische organisatie naar een organisatie met zelforganiserende teams hebben wij samen met de leidinggevenden een hierbij passend leiderschapsmodel ontwikkeld. We hebben getracht om zo concreet mogelijk het daarbij passende gedrag van de leidinggevenden te beschrijven. Wat doe je als je bijvoorbeeld stuurt op "samenwerken"... Van belang is om in het leiderschap steeds een goede balans te vinden in sturen en delegeren en vertrouwen te krijgen in de kennis en kunde van de medewerkers (in hun taakvolwassenheid).

## 6. Wat voor coaching stijlen worden er gebruikt?

Ook dit is situationeel en afhankelijk van het vraagstuk, de situatie, de coachee(s): socratisch, oplossingsgericht, resultaatgericht, provocatief. De meest effectieve coaching stijl moet worden toegepast. Dat vraagt inzicht en goede voorbereiding van een eventuele interventie. Het is wel zo dat onze leidinggevenden nog niet veel kennis en ervaring hebben als coach / leidinggevende. Er is, en wordt, veel op inhoud gestuurd. We zijn volop bezig met het ontwikkelen van onze leidinggevenden op dit vlak. Met name het provocatief coachen wordt door veel leidinggevenden als erg moeilijk ervaren. Iemand stevige feedback geven heeft lange tijd niet binnen onze bedrijfscultuur gepast. We besteden momenteel ook veel aandacht aan socratische gespreksvoering.

## 7. Doen jullie resultaatgericht of relatiegericht leiderschap? Hoe uiten jullie dat naar jullie werknemers?

De organisatiecultuur binnen Brabant Water is erg relatiegericht geweest. Dat zijn we nu aan het veranderen. We hadden een cultuur waarin we de samenwerking als goed bestempelden als we elkaar "aardig" vonden en er een gezellige sfeer was op de werkvloer. Bij een goed functionerend zelforganiserend team is de onderlinge relatie en de relatie leidinggevende – medewerker niet meer relevant, dan



# Bijlagen

draait alles inderdaad om het gezamenlijk te behalen resultaat. Zoals je kunt zien in het ontwikkeld leiderschapsmodel gaan we meer focussen op het doel en resultaat en het begeleiden van de interactie, zodat de teams tot resultaten komen en eigenaarschap nemen.

## **8. Wat verwachten mensen die een sollicitatiegesprek hebben als ze bij Brabant Water gaan werken t.a.v hun carrièremogelijkheden?**

Jonge mensen hopen carrière te kunnen maken. Zij willen worden uitgedaagd in uitdagende projecten en willen stappen kunnen zetten, vooral verticaal. Vaak hebben zij ambitie om leidinggevende te worden. Zij zijn op zoek naar scholings en trainingsmogelijkheden en willen hierin goed worden gefaciliteerd. Met regelmaat kiezen kandidaten ook voor Brabant water omdat bij ons een goede balans in werk en prive kan worden gerealiseerd. Ook reistijd kan een argument zijn; een brabants bedrijf maakt dat reistijden beperkt zijn. Ten slotte weten kandidaten vaak dat wij ook internationale projecten uitvoeren. Vaak hebben kandidaten interesse in een combinatie hiervan; af en toe internationaal werken in een project naast het regionale werk binnen brabant Water.

## **9. Hoe ziet de inwerkperiode voor nieuwe medewerkers er nu uit?**

- Arbeidsvoorwaardengesprek; welkomstgeschenk, bedrijfsinformatie
- 1e dag welkom met bos bloemen
- Elke medewerker wordt binnen de eigen afdeling ingewerkt. Er zit hier (nog) weinig structuur in. Dit betreft dan dus maatwerk per afdeling
- Centraal vindt elk kwartaal een introductiedag plaats.
- Drie keer per jaar wordt in samenspraak met HRM geëvalueerd hoe het gaat. Voelt de medewerker zich welkom, hoe functioneert medewerker en wat kunnen we samen verbeteren.

We hebben nog geen volledig on boarding programma. Dat wordt in 2021 geïntroduceerd.

# Bijlagen

## Bijlage 9

### Implementatie 100 dagen plan



#### Dag 0-5

Op de eerste dag wordt de werknemer ontvangen met een bos bloemen. Voorgaand vindt een Arbeidsvoorwaardengesprek plaats. Hierbij wordt de bedrijfsinformatie besproken en komen de doelen van het bedrijf aan bod.

De dagen daarop wordt de nieuwe medewerker ingewerkt op zijn of haar afdeling. Dit zal gedaan worden door een ervaren medewerker. Deze "coach" zal zorgen dat de nieuwe medewerker kennis maakt met de taken die hij of zij zal moeten verrichten en met de andere werknemers. Verder zal deze coach de eerste weken dienen als een contactpersoon voor eventuele vragen over het betreffende werk.

Aan het einde van de eerste werk week zal er een gesprek plaatsvinden met zowel de coach als de werkgever. Hier zal worden besproken hoe de eerste week is bevallen.

#### Dag 5-10

In de eerste dagen heeft de medewerker al kennis gemaakt met het bedrijf, de bedrijfsdoelen, de omgeving, de werksfeer en de behoeftes van de interne/externe klant.

Deze week zal er steeds meer zelfstandig gewerkt worden door de medewerker maar zal nog altijd meelopen met een andere medewerker. In deze week wordt een functioneringsgesprek gepland om te kunnen pijlen wat de bevindingen van de medewerker zijn en waar eventueel onduidelijkheden of vragen over zijn.

#### Dag 10-20

In deze dagen werkt de medewerker zo op zichzelf. Er wordt wel nog over de schouder meegekeken. Ook zal de medewerker een evaluatieformulier ontvangen met vragen over de afgelopen 20 dagen. Zodat daar op geëvalueerd en eventueel bijgestuurd kan worden.

#### Dag 20-30

De medewerker heeft al enige ervaring met zelfstandig werken en heeft een goed beeld van wat er verwacht wordt. De medewerker zal nu ook volledig zelfstandig aan het werk gaan. Aan het eind van deze eerste maand zal een gesprek plaatsvinden met de HRM afdeling. Hierbij wordt besproken of de medewerker zich thuis voelt, hoe de medewerker functioneert en wat er verbeterd kan worden.

Intussen zal de werknemer een van de maandelijkse updates hebben ontvangen. Hierbij worden de resultaten van de afgelopen maand besproken. Ook worden toekomstige projecten besproken.

#### Dag 30-50

Deze dagen wordt er veel zelfstandig gewerkt en zal de medewerker minder hulp krijgen van zijn collega's. Hierdoor kan de medewerker wennen aan de taken die hij of zij zal moeten vervullen. Er zal nog toezicht worden gehouden maar de grootste verantwoordelijkheid ligt nu bij de medewerker zelf.



# Bijlagen



## Dag 50-60

De medewerker werkt ongeveer twee maanden bij het bedrijf. Er zal wederom een gesprek plaatsvinden met het management. Tijdens dit gesprek zullen de resultaten en prestaties van de medewerker besproken worden. Maar ook verbeterpunten en toekomst mogelijkheden besproken worden. Het is belangrijk om tijdens dit gesprek waar mogelijk positieve feedback te geven. Hierdoor voelt de medewerker zich op zijn of haar gemak.

Ook zal er wederom een maandelijkse update ontvangen worden.

## Dag 60-90

Deze dagen zal de medewerker volledig zelfstandig handelen. Er wordt hier gekeken hoe de medewerker presteert zonder hulp. Er zullen op de vlakken waar nog fouten worden gemaakt aanwijzingen gegeven worden. De medewerker is er na deze tijd klaar voor om deel te nemen aan het bedrijf en de taken geheel zelfstandig te volbrengen.

## Dag 90-100

Dit is het einde van de inwerkperiode. De medewerker heeft nu drie maanden bij het bedrijf gewerkt en is in staat zelfstandig te handelen. Als afsluiting zal nog een gesprek plaatsvinden om de gehele periode te evalueren en eventuele verbeterpunten bespreekbaar te maken. Hier zal ook de mogelijkheden voor de toekomst binnen het bedrijf en ambities van de medewerker besproken worden. Tijdens dit gesprek zal de medewerker nogmaals bedankt worden en wordt er eventueel gekeken naar het contract. Hierdoor zal de medewerker definitief verwelkomd worden in het bedrijf en kan als volwaardig medewerker van Brabant water aan de slag.

# Bijlagen

## Bijlage 10

### Theoretisch kader Extra opdracht



Generatie Z (2000– 2012) is binnenkort oud genoeg en betreedt de werkmarkt. Nu kunnen werkgevers dus te maken krijgen met 5 generaties: Babyboomers (1940 – 1955), Generatie X (1955 – 1970), Pragmatische Generatie (1970 – 1985) en Generatie Y (1985–2000). Elke generatie heeft andere behoeften op de werkmarkt. Passende arbeidsvoorwaarden zijn een belangrijke stimulans medewerkers aan te trekken en ze te motiveren.

Salaris blijft een belangrijke, maar niet zo belangrijk als de arbeidsvoorwaarde. Genoeg geld verdienen om hun levensstijl te voorzien is het doel voor jong en oud. Maar een marktconform salaris is niet meer voldoende om personeel te trekken. Naast salaris is een goede set arbeidsvoorwaarden (53%), flexibiliteit (35%) en de positie van de werkgever (31%) ook bepalend voor werknemers blijkt uit onderzoek van Aon. Maar het lastige is dat de definitie van goede arbeidsvoorwaarden en flexibiliteit voor iedere werknemer anders is.

Het communiceren van de secundaire arbeidsvoorwaarden naar (potentieel) personeel is dus een belangrijke zaak. Niet alleen voor het aantrekken van personeel, maar ook voor het verhogen van de betrokkenheid tot wel 5%. Een internationaal onderzoek van Aon maakt duidelijk dat maar 48% van de werknemers de arbeidsvoorwaarden globaal kent. Slechts 9% is volledig op de hoogte van de arbeidsvoorwaarde.

Om de arbeidsvoorwaarden goed op te stellen moet er geluisterd worden naar het personeel. Maar een goed begin is kijken naar de diversiteit aan generaties en rekening houden met hun behoeften.

De Babyboomer hebben nog veel behoefte aan een vast contract en inkomenszekerheid en zijn gewend beloningen via functie en salarisschalen. Het liefst wordt alles schriftelijk gecommuniceerd en vastgelegd. Communiceren met collega's wordt het liefste 1 op 1 in een persoonlijke setting gedaan.

Generatie X vind het belangrijk dat zijn omhoog stromen in functie en salarisschalen als zij langer werkzaam zijn bij het bedrijf (senioriteit). Deze generatie is nu toe om nog 1 of 2 carrière stappen te maken en te groeien binnen een bedrijf. Het communiceren met collega's gaat via E-mail en sms maar het liefste (als tijd dat toelaat) wordt er een 1- op-1 persoonlijk gesprek gehouden.

De Pragmatische generatie heeft vooral behoefte aan een goede werk/privé balans. Houd dit goed gescheiden en soms moet er de mogelijkheid zijn om wektijden te verplaatsen om ruimte te maken voor andere activiteiten (vaak ivm de kinderen). De beloningsstructuur anders dan de vorige generaties. Zo is het vanzelfsprekend dat de beloningen resultaatgericht zijn. In de communicatie is nog niks veranderd ten opzichte van Generatie X.

Generatie Y Heeft als motivatie opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden in plaats van salaris. Ook is de verhouding tot de werkgever anders. Zij werken MET een organisatie in plaats van VOOR een organisatie. De communicatie is veranderd en gaat nu het liefste online via texting of social media en als het moet persoonlijk 1-op-1.

# Bijlagen

## Bijlage 10

### Theoretisch kader Extra opdracht



Tot slot vind Generatie Z immateriële beloningen erg belangrijk zoals aanzien en status. Ook wordt er veel waarde gehecht aan flexiblele werktijden en vullen graag hun eigen projecten in. Generation Z is altijd verbonden met handheld devices en communiceren het liefst met videobellen en bespreken zaken graag in een community.

Met deze verschillen wordt vooral duidelijk dat de verschillen in het beloningspakket en de communicatie vorm belangrijke verschillen in favoriete arbeidsvooraarden zijn. Door rekening te houden met de voorkeuren van en de verschillen tussen de generaties kunnen werkgevers er voor zorgen dat zij het maximale uit hun werknemers halen en de werknemers het maximale uit hun functie.



# Brabant Water

## Te vinden op:



<https://www.brabantwater.nl/>



[https://nl-nl.facebook.com/  
brabantwater/](https://nl-nl.facebook.com/brabantwater/)  
[@brabantwater](https://nl-nl.facebook.com/brabantwater)



<https://twitter.com/brabantwater>  
[@BrabantWater](https://twitter.com/BrabantWater)



[https://www.linkedin.com/company/brabant-  
water/?originalSubdomain=nl](https://www.linkedin.com/company/brabant-water/?originalSubdomain=nl)



[https://www.youtube.com/channel/UCs5u7RPLZ  
Dpyj07sb2h41Qg](https://www.youtube.com/channel/UCs5u7RPLZDpyj07sb2h41Qg)