



Aan de slag met medewerkersonderzoek

Handreiking voor organisaties in de sector waterschappen

Inleiding	03
Fase 1: Voorbereiding	04
Fase 2: Uitvoering	08
Fase 3: Analyse, rapportage en communicatie	10
Fase 4: Vervolgacties	12
Fase 5: Evaluatie	13
Colofon	14

Inleiding

Medewerkersonderzoek sector waterschappen

Met een medewerkersonderzoek krijgen organisaties inzicht in de ervaringen, behoeften, motivaties en tevredenheid van hun medewerkers. Het onderzoek richt zich doorgaans op uiteenlopende thema's, zoals werkbeleving, samenwerking, leiderschap, werkdruk en persoonlijke ontwikkeling. Een medewerkersonderzoek kent verschillende doelen:

- *Werkklimaat*: Een medewerkersonderzoek biedt organisaties inzichten in wat goed gaat en wat nog aandacht verdient. Hierdoor zijn gerichte acties mogelijk om het werkklimaat te verbeteren.
- *Medewerkerbetrokkenheid*: Een medewerkersonderzoek heeft daarnaast een positieve impact op de medewerkerbetrokkenheid. Door medewerkers actief te betrekken en naar hun mening te vragen, voelen zij zich gehoord en gewaardeerd. Dit vergroot de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie.
- *Arbeidsmarktprofieling*: Een goede medewerkerstevredenheid, zoals gemeten met een medewerkersonderzoek, kan een positieve bijdrage leveren aan het imago van de organisatie op de arbeidsmarkt. Dit draagt bij aan de arbeidsmarktprofieling van de organisatie.
- *Strategische sturing*: Tot slot geven de resultaten van het onderzoek richting aan het strategisch beleid van de organisatie. Het helpt organisaties bij het prioriteren en sturing geven aan organisatie- en beleidsontwikkelingen.

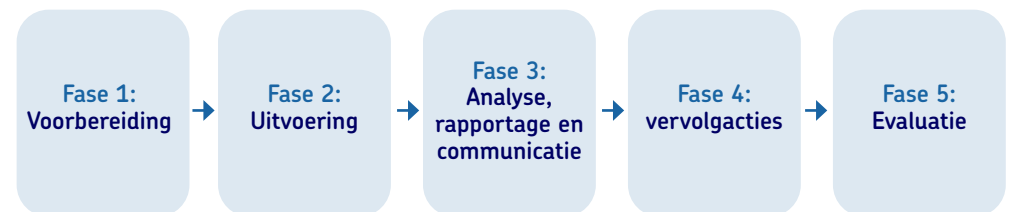
Deze doelstellingen maken dat ook voor organisaties in de sector waterschappen het medewerkersonderzoek een krachtig instrument is voor het bevorderen van goed werkgever- en werknemerschap.

Doel handreiking

Deze handreiking van A&O fonds Waterschappen biedt organisaties in de sector waterschappen een praktische en gestructureerde richtlijn voor het uitvoeren van een medewerkersonderzoek. Het document beschrijft alle essentiële stappen en aandachtspunten, maar is daarin niet uitputtend. Organisaties zijn vrij om het medewerkersonderzoek in te richten afgestemd op hun specifieke context, behoeften en uitdagingen. De handreiking dient hierbij slechts als hulpmiddel en inspiratiebron.

Opbouw handreiking

De voorliggende handreiking heeft de opbouw van een stappenplan. Het beschrijft achtereenvolgens de verschillende fasen in een medewerkersonderzoek.



Fase 1: Voorbereiding

Randvoorwaarden

Een aantal randvoorwaarden is essentieel voor een succesvol medewerkersonderzoek. Zorg dat aan deze randvoorwaarden wordt voldaan voordat de verdere voorbereiding start.

- *Draagvlak:* Zorg ervoor dat zowel het managementteam en de ondernemingsraad volledig achter het onderzoek staan en het belang ervan onderschrijven. Zonder dit draagvlak is het moeilijk om brede betrokkenheid en opvolging te realiseren.
- *Budget:* Reserveer voldoende budget om zowel de kosten van een extern bureau als interne activiteiten te dekken. Denk hierbij aan kosten voor communicatiematerialen, vervolgactiviteiten na afronding van het onderzoek etc.
- *Projectmanager:* Benoem intern een projectmanager die verantwoordelijk is voor de coördinatie van alle fasen van het onderzoek, inclusief afstemming met het externe bureau.
- *Projectgroep:* Stel een projectgroep samen met vertegenwoordigers van alle stakeholders binnen de organisatie: HR, management, OR, medewerkers en privacy en informatieveiligheid.
- *Projectplan:* Stel een projectplan op met duidelijke mijlpalen, zoals de startdatum, de looptijd van het onderzoek, de oplevering van de resultaten en de start van vervolgactiviteiten. Voeg hieraan ook een begroting toe.
- *Privacy:* Zorg voor een goede borging van de privacyaspecten die spelen bij het uitvoeren van een medewerkersonderzoek.

Vaststellen doelen en thema's

De voorbereidingsfase start met het vaststellen van doelen en thema's van het medewerkersonderzoek.

- *Doelstellingen:* Formuleer duidelijke en concrete doelstellingen voor het medewerkersonderzoek die aansluiten bij de strategische doelen van de organisatie en de verwachtingen van stakeholders.
- *Relevante thema's:* Identificeer thema's voor het onderzoek die aansluiten bij de strategische doelstellingen van de organisatie. Maak daarbij bewust een keuze voor een breed onderzoek op meerdere thema's of een afgebakend onderzoek op enkele kernthema's.
- *Stakeholderconsultatie:* Betrek relevante stakeholders, zoals leidinggevenden, HR en de OR, bij het bepalen van de focus van het onderzoek, zodat deze breed gedragen wordt.



Keuze onderzoeksopzet

Een medewerkersonderzoek kan op verschillende wijzen worden uitgevoerd. Bedenk vooraf goed welke onderzoeksopzet het beste past om aan de doelstellingen van het onderzoek te kunnen voldoen.

- *Doelgroepen:* Bedenk welke doelgroepen binnen de organisatie je wil betrekken bij het onderzoek en welke doelgroepen je in de analyses ook wilt kunnen onderscheiden en vergelijken.
- *Analyseniveau:* Hetzelfde geldt voor het analyseniveau. Wil je de resultaten alleen op organisatieniveau gerapporteerd hebben of ben je ook geïnteresseerd in de resultaten per afdeling of bijvoorbeeld functiegroep? En is er dan ook voldoende groepsgrootte om de privacy van medewerkers te waarborgen? Maak hiervan een overzicht.
- *Methode:* Medewerkersonderzoek kan tegenwoordig op veel verschillende manieren plaatsvinden: via online enquêtes, apps, games, virtuele focusgroepen etc. Denk na over welke methode het beste past binnen jullie organisatie, of laat je hierover adviseren door een extern bureau. In deze handreiking gaan we verder uit van de meer klassieke methode van het uitzetten van vragen via online enquêtes of apps.
- *Follow-up:* Bedenk of je eenmalig een meting wilt uitvoeren, of wellicht meerdere metingen over een korte of langere periode. Meerdere metingen maken het mogelijk om ontwikkelingen over een tijdsperiode te monitoren en zo bijvoorbeeld ook het effect van interventies te meten. Hierbij dient voor de vergelijkbaarheid dan wel dezelfde methode te worden gehanteerd. De follow-up periode kan variëren van weken tot jaren.

- *Verwachtingen:* Bedenk goed dat meten ook verwachtingen met zich meebrengt voor medewerkers. Vaker meten betekent dan ook dat vaker een terugkoppeling moet worden gegeven. Zorg dat hier dan ook voldoende capaciteit voor is.



Extern bureau

Het uitvoeren van een medewerkersonderzoek vraagt om specifieke expertise. Het is aan te raden om voor externe ondersteuning een extern bureau in te huren. Denk hierbij aan de volgende selectiecriteria.

- *Ervaring:* Selecteer een extern bureau dat aantoonbare ervaring heeft met medewerkersonderzoeken, bij voorkeur bij gelijksoortige organisaties. Vraag eventueel om referenties.
- *Aanpak:* Zorg dat de methodiek en werkwijze van het bureau goed aansluiten bij de cultuur en omvang van jouw organisatie en bij de doelstellingen en keuzes die je eventueel al hebt gemaakt over thema's en onderzoeksmethode.
- *Methode:* Check of de methoden die het bureau hanteert betrouwbaar en valide zijn en op welke theoretische en wetenschappelijke concepten deze zijn gebaseerd.
- *Analyse:* Check welke soorten analyses het bureau kan uitvoeren op de data die zij verzamelen.
- *Rapportages:* Vraag om een voorbeeldrapportage. Kan jouw organisatie hier straks mee uit de voeten?
- *Privacy:* Check hoe het bureau de privacy van medewerkers regelt in het onderzoek. Voldoet dit aan de AVG? Wordt hierover transparantie geboden aan medewerkers? Maak afspraken over het data-eigenaarschap, waarbij gelet op de gevoeligheid van de gegevens het de voorkeur heeft om als organisatie eigenaar te zijn. Laat intern een functionaris gegevensbescherming of een privacy officer hierover adviseren.

- *Informatieveiligheid:* Check hoe het bureau passende technische beveiligingen heeft genomen in het kader van informatieveiligheid. Maak ook afspraken over het bewaren en vernietigen van de data na het onderzoek. Laat intern een informatieveiligheidsadviseur hierover adviseren.
- *Gesprekken:* Voer met meerdere bureaus gesprekken waarin bovenstaande punten aan de orde komen voordat je een keuze maakt.
- *Contracten:* Betrek een (privacy) jurist voor advies bij het afsluiten van de contracten en bijvoorbeeld een verwerkersovereenkomst.



Ontwikkelen vragenlijst

Samen met het externe bureau stel je een vragenlijst voor het onderzoek op.

- *Inhoud:* Beperk de inhoud van het onderzoek tot de gegevens die strikt noodzakelijk zijn om te voldoen aan de doelstellingen (data-minimalisatie). Meer gegevens en resultaten dan strikt noodzakelijk scheppen ook meer verwachtingen én verplichtingen.
- *Gebruiksvriendelijk:* Ontwikkel een begrijpelijke vragenlijst die de gehele doelgroep van het onderzoek makkelijk kan invullen.
- *Soort vragen:* maak een keuze voor gesloten en/of open vragen. Open vragen geven verdieping, maar bedenk ook dat deze veel werk meebrengen om te analyseren en de privacy van medewerkers kunnen schaden.
- *Antwoordcategorieën:* Overleg met het externe bureau welke antwoordcategorieën gebruikt kunnen worden (ja/nee, schaal scores etc) en wat de consequenties hiervan zijn voor de presentatie van de resultaten.
- *Testen vragenlijst:* Is de vragenlijst klaar? Test deze dan onder verschillende functiegroepen in de organisatie op gebruiksvriendelijkheid, privacy en begrijpelijkheid.
- *Testen techniek:* Test naast de inhoud van de vragenlijst ook of de gebruikte techniek (online-vragenlijst, app etc), in alle situaties goed werkt.

Ontwikkelen communicatiemateriaal

Heldere communicatie onder medewerkers over het onderzoek is van cruciaal belang voor het verkrijgen van draagvlak voor deelname en hiermee een hoge respons. Ontwikkel hiervoor content.

- *Transparantie:* Geef in de te ontwikkelen content voor deelnemers gedetailleerde informatie over doelstellingen, privacy, hoe resultaten worden verzameld, geanalyseerd en gebruikt en welke vervolgacties eventueel op basis van de resultaten kunnen volgen en hoe deze tot stand komen. Geef aan dat deelname vrijwillig is.
- *Communicatiemiddelen:* Ontwikkel content voor verschillende interne communicatiemiddelen: email, interne nieuwsbrief, digitale informatieschermen, posters, presentaties in teamoverleg etc.
- *Communicatieplan:* Ontwikkel een communicatieplan met een planning wanneer welke communicatiemiddelen worden ingezet en voor welke doelgroepen.



Fase 2: Uitvoering

Communicatie

Zowel voorafgaand, aan de start als tijdens de uitvoering van het onderzoek is gerichte communicatie van belang voor het verkrijgen van draagvlak voor deelname en hiermee een hoge respons.

- *Tijdig starten:* Start al ver voordat het onderzoek daadwerkelijk begint met de communicatie hierover richting medewerkers om draagvlak voor deelname te creëren.
- *Introductie:* Stuur aan de start een persoonlijke boodschap van de directie, waarin het belang van het onderzoek wordt uitgelegd en medewerkers worden aangemoedigd om deel te nemen.
- *Communicatiemiddelen:* Zet meerdere communicatiemiddelen in om kenbaar te maken dat het onderzoek is gestart.
- *Teamoverleg:* Vraag leidinggevenden om in een teamoverleg informatie te geven over het medewerkersonderzoek. Ontwikkel voor hen hiervoor een factsheet en korte presentatie.

Vragen

Zorg dat vragen van medewerkers snel kunnen worden beantwoord.

- *Technische ondersteuning:* Stel in overleg met het externe bureau een helpdesk beschikbaar voor technische ondersteuning tijdens de onderzoeksperiode.

- *Inhoudelijke vragen:* Benoem intern een contactpersoon die vragen over doel en inhoud van het onderzoek kan beantwoorden.
- *Communicatie:* Neem in de communicatie duidelijk mee waar medewerkers met welke vragen terecht kunnen. 'Frequently asked questions' kunnen eventueel ook worden opgenomen op het intranet.
- *Leidinggevenden:* Zorg dat leidinggevenden op de hoogte zijn waar medewerkers met vragen terecht kunnen en geef ze de antwoorden op de 'Frequently asked questions' zodat zij ook vragen van medewerkers zelf direct kunnen beantwoorden.



Vragenlijst

Maak het voor medewerkers zo aantrekkelijk en makkelijk mogelijk om de vragenlijst in te vullen.

- *Informatie:* Zorg dat bij de start van het invullen van de vragenlijst medewerkers nogmaals de belangrijkste informatie ontvangen over het medewerkersonderzoek zoals doel, privacy en wat er met hun antwoorden gedaan wordt.
- *Gebruiksvriendelijk:* Maak het voor medewerkers mogelijk om de vragenlijst zowel thuis als op het werk in te vullen, eventueel op meerdere digitale apparaten.
- *Tijd:* Geef medewerkers een ruime periode om de vragenlijst in te vullen, zodat zij de tijd hebben om hun antwoorden goed te overwegen.
- *Herinnering:* Stuur medewerkers die de vragenlijst nog niet hebben ingevuld tijdig voor de sluiting van de onderzoeksperiode een herinnering.

Monitoren voortgang

Monitor de voortgang van het onderzoek en onderneem op tijd acties als dat nodig is.

- *Respons:* Check gedurende de looptijd van het onderzoek regelmatig de respons en identificeer afdelingen waar de respons achterblijft. Communiceer intern de tussentijdse respons per afdeling.
- *Interventies:* Onderneem interventies om de respons te verhogen, bijvoorbeeld door het sturen van een extra herinnering of de leidinggevende te vragen extra aandacht te besteden aan het onderzoek in het teamoverleg.



Fase 3: Analyse, rapportage en communicatie

Data-analyse

Stem samen met het externe bureau af welke soorten analyses je wilt uitvoeren op de data.

- *Uitsplitsing*: Denk na tot op welk niveau van werkkenmerken (afdeling, functie etc.) en persoonskenmerken (geslacht, leeftijd, dienstjaren, aanstellingsomvang etc.) je analyses wilt laten uitvoeren. Let er hierbij op dat het analyseniveau in voldoende mate de anonimiteit van de deelnemers waarborgt.
- *Open antwoorden*: Analyse van open antwoorden in een onderzoek is tijdrovend en kan anonimiteit in de weg staan. Houd hier rekening mee bij het maken van keuzes voor open antwoorden in het onderzoek. Vraag voor de analyse ondersteuning van het externe bureau of maak hiervoor intern capaciteit vrij.
- *Follow-up*: Wanneer een medewerkersonderzoek periodiek wordt uitgevraagd met vrijwel dezelfde vragen, kan je follow-up analyses uitvoeren over meerdere metingen om ontwikkelingen in de tijd te monitoren. Hierbij is het van belang om ook dit op voldoende geaggregeerd niveau te doen zodat anonimiteit gewaarborgd blijft.

- *Benchmark*: Als het externe bureau benchmarkcijfers heeft, kun je de cijfers van jouw organisatie daarmee in de analyses vergelijken. Vraag hiernaar bij het externe bureau wat de mogelijkheden zijn. Interne cijfers van afdelingen of andere uitsplitsingen kan je benchmarken met de resultaten van je organisatie als totaal.

Rapportages

Heldere en overzichtelijke rapportages helpen bij het goed communiceren van de resultaten in de organisaties onder verschillende stakeholdergroepen.

- *Toegankelijk*: Schrijf de rapportage in begrijpelijke taal, zodat deze voor alle medewerkers en stakeholders toegankelijk is. Maak eventueel naast een hoofdrapportage, ook een meer toegankelijke korte rapportage of factsheet van het onderzoek.
- *Visuele weergave*: Maak gebruik van grafieken, tabellen en dashboards om de resultaten op een toegankelijke en aantrekkelijke manier te presenteren.
- *Vergelijkingen*: Voeg benchmarkgegevens toe om resultaten te vergelijken met eerdere onderzoeken of andere organisaties.
- *Afdelingen*: Maak maatrapportages voor afdelingen waarin ook al tips worden gegeven om aan de slag te gaan met verbeterpunten.
- *Privacybescherming*: Zorg ervoor dat de resultaten in de rapportages niet herleidbaar zijn tot individuele personen. Zorg bij kwantitatieve groepsresultaten voor voldoende groeps grootte bij het presenteren van de resultaten. Check daarnaast of de gepresenteerde informatie uit open antwoorden niet herleidbaar is tot individuele personen.

Communicatie

Communiceer transparant en open over de resultaten van het medewerkers-onderzoek in de organisatie.

- *Tijdigheid:* Zorg dat de resultaten tijdig na afloop van het onderzoek beschikbaar worden gesteld aan alle betrokkenen.
- *Toegankelijkheid:* Publiceer de resultaten via verschillende kanalen, zoals intranet, nieuwsbrieven en bijeenkomsten, zodat iedereen ze kan inzien.
- *Eerlijkheid:* Communiceer zowel positieve als minder positieve bevindingen op een evenwichtige manier, zodat er een realistisch beeld ontstaat.
- *Doelgroepgericht:* Pas de inhoud en stijl van de presentatie aan op de behoeften en interesse van verschillende doelgroepen binnen de organisatie.
- *Open communicatie:* Creëer een open sfeer waarin medewerkers zich vrij voelen om vragen te stellen en hun mening te delen over de resultaten.
- *Onafhankelijk:* Vraag het externe bureau om presentaties te houden voor de belangrijkste stakeholdergroepen zoals managementteam en OR. Hiermee wordt een onafhankelijk beeld geschetst en kan direct antwoord worden gegeven op specialistische vragen.
- *Continuïteit:* Koppel de gepresenteerde resultaten direct aan concrete plannen en acties, zodat medewerkers zien dat hun input ook daadwerkelijk wordt gebruikt door de organisatie.



Fase 4: Vervolgacties

Vervolgacties

Nadat de resultaten zijn opgeleverd start het proces van het formuleren van verbeterpunten en de implementatie van hierop aansluitende vervolgacties.

- *Planning:* Zorg ervoor dat aan de start van fase 4 er al een procesplan klaarligt over hoe te komen tot vervolgacties. Dit maakt onderdeel uit van het te ontwikkelen projectplan in fase 1.
- *Niveaus:* Formuleer vervolgacties op verschillende niveaus: organisatie, teams en individuele medewerkers.
- *Interactieve sessies:* Organiseer interactieve (team)bijeenkomsten waarin samen met medewerkers de resultaten worden geduid en suggesties worden gedaan voor vervolgacties.
- *Verwachtingen:* Manage de verwachtingen over wat mogelijk is aan vervolgacties binnen de organisatie.
- *Prioritering:* Breng prioriteit aan in de vervolgacties. Bedenk daarbij welke verbeterpunten de hoogste prioriteit hebben en welke interventies naar verwachting het hoogste rendement hebben.
- *HR-instrumenten:* Bedenk bij het formuleren van vervolgacties welke aanwezige HR-instrumenten binnen de organisatie hiervoor ingezet/opnieuw onder de aandacht kunnen worden gebracht. Kijk daarbij ook naar instrumenten op sectoraal niveau, bijvoorbeeld van A&O fonds Waterschappen of cao-afspraken.
- *Actieplan:* Formuleer uiteindelijk een actieplan met de verbeterpunten. Leg hierbij zowel het eigenaarschap als de verantwoordelijkheden en planning vast. Kies ervoor om acties zoveel mogelijk binnen teams te beleggen. Bespreek het actieplan met het managementteam en de OR.

- *Faciliteren:* Creëer de juiste randvoorwaarden waarbij teams en medewerkers zelf optimaal invulling kunnen geven aan de vervolgacties.
- *Monitoring:* Monitor in hoeverre vervolgacties ook daadwerkelijk tot uitvoering worden gebracht.
- *Datamanagement:* Check wat de afspraken zijn met het externe bureau over het management van de data na afloop van het onderzoek en of deze zijn nagekomen.



Fase 5: Evaluatie

Proces

Evalueer samen met het projectteam en het externe bureau het hele proces van het medewerkersonderzoek.

- *Fasen:* Voer de procesevaluatie uit aan de hand van de verschillende fasen en onderdelen zoals beschreven in deze handreiking. Focus op wat goed ging en wat beter kan.
- *Kwalitatief:* Neem voor de procesevaluatie interviews af met verschillende stakeholders: extern bureau, managementteam, leidinggevenden, OR, privacy officer en informatieveiligheidsadviseur.
- *Kwantitatief:* Eventueel kan ter aanvulling een korte evaluatievragenlijst worden uitgezet onder medewerkers. Betrek hierbij zowel medewerkers die wel als niet hebben deelgenomen.
- *Vragen:* Inventariseer bij de helpdesk en interne coördinator welke vragen zijn gesteld door medewerkers tijdens het onderzoek. Dit geeft je informatie waarmee je het proces in de toekomst kan verbeteren.

Vervolgactiviteiten

Evalueer de impact van de verschillende vervolgacties die zijn uitgezet in de organisatie.

- *Kwalitatief:* Ook voor de effectevaluatie kunnen interviews worden afgenomen met verschillende stakeholders: managementteam, leidinggevenden, OR, individuele medewerkers.

- *Kwantitatief:* Voer na een bepaalde periode opnieuw een korte meting uit onder (een steekproef) van medewerkers voor het bepalen van het effect. Dit hoeft niet voor alle onderdelen, maar kan voor één thema dat hoogste prioriteit heeft in de organisatie met een paar vragen.
- *Monitoring:* Wanneer de organisatie periodiek een medewerkersonderzoek uitvoert, kunnen opeenvolgende metingen worden gebruikt voor effectevaluatie op thema's.
- *Succesfactor:* Evalueer voor vervolgactiviteiten die een groot effect hadden wat hierbij de succesfactor was. Neem dit als onderwerp mee in de interviews van de procesevaluatie.

Leerpunten

Welke leerpunten neem je mee naar toekomstige medewerkersonderzoeken?

- *Notitie:* Leg de leerpunten die uit de evaluatie komen vast in een korte notitie zodat deze beschikbaar zijn bij de voorbereiding van een volgend medewerkersonderzoek.
- *Communicatie:* Communiceer breed in de organisatie wat de uitkomsten en leerpunten van de evaluatie waren. Dit laat zien dat je opmerkingen uit de organisatie ook serieus neemt, hetgeen het draagvlak voor toekomstig onderzoek vergroot.

Colofon

A&O fonds Waterschappen,
Den Haag, februari 2025

Eindredactie **Bart de Zwart, Walter Baardemans**
Vormgeving **Beeldr**
Fotografie **Fotobeeldbank A&O fonds Waterschappen |**
Kees Winkelman

© A&O fonds Waterschappen | 2025

A&O fonds Waterschappen
Postbus 11560
2502 AN Den Haag
06 319 31 044

info@aenowaterschappen.nl
www.aenowaterschappen.nl



VERENIGING
WERKEN VOOR
WATERSCHAPPEN

