

Alignment is lege huls

zonder medewerkersbetrokkenheid

Adviesrapport



Titel	Alignment is lege huls, zonder medewerkersbetrokkenheid <i>Het belang van interne communicatie voor betrokken medewerkers als fundament voor alignment.</i>
Auteur	Tom Habekotté 0912925 COV4A
Opleiding Instituut	Hogeschool Rotterdam, Communicatie Communicatie, Media & Informatietechnologie
Bedrijfsbegeleidster Afstudeerbegeleidster	Erica van Heukelom Tamara Huibrechtse
Plaats	Rotterdam 24 juni, 2019

Inhoud

Inleiding	4
1. Belangrijkste inzichten	5
1.1 Interne analyse	5
1.2. Externe analyse.....	5
1.3. Conclusie contextanalyse	6
2. Concept	7
2.1. Engagementstrategie	7
2.2. SamenZeker.	7
2.2. Doel van het interne concept.....	7
2.3. Verwachte resultaten	8
3. Content.....	9
3.1. SZ. Informatiescherm	9
3.2. SZ. Nieuwsbrief.....	10
3.3. Authentiek verhaal... ..	10
3.4. Workshop: 'Wat doet afdeling X'?	11
4. Implementatie	12
4.1. Taakverdeling	12
4.2. Inzet content	12
4.3. Kosten interne communicatie concept	13
4.4. Meten & bijsturen	15
4.5. Draagvlak.....	16
4.6. Weerstand	16
5. Advies	17
Literatuurlijst.....	18
Bijlage 1: The Gallup Q12 Index	19
Bijlage 2: SZ. Informatiescherm	21
Bijlage 3: SZ. Nieuwsbrief.....	22
Bijlage 4: Het verhaal van	23
Bijlage 5: Uitnodiging workshop.....	24

Inleiding

Schouten Zekerheid is de afgelopen jaren ontzettend gegroeid, van ongeveer 50 medewerkers in 2005 naar 175 medewerkers in 2018. De enorme groei heeft ervoor gezorgd dat er geen vanzelfsprekend alignment tussen organisatie en medewerker meer is. Hierdoor lijken de afdelingen als los zand samen te hangen in het grotere geheel van de Schouten Zekerheid Holding.

Naar aanleiding van deze constatering is in samenspraak met de afdeling Communicatie & Marketing de volgende hoofdvraag geformuleerd:

“Hoe kan Schouten Zekerheid interne communicatie inzetten om alignment tussen organisatie en medewerker te bereiken?”

Uit onderzoek is gebleken dat er nog geen basis is om direct te werken aan alignment binnen de organisatie. Het ontbreekt de organisatie momenteel aan betrokkenheid van medewerkers en consistente communicatie vanuit het topmanagement. Uit literatuur studie blijkt dat een organisatie pas aan alignment kan werken wanneer er wordt voldaan aan twee voorwaarden: 1. “Medewerkers zijn betrokken” en 2. “Consistente communicatie vanuit het topmanagement met boodschappen die zowel verticaal als horizontaal cascaderen om alle medewerkers betrokken, loyaal en actief participierend te houden” (Reijnders, 2015).

Na deze constatering is de onderzoeksvraag aangepast:

“Hoe kan Schouten Zekerheid de betrokkenheid van de medewerkers vergroten zodat zij zich meer verbonden voelen met de organisatie?”

Het antwoord op deze vraag is het toepassen van de Engagementstrategie[®]. De Engagementstrategie[®] zorgt ervoor dat de focus wordt gelegd op het stapsgewijs creëren en behouden van betrokkenheid door consistent vanuit de organisatie te communiceren naar medewerkers.

Aan de hand van deze strategie is een concept ontwikkeld: ‘SamenZeker.’ met als communicatieboodschap: ‘Samen gaan we voor Zekerheid’.

Het adviesrapport omvat een uitgebreide samenvatting van het onderzoek en beschrijving van de implementatie van het concept, zoals de wens van de opdrachtgever. Naast het adviesrapport is de wens van de opdrachtgever om het volledige verantwoordingsdocument te ontvangen. In de samenvatting zijn de bevindingen van het onderzoek te lezen op basis waarvan het uiteindelijke concept met bijbehorende content is gebaseerd. Het concept en de content worden kort benoemd waarna er doorgegaan wordt naar het implementatieplan.

1. Belangrijkste inzichten

In dit hoofdstuk wordt een samenvatting gegeven van de interne en externe analyse van de organisatie en de verzekeringsbranche. Het betreft een aantal bevindingen van zowel binnen Schouten Zekerheid als de omgevingsfactoren die van invloed kunnen zijn op de betrokkenheid van medewerkers.

1.1 Interne analyse

Voor het uitvoeren van de interne analyse is onderzoek gedaan door middel van interviews met leidinggevend en een focusgroep onder leiding van HR-managers met betrekking tot het onderwerp. Daarnaast is het recente interne onderzoek van Brenda van Dijk (2018) gebruikt als naslagwerk om te bepalen of er aan de voorwaarden van alignment wordt voldaan.

Strategie

Momenteel is de directie bezig om de missie, visie en strategie duidelijk op papier te zetten. Dit verklaart voor een deel waarom er onduidelijkheid bij medewerkers heerst over de vraag: 'waar doen we het voor?'. Wanneer we aannemen dat er momenteel nog geen heldere strategie op papier staat, kan deze niet consistent gecommuniceerd worden naar medewerkers, managers en leidinggevend. Er is hier sprake van een gebrek aan het communiceren van de *purpose*.

Actievisie

Vanuit het management wordt sturend opgetreden om de beoogde omzetdoelstellingen te behalen door voornamelijk gebruik te maken van een convergerende stijl van leidinggeven. Een omzetberekening per medewerker dient hierbij als meetinstrument om de productiviteit en strategie te bepalen. Er kan dus geconcludeerd worden dat er vanuit de actievisie, top-down, gecommuniceerd wordt om te koers van de organisatie te bepalen op strategisch niveau.

Mate van betrokkenheid

Het gevolg hiervan is dat de zelfstandigheid en ontplooiing met betrekking tot het 'personal engagement' in het geding komen. Dit wordt deels tegengesproken door het feit dat er vanuit de organisatie de mogelijkheid is om te ontwikkelen in het vakgebied. Het aandragen van ideeën wordt niet specifiek benoemd, er wordt wel gewezen op de korte communicatielijnen tussen medewerkers, leidinggevend en het topmanagement. Toch benoemen medewerkers dat er vooral gemanaged wordt op de taak en deskundigheid waardoor de zelfstandigheid onder druk komt te staan, zo blijkt uit de Lunch & Learn sessie: *"Je merkt wel heel erg dat er wordt gezegd: Dit is mijn verantwoordelijkheid en alles wat daarbuiten valt dat hoort niet bij ons team maar bij een ander team"*.

Intern onderzoek

Het interne onderzoek van Brenda van Dijk (2018) ondersteunt bovenstaande constatering en concludeert dat niet alle medewerkers betrokken zijn bij de organisatie. Met name de adviseurs kunnen volgens haar moeilijk toegang verschaffen tot het intranet. Voor de sociale connectie is er dus winst te behalen. Dit geldt overigens niet alleen voor de toegankelijkheid van het intranet. Medewerkers die wel toegang hebben, geven aan niet altijd op Scienta te kijken.

1.2. Externe analyse

Hieronder is een samenvatting van belangrijkste bevindingen van de externe analyse te lezen. Het betreft mogelijke invloeden van buitenaf die de betrokkenheid van medewerkers zowel positief als negatief kunnen beïnvloeden.

Verdienmodel

Uit de externe analyse blijkt dat de marktbedreigingen voornamelijk voortkomen uit financiële onzekerheid. Het verdienmodel van de assurantietussenpersonen staat onder druk, waardoor mogelijk de omzet van de organisatie onder druk komt te staan.

Bij tegenvallende kwartaalcijfers zal de werkdruk voor medewerkers stijgen. Dit heeft direct invloed op de betrokkenheid en gaat ten koste van het 'zich goed voelen in de werkomgeving'.

Lage functies verdwijnen

Daarnaast is het verdwijnen van lagere functies in de verzekeringsbranche een rode vlag. Echter zal dit weinig invloed hebben op de betrokkenheid, omdat deze functies langzaam wegvloeien. Er komen geen nieuwe vacatures voor deze functies. Dit is het gevolg van algoritmes in de verzekeringsbranche. Deze vergroten de marktkansen voor de organisatie.

Persoonlijke benadering

De belangrijkste marktkans die een positieve invloed kan hebben op de betrokkenheid van medewerkers is de trend van 'het persoonlijk contact'. Ondernemers blijken liever contact te hebben met mensen die verstand hebben van zaken. Iemand waarmee ze kunnen sparren en die ze laat zien wat er anders kan. Dit heeft een positieve invloed op de 'purpose' en de betrokkenheid van medewerkers met de functie adviseur. Voor de adviseurs is de 'purpose' duidelijk zij krijgen direct te maken met 'waar ze het voor doen?'.

1.3. Conclusie contextanalyse

In eerste instantie was de probleemstelling: *"Hoe kan Schouten Zekerheid interne communicatie inzetten om alignment tussen organisatie en medewerker te bereiken?"*. Naar aanleiding van de contextanalyse kan worden vastgesteld dat de stap naar alignment nog te groot is voor de organisatie. Intern moet er gewerkt worden aan de betrokkenheid en met name de voorwaarden *purpose, social connection & autonomy*.

Dit eerste voorwaarde voor alignment is medewerkersbetrokkenheid. De analyses geven aan dat dit nog niet op orde is, daarom is het van belang hier als eerst aan te werken. Dit is haalbaar omdat de organisatie de noodzaak inziet om hieraan te werken. De wil, de noodzaak en het draagvlak voor de verandering zijn aanwezig.

De tweede voorwaarde volgens van Riel, consistente communicatie vanuit het topmanagement (...), kan pas worden aangepakt wanneer de strategie helder is geformuleerd. De directie is momenteel met een extern bureau bezig om dit duidelijk op papier te zetten.

Aan de hand van de onderzoeksresultaten wordt de onderzoeksvraag dan ook aangepast. Het zwaartepunt ligt op de betrokkenheid en het vergroten hiervan zodat er gewerkt kan worden aan een basis voor alignment. De vernieuwde probleemstelling luidt: *"Hoe kan Schouten Zekerheid de betrokkenheid van de medewerkers vergroten zodat zij zich meer verbonden voelen met de organisatie?"*.

2. Concept

Om antwoord te geven op de vraag zoals geformuleerd in het vorige hoofdstuk zal in dit hoofdstuk het concept worden uitgewerkt. Dit concept biedt een oplossing voor het vraagstuk. Het concept is ontwikkeld aan de hand van de Engagementstrategie® van Tom Habekotté. Het doel van deze strategie is het creëren van een basis voor alignment aan de hand van het versterken van de betrokkenheid van medewerkers.

2.1. Engagementstrategie

De Engagementstrategie bestaat uit een zestal stappen die in dit Adviesrapport nader worden besproken. In de strategie staat centraal, wat van essentieel belang is voor het ontstaan en voortbestaan van de organisatie. Door medewerkers te laten beleven wat hen verbindt met elkaar en de organisatie. Om zo de wederzijds lonende relatie bloot te leggen en te versterken. De focus ligt bij deze strategie op de sociale connectie en de purpose (het waar doen we het voor).

De zes stappen van de strategie:

- ▶ Bekrachtig de interne boodschap
- ▶ Creëer de juiste condities
- ▶ Deel de trots van de medewerker
- ▶ Vorm een basisverhaal
- ▶ Bevorder verbinding met collega's en organisatie
- ▶ Meten en bijsturen

In Bijlage 2 is een schema van de Engagementstrategie te vinden.

2.2. SamenZeker.

Het interne traject onder de naam SamenZeker. wordt kracht bijgezet door de ondertitel Samen gaan we voor Zekerheid. Hieronder wordt het concept verder toegelicht waarna er vanaf hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de content en implementatie van het concept.

Communicatieboodschap

'Samen gaan we voor Zekerheid'

Creatief concept: 'SamenZeker.'

Beeldmerk: SZ.

De combinatie van de woorden Samenwerking en Zekerheid maken het creatief concept tot 'SamenZeker.'. De hoofdletters zijn niet zonder functie. Binnen de organisatie wordt de term SZ gebruikt om aan te geven wanneer een onderwerp over Schouten Zekerheid gaat. Dit is een knipoog naar de samenwerking van de medewerkers onder één naam: Schouten Zekerheid Holding B.V. De letters 'SZ.' komen in de content terug als verbindende factor. Overal waar intern 'SZ.' op staat is onderdeel van het concept. Een vernieuwend concept voor de organisatie en de start van strategische interne communicatie binnen Schouten Zekerheid.

2.2. Doel van het interne concept

'SamenZeker.' staat voor de samenwerking aangaan en barrières verbreken. Daarnaast is het doel van 'SamenZeker.' om elkaar beter te leren kennen en de onderlinge band te versterken door medewerkers te laten beleven wat hen met elkaar en de organisatie verbindt. Wat doen de verschillende afdelingen en wat maak je als medewerker van een afdeling mee. Het creëren van begrip, het delen van trots en vieren van succes. Dat maakt dat we Samen *kunnen* gaan voor Zekerheid.

2.3. Verwachte resultaten

Het verwachte resultaat wordt beschreven aan de hand van wat er in diverse interviews, gesprekken en bijeenkomsten is verteld. Hieronder enkele citaten van wat er zoal is gezegd.

"(...) je merkt gewoon nog steeds, ook al zitten we hier nu ruim een jaar, dat je een soort van een scheiding hebt en voelt tussen Schouten Zekerheid en Boelaars & Lambert. Die scheiding is heel duidelijk aanwezig".

"Waarom doen we wat we doen, en waarom doen we het op de manier waarop we het doen?".

"Je merkt wel heel erg dat er wordt gezegd: 'Dit is mijn verantwoordelijkheid en alles wat daarbuiten valt dat hoort niet bij ons team maar bij een ander team'".

"Joh eigenlijk weet ik nog steeds niet wat we als organisatie kunnen en willen bieden".

Er is onderling een gebrek aan begrip en er heerst in grote mate onwetendheid onder de medewerkers. Na de implementatie van het concept zullen medewerkers op de hoogte zijn van de purpose van Schouten Zekerheid. Daarnaast zullen ze elkaar, de afdelingen en medewerkers, onderling beter begrijpen. Er zal meer worden samengewerkt, begrip worden getoond en meer verdraagzaamheid worden gecreëerd. Volgens Balakrishnan & Masthan (2013) resulteert de inzet van interne communicatie in een verhoging van 28 procent van de medewerkersbetrokkenheid. In hoofdstuk 4 wordt ingegaan op de meetbaarheid van dit percentage.

3. Content

3.1. SZ. Informatiescherm

Binnen het concept 'SamenZeker.' staat één communicatiemiddel centraal namelijk: 'Het 'SamenZeker.' Informatiescherm.' Op dit scherm, wat op elke afdeling komt te hangen, wordt belangrijke informatie gepusht die de betrokkenheid verhoogd. Andere middelen worden via dit scherm gepromoot en onder de aandacht gebracht. Het is een aanvulling op het intranet waarbij de belangrijkste *highlights* worden getoond, de aanvullende informatie is via Scientia te vinden.

Momenteel worden alle interne boodschappen via de e-mail en Scientia verspreid. Boodschappen met waarbij van de medewerker wordt verwacht dat hij actie onderneemt, worden verstuurd via e-mail. Overige communicatie gaat via de teamleider of wordt op Scientia geplaatst. Het intranet is een ongestructureerde bron van informatie, waarbij er geen onderscheid gemaakt wordt in prioriteit.¹ Uit het onderzoek van Brenda van Dijk (2018) blijkt dat Scientia niet dagelijks wordt gebruikt. Het krijtbord (fig. 1) wat op dit moment op de afdelingen hangt, wat de functie van 'informatiebord' heeft, wordt niet gebruikt. Hier ligt een kans voor het bedrijf om het bereik van interne communicatie te vergroten.



Figuur 2: Digitaal informatiebord



Figuur 1: Afdelingskrijtbord

Het informatiebord wordt alleen gebruikt om de betrokkenheid te vergroten en andere middelen te ondersteunen, zoals Scientia en de 'SZ. Nieuwsbrief'. Door alleen de belangrijkste informatie van de week en/of dag te tonen wordt de stroom aan informatie meer geordend en is het voor medewerkers behapbaar. Momenteel wordt informatie die betrekking heeft op de organisatie op Scientia gezet, zonder een duidelijke structuur. De SZ- monitor heeft dus de functie van informatiedrager en met cross-mediale inzetbaarheid. Hieronder wordt verstaan: verwijzing naar Scientia voor uitgebreide informatie, relevante nieuwsberichten, sociale netwerken, weersvoorspelling en LIVE- mededelingen vanuit de organisatie. Een vergrootte afbeelding van het uiteindelijke SZ. Informatiescherm is in Bijlage 2 te vinden.

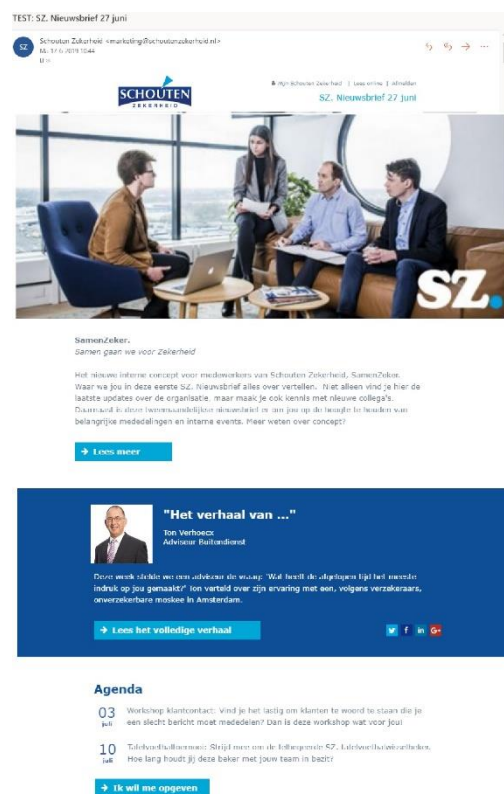
Het helpt de medewerkers ontzorgen, er wordt namelijk orde geschept in de verschillende informatiestromen. Een belangrijke mededeling staat soms op de e-mail en dan weer op Scientia. Nu wordt er verwezen waar de uitgebreide informatie te vinden is. Je maakt zelf de afweging of je er iets mee moet. Dus alleen wanneer het bericht betrekking heeft op jouw werkzaamheden, ga je naar de uitgebreide informatie toe. Voor een mogelijke testfase zou het dashboard eerst op de desktop van de medewerker zichtbaar kunnen worden. Hierdoor kan er in de organisatie getest worden zonder dat er direct hoge kosten worden gemaakt.

¹ Persoonlijke communicatie, gesprek met medewerker Marketing & Communicatie, 12 juni 2019.

3.2. SZ. Nieuwsbrief

De evenementen, bijeenkomsten en authentieke verhalen worden op het informatiescherm aangekondigd waarna er voor meer informatie verwezen wordt naar de SZ. Nieuwsbrief. In deze nieuwsbrief staat de uitgebreide informatie van een evenement. Daarnaast is de SZ. Nieuwsbrief het middel om de verhalen te verspreiden. In de nieuwsbrief zijn meerdere categorieën te vinden namelijk: Succes, verhalen, evenementen en medewerkers in de spotlight. Een voorbeeld van de digitale nieuwsbrief is te vinden in Bijlage 3.

De categorieën zijn opgesteld op basis van stap 5 uit de Engagementstrategie: 'Deel de trots en verhalen'.



Figuur 3: E-mail SZ. Nieuwsbrief

3.3. Authentiek verhaal...



Figuur 4: Authentiek verhaal... Ton Verhoeck

Het verzamelen van verhalen is derde stap in de strategie. Door authentieke verhalen te delen, krijgen medewerkers een kijkje in wat een collega mee maakt. De *purpose*, het waar doen we het voor, wordt hiermee direct gestimuleerd. Het ontzorgen, de interne boodschap die bij stap 1 door de organisatie is geformuleerd, komt hierin duidelijk naar voren.

Bijlage 5 is een leesbaar exemplaar van het verhaal te vinden.

3.4. Workshop: 'Wat doet afdeling X'?

Workshop-vorm waarbij een afdeling zijn verhaal doet door medewerkers aan het woord te laten. Deze medewerkers vertellen over de dagelijkse gang van zaken en waar zij zoal tegen aan lopen. De toehoorders (een mix van collega's van een andere afdeling) luisteren en kunnen vragen stellen aan de desbetreffende medewerkers, dit alles onder het genot van een hapje en drankje.

Daarna is het tijd om aan de slag te gaan met een case of opdracht om de situatie op de werkvloer na te bootsen. Tegen welke problemen loopt een afdeling aan, hoe verloopt het proces en wat kan er beter. Deze en andere vragen worden beantwoord waarbij niet alleen input van de presenterende afdeling komt, maar juist van de medewerkers uit de zaal. Wat ervaren zij?

Het gezamenlijke moment past op meerdere vlakken in het concept en de strategie. Er wordt namelijk gewerkt aan stap 2: het stellen van de juiste conditie, 'medewerkers zijn op de hoogte van wat er speelt'. Daarnaast speelt de vraag 'waarom doen we wat we doen?' een grote rol. Nu je weet hoe het proces in elkaar zit en weet wie wat doet en waarom het op die wijze gebeurt. De *purpose* wordt verduidelijkt. Het positieve effect hiervan is dat de medewerkers meer begrip hebben voor de situatie. Als laatste komt ook het stuk sociale connectie aanbod. In de workshop aan de slag gaan met de case stimuleert de sociale connectie met collega's.

De uitnodiging Workshop

Om mensen naar het evenement te krijgen is er gekozen om een uitnodiging te maken voor de medewerkers. Deze uitnodiging wordt persoonlijk verstuurd aan medewerkers van de afdeling die deelneemt aan de workshop. Daarnaast zal er op de dag zelf een reminder gestuurd worden naar de medewerkers van de afdeling. Dit is vooraf afgestemd met de teamleider van de afdelingen zodat zowel de afdeling die de workshop leidt als de afdeling die aanwezig is in de zaal op de hoogte zijn van elkaars aanwezigheid. Dit heeft als positief effect dat er beter ingespeeld kan worden op specifieke situaties op de werkvloer. Zie bijlage 12 voor een leesbare versie van de uitnodiging.



De afdeling Marketing & Communicatie nodigt jou uit om de Workshop: 'Wat doet Marketing & Communicatie?' bij te wonen. We geven antwoord op al je vragen en laten je ervaren hoe een dag op die afdeling eraan toegaat. Jij komt toch ook?

→ Ik ben erbij!

Workshop: Wat doet Marketing & Communicatie?

Tijdens deze workshop vertelt Erica van Heuskelom hoe een dag op de afdeling eruit ziet. Van een korte briefing op maandagochtend, tot het halen van de deadline voor de promotie. Het maken van online content en het testen van de e-mailcampagnes. Alles komt aan bod.

Na de presentatie gaan je zelf aan de slag met een opdracht. Het lijkt makkelijk, maar niets is wat het lijkt. Lukt het jou om de deadline te halen?

Heb jij nu al een vraag aan Erica? Stel hem dan alvast dan nemen we deze vraag mee in de presentatie. Ook als je tijdens de presentatie vragen hebt, stel deze gewoon.

→ Ik heb al een vraag voor Erica

Programma

- 13:00 Uitleg van Erica van Heuskelom over wat de afdeling Marketing & Communicatie doet in een normale week. Tijdens dit uur kun je al je vragen stellen aan Erica.
- 14:00 Workshop: De workshop bestaat uit een opdracht vanuit het Marketing & Communicateteam. De opdracht is: 'Organiseer een evenement voor 100 man.'

Workshop Marketing & Communicatie

- 📅 dinsdag 21 juli
- 🕒 13:00 - 15:00
- 📍 Trainingsruimte op de 17e etage

→ Zet in mijn agenda

Figuur 12: Uitnodiging Workshop

4. Implementatie

Ter voorbereiding van de uiteindelijke implementatie van het advies volgt in dit hoofdstuk een samenvatting van de taakverdeling, inzet van content, accountability en de kosten en baten. Daarnaast is er oog voor weerstand het creëren van draagvlak voor het interne traject.

4.1. Taakverdeling

Functietitel	Verantwoordelijk voor...
Senior Interne Communicatie	▶ Verzamelen en uitwerken content ▶ Bijwerken intranet ▶ Up-to-date houden informatiescherm ▶ SZ. Nieuwsbrief ▶ Ondersteunen bij Workshop ▶ Organiseren van interne evenementen ▶ Bewaken van proces ▶ Verwerken van feedback ▶ Trajectleid(st)er
Afdeling Marketing & Communicatie	▶ Ondersteunen en samenwerking
Afdeling Human Resource	▶ Ondersteunen en samenwerking ▶ Verzamelen inzichten en feedback medewerkers ▶ Signaleren van weerstand
Managers	▶ Voorbeeldgedrag ▶ Vertaling strategie in werkbare doelstellingen ▶ Signaleren van weerstand ▶ Verzamelen van successen
Directie	▶ Voorbeeldgedrag ▶ Actief commitment ▶ Zorgt voor heldere strategie ▶ Formuleert interne boodschap
Medewerkers	▶ Aandragen van ideeën ▶ Helpen creëren content ▶ Aandragen van successen

4.2. Inzet content

De inzet van de communicatiemiddelen en bijbehorende content wordt hieronder toegelicht. Er wordt ingegaan op de frequentie, keuze voor communicatiemiddel en andere specifieke keuzes.

SZ. Informatiescherm

Het SZ. Informatiescherm is altijd up-to-date en wordt continu beheert. De LIVE-mededelingen zijn door zowel de Interne Communicatie specialist als de teamleider Marketing- en Communicatie te beheren. Dit omdat er niet altijd bezetting is met de 0,5 fte van de Interne Communicatie specialist.

De content op het scherm wordt voor een deel automatisch gegenereerd van het intranet. De rubrieken 'Laatste LinkedIn Newsfeed', 'Waar is de taart?' en 'Leorzame en gezellige momenten' worden automatisch geüpdatet aan de hand van Scienta en de LinkedIn Plug-in.

SZ. Nieuwsbrief

De nieuwsbrief wordt via de e-mail verstuurd. Dit zodat alle medewerkers waaronder de thuiswerkers en adviseurs de nieuwsbrief kunnen ontvangen. In de nieuwsbrief is onder meer de dagelijkse gang van zaken te lezen. Deze tweemaandelijks nieuwsbrief wordt elke eerste en derde dinsdag van de maand om 10:00 uur verstuurd. Altijd de dag voor de dat er een evenement plaatsvindt zodat iedereen op de hoogte is van de laatste actualiteiten. Overigens is dit ook de dag waarop de meeste medewerkers aan het werk zijn. Hier ligt dus het grootste bereik.

Het verhaal van ...

Het verhaal van ... wordt evenals de nieuwsbrief twee maandelijks opgetekend en daarna gepubliceerd in de SZ. Nieuwsbrief. Dit is een categorie binnen de nieuwsbrief, verhalen. Daarnaast is een kopregel van het verhaal te zien op het SZ. Informatiescherm zodat er naast de nieuwsbrief nog een touch-point met de medewerkers is.

Workshop: 'Wat doet afdeling X?'

De workshop is een steeds terugkerend evenement wat twee maandelijks ingepland wordt met verschillende afdelingen. Een workshop duurt twee klokuren, dit is zonder voorbereidingstijd. Onder leiding van afdeling X en de Interne Communicatie specialist wordt de workshop uitgevoerd door maximaal 15 personen van een deelnemende afdeling. Er wordt naar de behoefte van de medewerkers gekeken en bovenal betreft het vrijwillige deelname, maar zal er door de teamleider op worden aangestuurd om toch deel te nemen.

Kosten van de content en middelen

De kosten van de inzet van de middelen en bijbehorende content worden op de volgende pagina's verder toegelicht. Er wordt uitgegaan van de bovenstaande beschrijvingen van inzet van de middelen. Het betreft een schatting van de mogelijke kosten.

4.3. Kosten interne communicatie concept

De berekening gaat uit van de implementatie na een geslaagde pilot van het concept. Dit omdat de pilot naast tijd en inzet weinig directe kosten met zich meebrengt. Wanneer de organisatie het beoogde doel wil behalen zal er in de interne communicatie geïnvesteerd moeten worden. Daarom zijn hieronder de kosten voor een Senior Interne Communicatie specialist meegenomen in het advies.

1. Senior Interne Communicatie

De loonberekening is gedaan op basis van de 'Financiële dienstverlening' branche. Het gemiddelde brutosalaris voor een Senior Interne Communicatie Specialist is €4.500,00 bruto volgens de SalarisCheck van Indeed (2019). In eerste instantie zal de functie een 0,5 fte omvatten. Op de volgende pagina is een specificatie van de werkgeverskosten te vinden.

Senior Interne Communicatie op basis van 0,5 fte

Omschrijving kosten	Werkgevers kosten per maand	Werkgeverskosten per jaar
Gemiddeld brutosalaris	€4.500,00	€54.000,00
Vakantiegeld 8%	€360,00	€4.320,00
13 ^e maand	-	€4.500,00
Werknemersverzekeringen	€549,83	€6.598,00
Inkomensafhankelijke bijdrage Zvw	€323,83	€3.886,00
Totaal 1 fte	€5733,66 ex. 13 ^e maand	€73.304,00
Totaal 0,5 fte	€2.866,83 ex 13^e maand	€36.652,00

2. SZ. Informatiescherm

Monitorschermen hoeven voor een pilot niet direct aangeschaft te worden. Er kan, zoals bij 3.1. beschreven, gekozen worden voor een desktopversie waarbij dit middel onder alle medewerkers kan worden getest. Wanneer er wordt besloten om de pilot door te trekken en definitief te implementeren zijn de kosten voor de schermen, uitgaande van 40 inch, vanaf €230,00 per stuk (CoolBlue, 2019).

Eventuele kosten	Per stuk in BTW	Alle afdelingen in BTW
Salora 40 inch monitorscherm	€233,00	x 12
Totale investering		€2.796,00

Dit zijn de minimale kosten die gemaakt worden wanneer er wordt overgegaan van krijtbord naar informatiescherm. De kosten voor de monitorschermen variëren van €233,00 tot €1000,00 per stuk afhankelijk van de functionaliteiten.

3. SZ. Nieuwsbrief en Authentieke verhaal

De vormen van content worden gemaakt door de Senior Interne Communicatie. De programma's die hiervoor worden gebruikt zijn al in gebruik bij de afdeling Marketing & Communicatie. Het gaat om Adobe Creative Cloud (Adobe, 2019) en Mailplus van Spotler (EMB, 2019). Er zijn hiervoor wel extra kosten te berekenen voor nieuwe licenties. Dit brengt de volgende jaarlijkse kosten met zich mee.

Programma	Kosten per jaar
Adobe Creative Cloud – Extra licentie	€725,85
Mailplus	€480,00
Beheerder Scienta (intranet)	Geen kosten
Totaal kosten per jaar	€1.205,85

4. Workshop: 'Wat doet afdeling X?'

De workshop wordt intern gehouden. De locatie brengt dus geen extra kosten met zich mee. De berekening gaat uit van voorbereidingstijd vanuit de afdeling en de aanwezigheid van medewerkers in uurloon. Dit omdat de presentaties onder werktijd zullen plaatsvinden. Twee keer per maand, een workshop duurt twee klokuren. Bij de berekening van kosten wordt uitgegaan van een gemiddeld maandsalaris van €3.000,00 ongeacht functie op basis van 177 uur per maand. Hierover wordt een percentage werkgeverskosten van 36 procent gehanteerd. De kosten per uur, per medewerker zijn: €23,05. Dit is een schatting, de werkelijke kosten kunnen anders uitvallen. Dit zijn indirecte kosten. Het uurloon wordt al uitbetaald, maar de uren worden anders ingedeeld dan 'uitvoerende werkzaamheden'.

	Totaal aantal uur	Kosten uurloon
Vorbereidingstijd afdeling X	6	€138,31
Medewerkers	34	€783,70
Totaal per workshop	40	€922,01
Kosten per maand	80	€1.844,02
Kosten per jaar	960	€22.128,12

5. Totale kosten intern traject

De totale kosten per jaar zien er dan als volgt uit:

	Kosten per jaar
Senior Interne Communicatie	€36.652,00
Licenties	€1.205,85
Workshop: 'Wat doet afdeling X?'	€22.128,12
Kosten per jaar incl. BTW	€59.985,97

6. Return of Investment

Om inzicht te geven in wat interne communicatie nu concreet voor een organisatie kan betekenen zijn de effecten van de door Van Doorn genoemde belangen onderzocht in meerdere studies. Juiste implementatie en continue aandacht voor interne communicatie levert een bedrijf de volgende voordelen op:

- ▶ 28% hogere medewerkersbetrokkenheid (Balakrishnan & Masthan, 2013)
- ▶ 150% meer kans om concurrentie te over treffen (Towers & Watson, 2014)
- ▶ 40% verhoogde klanttevredenheid (Lockley, 2017)
- ▶ 30% hogere winst (Lockley, 2017)
- ▶ 36% verhoogde overall performance (Lockley, 2017)

4.4. Meten en bijsturen

De betrokkenheid van de medewerkers kan worden gemeten met de Gallup Q12 Index (Bijlage 1). Door middel van 12 vragen wordt gekeken op welk niveau van betrokkenheid de medewerkers zitten. Daarnaast is het van belang om de feedback van collega's mee te nemen in de verbetering van het traject. Er is een zekere planning waarin de evenementen en data vast staan. De invulling van deze evenementen is aanpasbaar mocht dat uit de feedback nodig blijken.

De Interne Communicatie is een apart aandachtspunt in het managementoverleg. Dit om de voortgang te bewaken en het proces te monitoren. Voor teamleiders is dit ook het moment om signalen van medewerkers door te geven aan het aanspreekpunt voor Interne Communicatie.

4.5. Draagvlak

Uit de gesprekken met HR-managers blijkt dat er bewustwording is van het feit dat er zo snel mogelijk moet worden begonnen met de implementatie van interne communicatie. Momenteel bekijkt de organisatie de mogelijkheden om zo snel mogelijk te starten. Dit onderzoek en adviesrapport geeft een mogelijke optie voor de start van de interne communicatie binnen Schouten Zekerheid.

4.6. Weerstand

De weerstand van medewerkers is een aandachtspunt wat te allen tijde geldt. De signalen die opgevangen worden dienen direct doorgespeeld te worden naar de Senior Interne Communicatie. De managers zijn hierin de ogen en oren van de Senior Interne Communicatie. Mogelijke oorzaken van weerstand kunnen zijn: gebrek aan informatie, dubbelzinnige informatie, andere inschatting van gevolgen van verandering, geen of onvoldoende tijd voor gewenning aan verandering en gebrek aan vertrouwen in leidinggevenden.

Weerstand is niet alleen maar negatieve emotie. Het kan ook een teken van betrokkenheid zijn, wanneer iedereen alles goed vindt, is dit een teken van onverschilligheid. Het model van Pater & Schuurman (2010) geeft inzicht in de vormen van weerstand en wat de oplossing is:

Probleem	<i>Kan niet</i>	<i>Weet niet</i>	<i>Wil niet</i>	<i>Deugt niet</i>
Gebrek aan	Competenties	Inzicht	Commitment	Belang
Oplossing	Trainen en coachen	Perspectief bieden	Betrekken in het traject	Betekenis geven

Figuur 5: Model Weerstand
Bron: Pater & Schuurman (2010)

5. Advies

In de concept en content fase is onderzocht wat een mogelijke invulling kan zijn voor de in de context gekozen Engagementstrategie zoals deze is ontwikkeld door Tom Habekotté. Door de invulling en uitwerking van deze strategie wordt een antwoord op de probleemstelling gevormd:

‘Hoe kan Schouten Zekerheid de betrokkenheid van de medewerkers vergroten zodat zij zich meer verbonden voelen met de organisatie?’

Om de interne betrokkenheid onder de medewerkers te vergroten moet er allereerst door de directie worden vastgesteld wat de interne boodschap gaat worden. Wanneer deze vast staat en er een heldere strategie is geformuleerd, kan er begonnen worden met de uitwerking van de communicatiestrategie. Het advies is om iemand voor de Interne Communicatie aan te nemen. Dit zal in eerste instantie een 0,5 fte functie omvatten, dit is voldoende om het concept en bijhorende strategie tot leven te brengen en te houden.

De uitwerking van het implementatieplan voor de communicatiestrategie, het concept en de content is te vinden in het adviesrapport. Hierin is naast een implementatieplan, een kosten-batenoverzicht bijgevoegd. Binnen het adviesrapport wordt stilgestaan bij draagvlak en weestand onder medewerkers. Hierin is communicatie de sleutel tot het succes van het concept want ...

‘Samen gaan we voor Zekerheid’

Alignment als lege huls, schiet het doel voorbij. Start daarom bij de betrokkenheid van de medewerkers, zij geven lading aan het begrip.

Literatuurlijst

- Abode. (2019). Prijzen en lidmaatschappen Creative Cloud | Adobe Creative Cloud. Geraadpleegd 24 juni 2019, van <https://www.adobe.com/nl/creativecloud/plans.html>
- Brenda van Dijk 2018
- Balakrishnan, C., & Masthan, D. (2013). *Impact of Internal Communication on Employee Engagement*. Geraadpleegd van <http://www.ijsrp.org/research-paper-0813/ijsrp-p2059.pdf>
- Coolblue. (2019). Salora 40 inch LED. Geraadpleegd 24 juni 2019, van <https://www.coolblue.nl/product/799174/salora-40led1600.html>
- EMB. (2019). Mailplus Prijslijst | Email Marketing Bureau EMB 16. Geraadpleegd 24 juni 2019, van <http://www.email-marketing-bureau.nl/mailplus-marketing/prijslijst-mailplus.html>
- Lockley, S. K. (2017). *7 Reasons Why Internal Communication Is Important for Success*. Geraadpleegd op 11 april 2019, van <https://insights.staffbase.com/blog/7-reasons-why-internal-communication-is-important-for-success>
- Pater, L. (2010). *Communicatie en implementatie* (1ste editie). Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.
- Reijnders, E., Hogendoorn, M., Koning, A., De Laat, C., & Van Silfhout, L. (2015). *Basisboek interne communicatie*. Assen: Routledge.
- Salarischeck. (2019). Geraadpleegd 24 juni 2019, van [https://www.indeed.nl/salaries/Senior-Communicatieadviseur-\(m/v\)-Salaries](https://www.indeed.nl/salaries/Senior-Communicatieadviseur-(m/v)-Salaries)
- Towers Watson. (2014). *2014 Global Talent Management and Rewards Study*. Geraadpleegd van https://www.towerswatson.com/assets/jls/2014_Global_Talent_Management_and_Rewards_Study_at_a_glance_EMEA.pdf

Bijlage 1: The Gallup Q12 Index

De Gallup Q12 met uitleg volgens Ben Tichelaar (2015) hij heeft onderstaand essay geschreven op basis van 'diverse Gallup bronnen te vinden via onder andere <https://gallup.q12.com/>'

De Gallup Q12 en enige toelichting

De Gallup Q12 is wereldwijd het meestgebruikte onderzoeksinstrument voor het meten van medewerkersbetrokkenheid. Het is een lijst met 12 stellingen waarop medewerkers kunnen antwoorden via een vijfpuntsschaal (van 'zeer mee eens' tot 'zeer mee oneens'). Des te meer vragen positief worden beantwoord, des te hoger is de betrokkenheid. En dat heeft weer impact op productiviteit, ziekteverzuim, winstgevendheid en andere variabelen. Gallup-onderzoek laat zien dat de direct leidinggevende een grote invloed heeft op de antwoorden die medewerkers geven. Het mooie van de Q12 is dat hij voor leidinggevers veel praktische aanknopingspunten biedt in hun dagelijkse optreden.

Ben Tiggelaar

1: Ik weet wat er van mij wordt verwacht op het werk

Effectieve leiders zorgen voor duidelijkheid. Niet alleen: wat is je werk, maar ook: wanneer doe je je werk goed? Is dat duidelijk? En: zijn de doelen meetbaar? Ook belangrijk: staan ze in een bepaalde volgorde? Wat is het belangrijkste?

2: Ik beschik over de materialen en de apparatuur die ik nodig heb om mijn werk goed te doen

Effectieve managers vragen wat hun medewerkers nodig hebben. Ze leggen de verantwoordelijkheid hiervoor bij het team en maken duidelijk hoe het team kan zorgen dat ze de spullen krijgen. Ook belangrijk: wat verstaat een groep onder 'materialen en apparatuur'. Soms gaat het eerder om informatie dan om fysieke zaken.

3: Op mijn werk heb ik elke dag de kans om te doen waar ik het beste in ben

Essentieel volgens Gallup is de sterkepuntenaanpak. Effectieve managers delen volgens Gallup één essentieel inzicht: mensen veranderen niet of nauwelijks. Verspil daarom geen tijd aan pogingen iets te ontwikkelen dat mensen niet hebben meegekregen. Probeer in plaats daarvan voort te bouwen op wat ze wél in huis hebben. Dat is al moeilijk genoeg...

4: In de afgelopen zeven dagen heb ik erkenning of lof gekregen voor het doel van goed werk

Voor de best scorende werkomgevingen geldt: collega's uiten specifieke waardering, voorspelbaar, frequent en meteen (dus niet wachten tot een of ander officieel moment). In deze omgevingen wordt de erkenning niet alleen door de leidinggevende gegeven, maar ook door collega's onderling en houd men er rekening mee welke waardering mensen fijn vinden. En... de waardering moet minimaal wekelijks zijn, maar liever veel vaker. Effectieve managers nemen hierin het voortouw.

5: Mijn direct leidinggevende, of iemand anders op het werk, lijkt om mij te geven als persoon

Relaties zijn de lijm die een groep mensen, een team bij elkaar houdt en vormt ook het fundament voor vertrouwen. Pas als er vertrouwen is en medewerkers zich veilig voelen, zijn ze bereid om zich uit te spreken en om dingen te proberen, te experimenteren. Effectieve leiders zorgen dat ze van hun medewerkers op dit gebied 'het voordeel van de twijfel'

6: Er is iemand op het werk die mijn ontwikkeling stimuleert

Effectief leidinggeven betekent dat je met je mensen in gesprek gaat over hoe ze zich verder kunnen ontwikkelen. Dat betekent niet direct 'promotie' maken, het betekent ook niet primair mensen geven wat ze willen. Het gaat er allereerst om dat mensen de kans krijgen om te doen waar ze goed in zijn.

Iemands ontwikkeling stimuleren gaat er niet over wat mensen 'niet doen'. Het gaat er om wat mensen 'nog meer' zouden kunnen doen met een beetje hulp.

7: Mijn mening lijkt te tellen op het werk

Medewerkers en teams functioneren niet goed als ze zich irrelevant en niet gehoord voelen. Dat betekent dus: vraag je mensen om hun mening en neem hun ideeën mee in beslissingen. Iedereen moet de kans krijgen om zich te uiten (ook de mensen die niet van nature extravert zijn!).

Ook relevant: toegang tot communicatiekanalen in de organisatie en de hulp die je je mensen daarbij geeft als leidinggevende.

8: De missie of het doel van mijn bedrijf geeft met het gevoel dat mijn werk belangrijk is

Een kernelement in motivatie, volgens Gallup: het gevoel dat je bedrijf staat voor waarden die jij zelf ook deelt. Als leider moet je frequent refereren aan de missie van het bedrijf en moet je samen met je mensen kijken hoe je daar een bijdrage aan kunt leveren. Als team en ook per individu. Mensen hebben graag het gevoel dat ze deel uitmaken van iets dat groter is dan zichzelf.

9: Mijn medewerkers of collega's zijn toegewijd aan het leveren van kwaliteit

Teams die hier goed op scoren hebben duidelijke kwaliteitsstandaarden en zorgen ook dat deze doorlopend in beeld zijn. Op die manier weten mensen heel goed of hun eigen werk 'up to standard' is en ook of dat geldt voor het werk van hun collega's.

Effectieve leiders zorgen dat het begrip 'kwaliteit' helder en duidelijk omschreven wordt. Het liefst door daarbij uit te gaan van wat interne of externe klanten waarderen.

10: Ik heb een beste vriend op het werk

Of in iets andere woorden: is er op je werk iemand die je beschouwd als een 'beste vriend in die omgeving'. Iemand die dezelfde waarden aanhangt, die je vertrouwen kunt, die in de gaten heeft hoe het met je gaat.

Als dat zo is, zorgt dit voor meer zelfvertrouwen, lef om risico's te nemen en meer productiviteit, omdat je je niet bezig hoeft te houden met politieke spelletjes.

Wat kun je doen als leider? Mensen helpen om elkaar echt te leren kennen. Bijvoorbeeld door altijd te starten met een paar minuten persoonlijke uitwisseling in het team-overleg.

11: In de afgelopen zes maanden heeft iemand op het werk met mij gesproken over mijn vooruitgang

Een van de meest duidelijke onderzoeksresultaten, volgens Gallup, is dat goede feedback leidt tot betere prestaties. Wat is goede feedback? Allereerst moet je duidelijke doelen stellen, voor het team, maar zo mogelijk ook voor individuele medewerkers. Vervolgens moet je regelmatig terugkomen op de progressie in relatie tot die doelen. Mensen willen weten of ze vorderingen maken.

12: Het afgelopen jaar heb ik kansen gehad op het werk om te leren en te groeien

Mensen willen het gevoel hebben dat hun werk bijdraagt aan hun professionele en/of persoonlijke ontwikkeling. Dat kan door middel van 'officiële trainingen' of onderwijs. Maar het kan ook door middel van nieuwe ervaringen.

Wat medewerkers zien als een 'kans', dat verschilt per persoon. Een effectieve leidinggevende bepaalt dit in interactie met de individuele teamleden.

Pagina 21 van 24

SZ.

Bijlage 3: SZ. Nieuwsbrief

TEST: SZ. Nieuwsbrief 27 juni



SamenZeker.

Samen gaan we voor Zekerheid

Het nieuwe interne concept voor medewerkers van Schouten Zekerheid, SamenZeker. Waar we jou in deze eerste SZ. Nieuwsbrief alles over vertellen. Niet alleen vind je hier de laatste updates over de organisatie, maar maak je ook kennis met nieuwe collega's. Daarnaast is deze tweemaandelijks nieuwsbrief er om jou op de hoogte te houden van belangrijke mededelingen en interne events. Meer weten over concept?

[→ Lees meer](#)



"Het verhaal van ..."

Ton Verhoeve
Adviseur Buitendienst

Deze week stelde we een adviseur de vraag: 'Wat heeft de afgelopen tijd het meeste indruk op jou gemaakt?' Ton verteld over zijn ervaring met een, volgens verzekeraars, onverzekerbare moskee in Amsterdam.

[→ Lees het volledige verhaal](#)



Agenda

03
juli

Workshop klantcontact: Vind je het lastig om klanten te woord te staan die je een slecht bericht moet mededelen? Dan is deze workshop wat voor jou!

10
juli

Tafelvoetbaltoernooi: Strijd mee om de felbegeerde SZ. tafelvoetbalwisselbeker. Hoe lang houdt jij deze beker met jouw team in bezit?

[→ Ik wil me opgeven](#)

Wat vindt u van deze e-mail?



Bijlage 4: Het verhaal van ...



Het verhaal van...

Als adviseur buitendienst maak ik af en toe wel gekke dingen mee. Van de week was ik in Amsterdam bij een moskee, echt niet normaal wat je dan ziet. Een oud sorteercentrum van PostNL wat helemaal omgebouwd is tot cultureel centrum. Een nieuwe lichtkoepel, vloerkleden uit Turkije, een speciaal aangelegde speeltuin voor de kinderen en een restaurant. Alles betaald van gemeenschapsgeld, dus geen bank die eraan te pas hoefde te komen.

Zo'n 1000 gezinnen die allemaal hun steentje bijdragen en zo gezamenlijk de 2 miljoen euro ophoesten voor de ombouw van het pand. Dan wil je natuurlijk als adviseur die tent gelijk gaan verzekeren. Geen moeilijke opgave zou je denken met al die state- of the- art beveiligingsapparatuur binnen en buiten. Nou, mooi niet!

Er zijn geen verzekeraars die moskeeën willen verzekeren, omdat het niet binnen hun 'beleid' past.

Het heeft natuurlijk een andere oorzaak. Ze zijn bang dat ze niet kunnen voldoen aan de UBO-wetgeving, omdat vaak niet te achterhalen is wie de uiteindelijk belanghebbenden zijn. Daarnaast worden de premies hoger ingeschaald dan bij kerken en synagogen in Nederland.

Dit komt omdat verzekeraars het risico op aanslagen hoger inschatten op moskeeën.

Maar goed, ga dat maar eens uitleggen aan zo'n jonge gast die er samen met anderen alles aan heeft gedaan om aan de regeltjes te voldoen. Alles is in orde, de keuringen zijn aanwezig, beveiliging, er is gewerkt met brandvertragende vloerkleden en geen kredietverstrekker die schuld komt innen. Weinig risico zou je denken.

Het is uiteindelijk gelukt om de moskee en islamitisch cultureel centrum te verzekeren als 'Cultureel Ontmoetingscentrum'. Het voelt voor mij gek dat het dan ineens wel kan. Ik ben blij dat het is gelukt, tevreden klanten die veilig kunnen ondernemen. Daar doen we het voor.



Ton Verhoecx

SZ. Nieuwsbrief 1.

Bijlage 5: Uitnodiging workshop



De afdeling Marketing & Communicatie nodigt jou uit om de Workshop: 'Wat doet Marketing & Communicatie?' bij te wonen. We geven antwoord op al je vragen en laten je ervaren hoe een dag op de afdeling eraan toegaat. Jij komt toch ook?

→ Ik ben erbij!

Workshop: Wat doet Marketing & Communicatie?

Tijdens deze workshop vertelt Erica van Heukelom hoe een dag op de afdeling eruit ziet. Van een korte briefing op maandagochtend, tot het halen van de deadline voor de prolongatie. Het maken van online content en het testen van de e-mailcampagnes. Alles komt aan bod.

Na de presentatie gaan je zelf aan de slag met een opdracht. Het lijkt makkelijk, maar niets is wat het lijkt. Lukt het jou om de deadline te halen?

Heb jij nu al een vraag aan Erica? Stel hem dan alvast dan nemen we deze vraag mee in de presentatie. Ook als je tijdens de presentatie vragen hebt, stel deze gewoon.

→ Ik heb al een vraag voor Erica

Programma

- 13:00 Uitleg van Erica van Heukelom over wat de afdeling Marketing & Communicatie doet in een normale week. Tijdens dit uur kun je al je vragen stellen aan Erica.
- 14:00 Workshop: De workshop bestaat uit een opdracht vanuit het Marketing & Communicatieteam. De opdracht is: 'Organiseer een evenement voor 100 man.'

Workshop Marketing & Communicatie

📅 dinsdag 31 juli

🕒 13:00 - 15:00

📍 Trainingsruimte op de 17e etage

→ Zet in mijn agenda

Alignment is lege huls

zonder medewerkersbetrokkenheid

Verantwoordingsdocument



"Tell me and I will forget,
show me and I may remember,
involve me and I will understand".

Confucius 450 v. Chr.

Titel	Alignment is lege huls, zonder medewerkersbetrokkenheid <i>Het belang van interne communicatie voor betrokken medewerkers als fundament voor alignment.</i>
Auteur	Tom Habekotté 0912925 COV4A
Opleiding Instituut	Hogeschool Rotterdam, Communicatie Communicatie, Media & Informatietechnologie
Bedrijfsbegeleidster Afstudeerbegeleidster	Erica van Heukelom Tamara Huibrechtse
Plaats	Rotterdam 24 juni, 2019

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie 'Alignment is lege huls, zonder medewerkersbetrokkenheid'. Het onderzoek naar het belang van interne communicatie en de relatie tot de betrokkenheid van medewerkers. Deze scriptie is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Communicatie aan de Hogeschool Rotterdam en in opdracht van stagebedrijf Schouten Zekerheid. Van januari 2019 tot en met juni 2019 ben ik bezig geweest met het onderzoek en het schrijven van de scriptie.

Samen met mijn stagebegeleider, Erica van Heukelom, heb ik de onderzoeksvraag voor deze scriptie bedacht. Het onderzoek dat ik heb uitgevoerd was complex. Na uitvoerig kwalitatief en kwantitatief onderzoek heb ik een oplossing voor onderzoeksvraag uit kunnen werken. Tijdens dit onderzoek stonden mijn stagebegeleider, Erica van Heukelom, en mijn begeleider vanuit mijn opleiding, Tamara Huibrechtse, altijd voor mij klaar. Zij hebben steeds mijn vragen beantwoord waardoor ik verder kon met mijn onderzoek.

Bij dezen wil ik graag mijn begeleiders bedanken voor de fijne begeleiding en hun ondersteuning tijdens dit traject. Ook wil ik alle respondenten bedanken die mee hebben gewerkt aan dit onderzoek. Zonder hun medewerking had ik dit onderzoek nooit op deze wijze kunnen voltooien.

Ik wil mijn collega's Joost Schleicher, Sjoerd van Wijngaarden & Michel Castanheira Diaz bedanken voor de leerzame momenten. Ik heb vaak met hen op effectieve wijze kunnen sparren over mijn onderzoek. Daarnaast heb ik van mijn vrienden en familie heb ik wijze raad mogen ontvangen. Bovendien hebben zij mij moreel ondersteund tijdens het schrijfproces. Tot slot wil ik mijn ouders in het bijzonder bedanken. Hun wijsheid en motiverende woorden hebben mij geholpen deze scriptie tot een goed einde te brengen.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Rotterdam, juni 2019
Tom Habekotté

Managementsamenvatting

Schouten Zekerheid is de afgelopen jaren ontzettend gegroeid, van ongeveer 50 medewerkers in 2005 naar 175 medewerkers in 2018. De enorme groei heeft ervoor gezorgd dat er geen vanzelfsprekend alignment tussen organisatie en medewerker meer is. Hierdoor lijken de afdelingen als los zand samen te hangen in het grotere geheel van de Schouten Zekerheid Holding.

Op basis van deze aanleiding en het eerdere onderzoek van Brenda van Dijk (2018) is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: *"Hoe kan Schouten Zekerheid interne communicatie inzetten om alignment tussen organisatie en medewerker te bereiken?"*

De bijbehorende doelstelling volgens de organisatie: *"Een concreet en direct uitvoerbaar communicatieadvies om te komen tot alignment tussen medewerkers, de missie en de visie van de organisatie, zodat strategische doelstellingen worden behaald".*

Uit onderzoek is gebleken dat er nog geen basis is om direct te werken aan alignment binnen de organisatie. Het ontbreekt de organisatie momenteel aan betrokkenheid van medewerkers en consistente communicatie vanuit het topmanagement. Uit literatuurstudie blijkt dat een organisatie pas aan alignment kan werken wanneer er wordt voldaan aan twee voorwaarden: 1. "Medewerkers zijn betrokken" 2. "Consistente communicatie vanuit het topmanagement met boodschappen die zowel verticaal als horizontaal cascaderen om alle medewerkers betrokken, loyaal en actief participierend te houden" (Reijnders, 2015).

Na deze constatering is de onderzoeksvraag aangepast:

"Hoe kan Schouten Zekerheid de betrokkenheid van de medewerkers vergroten zodat zij zich meer verbonden voelen met de organisatie?"

Uit het onderzoek blijkt verder dat er behoefte is aan de invulling van de vraag: 'Waarom doen we wat we doen?'. Het woord dat hier uit literatuurstudie bij past is *purpose*. De Engagementstrategie[©] gaat in op de vraag rondom de *purpose* en andere elementen van betrokkenheid. De Engagementstrategie[©] zorgt ervoor dat de focus wordt gelegd op het stapsgewijs creëren en behouden van betrokkenheid door consistent vanuit de organisatie te communiceren naar medewerkers.

Aan de hand van deze strategie is een concept ontwikkeld: 'SamenZeker.' met als communicatieboodschap: 'Samen gaan we voor Zekerheid'. Het concept en de content zijn uitgebreid getest en aangepast aan de hand van de ontvangen feedback van medewerkers.

De kosten voor de implementatie van het concept en het opzetten van de interne communicatie binnen Schouten Zekerheid zijn voor het eerste jaar: €59.985,97. Dit bedrag komt onder andere voort uit de aanbeveling een Senior Interne Communicatie specialist aan te nemen voor 0,5 fte.

Het verwachte resultaat bij het systematisch aandacht geven aan interne communicatie en de interne betrokkenheid van medewerkers levert volgens meerdere onderzoeken de volgende voordelen op. Een verhoging van de medewerkersbetrokkenheid met 28 procent, een 150 procent verhoogde kans op het overtreffen van de concurrentie, een hogere klantentevredenheid met 40 procent, een 30 procent hogere winst en een verhoging van de overall hogere performance met 36 procent.

Inhoudsopgave

Inleiding.....	7
Schouten Zekerheid.....	8
Dienstverleningsproces	8
Missie	9
Visie	9
Kernwaarden	9
1. Probleembeschrijving.....	10
1.1. Aanleiding.....	10
1.2. Probleemstelling.....	10
1.3. Doelstelling.....	10
1.4. Doelgroepomschrijving.....	10
2. Methode van onderzoek	11
2.1. Contextanalyse	11
2.2. Betrouwbaarheid onderzoek.....	12
2.3. Validiteit onderzoek	12
3. Strategisch alignment.....	13
3.1. Definitie van alignment	13
3.2. Alignment: meer dan betrokkenheid.....	13
3.3. Interne communicatie	14
3.3.1. Functies van interne communicatie.....	14
3.3.2. Het belang van interne communicatie.....	15
3.3.3. Voordelen interne communicatie in cijfers.....	15
3.3.4. De link tussen interne communicatie en alignment	15
3.4. Betrekken van de medewerker	15
3.4.1. Personal engagement	16
3.4.2. Rol leidinggevendenden cruciaal	16
3.4.3. Factoren van engagement	16
3.5. Deelconclusie.....	18
4. Inzicht in de situatie	19
4.1. Interne analyse	19
4.2. Externe analyse	21
4.3. Golden Circle	23
4.4. SWOT- analyse.....	24
4.5. Conclusie contextanalyse	25
5. Oplossingsrichting	26
5.1. (Omgekeerde) Ambassadeursstrategie	26
5.2. Internal Branding (IB)	26
5.3. Engagementstrategie.....	26
5.4. Advies	27
6. Methode van onderzoek	28

6.1 Proces	28
6.2 Betrouwbaarheid.....	28
6.3 Validiteit onderzoek	29
7. Een passend verhaal.....	30
8. De Engagementstrategie	31
8.1. Bekrachtig de interne boodschap	31
8.2. Creëer de juiste condities	31
8.3. Verzamelen van authentieke verhalen	31
8.4. Vorm een basisverhaal	32
8.5. Deel de verhalen, successen en trots	32
8.6. Meten en bijsturen	32
9. Concept	33
'SamenZeker.'	33
10. Content.....	34
10.1. 'SamenZeker.' Informatiescherm	34
10.2. SZ. Nieuwsbrief.....	35
10.3. Authentiek verhaal ... van een adviseur.....	36
10.4. Workshop: Wat doet 'afdeling X'?.....	36
11. Testen van concept en content	38
11.1. Concept: 'SamenZeker.'	38
11.2. Test van content	39
12. Advies	41
Literatuurlijst	42
Bijlage 1: 7S model McKinsey	46
Bijlage 2: DESTEP-analyse.....	51
Bijlage 3: Advies onderzoek Brenda van Dijk.....	55
Bijlage 4: HR Lunch & Learn.....	56
Bijlage 5: Interviews	70
5.1. Frenk de Jong - Procesbeheerder	70
5.2. Laura Versteeg – HR-adviseur.....	71
5.3. Erica van Heukelom – Teamleider Marketing & Communicatie	77
Bijlage 6: The Gallup Q12 Index.....	80
Bijlage 7: Engagementstrategie	82
Bijlage 8: Testen concept & content	83
Bijlage 9: 'SamenZeker.' Informatiescherm.....	89
Bijlage 10: Digitale SZ. Nieuwsbrief	90
Bijlage 11: Authentieke verhaal in opmaak.....	91
Bijlage 12: Uitnodiging Workshop	92
Bijlage 13: Beoordeling stagebedrijf.....	93

Inleiding

"Tell me and I will forget, show me and I may remember, involve me and I will understand". De tekst van Confusius die vandaag de dag kernachtig samenvat wat alignment is. Het samen realiseren van de organisatiedoelstellingen en het waarmaken van de belofte, kan alleen wanneer je medewerkers betreft. Maar hoe betrek je medewerkers bij de organisatie als deze snel groeit, de werkdruk stijgt en er nauwelijks tijd is om nieuwe collega's in te werken?

Interne communicatie is cruciaal om tot alignment te komen. Wanneer managers en medewerkers niet begrijpen waarom er veranderd moet worden, verandert er vrijwel niets. Begrijpelijke communicatie naar managers over het belang van alignment is dus een van de succesfactoren. Door open te communiceren naar medewerkers wordt de *overall performance* van de organisatie tot wel 36 procent verhoogd. De doelstelling van de organisatie voor dit onderzoek is dan ook: 'Een concreet en direct uitvoerbaar communicatieadvies opstellen om te komen tot alignment tussen medewerkers en de organisatie.'

In dit rapport wordt daarom de weg om tot dat advies te komen uitgelegd. Aan het eind dit rapport wordt advies gegeven aan de organisatie om op een efficiënte manier naar alignment toe te werken. Hierbij staat de volgende probleemstelling centraal: 'Hoe kan Schouten Zekerheid interne communicatie inzetten om alignment tussen organisatie en medewerker te bereiken?'

De opzet en indeling van het rapport wordt per hoofdstuk kort toegelicht. In het volgende hoofdstuk wordt uitgelegd wat de organisatie doet, hoe de doelgroep eruitziet en wat de missie en visie zijn. In hoofdstuk 2 wordt de methode van onderzoek uiteengezet. In hoofdstuk 3 wordt de definitie van alignment gegeven om het kader van het onderzoek te verduidelijken. De resultaten en inzichten van de interne en externe analyse worden in hoofdstuk 4 weergegeven, waarna deze tegen elkaar afgezet worden om de haalbaarheid en prioriteit van de onderzoeksvraag te bepalen. In hoofdstuk 5 worden drie uiteenlopende oplossingsrichtingen aangedragen. Hoofdstuk 6 geeft inzicht in de methode van onderzoek voor het concept en de content. De laatste theorie die nodig is om de strategie en later het concept uit te werken is in hoofdstuk 7 opgenomen. Hoofdstuk 8 staat in het teken van de Engagementstrategie en de uitwerking hiervan. Daarna wordt in hoofdstuk 9 het concept besproken. De content, die gemaakt is op basis van het concept, wordt in hoofdstuk 10 getoond en toegelicht. Het concept en de bijbehorende content zijn getest, de resultaten hiervan zijn terug te vinden in hoofdstuk 11. Het laatste hoofdstuk omvat een advies en antwoord op de hoofdvraag.

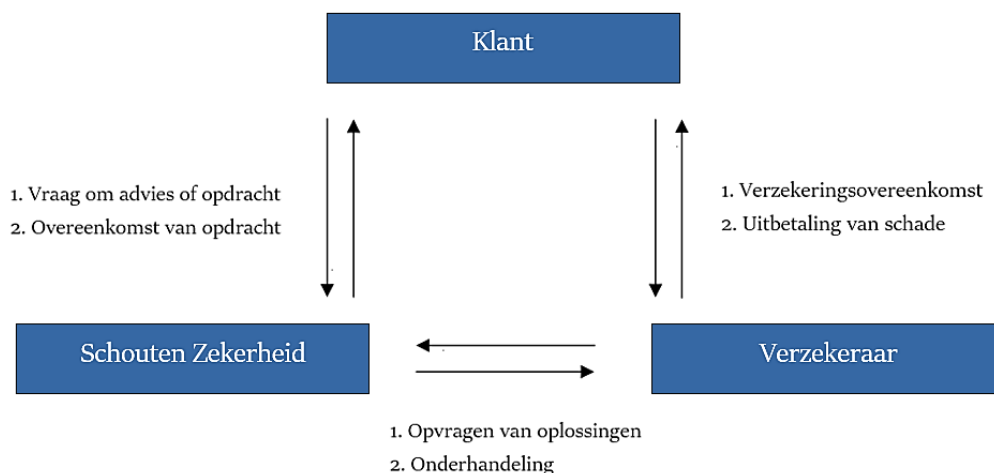
Schouten Zekerheid

Schouten Zekerheid bemiddelt als (beurs)makelaar in verzekeringen voor bedrijven, instellingen, brancheverenigingen en particulieren en is daarnaast gevolmachtigd om te vanuit de naam van een aantal verzekeringsmaatschappijen te handelen. Het bedrijf is in 1953 opgericht door Jaap Schouten. Dankzij zelfstandige groei en diverse overnames is Schouten Zekerheid vanaf eind jaren '90 uitgegroeid tot een vooraanstaande, onafhankelijke makelaar in verzekeringen (Schouten Zekerheid, 2019).

Schouten Zekerheid is de afgelopen jaren ontzettend gegroeid, van ongeveer 50 medewerkers in 2005 naar 175 medewerkers in 2018. Deze groei is voornamelijk te verklaren door de overname van meerdere bedrijven in de afgelopen jaren waaronder Boelaars & Lambert. Schouten Zekerheid behoort sinds 2017 tot de top 5 van onafhankelijke verzekeringsmakelaars in Nederland met een kleine 25 miljoen euro bruto omzet. De organisatie werkt vanuit de Holding Schouten Zekerheid maar heeft onder deze paraplu verschillende merken in de markt waarvan zij 100% belang hebben in Boelaars & Lambert Makelaars in Assurantiën B.V. en Kok Assurantiën B.V.

Dienstverleningsproces

Wanneer een klant contact opneemt met Schouten Zekerheid, of een van de gelieerde ondernemingen, wordt het dienstverleningsproces ingezet. De klant geeft aan een of meerdere verzekerbare risico's te hebben en wil hierover advies. Er wordt dan een overeenkomst van opdracht of dienstverleningsovereenkomst opgesteld. Schouten Zekerheid onderhandelt in opdracht van de klant met de verzekeraar over de best passende verzekeringsoplossing voor het bestaande risico. Waarna Schouten Zekerheid het voorstel van de verzekeraar bij de klant wordt neerlegt en waar nodig uitleg en advies geeft. Vanaf het moment dat de klant instemt met de voorwaarden wordt er een verzekeringsovereenkomst tussen klant en verzekeraar vastgelegd. Alle communicatie over de verzekeringen verloopt via Schouten Zekerheid of het nu gaat om vragen, schade, uitbetaling van schade of aanpassing van de polis. De klant hoeft dus in geen geval direct contact op te nemen met de verzekeraar. Het enige moment waarbij de klant in contact komt met de verzekeraar is bij het tekenen van de verzekeringsovereenkomst.



Figuur 1: Schematische weergave dienstverlening Schouten Zekerheid
Bron: Schouten Zekerheid, 2015, p. 2

Missie

Schouten Zekerheid is een organisatie met aandacht voor de ondernemer die hulp en advies wil bij het verzekeren van zijn risico's. Dit doet de organisatie door, zoals zij zelf zeggen, letterlijk naast de ondernemer te staan wanneer die om hulp vraagt. Het streven van Schouten Zekerheid is verwoord in de missie (Dienstenwijzer, 2019):

"Schouten Zekerheid is als onafhankelijk verzekeringsmakelaar vastbesloten klanten reëel, deskundig en betrouwbaar te adviseren, zodat zij er altijd vanuit kunnen gaan over de meest optimale en innovatieve producten te beschikken en dat hun risico's beheersbaar zijn".

Visie

Het uitgangspunt van de visie van Schouten Zekerheid is weergegeven in het logo. Een betrouwbare brug te slaan tussen de verzekeraar en ondernemer om de risico's die de ondernemer loopt voortijdig af te wenden. Iedere organisatie wordt gezien als uniek bedrijf. Elke organisatie kent zijn verzekerbare risico's, de een groter dan de ander, en daarom streeft Schouten Zekerheid naar specifiek maatwerk zodat de ondernemer zich nergens zorgen over hoeft te maken. De ondernemer ontzorgen zodat hij zich met passie kan richten op waar zijn kracht ligt, ondernemen. De visie van Schouten Zekerheid stelt dan ook (Dienstenwijzer, 2019):

"Schouten Zekerheid streeft er met zijn professionals naar een positief, gedegen en sterk imago te houden waardoor we gezien worden als dé partner die een ondernemer bij alle bestaande en nieuwe verzekerbare (bedrijfs-)risico's ontzorgt. Dit moet zorgen voor jaarlijkse groei en een stabiele positie in de top 5 van onafhankelijke verzekeringsmakelaars".

Kernwaarden

Vanuit de missie en visie zijn door de organisatie vijf kernwaarden opgesteld van waaruit de medewerkers binnen de organisatie de ondernemers ontzorgen, namelijk: deskundig, betrouwbaar, no-nonsense, klantgericht en onafhankelijk (Dienstenwijzer, 2019).

1. Probleembeschrijving

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de aanleiding, probleemstelling, doelstelling en doelgroepomschrijving voor dit onderzoek. Het geeft een kader waarin het onderzoek wordt uitgevoerd. De probleembeschrijving is in samenspraak met de organisatie opgesteld.

1.1. Aanleiding

Schouten Zekerheid is de afgelopen jaren gegroeid, van ongeveer 50 medewerkers in 2005 naar 175 medewerkers in 2018. Schouten Zekerheid behoort sinds 2017 tot de top 5 van onafhankelijke verzekeringsmakelaars in Nederland met een kleine 25 miljoen euro bruto omzet. De organisatie werkt vanuit de Holding Schouten Zekerheid maar heeft onder deze paraplu verschillende merken en afdelingen die momenteel als los zand samenhangen, het ontbreekt aan alignment tussen medewerker en organisatie.

1.2. Probleemstelling

De probleemstelling die in dit rapport centraal staat, luidt als volgt: *“Hoe kan Schouten Zekerheid interne communicatie inzetten om alignment tussen organisatie en medewerker te bereiken?”*

1.3. Doelstelling

Het hoofddoel van Schouten Zekerheid is het stimuleren en creëren van strategisch alignment om zo een eenheid te zijn die staat voor de missie en visie van Schouten Zekerheid.

Daarnaast is er vanuit de afdeling Communicatie de volgende specifieke doelstelling opgesteld: *“Een concreet en direct uitvoerbaar communicatieadvies om uiteindelijk te komen tot alignment tussen medewerkers en de missie en visie van de organisatie, zodat strategische doelstellingen worden behaald”.*

1.4. Doelgroepomschrijving

De doelgroep voor de implementatie van dit onderzoek bestaat uit de medewerkers van de uitvoerende afdelingen van Schouten Zekerheid. De medewerkers op de uitvoerende afdelingen binnen Schouten Zekerheid komen voornamelijk uit Rotterdam en omstreken. Uitzondering hierin zijn de adviseurs, zij wonen in het gebied waar zij de meeste klanten hebben. Voor deze adviseurs zijn de regels rondom aanwezigheid op kantoor en het thuiswerken anders dan voor de gemiddelde medewerker. Een adviseur (buitendienst) moet één dag per week op de werkplek in Capelle a/d IJssel aanwezig zijn. De overige werktijd vullen zij zelf – in overleg met de afdeling Accountbeheer, in. Voor alle andere medewerkers van Schouten Zekerheid is Capelle a/d IJssel, waar de Schouten Toren staat, de werkomgeving.

Opbouw van de populatie, alle medewerkers binnen Schouten Zekerheid.

- ▶ 126 medewerkers op uitvoerende afdelingen
- ▶ 20 adviseurs buitendienst
- ▶ 16 Managers
- ▶ 8 Directieleden

In hoofdstuk 2 wordt toegelicht welke methode van onderzoek wordt toegepast om de probleemstelling te verduidelijken en te toetsen op urgentie.

2. Methode van onderzoek

In dit hoofdstuk wordt de onderbouwing van een het onderzoek verder toegelicht. In dit eerste deel van het onderzoek wordt de contextanalyse behandeld, verderop in het tweede deel zal de onderzoeksmethodiek voor het concept en de content worden besproken.

2.1. Contextanalyse

Het doel van de contextanalyse is om inzicht te krijgen in de achtergrond van de eerder geformuleerde vraag: "Hoe kan interne communicatie bijdragen aan het alignment van medewerkers"? Hierbij is van belang dat duidelijk wordt wat er binnen de organisatie speelt en of een gebrek aan alignment ook daadwerkelijk het probleem is binnen de organisatie. Om een beeld te krijgen bij de vraagstelling is er literatuurstudie gedaan naar de begrippen alignment en interne communicatie. Vervolgens is er van Schouten Zekerheid en zijn omgeving een interne- en externe analyse gemaakt (zie Bijlage 1 en 2) om inzicht te krijgen in de urgentie van het vraagstuk.

Hierna wordt de meest geschikte oplossingsrichting uitgewerkt worden in een concept met bijbehorende content. Dit concept en de content worden getest bij de doelgroep en aan de hand van deze feedback verder toegespitst op de behoeften.

Het onderzoek wordt gedaan door middel van desk- en fieldresearch. Met deskresearch worden de trends en ontwikkelingen binnen de verzekeringsbranche in kaart gebracht. Bij fieldresearch ligt de focus op het verzamelen van nieuwe gegevens (Baarda, 2005). Deze gegevens worden verzameld, geanalyseerd & tegen elkaar afgezet in een SWOT-analyse en confrontatiematrix.

Deskresearch

Het externe gedeelte van de contextanalyse is geschreven op basis van informatie uit online bronnen, artikelen en verschillende onderzoeken van onder andere de Rabobank & Hays. Daarnaast is er gebruik gemaakt van intern beschikbare bronnen om de interne organisatie te beschrijven. Theorie over alignment, interne communicatie en de Golden Circle zijn afkomstig uit de literatuur. Deze bronnen zijn terug te vinden in de bijgevoegde literatuurlijst.

Fieldresearch

Fieldresearch kan bestaan uit een kwalitatief onderzoek en/of kwantitatief onderzoek waarbij kwalitatief geschreven tekst is en kwantitatief zich laat uitdrukken in cijfers (Verhoeven, 2011). Tijdens de contextanalyse zal uitsluitend gewerkt worden met kwalitatief onderzoek, dit om niet te sturen in het vinden van het daadwerkelijke probleem.

Kwalitatief onderzoek

Om te begrijpen wat er in de organisatie speelt, is er met meerdere managers gesproken om inzicht te krijgen in de gang van zaken. Door gebruik te maken van interviews wordt er voornamelijk kwalitatief onderzoek gedaan. Dit geeft een beter inzicht in de gedachten, beweegredenen en voorkeuren van de respondenten (Baarda, 2005). Het 'wat' moet door middel van semigestructureerde interviews helder worden, zodat dit de start kan zijn van het verdergaande onderzoek en de uiteindelijke oplossingsrichting. Er is voor de vorm van semigestructureerde interview gekozen omdat hierbij ruimte is voor eigen inbreng vanuit de respondent. Deze informatie die gegeven wordt door eigen inbreng kan tot nieuwe inzichten leiden. Het gaat hierbij om informele gesprekken waarbij door de onderzoeker wordt gestuurd naar het onderwerp (Verhoeven, 2011).

2.2. Betrouwbaarheid onderzoek

Interviews

De interviews zijn afgenomen om de urgentie van het vraagstuk te achterhalen. Er is wordt met managers gesproken die verantwoordelijk voor, of verstand hebben van het onderwerp. Er wordt hierbij gebruik gemaakt van een semigestructureerd interview om uiteindelijk de verkregen inzichten met de uitkomsten van informele gesprekken te vergelijken. Hierdoor ontstaat er een breed beeld van de situatie die ongekleurd wordt geschetst door de respondent (Bijlage 5: Interviews).

Informele gesprekken

Er is met een gemêleerde groep medewerkers gesproken van diverse afdelingen, verschillend in functie en variërend in leeftijd en aantal jaar werkzaam bij het bedrijf. Dit informele groepsgesprek, de bijeenkomst (Bijlage 4: HR Lunch & Learn). Is woord voor woord uitgetypt zoals er daadwerkelijk is gesproken. Hierdoor staat de betrouwbaarheid van de informele gesprekken vast.

2.3. Validiteit onderzoek

Interne validiteit

Interviews

De interviews zijn semigestructureerd gehouden waarbij de vraagstelling niet vast staat. Hierdoor zijn de constatering, ervaringen en meningen van de respondenten in de interviews meegenomen. Daarom zijn de uitkomsten vergeleken met de resultaten van de informele gesprekken om de validiteit te bevestigen.

Informele gesprekken

Door de grote en variatie in de groep zijn de informele gesprekken tijdens de HR Lunch & Learn is de kans groot dat, wanneer het gesprek nogmaals gedaan wordt met andere medewerkers, de uitkomst gelijk is. Daarnaast werden de opmerkingen, gevoelens en meningen telkens bevestigd, herkend of weerlegd door de aanwezigen en met name de HR-managers.

Externe validiteit

Het externe onderzoek is gedaan op basis van bronnen geldend voor de gehele verzekeringsbranche. Het gaat om onderzoeken van Rabobank, Hays, CBS en interviews met experts. De validiteit van de externe analyse is door gebruik van deze feitelijke onderzoeken te waarborgen.

In hoofdstuk 3: Strategisch Alignment worden de kernwoorden uit de onderzoeksvraag uitvoerig besproken. De begrippen alignment en interne communicatie worden in een theoretisch kader uiteengezet om de vraag en later de contextanalyse concreet te maken.

3. Strategisch alignment

In dit hoofdstuk worden relevante theorieën die betrekking hebben op het onderzoek en de bijbehorende vraag nader toegelicht. Het vraagstuk heeft met name betrekking op de verbinding tussen organisatie en medewerkers. Om een kader te schetsen waarin het onderzoek plaatsvindt, worden de begrippen geoperationaliseerd. De centrale probleemstelling van dit onderzoek is: 'Hoe kan Schouten Zekerheid interne communicatie inzetten om alignment tussen organisatie en medewerker te bereiken?'

3.1. Definitie van alignment

Om bovenstaande vraag te kunnen beantwoorden is het van belang om tot een doeltreffende definitie van alignment te komen. Er zijn uiteenlopende beschrijvingen van het woord in omloop. Aarnoutse (2018) beschrijft wanneer er volgens haar sprake is van alignment: "Medewerkers voegen waarde toe aan de organisatie met hun expertise, vanuit hun betrokkenheid". Reijnders (2015) verwoordt alignment als: "Interne steun voor strategische doelstellingen". Hiermee wordt bedoeld dat het voor de medewerkers duidelijk moet zijn dat de strategische doelstellingen voortkomen uit de missie en visie.

3.2. Alignment: meer dan betrokkenheid

De belangrijkste factor voor de reputatie van een organisatie is alignment, zo stelt hoogleraar corporate communicatie Cees van Riel in zijn boek *The Alignment Factor* (2012). Van Riel hanteert in zijn boek de volgende definitie van alignment: *"Een wederzijds lonende relatie tussen onderneming en haar belangrijkste stakeholders, waarmee het bedrijf zijn doelstellingen kan realiseren en zijn bestaanswaarde aantoont"*. Alignment is dus niet hetzelfde als engagement, ofwel betrokkenheid. Bij engagement gaat het om de medewerker die centraal staat met de vraag of hij zich goed voelt in zijn werk. Bij alignment gaat het om het samen realiseren van de organisatiedoelstellingen en het waarmaken van de belofte. Van Riel benadrukt dat pas aan alignment gewerkt kan worden als er voldaan is aan het engagement van de medewerker (van Riel, 2012). Het engagement, ofwel betrokkenheid, zal bij 6.3 verder toegelicht worden. Daarnaast geeft van Riel een tweede voorwaarde (Reijnders, 2015, p. 60): *"Consistente communicatie vanuit het topmanagement met boodschappen die zowel verticaal als horizontaal cascaderen om alle medewerkers betrokken, loyaal en actief participierend te houden"*.

Belang van alignment

Betrokken medewerkers die in lijn werken met de organisatiedoelstellingen zijn waardevol voor een organisatie. In 2007 onderzocht de Corporate Executive Council het effect van alignment binnen organisaties. Het resultaat; tien procent verhoogde alignment zorgt voor zes procent meer inzet van medewerkers en twee procent meer performance. Toch kan dit volgens Aarnoutse (2018) alleen worden bewerkstelligd wanneer een organisatie structureel aan alignment werkt. Alleen wanneer er continue focus ligt op het alignment en dus ook de betrokkenheid van medewerkers zijn onderstaande positieve effecten op de langere termijn in de organisatie terug te vinden.

▶ **Verhoogd verantwoordelijkheidsgevoel**

Als de medewerkers bekend zijn met de strategie en hier achter staan dan weten de medewerkers hoe ze hieraan kunnen bijdragen en voelen ze ook meer verantwoordelijkheid om die bedrage daadwerkelijk te leveren.

▶ **Verhoogde mate van eigenaarschap**

Door zelf actief en interactief met de invulling van de strategie voor de eigen werksituatie bezig te zijn, ontstaat eigenaarschap. De medewerker is creatiever en in staat zelf beslissingen te nemen in het uitvoeren van werk.

▶ **Verhoogde synergie**

Medewerkers die weten wat er van ze verwacht wordt, kunnen afspraken maken met hun afdeling. Wat kunnen ze wel en niet uitvoeren, zijn de werkzaamheden in lijn met de strategie? Een team of afdeling kan hierdoor efficiënter werken zonder dat de strategie naar de achtergrond verdwijnt.

Er wordt namelijk gezamenlijk aan het doel, de ambitie van de organisatie, gewerkt. Dit zorgt direct voor synergie onder de medewerkers van de afdeling of team.

▶ **Verhoogde klanttevredenheid**

Dat wat de organisatie belooft, de klantbelofte, moeten de medewerkers waarmaken. Medewerkers die betrokken worden bij het verhaal van de organisatie, de belofte aan klanten en zelf de betrokkenheid voelen om hieraan bij te dragen, daardoor stijgt de kwaliteit. Dit levert voordelen voor de klant en de organisatie (klantbehoud) op.

▶ **Versterkte reputatie**

Betrokken medewerkers die bewijzen dat de belofte wordt waargemaakt en dit uitdragen, verhogen de reputatie van de gehele organisatie.

3.3. Interne communicatie

Alignment staat of valt met de inzet en het gebruik van interne communicatie. De interne boodschap moet helder zijn anders leidt dit tot verwarring, onbegrip en uiteindelijk een lagere betrokkenheid van de medewerkers. Van Riel benoemt in zijn voorwaarden voor alignment onder andere "*Consistente communicatie vanuit het topmanagement (...)*" als belangrijke voorwaarde. Interne communicatie is dus de sleutel tot het succes van alignment.

Het hoofddoel van de interne communicatie is de verbondenheid tussen de medewerker en de organisatie te versterken. Laten zien waar de organisatie voor staat, wat zijn de taken en waar zijn we met zijn allen mee bezig. Het antwoord op de vraag 'waar doen we het voor?' vormt de kern van de interne communicatie (Michels, 2013). De term 'interne communicatie' wordt in organisaties meer dan eens gebruikt als containerbegrip, iedereen verstaat iets anders onder de interne communicatie, aldus Reijnders (2015). Om duiding te geven aan het begrip geeft hij als definitie: *'Een proces van continue uitwisseling van boodschappen en de betekenisgeving daarvan tussen de personen die beroepshalve betrokken zijn bij de organisatie.'* Koeleman voegt aan definiëring van het begrip de volgende verscherping toe (Koeleman, p.18, 2018): "(...) Bij het interpreteren van die boodschappen speelt de context van de organisatie een belangrijke rol".

Michels (2013) benoemt in zijn Communicatie Handboek dat interne communicatie in evaluaties onder medewerkers vaak laag scoort. Dit ligt volgens hem niet in eerste instantie aan de ingezette middelen, maar voornamelijk aan andere oorzaken. Ook Reijnders is van mening dat er nooit sprake is van alleen een intern communicatieprobleem, maar dat een intern communicatieprobleem het gevolg is van een andere oorzaak. Hij noemt als voorbeeld een niet passende stijl van leidinggeven (Reijnders, 2015, p.44).

3.3.1. Functies van interne communicatie

Interne communicatie is op te delen in vier onderdelen; richten, verbinden, kennis & werkproces. Waarbij het gaat om de informatievoorziening. Ervoor zorgen dat duidelijk wordt wat de organisatie van medewerkers verlangt en vice versa (Koeleman, 2018). Zoals Koeleman ook in zijn definitie aangeeft gaat het hier om een tweezijdige relatie tussen medewerkers en organisatie.

- ▶ Taakinformatie (werkproces) *Het faciliteren van het werkproces.*
- ▶ Beleidsinformatie (richten) *Helder zijn over de doelen en het beleid.*
- ▶ Sociale informatie (verbinden) *Wat houdt de medewerker bezig?*
- ▶ Kennismanagement (kennis) *Het delen en vernieuwen van kennis.*

In de eerste plaats zorgt interne communicatie er dus voor dat werkzaamheden efficiënt uitgevoerd worden. Medewerkers weten wat ze moeten doen en zijn op de hoogte van wat er van ze verwacht wordt. Interne communicatie zorgt er dus voor dat medewerkers doelgericht activiteiten uitvoeren in het belang van de organisatiedoelstellingen (Reijnders, 2015). Daarnaast is interne communicatie de sleutel tot het binden van medewerkers aan de organisatie. Communicatie zorgt ervoor dat medewerkers zich trots voelen en mogen zijn op wat zij voor de organisatie bewerkstelligen. Hierdoor voelen zij zich mer verbonden met de bedrijfsdoelen en de missie (Van Beers & Nedeski, 2012).

In de laatste plaats zorgt communicatie als uitwisseling tussen medewerkers ervoor dat de beeldvorming omtrent bepaalde onderwerpen in de organisatie bijgesteld kan worden. Door de communicatie te stimuleren ontstaat er ruimte voor dialoog en als gevolg wellicht verandering van perceptie. Mensen kunnen in dialoog makkelijker aan elkaar duidelijk maken wat ze bedoelen, door interpretatie en betekenis te delen. Door samen in gesprek te gaan over onderwerpen ontstaat wederzijds begrip en ontwikkelen wellicht een gedeeld handelsperspectief (Reijnders, 2015).

3.3.2. Het belang van interne communicatie

Nu helder is wat interne communicatie voor organisaties betekent en waar het intern voor dient, kan de volgende vraag gesteld worden: wat is het belang van interne communicatie voor de organisatie? Volgens van Doorn (2002) vormt interne communicatie de basis voor:

1. de externe beeldvorming
2. de flexibiliteit om te reageren op veranderingen
3. een hogere effectiviteit en productiviteit
4. een goed functionerende bedrijfscultuur

3.3.3. Voordelen interne communicatie in cijfers

Om inzicht te geven in wat interne communicatie concreet voor een organisatie kan betekenen zijn de effecten van de door Van Doorn genoemde belangen onderzocht in meerdere studies. Juiste implementatie en continue aandacht voor interne communicatie levert een bedrijf de volgende voordelen op:

- ▶ 28% hogere medewerkersbetrokkenheid (Balakrishnan & Masthan, 2013)
- ▶ 1,5x meer kans om concurrentie te overtreffen (Towers & Watson, 2014)
- ▶ 40% verhoogde klanttevredenheid (Lockley, 2017)
- ▶ 30% hogere winst (Lockley, 2017)
- ▶ 36% verhoogde overall performance (Lockley, 2017)

3.3.4. De link tussen interne communicatie en alignment

Een organisatie kan interne communicatie bedrijven vanuit twee benaderingen (Michels, 2016):

- ▶ **Actievisie** – Gaat uit van het overbrengen van de boodschap op de doelgroep. Het management is sturend en bepalend in uiting van de boodschap (top-down benadering).
- ▶ **Interactievisie** – Communicatie is een continu proces waarbij de bottom-up benadering centraal staat.

Om tot strategisch alignment te komen, interne steun voor strategische doelstellingen, wordt volgens van Riel de actievisie ingezet (Reijnders, 2015, p. 58). Toch is dit in strijd met de eerder benoemde definitie van alignment. Van Riel benadrukt dat er sprake moet zijn van: *“Een wederzijds lonende relatie tussen onderneming en haar belangrijkste stakeholders(…)”*. Er is dus sprake van meerdere belangen en pas als deze voor beide partijen lonend zijn is er een basis voor alignment. De vraag is dus of uitgaan van de actievisie wel de juiste keus is. Reijnders verwoordt zijn mening als volgt: *“Men onderkent weliswaar dat er bij managers en medewerkers in de organisatie verschillende visies en ideeën leven. En is ons land is het dan toch vooral van belang om deze ‘mee te nemen’.* In de nieuwe strategie/visie/plannen. Maar aan het eind wordt iedereen toch geacht loyaal aan te haken bij de gekozen koers.” (Reijnders, 2015, p.59).

3.4. Betrekken van de medewerker

Om tot alignment te komen moet dus voldaan worden aan de behoeften van de medewerker. De medewerker moet zich goed voelen in zijn werk. Hierbij is de betrokkenheid het fundament om te kunnen werken aan alignment (van Riel, 2012). Employee engagement, medewerkersbetrokkenheid, is de mate waarin medewerkers zich verbonden voelen met, en geloof hebben in de organisatie (Aarnoutse, 2018).

Engagement ontstaat niet door een plan uit te denken, vanuit een gedachte, maar groeit naar mate je van collega's weet wat hen drijft (Koeleman, 2018). Scarlett (2015) gaat nog een stap verder en benoemt zes voorwaarden voor een succesvolle wederzijdse relatie om tot betrokkenheid te komen. Volgens haar moet er bij de medewerker sprake zijn van:

- ▶ **Social connection**; ervaren dat je bij de groep hoort.
- ▶ **Purpose**; weten wat je bijdraagt aan het geheel.
- ▶ **Autonomy**; zelfstandigheid in uitvoeren van werkzaamheden.
- ▶ **Certainly**; zekerheid over primaire zaken als salaris en dienstverband.
- ▶ **Equity**; gelijkheid binnen het bedrijf. 'Ik word net zo behandeld als de rest.'
- ▶ **Self-esteem**; trots kunnen en mogen zijn op de geleverde prestatie.

3.4.1. Personal engagement

De persoonlijke drijfveren waar Koeleman (2018) op doelt komen terug in het 'personal engagement' van Kahn (1990). Hij wordt gezien als de grondlegger van engagement. Zijn benadering van 'personal engagement' is gebaseerd op het idee van Maslow wat uitgaat van zelfstandigheid en zelfontplooiing bij het werk voordat een werknemer gemotiveerd kan zijn (Koeleman, 2018). Een medewerker die niet de kans krijgt om zelfstandig zijn werk uit te voeren en ideeën aan kan dragen zal niet gemotiveerd zijn en daardoor niet betrokken zijn.

3.4.2. Rol leidinggevenden cruciaal

Volgens Cipers (2018) bestaat de basis voor medewerkersbetrokkenheid uit meer dan alleen de mate van zelfstandigheid. Cipers (2018) benoemt in zijn boek 'de Obama-factor' dat de betrokkenheid van de medewerkers in zeer hoge mate afhangt van degenen die hen aansturen. Niet alleen vanuit het topmanagement, maar vanuit leidinggevende en managers van alle niveaus binnen de organisatie. Want, zo benadrukt Cipers: 'Water stroomt immers van boven naar beneden'. De leidinggevende is de persoon die zorg moet dragen voor de werkomgeving van de medewerkers. Emotionele betrokkenheid kan worden gestimuleerd door de leiders zelf. Door een duidelijke visie, heldere ideeën en voorbeeldgedrag vanuit leiders voelen medewerkers zich meer emotioneel betrokken (Cipers, 2018).

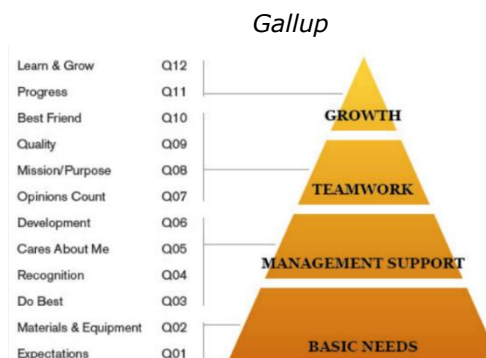
3.4.3. Factoren van engagement

Persoonlijke drijfveren, mate van zelfstandigheid en zorgdragen voor de werkomgeving. In zijn boek 'Interne Communicatie' benoemt Koeleman vier niveaus om betrokkenheid in kaart te brengen. Bovengenoemde factoren komen ten deel terug in zijn Engagement Piramide. Hij vergelijkt zijn model met dat van de piramide van Maslow waarbij eerst de onderste laag op orde moet zijn voordat er naar een hoger niveau gegaan kan worden. De vier factoren zijn: 1. Werkcondities, 2. Erkenning, 3. Verbinding tussen medewerker en organisatie en 4. Groei en ontwikkeling. Koeleman vat deze vragen samen in zijn vier vragen: 1. 'Wat krijg ik?', 2. 'Wat breng ik?' 3. 'Pas ik hier?' en 4. 'Kan ik me ontwikkelen?' (Koeleman, 2018). De Engagement Piramide van Koeleman is afgeleid van de Gallup Q12 waarbij dezelfde vier niveaus worden gehanteerd. Gallup stelt 12 vragen bij de niveaus om inzicht te krijgen in de medewerkersbetrokkenheid. Wanneer vragen met 'nee' worden beantwoord, kan de organisatie uit het model afleiden dat er een lage score is op de medewerkersbetrokkenheid.

De Engagement Piramide van Koeleman is afgeleid van de Gallup Q12 waarbij dezelfde vier niveaus worden gehanteerd. Gallup stelt 12 vragen bij de niveaus om inzicht te krijgen in de medewerkersbetrokkenheid. Wanneer vragen met 'nee' worden beantwoord, kan de organisatie uit het model afleiden dat er een lage score is op de medewerkersbetrokkenheid (Bijlage 6: The Gallup Q12 Index). Koeleman vat deze vragen samen in zijn vier vragen: 1. 'Wat krijg ik?', 2. 'Wat breng ik?', 3. 'Pas ik hier?' en 4. 'Kan ik me ontwikkelen?'. De Engagement piramide van Koeleman bestaat uit een viertal niveaus die op de volgende bladzijde verder toegelicht worden.



Figuur 5: Engagement Piramide Bron: Koeleman, interne communicatie, p.34, 2018



Figuur 6: Engagement Hierarchy Bron: Gallup, 2017.

Niveau 1: Creëer de juiste werkcondities

Medewerkers willen een omgeving waar ze prettig kunnen werken. Voor een gedeelte is dat de werkplekomgeving die moet voldoen aan de ardo-eisen. Daarnaast is het van essentieel belang dat de techniek die wordt gebruikt ook naar behoren functioneert. Het zijn de basisvoorwaarden die de aandacht nodig hebben. Wanneer aan deze basisvoorwaarde is voldaan kan naar niveau 2 gegaan worden (Koeleman, 2018). Hierbij passen de volgende factoren volgens Scarlett (2015):

- ▶ **Certainly**; zekerheid over primaire zaken als salaris en dienstverband.
- ▶ **Equity**; gelijkheid binnen het bedrijf. 'Ik word net zo behandeld als de rest.'

Niveau 2: Creëer momenten van erkenning

Erkenning krijgen, medewerkers willen feed-forward op het werk wat zij hebben uitgevoerd. Tips om efficiënter werk te leveren zijn ook momenten van erkenning, het positief benaderen is dan een pré. Het continue leren van collega's is wat medewerkers willen en wat een bedrijf ook vraagt van medewerkers. Bij niveau 2 van de Engagementpiramide past volgens Scarlett (2015):

- ▶ **Self-esteem**; trots kunnen en mogen zijn op de geleverde prestatie.

Daarom is het belangrijk dat er niet één keer per jaar een gesprek plaatsvindt, maar dit continue gebeurt. Het gaat hier om interpersoonlijke communicatie, waarbij face-to-face gecommuniceerd wordt. Onder erkenning wordt verstaan dat er geluisterd wordt naar de medewerker, dat hun inbreng en hun mening er daadwerkelijk toe doet (Koeleman, 2018).

Niveau 3: Bevorder verbinding met collega's en met organisatie

Mensen maken graag deel uit van een groep en willen het liefst onderdeel zijn van de 'inner-group' (Scarlett, 2016). De vraag of de medewerker zich vindt passen tussen zijn collega's is een belangrijk aspect van het bevorderen van de verbinding. Een medewerker wil voelen dat hij erbij hoort en dat er naar hem omgekeken wordt. Daarna is het belangrijk dat de waarden van de medewerker in lijn zijn met die van de organisatie, zodat niet alleen de collega's maar ook de bedrijfsvoering past bij de persoon (Koeleman, 2018). Naast de match in waarden heeft de medewerker behoefte aan duidelijkheid over zijn rol aan het grotere geheel. Wat is de bijdrage van de medewerker voor de organisatiedoelen en hoe worden deze doelen vertaald naar de dagelijkse praktijk van de medewerker (Koeleman, 2018).

Een medewerker die weet waar hij aan bijdraagt en resultaat behaalt, is trots op wat hij doet. Jezelf nuttig voelen. Daarom heeft Scarlett (2015) het in haar SPACES-model over:

- ▶ **Purpose**; weten wat je bijdraagt aan het geheel.
- ▶ **Social connection**; ervaren dat je bij de groep hoort.

Niveau 4: Het ondersteunen van groei en ontwikkeling van medewerkers

De medewerker krijgt de kans om door te groeien binnen het bedrijf en zich verder te ontwikkelen in zijn vakgebied. Belangrijk hierbij is dat de kans op ontwikkeling voor iedereen aanwezig is. Dit heeft betrekking op het door Scarlett (2015) benoemde 'Equity'.

Wanneer iemand wil doorgroeien, vraagt naar de mogelijkheden en dit zonder goede onderbouwing in een 'nee' resulteert, zal de betrokkenheid van deze medewerker afnemen. Een voorbeeld van een onderbouwing die tekort schiet is een niet toereikend budget (Scarlett, 2015). De ontwikkeling van medewerkers wordt positief beïnvloed door het toevertrouwen van taken en stimuleren van zelfstandigheid.

Wanneer iemand zich ontwikkelt wordt de vraag naar zelfstandigheid groter en zal bij het toevertrouwen van die zelfstandigheid de betrokkenheid groeien. Wordt dit niet toevertrouwd dan heeft dit een significant negatief effect op de betrokkenheid van de medewerker (Scarlett, 2015).

- ▶ **Autonomy**; zelfstandigheid in uitvoeren van werkzaamheden.

3.5. Deelconclusie

Alignment

Tijdens het verdere onderzoek wordt uitgegaan van de volgende definitie van alignment:

"Een wederzijds lonende relatie tussen onderneming en haar belangrijkste stakeholders, waarmee het bedrijf zijn doelstellingen kan realiseren en zijn bestaanswaarde aantoont".

Om te beoordelen of er een basis is om aan alignment te werken binnen de organisatie benoemt van Riel twee voorwaarden waaraan voldaan moet worden. Volgens hem moet er sprake zijn van; 1. Medewerkersbetrokkenheid 2. Consistente communicatie vanuit het topmanagement (...) (Reijnders, 2015, p. 60). Cipers (2018) voegt aan de laatste voorwaarde toe dat het gaat om managers en leidinggevende op alle niveaus.

Medewerkersbetrokkenheid

Volgens Scarlett (2015) kan er alleen sprake zijn van medewerkersbetrokkenheid wanneer er aan de zes voorwaarden voor een wederzijds lonende relatie wordt voldaan. De zes voorwaarden zijn te koppelen aan de niveaus in de Engagement Piramide van Koeleman (2018). Hierdoor ontstaat er een realistisch beeld van wanneer een medewerker betrokken is.

Volgens Scarlett (2015) & Koeleman (2018) zijn medewerkers betrokken en klaar voor de stap naar alignment wanneer zij:

- ▶ **Social connection**; ervaren dat ze bij de groep horen.
- ▶ **Purpose**; weten wat ze bijdragen aan het geheel.
- ▶ **Autonomy**; zelfstandigheid krijgen in uitvoeren van werkzaamheden.
- ▶ **Certainly**; zekerheid hebben over primaire zaken als salaris en dienstverband.
- ▶ **Equity**; gelijk worden behandeld binnen het bedrijf.
- ▶ **Self-esteem**; trots kunnen en mogen zijn op de geleverde prestatie.

Interne communicatie

Bij interne communicatie kan worden uitgegaan van twee verschillende visies namelijk de actievisie en interactievisie. Bij de actievisie wordt met name de top-down manier van communiceren gebruikt door het topmanagement en bij de interactievisie ligt de focus op de bottom-up benadering. Volgens Reijnders (2015) is een mix van top-down en bottom-up communicatie het beste voor alignment.

Onderzoeken van alignment

Om te onderzoeken of er binnen de organisatie sprake is van alignment kan er gebruik gemaakt worden van een 7S-model van McKinsey (Peters & Waterman, 1982). Hierbij wordt de interne organisatie doorgelicht. De invulling van de analyse kan worden gedaan door het gesprek aan te gaan met medewerkers. Het doel is om te bepalen of er wordt voldaan aan de gestelde voorwaarden voor alignment. Daarnaast is het van belang om te onderzoeken waar het knelpunt zit en hoe dit weggenomen kan worden. In hoofdstuk 4 is te lezen hoe dit is onderzocht en op basis van welke informatie er wel of niet verder wordt gegaan met het alignment.

4. Inzicht in de situatie

In dit hoofdstuk beschrijft de interne analyse en de gang van zaken binnen de organisatie daarna zal de externe analyse zich richten op de omgevingsfactoren die van invloed kunnen zijn op het vraagstuk. De contextanalyse geeft in zijn totaliteit inzicht in de relevantie van de eerder geformuleerde onderzoeksvraag.

4.1. Interne analyse

Om een helder beeld te krijgen van wat er zich afspeelt binnen de muren van de organisatie wordt er gebruik gemaakt van meerdere modellen waaronder het 7S model, wat ontwikkeld is door het Amerikaanse adviesbureau McKinsey & Company (Peters & Waterman, 1982). Het 7S model belicht alle facetten van de interne organisatie zonder toevoegingen die irrelevant zijn voor de onderzoeksvraag. Eventuele alternatieven voor de interne analyse zouden het Business Model Canvas of Vijfkrachten model van Porter kunnen zijn. Echter geven deze modellen niet voldoende handvatten om een de organisatie tot op de verschillende interne niveaus te analyseren (Knoot, 2016). Het Business Model Canvas & Vijfkrachtenmodel van Porter geven inzicht in hoe de organisatie te werk gaat met producten, klanten en financiën, het 7S model geeft inzicht in hoe de organisatie is opgebouwd (Berge, Oteman, & van Kooten, 2017). Om deze reden is er gekozen voor het uitgebreide 7S model. Hieronder is een samenvatting te vinden met de belangrijkste inzichten, het volledig ingevulde 7S model vindt u in Bijlage 1: 7S model.

Voor het invullen van het 7S model is onderzoek gedaan door middel van interviews met leidinggevend en een focusgroep onder leiding van HR-managers met betrekking tot het onderwerp. Daarnaast is het interne onderzoek van Brenda van Dijk (2018) gebruikt als naslagwerk om te bepalen of er aan de voorwaarden van alignment wordt voldaan.

Belangrijkste constatering vanuit 7S model

1. Commerciële insteek met persoonlijke touch

Vanuit het 7s-model komt naar voren dat Schouten Zekerheid een commerciële organisatie is met een convergerende stijl van leidinggeven, waarbij de medewerker ruimte krijgt voor ontwikkeling in het vakgebied. Daarnaast wordt het gebruik van de korte communicatielijnen tussen medewerkers en leidinggevend gestimuleerd door de informele omgangsvormen (Bijlage 5.1.). Het contact met de ondernemer en het ontzorgen van de ondernemer staat bij Schouten Zekerheid (intern) centraal, maar wordt niet als zodanig gecommuniceerd (Bijlage 5.3.). Waarom doen we wat we doen, en wat doen de afdelingen en de medewerkers van de afdelingen eigenlijk echt? Uit de focusgroep blijkt dat de medewerkers van de verschillende afdelingen weten van elkaar niet weten wat ze doen. Hierdoor is het bepalen van prioriteiten lastig en dit zorgt voor weerstand bij verandering (Bijlage 4: HR Lunch & Learn).

2. Operationaliseren van de doelstellingen

Er heerst onder een aantal medewerkers onduidelijkheid over wat er binnen de organisatie prioriteit heeft: altijd klaar staan voor de ondernemer of de eigen taken en verantwoordelijkheden (Bijlage 4: HR Lunch & Learn). Dit is te herleiden naar de onduidelijkheid in het uitvoerbaar maken van de organisatie doelstellingen voor de afdelingen (Bijlage 5.2.). De directie is momenteel druk bezig is om de missie, visie en strategie duidelijk op papier te zetten (Bijlage 5.3.)

3. Te snelle groei

Door de explosieve groei en de overname van onder andere Boelaars & Lambert kampt de organisatie met een probleem als het gaat om efficiënt werken. Processen, systemen en medewerkers werken niet optimaal samen waardoor de ervaren werkdruk bij de medewerkers nog verder toeneemt.

4. Voelbare scheiding tussen Boelaars & Lambert en Schouten Zekerheid

Een voormalig medewerker van Boelaars & Lambert zegt: "Je merkt gewoon nog steeds, ook al zitten we hier nu ruim een jaar, dat je dan toch nog steeds een soort van scheiding hebt en een scheiding voelt. Die is duidelijk aanwezig" (Bijlage 4: HR Lunch & Learn). Uit het interview met Laura Versteeg, adviseur HR, blijkt dat er ook in de systemen waarmee gewerkt wordt nog onderscheid in functionaliteit is tussen Schouten Zekerheid en Boelaars & Lambert. Medewerkers met dezelfde functie kunnen, omdat zij voor het label Boelaars & Lambert werken, minder uitvoeren dan een collega in dezelfde functie die voor het label Schouten Zekerheid werkt (Bijlage 5.2).

5. Communiceren over ontwikkelingen & delen van successen

Uit recentelijk intern onderzoek van Brenda van Dijk (2018) blijkt dat niet alle medewerkers zich even betrokken voelen bij de organisatie. Het advies van Van Dijk luidt als volgt (Bijlage 3): *"Communiceer meer over de ontwikkelingen en uitdagingen waar Schouten Zekerheid mee te maken heeft en ook wat Schouten Zekerheid allemaal biedt. Deel ook de successen, niet alleen nieuwe klanten, maar de kleine zaken zoals het oplossen complexe problemen door een bepaalde afdeling of medewerker"*.

Deelconclusie 7S model

De vraag is of er op dit moment al sprake kan zijn van alignment binnen Schouten Zekerheid. Wordt er momenteel aan de voorwaarden voldaan, zoals beschreven in het theoretisch kader? Op die vraag wordt in deze deelconclusie antwoord gegeven.

Om te beoordelen of er een basis is om aan alignment te werken binnen de organisatie benoemt van Riel twee voorwaarden waaraan voldaan moet worden. Volgens hem moet er sprake zijn van; 1. Medewerkersbetrokkenheid en 2. Consistente communicatie vanuit het topmanagement (...) (Reijnders, 2015, p. 60).

Strategie

Momenteel is de directie bezig om de missie, visie en strategie duidelijk op papier te zetten (Bijlage 5.3.) Dit verklaart voor een deel waarom er onduidelijkheid bij medewerkers heerst over de vraag: 'waar doen we het voor?'. Wanneer we aannemen dat er momenteel nog geen heldere strategie op papier staat, kan deze niet consistent gecommuniceerd worden naar medewerkers, managers en leidinggevend. Er is hier sprake van een gebrek aan het communiceren van de *purpose* (Scarlett, 2015).

Actievisie

Vanuit het management wordt sturend opgetreden om de beoogde omzetdoelstellingen te behalen door voornamelijk gebruik te maken van een convergerende stijl van leidinggeven. Een omzetberekening per medewerker dient hierbij als meetinstrument om de productiviteit en strategie te bepalen (Bijlage 5.1.). Er kan dus geconcludeerd worden dat er vanuit de actievisie, top-down, gecommuniceerd wordt om de koers van de organisatie te bepalen op strategisch niveau.

Mate van betrokkenheid

Het gevolg hiervan is dat de zelfstandigheid en ontplooiing waar Kahn en Koeleman op doelen in het 'personal engagement' in het geding komen. Dit wordt deels tegengesproken door het feit dat er vanuit de organisatie de mogelijkheid is om te ontwikkelen in het vakgebied (Bijlage 5.1.). Het aandragen van ideeën wordt niet specifiek benoemt, er wordt wel gewezen op de korte communicatielijnen tussen medewerkers, leidinggevend en het topmanagement (Bijlage 5.1.).

Toch benoemen medewerkers dat er vooral gemanaged wordt op de taak en deskundigheid waardoor de zelfstandigheid onder druk komt te staan, zo blijkt uit de Lunch & Learn sessie: *"Je merkt wel heel erg dat er wordt gezegd: 'Dit is mijn verantwoordelijkheid en alles wat daarbuiten valt dat hoort niet bij ons team maar bij een ander team'"* (Bijlage 4.). Volgens Scarlett (2015) kan er nog gewerkt worden aan de autonomy.

Intern onderzoek

Het interne onderzoek van Van Dijk (2019) ondersteunt bovenstaande constatering en concludeert dat niet alle medewerkers betrokken zijn bij de organisatie (Bijlage 3). Met name de adviseurs kunnen volgens haar moeilijk toegang verschaffen tot het intranet. Voor de sociale connectie is er dus winst te behalen. Dit geldt overigens niet alleen voor de toegankelijkheid van het intranet. Medewerkers die wel toegang hebben, geven aan niet altijd op Scientia te kijken.

Doel, autonomie & sociale connectie

Door bovenstaande constatering kan worden vastgesteld dat er nog niet wordt voldaan aan de voorwaarden voor alignment zoals door van Riel omschreven. Er zal eerst aan de medewerkersbetrokkenheid gewerkt moeten worden. Daarna is het zaak de opnieuw vormgegeven strategie te vertalen naar werkbare doelstellingen waarbij houvast voor medewerkers wordt gecreëerd en zelfstandigheid wordt gestimuleerd. De eerste stap is om de medewerkersbetrokkenheid te vergroten. Dit kan door de genoemde knelpunten aan te pakken en te zorgen voor:

- **Purpose**; weten wat je bijdraagt aan het geheel.
- **Social connection**; ervaren dat je bij de groep hoort.
- **Autonomy**; zelfstandigheid in uitvoeren van werkzaamheden.

4.2. Externe analyse

Er is gekozen voor een macro-analyse omdat deze de trends en ontwikkelingen op de verschillende gebieden in de branche weergeeft. De invulling van de DESTEP-analyse is gedaan op brancheniveau, de verzekeringsmarkt. Dit houdt in dat de trends en ontwikkelingen relevant zijn voor de organisatie en van invloed kunnen zijn op het toewerken naar alignment. Een meso- en/of micro-analyse geeft een te beperkt beeld om de relevantie voor het vraagstuk te kunnen weerleggen. Deze zijn namelijk te gedetailleerd en toegespitst op de branche, op prijs, concurrentie en klantniveau.

Om inzicht te krijgen in de trends en ontwikkelingen die binnen de branche en omgeving van het bedrijf spelen wordt gebruik gemaakt van een DESTEP-analyse. Het analyseren van de externe organisatie biedt de mogelijkheid om de bevindingen van de interne analyse te begrijpen. Door extern en intern tegen elkaar af te zetten ontstaat een realistisch en genuanceerd beeld van de algehele situatie (Berge, Oteman, & van Kooten, 2017). Het volledige DESTEP-model is te vinden in Bijlage 2: DESTEP-analyse.

Belangrijkste inzichten DESTEP-analyse

1. Afname aantal banen in financiële sector

Het aantal banen in de Nederland is in bijna alle sectoren toegenomen, maar de financiële sector vormt hierbij een uitzondering. Organisaties in de financiële sector hebben te maken met de automatisering van processen, dit betekent dat kantoren sluiten en de werkgelegenheid af neemt in deze sector. Lagere functies verdwijnen en worden gedeeltelijk vervangen door vacatures voor ICT'ers (Van Uiter & Kalkhoven, 2018).

2. Faillissement handelsondernemingen & Brexit

De handelsoorlog tussen de Verenigde Staten en China is ook voelbaar in Nederland. In de laatste maanden van 2018 zijn ruim 260 bedrijven failliet verklaard. Opvallend is dat een groot deel van deze bedrijven zich voornamelijk bezighield met de handel (CBS, 2018a). Daarnaast is er nog de Brexit die de gemoederen bezighoudt.

Ondanks de negatieve gevolgen kent de Brexit ook een positieve kant. Er vindt een verplaatsing van de financiële handelsinfrastructuur plaats. Vooral aandelen- en obligatieplatforms verhuizen naar Nederland.

3. Provisieverbod

Het verdienmodel van de assurantietussenpersonen staat onder druk, dat blijkt uit onderzoek van Rabobank (2017). Door de toegenomen prijstransparantie stijgt de druk op het verdienmodel en wordt de concurrentie feller. Rabobank noemt de transparantie het gevolg van het 'provisieverbod'¹ en het feit dat klanten zich steeds makkelijker online kunnen oriënteren (Rabobank, 2017).

4. Ecosystemthinking

Een trend die nu binnen de financiële dienstverlening waarneembaar is, is 'Ecosystemthinking' waarbij het gaat om samenwerking tussen bedrijven. Joost Heidema, voormalig topman Univé, stelt dan ook dat verzekeraars moeten samenwerken met andere verzekeraars, de samenleving en organisaties rondom die samenleving (Peverelli & De Feniks, 2019).

5. Verzekeren afgestemd op gebruik

De technologische trend die momenteel de particuliere verzekeringsmarkt aan het veranderen is: InsurTech. Met nieuwe businessmodellen die zich toespitsen op het peer-to-peer-verzekeren, usage-based insurance en micro-product-verzekeringen wordt de verzekeringsportefeuille van de klant opnieuw bekeken (PwC, z.d.). De implementatie van algoritmes in de verzekeringsbranche neemt dus steeds serieuzere vormen aan. Het zijn niet alleen de nieuwe businessmodellen die gebruik maken van algoritmes. Ook een goedkope autoverzekering kun je tegenwoordig afsluiten als je ermee instemt dat de verzekeraar jouw rijgedrag mag beoordelen (Hijink, 2018).

6. Meer tijd voor persoonlijk contact

Een ander voordeel van de automatisering is dat de adviseur meer tijd krijgt om het persoonlijke contact met de klant op te zoeken omdat de administratie voor een groot deel door automatisering uit handen genomen zal worden (Geerling, 2016).

Deelconclusie DESTEP

Wat is de invloed van de externe marktkansen en marktbedreigingen op de betrokkenheid? In deze deelconclusie wordt op die vraag antwoord gegeven. Is er een invloed en zo ja, hoe groot is de invloed op de betrokkenheid van medewerkers. In de vorige analyse is vastgesteld dat er nog geen basis is voor alignment, er moet eerst gewerkt worden aan de betrokkenheid. Daarom wordt in deze deelconclusie antwoord gegeven wat de mogelijke invloed is op de betrokkenheid van medewerkers.

Verdienmodel

Uit de externe analyse blijkt dat de marktbedreigingen voornamelijk voortkomen uit financiële onzekerheid. Het verdienmodel van de assurantietussenpersonen staat onder druk, waardoor mogelijk de omzet van de organisatie onder druk komt te staan (Rabobank, 2017). Bij tegenvallende kwartaalcijfers zal de werkdruk voor medewerkers stijgen. Dit heeft direct invloed op de betrokkenheid en gaat ten kosten van het 'zich goed voelen in de werkomgeving' (Koeleman, 2018).

Lage functies verdwijnen

Daarnaast is het verdwijnen van lagere functies in de verzekeringsbranche een rode vlag. Echter zal dit weinig invloed hebben op de betrokkenheid, omdat deze functies langzaam wegvloeien. Er komen geen nieuwe vacatures voor deze functies. Dit is het gevolg van algoritmes in de verzekeringsbranche. Deze vergroten de marktkansen voor de organisatie.

¹ De beloning die de tussenpersoon ontvangt van de bank of verzekeraar van wie zij de producten verkopen.

Door de toename van de algoritmes in de verzekeringswereld verdwijnen de lagere functies en wordt een deel van deze lege plekken gevuld met vacatures voor ICT (Van Uitert & Kalkhoven, 2018).

Persoonlijke benadering

De belangrijkste marktkans die een positieve invloed kan hebben op de betrokkenheid van medewerkers is de trend van het persoonlijk contact. Ondernemers blijken liever contact te hebben met mensen die verstand hebben van zaken. Iemand waarmee ze kunnen sparren en die ze laat zien wat er anders kan. Dit heeft een positieve invloed op de 'purpose' en de betrokkenheid van medewerkers met de functie adviseur. Voor de adviseurs is de 'purpose' duidelijk zij krijgen direct te maken met 'waar ze het voor doen'.

4.3. Golden Circle

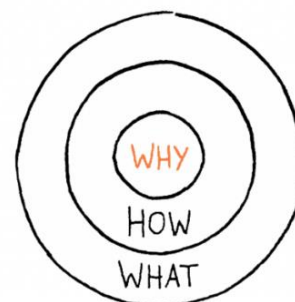
Om voor medewerkers de 'purpose' duidelijk te maken is er gekozen om de Golden Circle in te vullen. Hierin wordt verwoord, wat ze doen, hoe ze dat doen en waarom ze dat doen. Het blijkt uit de interne analyse dat er behoefte is aan de invulling van de vraag: 'waarom doen we wat we doen?'.

Het Golden Circle model van Simon Sinek (fig. 2) wordt gebruikt om de manier waarop organisaties denken, handelen en communiceren in kaart te brengen. In het model staan drie vragen centraal namelijk: **Wat** doet de organisatie? **Hoe** doet de organisatie dat? en **Waarom** doet de organisatie wat hij doet. Het waarom, 'het doel of de motivatie' is iets anders dan winst maken, dat is namelijk het resultaat. Bij het 'waarom' gaat het over waar de organisatie in gelooft. De Golden Circle wordt van binnen naar buiten ingevuld om het werkelijke 'waarom' te achterhalen (Sinek, 2009).

Er is door de organisatie nog geen Golden Circle geformuleerd, dit is een vraagstuk waar de directie zich momenteel over buigt. Dit proces loopt parallel aan dit onderzoek en zal ook niet tijdens dit onderzoek zijn afgerond. Daarom is er gekozen om aan de hand van de verzamelde documentatie een voorlopige 'why' of 'purpose' voor de organisatie te formuleren. Hieronder is het ingevulde model te vinden. Dit is tot stand gekomen na het lezen van de Dienstenwijzer (Schouten Zekerheid, 2019), informatie van de Schouten Foundation (z.d.) en het bespreken van de vragen met de teamleider van de Marketing & Communicatieafdeling.

Waarom-vraag

Om de werkelijke 'why' te achterhalen is de geschiedenis van Schouten Zekerheid een interessante invalshoek. Volgens Jaap Schouten, de oprichter van Schouten Zekerheid, kun je als ondernemer niet ondernemen zonder vrijheid (Schouten, z.d.). Tegenwoordig is dit terug te vinden in het 'ontzorgen' zoals Schouten Zekerheid het vrij zijn als ondernemer nu verwoordt zo zegt Erica van Heukelom, teamleider Communicatie (Bijlage 5.3). Het waarom zou dan als volgt kunnen klinken: 'Bij alles wat we doen, geloven we in ontzorgen. Wij geloven in vrijheid van ondernemen'.



Figuur 2: Schematische weergave van Golden Circle Bron: Sinek, 2009

Hoe-vraag

Door interne opleidingsmogelijkheden en zonder vastgesteld budget is het voor de medewerkers mogelijk om zich te specialiseren in het vak van assurantie. Ook deze aandacht voor ontwikkeling stamt uit de tijd van de oprichter. Een van de speerpunten van Jaap Schouten was om iedere medewerker de kans te bieden om zich te ontwikkelen. Door die deskundigheid en het specialisme in de branche kan Schouten Zekerheid de belofte doen om de ondernemer reëel, deskundig en betrouwbaar te adviseren. Het hoe zou zo geformuleerd kunnen worden: "Wij bieden financiële zekerheid op momenten dat de twijfel toeslaat".

Wat-vraag

Met het specialisme dat Schouten Zekerheid heeft, is er voor elk risico een passend product. Bestaat er voor een bepaald risico geen verzekeringsproduct dan wordt via het netwerk en met verzekeraars gekeken of er een product gemaakt kan worden.

Dit is wat Schouten Zekerheid biedt, een passende oplossing voor elk verzekerbbaar risico. Het wat kan geformuleerd worden als: "Wij bieden specifieke verzekeringsoplossingen voor ieder denkbaar financieel risico".

Deelconclusie Golden Circle

De vraag 'waarom doen we wat we doen' wordt met de Golden Circle beantwoord. Het antwoord op de vraag die de allesomvattende 'purpose' beschrijft luidt: 'In alles wat we doen, geloven we in ontzorgen. Wij geloven in vrijheid voor ondernemen'.

Bovenstaande beschrijving staat in het verdere verloop van het onderzoek voor de 'purpose' of het 'waarom' van Schouten Zekerheid. Dit omdat Schouten Zekerheid zelf nog geen 'waarom' heeft geformuleerd. Hier buigt de directie zich momenteel over (Bijlage 5.3.).

4.4 SWOT- analyse

In de SWOT-analyse worden de belangrijkste bevindingen van de contextanalyse verwerkt. De resultaten van het praktijkonderzoek en de ingevulde modellen bieden de input voor onderstaande SWOT-analyse. Deze analyse bestaat uit interne en externe bevindingen. De interne sterkten en zwakten zijn afgeleid uit het 7s model en de Golden Circle, de externe kansen en bedreigingen zijn afkomstig van de DESTEP-analyse. SWOT-analyse is vormgegeven op basis van de theorie uit het boek Inleiding Organisatiekunde van Ten Berge, Oteman & Van Kooten (2017).

Sterkten, zwakten, kansen & bedreigingen

Vanuit de gedane analyses en het praktijkonderzoek, met name de interviews en de Lunch & Learn sessie, is invulling gegeven aan de SWOT-analyse. Uitgegaan is van de interne en externe analyse, zoals hierboven benoemd. In figuur 4.1 is de ingevulde SWOT- analyse te vinden.

Interne sterkten en zwakten van de organisatie met betrekking tot dit vraagstuk.

Belangrijkste sterkten organisatie		Belangrijkste zwakten organisatie	
1	Authentieke gedachte, sinds oprichting	1	Communiceert authentieke gedachte niet voldoende
2	Informeel omgang intern	2	Organisatiedoelen worden niet voldoende gecommuniceerd
3	Korte communicatielijnen	3	Hoge ervaren werkdruk
4	Deskundige medewerkers	4	Voelbare scheiding tussen SZ & BL
5	Doorgroei- en ontwikkelmogelijkheden	5	Processen en systemen lopen achter

Wat zijn de belangrijkste inzichten vanuit de interne omgeving?

Figuur 3: SWOT-analyse intern

Externe kansen en bedreigingen met betrekking tot het vraagstuk.

Belangrijkste marktkansen		Belangrijkste marktbedreigingen	
1	User Based Insurance (InsurTech)	1	Verdienmodel staat onder druk
2	Algoritmes in verzekeringsbranche	2	Verzekeren steeds makkelijker voor particulieren
3	Persoonlijke benadering klanten	3	Wet- en regelgeving; digitale toegankelijkheid
4	Ecosystemthinking	4	Faillissement verzekerde bedrijven
5	Brexit; meer financiële bedrijven naar Nederland	5	Verdwijnen lagere functies in branche

Wat zijn de belangrijkste inzichten vanuit de externe omgeving?

Figuur 4: SWOT-analyse extern

4.5. Conclusie contextanalyse

In eerste instantie was de probleemstelling: *'Hoe kan Schouten Zekerheid interne communicatie inzetten om alignment tussen organisatie en medewerker te bereiken?'*. Naar aanleiding van de contextanalyse kan worden vastgesteld dat de stap naar alignment nog te groot is voor de organisatie. Intern moet er gewerkt worden aan de betrokkenheid en met name de voorwaarden *purpose, social connection & autonomy* (Scarlett, 2015).

Dit eerste voorwaarde voor alignment is medewerkersbetrokkenheid. De analyses geven aan dat dit nog niet op orde is, daarom is het van belang hier als eerst aan te werken. Dit is haalbaar omdat de organisatie de noodzaak inziet om hieraan te werken. De wil, de noodzaak en het draagvlak voor de verandering is aanwezig. Dit blijkt uit het interne onderzoek van Van Dijk (2018) en uit de verslaglegging van de focusgroep Lunch & Learn sessie (Bijlage 4.).

De tweede voorwaarde volgens van Riel, consistente communicatie vanuit het topmanagement(...), kan pas worden aangepakt wanneer de strategie helder is geformuleerd. Hier is de directie momenteel nog mee bezig (Bijlage 5.3.). Daarom zal er in dit onderzoek voorlopig worden uit gegaan van de in hoofdstuk 4.3 geformuleerde Golden Circle als 'purpose' (Sinek, 2009).

Aan de hand van de onderzoeksresultaten wordt de onderzoeksvraag aangepast. Het zwaartepunt ligt op de betrokkenheid en het vergroten hiervan zodat er gewerkt kan worden aan een basis voor alignment. De vernieuwde probleemstelling luidt: *'Hoe kan Schouten Zekerheid de betrokkenheid van de medewerkers vergroten zodat zij zich meer verbonden voelen met de organisatie?'*

Om tot een oplossing te komen voor de vernieuwde vraagstelling worden in het volgende hoofdstuk drie mogelijk oplossingsrichtingen gepresenteerd. Alle richtingen bieden een oplossing voor het probleem met betrekking tot de betrokkenheid van de medewerkers.

5. Oplossingsrichting

Om de centrale vraagstelling te beantwoorden, wordt er in dit hoofdstuk gekeken naar een drietal oplossingsrichtingen. Deze oplossingsrichtingen moet een passende oplossing bieden om het centrale vraagstuk te kunnen beantwoorden. De centrale vraagstelling is aangepast in hoofdstuk 4, de oplossingsrichtingen die hieronder geformuleerd zijn, hebben dus betrekking op de hernieuwde vraagstelling: 'Hoe kan Schouten Zekerheid de betrokkenheid van de medewerkers vergroten zodat zij zich meer verbonden voelen met de organisatie?'

5.1. (Omgekeerde) Ambassadeursstrategie

De omgekeerde ambassadeursstrategie is een variatie op de ambassadeursstrategie van Will Michels (2016). Een interne ambassadeursstrategie bekijkt de ambassadeursstrategie vanuit een ander perspectief namelijk van buiten naar binnen. Bij Schouten Zekerheid leven de strategische missie, visie en kernwaarden nog niet onder de medewerkers. Een of meerdere interne ambassadeurs die medewerkers vertellen waar Schouten Zekerheid voor staat en hoe zij hun prioriteiten kunnen bepalen, kan helpen om de strategische pijlers onder de aandacht te brengen. Daarnaast zou een ambassadeur kunnen helpen om de organisatiedoelstellingen te vertalen naar afdelings-doelstellingen om deze zo operationeel en meetbaar te maken.

Two-step-flow

De ambassadeur werkt twee richtingen op, vanuit het management naar de medewerker en vice versa. Hierdoor ontstaat bij de medewerker en directie een bepaalde bewustwording van de haalbaarheid van de doelstellingen. De terugkoppeling is belangrijk om het overkoepeld doel, implementatie van het 'waarom', te behalen. Wanneer er vanuit de teamleider te veel wordt gestuurd op omzet en targets, dan moet dit kenbaar worden bij directie zodat zij kunnen schakelen om de 'why' meer onder de aandacht te brengen. De monitor- en antennefunctie is hierin dus cruciaal (Michels, 2016).

5.2. Internal Branding (IB)

De internal branding strategie van Will Michels (2016) richt zich op het intern positioneren van het merk. Door middel van internal branding wordt het gedrag van medewerkers verbonden aan de externe profilering van de organisatie. Volgens Michels identificeren mensen zich meer met een organisatie als ze er trots op zijn. Als ze zich veilig voelen in de organisatie, erkenning ervaren voor hun werk en zich verbonden voelen met de organisatie. Het resultaat is dat medewerkers de trots uitdragen naar anderen wanneer zij zich veilig voelen in, erkenning ervaren van en verbonden voelen met de organisatie (Michels, 2016).

In de huidige situatie is er onvoldoende aandacht voor het betrekken van de medewerkers in de uitvoering en totstandkoming van de organisatiedoelstellingen. De strategische missie, visie en kernwaarden leven nog niet onder de medewerkers. Door hen die dagelijks in de praktijk bezig zijn om organisatiedoelstellingen waar te maken is het handig dat zij weten waar de organisatie voor staat. Wat wil Schouten Zekerheid en wat heeft prioriteit, waar doe je het voor als medewerker? Op die vragen kan de Internal Branding strategie antwoord geven. Het intern positioneren van de why. Wanneer deze de trots van de medewerker wordt, is de missie gelaagd (Michels, 2016).

5.3. Engagementsstrategie

De Engagementsstrategie[®] is een strategie die door Tom Habekotté is ontwikkeld op basis van de literatuur van Huib Koeleman (2018), Will Michels (2016) en Hillary Scarlett (2015). De strategie is gericht op het creëren van interne betrokkenheid en het versterken van de interne band. Hierbij staat centraal, wat van essentieel belang is voor het ontstaan en voortbestaan van de organisatie. Door medewerkers te laten beleven wat hen verbindt met elkaar en de organisatie. Om zo de wederzijds lonende relatie bloot te leggen en te versterken. De focus ligt bij deze strategie op de sociale connectie en de purpose (het waar doen we het voor). In hoofdstuk 8 wordt de strategie stap voor stap weergegeven. Voorafgaand wordt er ingegaan op de theorie van storytelling.

5.4. Advies

De hernieuwde vraagstelling is: *'Hoe kan Schouten Zekerheid de betrokkenheid van de medewerkers vergroten zodat zij zich meer verbonden voelen met de organisatie?'* In deze vraagstelling komt naar voren dat de huidige interne positionering nog niet overeenkomt met wat Schouten Zekerheid naar buiten uitdraagt. Intern zijn er meerdere afdelingen die als eilandjes functioneren waardoor zij niet als één bedrijf samenwerken. Voor medewerkers is de vraag 'waarom doen we wat we doen', en 'waarom doen we zaken op een bepaalde manier' belangrijk. Dit schept onbegrip en zorgt voor verdeeldheid onder de medewerkers. Daarnaast roept het weerstand op bij nieuwe verandering. Uitleg geven over waarom de verandering plaatsvindt is hierbij belangrijk om weerstand weg te nemen en gerust te stellen.

Parallel aan dit onderzoek is er een project met de directie gestart om de Golden Circle te formuleren en de daarbij horende facetten van de internal branding zoals het opnieuw bekijken van de kern- en merkwwaarden. Dit is een langdurig project dat tijdens mijn afstudeeronderzoek is gestart.

Er is bij het 'Go/No Go- moment' na toelichting van het advies door de praktijkbegeleider gekozen om mee te gaan in de beredenering voor de Engagementstrategie. De oplossingsrichting van het gegeven advies wordt door Erica van Heukelom gezien als best passend voor de organisatie.

In hoofdstuk 6 wordt de methode van onderzoek toegelicht, waarna in hoofdstuk 7 de theorie voor het ontwikkelen van de strategie uiteen wordt gezet. In hoofdstuk 8 zullen de stappen van de Engagementstrategie worden behandeld.

6. Methode van onderzoek

6.1 Proces

Deskresearch

Voor de theorie van de medewerkersbetrokkenheid en de authentieke verhalen is gebruik gemaakt van de literatuur van Koeleman en Scheringa. Daarnaast een webinar van Hilary Scarlett en het hoorcollege van Marieke Smids uit de minor: 'Interne communicatie & verandermanagement'. Aanvullend en ter vergelijking van, is het onderzoek van Gallup en de Gallup Q12 Index opgenomen in de literatuurstudie. Dit samen vormt de basis om tot een gedegen concept en content te komen.

Fieldresearch

Bij het testen van het concept en de content wordt er gebruik gemaakt van interviews en enquêtes. De interviews over het concept worden gehouden met experts op het gebied van marketing en communicatie. De content zal aan de hand van een enquête worden getest onder de beoogde eerste doelgroep zoals beschreven bij 1.4.

Kwalitatief onderzoek

Voor het testen van het concept worden de teamleden van de marketing en communicatieafdeling geïnterviewd. Er zijn vijf vragen opgesteld die inzicht geven in de toepasbaarheid en haalbaarheid van het concept.

Kwantitatief onderzoek

Bij het onderzoek over de content wordt een steekproef onder het eerste deel van doelgroep, alle uitvoerende medewerkers op de afdelingen. De keuze hiervoor is eenvoudig. De medewerkers op uitvoerende afdelingen maken samen met een manager als enige gebruik van het huidige informatiebord. Buiten de doelgroep voor het testen van de content vallen dus de directie en de adviseurs. Dit is een bewuste keus om eerst draagvlak voor het idee te creëren onder de medewerkers.

6.2 Betrouwbaarheid

Interviews

De interviews zijn afgenomen om de urgentie van het vraagstuk te achterhalen. Er is met managers gesproken die verantwoordelijk zijn voor, of verstand hebben van het onderwerp. Er wordt hierbij gebruik gemaakt van een semigestructureerd interview om uiteindelijk de verkregen inzichten met de uitkomsten van informele gesprekken te vergelijken. Hierdoor ontstaat er een breder beeld van de situatie die ongekleurd wordt geschetst door de respondent (Bijlage 5: Interviews).

Enquête

Volgens Baarda (2005) moet een steekproef bestaan uit een bepaalde grootte gebaseerd op de populatieomvang (=N), een foutmarge (=e) en een z-score of wel betrouwbaarheidsniveau (=z). Als laatste is er nog de kans dat iemand een bepaald antwoord geeft (=p). Dit is bij een meerkeuze vraag 50%. Bij berekening wordt de volgende formule gehanteerd (zie figuur 7.2.).

Voor de betrouwbaarheid van dit onderzoek wordt gerekend met een betrouwbaarheidsniveau van 80%. Dit houdt in dat de z-score 1,28 is (z=1,28). De totale populatie van de doelgroep waaronder getest wordt (medewerkers en managers) is 142 personen (N=142). De te hanteren foutmarge is 10% (e=10). Hierdoor komt de steekproefgrootte uit op 32 personen.

$$\text{Steekproefgrootte} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

*Figuur 7.2. Formule berekenen steekproefgrootte
Bron: Baarda, B. Dit is onderzoek!, 2005.*

6.3 Validiteit onderzoek

Interne validiteit

Interviews

De interviews worden gehouden aan de hand van vooraf opgestelde vragen om zo de antwoorden van de respondenten te vergelijken. Hierdoor is de validiteit van de onderzoeksmethode betrouwbaar.

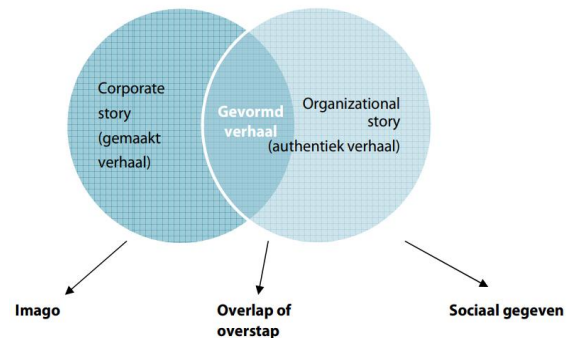
Enquête

De gehanteerde foutmarge van 10% geeft aan dat het onderzoek bij een herhaling 10% hoger of lager kan uitvallen. Een vraag met als antwoord 100, kan dus in werkelijkheid variëren tussen de 90 en 110 wanneer het onderzoek onder de totale populatie wordt gehouden.

7. Een passend verhaal

Om de Engagementstrategie[®] uit te voeren is het van belang om achtergrondinformatie te hebben over 'stories' en het vertellen ervan. Binnen de gekozen strategie hebben stap 3, 4 en 5 betrekking op het verzamelen, vormen en delen van verhalen en succes.

Meer betrokkenheid creëren door de trots van de medewerker te vertalen naar een verhaal. Overal waar mensen werken, worden verhalen verteld over persoonlijke ervaringen. Deze gebeurtenissen worden verteld aan collega's, vrienden en familie. Door deze authentieke verhalen te verzamelen, de trotse 'organizational story's' zoals Scheringa & Der Leun (2013) deze noemen, kan een 'gevormd verhaal' gemaakt worden. Een basisverhaal wat intern leeft, waar de kernwaarden en met name de trots in terug komen. Het 'waar doen we het voor' of in andere woorden de missie of *purpose* staat bij dit gevormd verhaal centraal. Het samen opstellen van een verhaal wat door de organisatie gedragen wordt, kan later als corporate story het externe imago versterken. Een corporate story geeft inhoudelijk antwoord op de vragen: 'waar gaan we naar toe?', 'waar komen vandaan?' en 'wie zijn we nu eigenlijk?' (Tesselaar & Scheringa, 2009).



*Figuur 7: Storypower model
Bron: Scheringa & Der Leun, 2013*

Storytelling is een samengesteld woord van de woorden 'story' en 'telling'. Een krachtig verhaal hebben is stap 1, maar de manier waarop dat verhaal wordt verteld is stap 2. De manier van vertellen kan een goed verhaal onderuithalen, omdat het niet de gewenste emoties oproept bij de toehoorders (Smids, 2019). Het vertellen van verhalen is geen hype of nieuwe trend, maar een manier om het brein te beïnvloeden en een boodschap over te brengen. Een krachtig verhaal is opgebouwd uit drie stappen (Friedmann, 2012): een begin, midden en eind. Aristoteles beschrijft hoe dit proces in zijn werk gaat aan de hand van drie woorden: *pity* (medelijden), *fear* (angst), & *catharsis* (het uitten van emoties). Daniels & Scully (1992) leggen uit hoe je volgens Aristoteles een verhaal op kunt bouwen;

Pity: je moet het publiek medelijden laten krijgen met het de hoofdpersoon. Dit doe je door de hoofdpersoon iets onverdienstelijk te laten overkomen. Om zo een emotionele band te krijgen met de hoofdpersoon van het verhaal. Wanneer dit is gelukt heeft het verhaal controle over het publiek.

Fear: Nu kun je het karakter in een steeds verslechterende situatie plaatsen. Door de emotionele band en de verslechterde situatie voelt het publiek een bepaalde angst.

Catharsis: Wanneer de hoofdpersoon daarna wordt verlost uit zijn benarde situatie komt het bij het publiek een gevoel van opluchting vrij. De opgekropte angst en medelijden komt nu vrij. Bij de opluchting hoort een bepaald gevoel wat veroorzaakt wordt door een chemische reactie in het brein waardoor de stof met de naam serotonine vrijkomt, ook wel de liefdespeptide genoemd. Dit voor een geluksmoment zorgt en een fijn gevoel geeft. (Friedmann, 2012).

Om toehoorders te beïnvloeden en een emotionele band op te bouwen met het karakter van het verhaal zijn drie woorden belangrijk: *pity*, *fear* en *catharsis*. Het resultaat is dat het verhaal raakt, blijft hangen en wordt doorverteld. Tijdens het gastcollege Storytelling (M. Smids, persoonlijke communicatie, 17 december 2018) zei Marieke Smids dat er naast het overbrengen en oproepen van emotie bij een verhaal een tweede aspect belangrijk, namelijk verbeelding. Het geheim van een verhaal is het vertellen in beeldende woorden.

8. De Engagementstrategie

Er is gekozen voor strategische oplossingsrichting 3, de Engagementstrategie®. De Engagementstrategie is door Tom Habekotté voor dit onderzoek ontwikkeld. De strategie is vormgegeven op basis van de theorie van de Engagementpiramide (fig. 5) van Koeleman (2018), Scarlett (2015) en Michels zoals beschreven in het boek Communicatiestrategie (Michels, 2016, p. 177-179). Om deze strategie succesvol te implementeren, is er voor de Engagementstrategie een aantal stappen opgesteld die moeten worden gevolgd voor succesvolle implementatie (zie Bijlage 7):

- ▶ Bekrachtig de interne boodschap
- ▶ Creëer de juiste condities
- ▶ Deel de trots van de medewerker
- ▶ Vorm een basisverhaal
- ▶ Bevorder verbinding met collega's en organisatie
- ▶ Meten & bijsturen

Engagementstrategie in het kort

De Engagementstrategie is gericht op het creëren van interne betrokkenheid en het versterken van de interne band. Hieronder worden een aantal stappen uitlegt. De Engagementstrategie is ontwikkeld op basis van de theorie uit het theoretisch kader in hoofdstuk 3 en aanvullende theorie is te vinden in hoofdstuk 7. Per stap zal worden toegelicht welke theorie van belang is en wat de stap betekent in de strategie.

8.1. Bekrachtig de interne boodschap

Om te bepalen wat de organisatie intern wil uitdragen moet er worden gekeken naar de missie, visie en kernwaarden van Schouten Zekerheid. Deze moeten samen tot uiting komen in een collectieve ambitie (Michels, 2016). Om inzicht te krijgen in de gedeelde ambitie is er in dit onderzoek een analyse uitgevoerd: hoofdstuk 4.2. Golden Circle. Hierin zijn de missie, visie en kernwaarden verwerkt in de woorden 'why', 'how' & 'what'. Deze analyse geeft een mogelijke collectieve ambitie weer die voor de organisatie zou kunnen gelden, dit omdat deze nog niet door de organisatie zelf is geformuleerd met het Golden Circle model van Sinek (2010).

8.2. Creëer de juiste condities

Nu er is bepaald wat de organisatie intern wil uitdragen naar de medewerkers kan er gewerkt worden aan de juiste condities. Hiermee wordt bedoeld dat de medewerker in staat gesteld moet worden om vanuit de interne boodschap te werken. Als een medewerker klantcontact onderhoud moet er een juist functionerende telefoon zijn die dit mogelijk maakt. De vraag die Koeleman (2018) bij deze onderste laag van de piramide stelt is: 'wat krijg ik?'.

Welke middelen moeten er beschikbaar worden gesteld om de medewerker zijn werk te laten doen vanuit de interne boodschap. Het kan dus zo zijn dat wanneer de organisatie wil werken aan het teamgevoel dat er tijd gereserveerd wordt voor een workshop of andere bezigheid. Hier moet het management dan ook in faciliteren.

8.3. Verzamelen van authentieke verhalen

Meer betrokkenheid creëren door de trots van de medewerker of afdeling te vertalen naar een verhaal (Tesselaar & Scheringa, 2009). Engagement ontstaat volgens Koeleman niet door een plan uit te denken, vanuit een gedachte, maar groeit naar mate je van collega's weet wat hen drijft (Koeleman, 2018). Door verhalen te verzamelen van medewerkers en afdelingen waar zij voldoening uithalen wordt een start gemaakt met de vraag: 'wat drijft de medewerker?' en 'wat breng ik?'. Daarnaast is het van belang dat de verhalen inzicht geven in wat de medewerker en de afdeling doen voor de organisatie. Wat brengt bij hen het gevoel van trots naar boven? Deze vraag staat centraal bij het verzamelen van de verhalen.

8.4. Vorm een basisverhaal

Volgens Michels (2016) moet de organisatie een basisverhaal hebben van waaruit de ontstaansgeschiedenis, de kernwaarden, de cultuur en het DNA worden beschreven. Storytelling is hierbij een niet te onderschatten middel. Door het verzamelen van authentieke verhalen kan een 'gevormd verhaal' worden gemaakt. Een basisverhaal wat intern leeft, waar de kernwaarden en met name *purpose* in terug komt (Scheringa & Der Leun, 2013).

Het basisverhaal moet waarheidsgetrouw zijn, tot de verbeelding spreken en voldoen aan de narratieve elementen²; een held, streven, begunstigde, gangmaker, tegenslag, hulp en ommekeer (Smids, M. persoonlijke communicatie, 2018).

Dit verhaal maakt de interne boodschap tastbaar en geeft een gezicht aan de niet tastbare *purpose*. Het verhaal laat medewerkers beleven wat er wordt bedoeld met de *purpose* en op welke manier er gewerkt kan worden. Daarnaast biedt dit verhaal houvast voor managers en directie om niet uit het oog te verliezen waarvoor ze het doen en om de prioriteiten te bepalen.

8.5. Deel de verhalen, successen en trots

Het is belangrijk dat er momenten zijn waarop alle medewerkers bij elkaar komen. Dit heeft betrekking op de derde laag van de engagementpiramide van Koeleman waarbij het gaat om de match; 'pas ik hier?'. Volgens Scarlett heeft dit te maken met de sociale connectie en het passen in de cultuur van het bedrijf (2016). Gallup onderzocht de sociale connectie door de volgende vraag te stellen: 'Do you have a best friend at work?'. Er is dus behoefte aan de sociale klik met medewerkers om tot een betrokken organisatie te komen.

Tijdens deze momenten waarbij alle medewerkers gezamenlijk bij elkaar zijn, moet er aandacht zijn voor de sociale connectie. 'Heb ik dezelfde visie op mijn werkzaamheden als mijn collega's of pas ik niet in de organisatie?'. Om deze vraag te beantwoorden worden er op momenten waarbij iedereen samen is de eerdere verzamelde verhalen verteld. Niet direct publiekelijk, maar informeel onderling. Er kan publiek een aanjager gegeven worden, als start om te praten over wat er meegemaakt wordt in het bedrijf.

8.6. Meten en bijsturen

De betrokkenheid meten is van belang om te bepalen of de organisatie de juiste strategie volgt om tot alignment te komen. Een manier waarop er gemeten kan worden of de betrokkenheid is gegroeid is het regelmatig uitvoeren van een Gallup Q12 enquête (zie Bijlage 6). Er zijn tools beschikbaar die het inzichtelijk en makkelijker uitvoerbaar maken om een betrokkenheidsindex te genereren (Tichelaar, 2015).

Daarnaast is het van belang om tijdens het proces voldoende te meten of het nog steeds aansluit bij de behoefte van de medewerkers. Wanneer een activiteit niet loopt is het de moeite waard om te achterhalen waar dit dan aan ligt.

In het volgende hoofdstuk zal het concept worden uitgewerkt, wat na aanleiding van de strategie en het voor onderzoek is ontwikkeld.

² Het gastcollege Storytelling is tijdens de Minor Interne Communicatie & Verandermanagement aangeboden. Marieke Smids, oprichter van het Storytelling Gilde, gaf dit gastcollege.

9. Concept

In dit hoofdstuk wordt de gekozen oplossingsrichting uitgewerkt. De strategie zal aan de hand van het boek Communicatiestrategie van Michels worden toegelicht waarna de resultaten worden samengevat. Vanuit de bevindingen zal het concept, de oplossing, worden gepresenteerd.

'SamenZeker.'

Om tot een gedegen concept te komen op basis van het eerdere onderzoek zijn hieronder een aantal citaten opgesomd.

Citaten vanuit interviews & informele gesprekken

'(...) je merkt gewoon nog steeds, ook al zitten we hier nu ruim een jaar, dat je een soort van een scheiding hebt en voelt tussen Schouten Zekerheid en Boelaars & Lambert. Die scheiding is heel duidelijk aanwezig.'

'Waarom doen we wat we doen, en waarom doen we het op de manier waarop we het doen?'

'Je merkt wel heel erg dat er wordt gezegd: 'Dit is mijn verantwoordelijkheid en alles wat daarbuiten valt dat hoort niet bij ons team maar bij een ander team'

'Joh eigenlijk weet ik nog steeds niet wat we als organisatie kunnen en willen bieden'

'Ik word drie dagen van tevoren op de hoogte gebracht van een impactvolle verandering voor mijn top 12 relaties die samen voor 75% van de omzet voor KOK zorgt...'³

Communicatiestrategie

Engagementstrategie

Communicatieboodschap

'Samen gaan we voor Zekerheid'

Creatief concept: 'SamenZeker.'

Beeldmerk: SZ.

De combinatie van de woorden Samenwerking en Zekerheid maken het creatief concept tot 'SamenZeker.'. De hoofdletters zijn niet zonder functie. Binnen de organisatie wordt de term SZ gebruikt om aan te geven wanneer een onderwerp over Schouten Zekerheid gaat. Dit is een knipoog naar de samenwerking van de medewerkers onder één naam: Schouten Zekerheid Holding B.V. De letters 'SZ.' komen in de content terug als verbindende factor. Overall waar intern 'SZ.' op staat is onderdeel van het concept. Een vernieuwend concept voor de organisatie en de start van strategische interne communicatie binnen Schouten Zekerheid.

Doel van het concept

'SamenZeker.' staat voor de samenwerking aangaan en barrières verbreken. Daarnaast is het doel van 'SamenZeker.' om elkaar beter te leren kennen en de onderlinge band te versterken door medewerkers te laten beleven wat hen met elkaar en de organisatie verbindt. Wat doen de verschillende afdelingen en wat maak je als medewerker van een afdeling mee. Het creëren van begrip, het delen van trots en vieren van succes. Dat maakt dat we Samen *kunnen* gaan voor Zekerheid.

³ Persoonlijke communicatie, informeel gesprek met medewerker KOK Assurantiën, 27 mei 2019.

10. Content

Om het concept leven in te blazen wordt in dit hoofdstuk de content uitgewerkt. De content is de inhoud van de middelen die ingezet worden om de boodschap van het concept over te brengen. Het concept 'SamenZeker.' zal op de content terug te vinden zijn door het beeldmerk 'SZ.'.

10.1. 'SamenZeker.' Informatiescherm

Binnen het concept 'SamenZeker.' staat één communicatiemiddel centraal namelijk: 'Het 'SamenZeker.' Informatiescherm.' Op dit scherm, wat op elke afdeling komt te hangen, wordt belangrijke informatie gepusht die de betrokkenheid verhoogd. Andere middelen worden via dit scherm gepromoot en onder de aandacht gebracht. Het is een aanvulling op het intranet waarbij de belangrijkste *highlights* worden getoond, de aanvullende informatie is via Scienta te vinden.

Momenteel worden alle interne boodschappen via de e-mail en Scienta verspreid. Boodschappen met waarbij van de medewerker wordt verwacht dat hij actie onderneemt, worden verstuurd via e-mail. Overige communicatie gaat via de teamleider. Het intranet is momenteel een ongestructureerde bron van informatie, waarbij er geen onderscheid gemaakt wordt in prioriteit.⁴ Uit het onderzoek van Brenda van Dijk blijkt dat Scienta niet dagelijks wordt gebruikt (zie Bijlage 3). Het krijtbord (fig. 8) wat op dit moment op de afdelingen hangt, wat de functie van 'informatiebord' heeft, wordt niet gebruikt. Hier ligt een kans voor het bedrijf om het bereik van interne communicatie te vergroten.



Figuur 9: Digitaal informatiebord



Figuur 8: Afdelingskrijtbord

Het informatiebord kent zes rubrieken die in het teken staan van het verbeteren van de interne communicatie. De rubrieken zijn:

1. LinkedIn Newsfeed

Het laatste LinkedIn-bericht van Schouten Zekerheid laat zien wat de organisatie naar de relaties toe communiceert. De purpose wordt hiermee verduidelijkt naar de collega's. 'We doen het niet voor niets'.

2. (Succes)verhalen & weetjes van collega's

Het aankondigen van verhalen op het SZ. Informatiescherm is een manier om de medewerkers te triggeren de SZ. Nieuwsbrief te lezen met het volledige verhaal. Daarnaast wordt deze rubriek gebruikt om feiten van en over collega's te delen met de titel: 'Wist je dat ...?' Hierdoor wordt er op een ludieke en speelse manier meer betrokkenheid gecreëerd. Tom wordt namelijk aangesproken door collega's en er wordt een grapje gemaakt.

⁴ Persoonlijke communicatie, gesprek met medewerker Marketing & Communicatie, 12 juni 2019.

3. Waar is de taart?

Wie is er vandaag jarig? Waar kunnen we taart eten? Het feliciteren van collega's is een informele toevoeging die zorgt voor een prettige sfeer en werkomgeving. Een omgeving waarin ook stilgestaan wordt bij de leuke dingen zoals jarig zijn. Dit stimuleert de sociale connectie zoals Scarlett (2015) deze schetst.

4. Belangrijk voor deze week

Door alleen de belangrijkste informatie van de week en/of dag te tonen wordt de stroom aan informatie meer geordend en is deze voor medewerkers behapbaar. Dit helpt de autonomie van medewerkers te stimuleren. Managers hoeven niet constant te wijzen op deze 'belangrijke informatie' de medewerker is namelijk al op de hoogte.

5. LIVE mededelingen

Soms moet er iets gecommuniceerd worden naar medewerkers wat niet perse via de 'zakelijke e-mail' hoeft. Zo gebeurt het regelmatig dat er voetbalwedstrijdkaarten worden verloot of dat er boven op 17^e etage taart is afgegeven. Via de LIVE mededelingen worden medewerkers hiervan op de hoogte gebracht.

6. Leerzame en gezellige momenten

De sociale connectie, autonomie en purpose komen in deze workshops, bijeenkomsten en gezellige momenten terug. Een van deze momenten is de workshop: 'Wat doet afdeling X?' en wordt verderop in het hoofdstuk toegelicht.

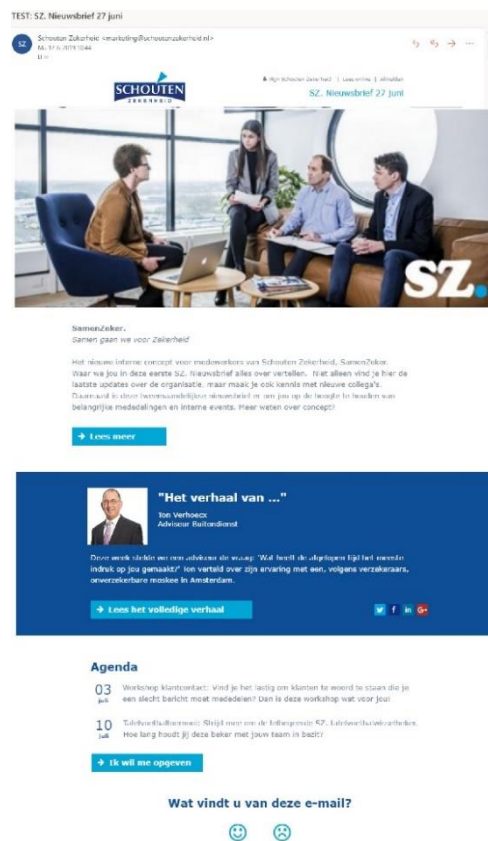
De SZ- monitor heeft dus de functie van informatiedrager en met cross-mediale inzetbaarheid. Hieronder wordt verstaan: verwijzing naar Scientia voor uitgebreide informatie, relevante nieuwsberichten, sociale netwerken, weersvoorspelling en LIVE- mededelingen vanuit de organisatie. Een vergrootte afbeelding van het uiteindelijke SZ. Informatiescherm is in Bijlage 9 te vinden. Overigens kan voor een mogelijke testfase het dashboard eerst op de desktop van de medewerker zichtbaar worden. Hierdoor kan er in de organisatie getest worden zonder dat er direct hoge kosten worden gemaakt.

10.2. SZ. Nieuwsbrief

De evenementen, bijeenkomsten en authentieke verhalen worden op het informatiescherm aangekondigd waarna er voor meer informatie verwezen wordt naar de SZ. Nieuwsbrief. In deze nieuwsbrief staat de uitgebreide informatie omtrent een evenement. Daarnaast is de SZ. Nieuwsbrief het middel om de verhalen te verspreiden. In de nieuwsbrief zijn meerdere categorieën te vinden namelijk: Succes, verhalen, evenementen & medewerkers in de spotlight. Een leesbaar voorbeeld van de digitale nieuwsbrief is te vinden in Bijlage 10.

De categorieën zijn opgesteld op basis van stap 5 uit de Engagementstrategie: 'Deel de trots en verhalen' waarbij wordt uitgegaan van de theorie van Scarlett (2015), Koeleman (2018) & Smids (Persoonlijke communicatie, 17 december 2018).

Er is gekozen voor een nieuwsbrief als middel voor de Engagement om de content te verspreiden en onder de aandacht van de medewerkers te brengen. Uit onderzoek van Brenda van Dijk blijkt namelijk dat adviseurs niet tot nauwelijks toegang hebben tot het intranet. Zij ontvangen interne informatie het liefst via de e-mail, hiertoe hebben zij altijd toegang. Voor medewerkers intern geldt dat zij niet dagelijks op Scientia kijken, zoals bij 9.1. uitgelegd.



Figuur 10: E-mail SZ. Nieuwsbrief

E-mail is ook voor hen het primaire communicatiemiddel. Er is momenteel nog geen interne nieuwsbrief. Daarom is de implementatie hiervan een 'zekerheid'. De nieuwsbrief wordt via de e-mail verstuurd. Dit zodat alle medewerkers waaronder de thuiswerkers en adviseurs de nieuwsbrief kunnen ontvangen.

In de nieuwsbrief is onder meer de dagelijkse gang van zaken te lezen. Deze tweemaandelijks nieuwsbrief wordt elke eerste en derde dinsdag van de maand om 10:00 uur verstuurd. Altijd de dag voor de dat er een evenement plaatsvindt zodat iedereen op de hoogte is van de laatste actualiteiten. Overigens is dit ook de dag waarop de meeste medewerkers aan het werk zijn. Hier ligt dus het grootste bereik.

10.3. Authentiek verhaal ... van een adviseur



Het verhaal van...

Als adviseur buitendienst maak ik af en toe wel gekke dingen mee. Van de week was ik in Amsterdam bij een moskee, echt niet normaal wat je dan ziet. Een oud sorteercentrum van PostNL, wat helemaal omgebouwd is tot cultureel centrum. Een nieuwe lichtkoepel, vloerkleden uit Turkije, een speciaal aangelegde speeltuin voor de kinderen en een restaurant. Alles betaald van gemeenschapsgeld, dus geen bank die eraan te pas hoefde te komen.

Zo'n 1000 gezinnen die allemaal hun steentje bijdragen en zo gezamenlijk de 2 miljoen euro ophoesten voor de ombouw van het pand. Dan wil je natuurlijk als adviseur die tent gelijk gaan verzekeren. Geen moeilijke opgave zou je denken met al die state- of the-art beveiligingsapparatuur binnen en buiten. Nou, mooi niet!

Er zijn geen verzekeraars die moskeën willen verzekeren, omdat het niet binnen hun 'beleid' past.

Het heeft natuurlijk een andere oorzaak. Ze zijn bang dat ze niet kunnen voldoen aan de UBO-wetgeving, omdat vaak niet te achterhalen is wie de uiteindelijk belanghebbenden zijn. Daarnaast worden de premies hoger ingeschaald dan bij kerken en synagogen in Nederland.

Dit komt omdat verzekeraars het risico op aanslagen hoger inschatten op moskeën.

Maar goed, ga dat maar eens uitleggen aan zo'n jonge gast die er samen met anderen alles aan heeft gedaan om aan de regeltjes te voldoen. Alles is in orde, de keuringen zijn aanwezig, beveiliging, er is gewerkt met brandvertragende vloerkleden en geen kredietverstrekker die schuld komt innen. Weinig risico zou je denken.

Het is uiteindelijk gelukt om de moskee en islamitisch cultureel centrum te verzekeren als 'Cultureel Ontmoetingscentrum'. Het voelt voor mij gek dat het dan ineens wel kan. Ik ben blij dat het is gelukt, tevreden klanten die veilig kunnen ondernemen. Daar doen we het voor.



Ton Verhoecx

SZ.Nieuwsbrief 1.

Het verzamelen van verhalen is derde stap in de strategie. Door authentieke verhalen te delen, krijgen medewerkers een kijkje in wat een collega mee maakt. De *purpose*, het waar doen we het voor, wordt hiermee direct gestimuleerd. Het ontzorgen, de interne boodschap die bij stap 1 door de organisatie is geformuleerd, komt hierin duidelijk naar voren.

Een voorbeeld van een authentiek verhaal, naar aanleiding van een gesprek met Ton Verhoecx is hieronder te zien. De paginagrootte afbeelding is te vinden in Bijlage 11.

Figuur 11: Authentiek verhaal... Ton Verhoecx

10.4. Workshop: Wat doet 'afdeling X'?

Een struikelblok binnen de organisatie is dat men van elkaar en de afdelingen in het bijzonder niet precies weten wat ze doen. Hierdoor worden afdelingen, directie, managers en medewerkers niet op tijd of helemaal niet ingelicht over impactvolle veranderingen. Daarnaast voedt de onwetendheid een stuk onbegrip en frustratie. Dit is op te lossen door afwisselend afdelingen te laten vertellen wat ze doen, hoe ze dat doen en waarom ze dat doen. Hierdoor wordt de voedingsbodem voor onbegrip en frustratie beetje bij beetje weggenomen.

Workshop: Wat doet 'afdeling X'

Workshop-vorm waarbij een afdeling zijn verhaal doet door medewerkers aan het woord te laten. Deze medewerkers vertellen over de dagelijkse gang van zaken en waar zij zoal tegen aan lopen. De toehoorders (een mix van collega's van een andere afdeling) luisteren en kunnen vragen stellen aan de desbetreffende medewerkers, dit alles onder het genot van een hapje en drankje.

Daarna is het tijd om aan de slag te gaan met een case of opdracht om de situatie op de werkvloer na te bootsen. Tegen welke problemen loopt een afdeling aan, hoe verloopt het proces en wat kan er beter. Deze en andere vragen worden beantwoord waarbij niet alleen input van de presenterende afdeling komt, maar juist van de medewerkers uit de zaal. Wat ervaren zij?

Het gezamenlijke moment past op meerdere vlakken in het concept en de strategie. Er wordt namelijk gewerkt aan stap 2: het stellen van de juiste conditie, 'medewerkers zijn op de hoogte van wat er speelt'. Daarnaast speelt de vraag 'waarom doen we wat we doen?' een grote rol. Nu je weet hoe het proces in elkaar zit en weet wie wat doet en waarom het op die wijze gebeurt. De *purpose* wordt verduidelijkt. Het positieve effect hiervan is dat de medewerkers meer begrip hebben voor de situatie. Als laatste komt ook het stuk sociale connectie aanbod. In de workshop aan de slag gaan met de case stimuleert de sociale connectie met collega's.

De uitnodiging Workshop

Om mensen naar het evenement te krijgen is er gekozen om een uitnodiging te maken voor de medewerkers. Deze uitnodiging wordt persoonlijk verstuurd aan medewerkers van de afdeling die deelneemt aan de workshop. Daarnaast zal er op de dag zelf een reminder gestuurd worden naar de medewerkers van de afdeling. Dit is vooraf afgestemd met de teamleider van de afdelingen zodat zowel de afdeling die de workshop leidt als de afdeling die aanwezig is in de zaal op de hoogte zijn van elkaars aanwezigheid. Dit heeft als positief effect dat er beter ingespeeld kan worden op specifieke situaties op de werkvloer. Zie bijlage 12 voor een leesbare versie van de uitnodiging.



SCHOUTEN
ZEKERHEID

Rijk Schouten Zekerheid | Lees online | Afmelden
Uitnodiging Workshop: Marketing & Communicatie

SZ

De afdeling Marketing & Communicatie nodigt jou uit om de Workshop: 'Wat doet Marketing & Communicatie?' bij te wonen. We geven antwoord op al je vragen en laten je ervaren hoe een dag op de afdeling eraan toe gaat. Jij komt toch ook?

[→ Ik ben erbij!](#)

Workshop: Wat doet Marketing & Communicatie?

Tijdens deze workshop vertelt Erica van Heukelom hoe een dag op de afdeling eruit ziet. Van een korte briefing op maandagochtend, tot het halen van de deadline voor de prolongatie. Het maken van online content en het testen van de e-mailcampagnes. Alles komt aan bod.

Na de presentatie gaan je zelf aan de slag met een opdracht. Het lijkt makkelijk, maar niets is wat het lijkt. Lukt het jou om de deadline te halen?

Heb jij nu al een vraag aan Erica? Stel hem dan alvast dan nemen we deze vraag mee in de presentatie. Ook als je tijdens de presentatie vragen hebt, stel deze gewoon.

[→ Ik heb al een vraag voor Erica](#)

Programma

13:00 Uitleg van Erica van Heukelom over wat de afdeling Marketing & Communicatie doet in een normale week. Tijdens dit uur kun je al je vragen stellen aan Erica.

14:00 Workshop: De workshop bestaat uit een opdracht vanuit het Marketing & Communicatieteam. De opdracht is: 'Organiseer een evenement voor 100 man.'

Workshop Marketing & Communicatie

📅 dinsdag 31 juli

🕒 13:00 - 15:00

📍 Trainingsruimte op de 17e etage

[→ Zet in mijn agenda](#)

Figuur 12: Uitnodiging Workshop

11. Testen van concept en content

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de testen weergegeven. Daarna wordt ingegaan op wat het voor het concept en de content betekent. Er wordt uitgelegd waarom er wel of geen aanpassingen worden gedaan aan de hand van de feedback.

11.1. Concept: 'SamenZeker.'

Om het concept te testen is de afdeling Marketing en Communicatie gevraagd om hun feedback op het concept 'SamenZeker.' Zij kunnen vanuit hun specialisme beargumenteren waarom een concept wel of niet aansluit bij de organisatie. Om dit te testen zijn de volgende vragen opgesteld:

1. Aan welke woorden moet je het eerst denken bij dit concept?
2. Past het concept volgens jou bij de organisatie?
3. Waarom wel, waarom niet?
In hoeverre herken jij je in de boodschap van het concept?
4. Kun je een sterk punt en een verbeterpunt noemen?

Resultaten

Uit de test van het concept blijkt dat er altijd ruimte is voor verbetering. Hieronder een korte samenvatting van wat er zoal gezegd is. Daarna worden eventuele aanpassingen aan het concept besproken. De vragen en antwoorden zijn terug te vinden in Bijlage 8.

De meest genoemde woorden zijn: interne communicatie en betrokkenheid. Dit bevestigt dat het concept aansluit bij het eerdere theoretisch kader en de gekozen oplossingsrichting waarbij 'engagement' centraal staat.

Alle specialisten van het marketing & communicatie team zijn het erover eens dat het concept past bij de organisatie. De overeenkomst met het langlopende concept van HR, ZelfVerzekerd, wordt opgemerkt. Hiermee wordt bevestigd dat het concept bij de organisatie past. Er wordt aan toegevoegd dat het lijkt op een spiegeling van concept ZelfVerzekerd, waar het gaat om het individu draait het bij 'SamenZeker.' om het collectief en de samenwerking. Volgens alle vier de specialisten laat dit concept de ideale en gewenste situatie zien.

Over de centrale boodschap van het concept zijn drie van de vier specialisten het met elkaar eens. Zij zeggen zich te kunnen vinden de boodschap en geven aan dat het spelen met het woord 'zekerheid' leuk is bedacht. Een van de specialisten merkt op dat zekerheid misschien gezien kan worden als 'de veilige weg'.

Als mogelijke valkuil wordt genoemd dat er nog geen meetmomenten zijn ingebouwd om de feedback van collega's te verwerken.

Conclusie

Het concept past bij de organisatie. De woorden die worden opgeroepen met dit concept komen overeen met het doel van het concept. De overeenkomst met ZelfVerzekerd, een intern HR concept, bevestigt nogmaals de match met de organisatie volgens de specialisten.

Het woord 'zekerheid' roept de associatie op van 'veilige weg' en wordt niet of nauwelijks gezien als 'uitdaging', terwijl het binnen dit concept juist gaat om het creëren van een bepaalde zekerheid. Het gaat binnen dit concept juist om het creëren van een bepaalde zekerheid. Zoals in de theorie door Scarlett (2015) wordt benoemd: 'Certainty'. Dit ligt ten grondslag aan engagement namelijk het creëren van de juiste condities, zonder dat gevoel van zekerheid zal er geen solide basis zijn om aan alignment te werken (Koeleman, 2018). Na jaren van spanning tussen de verschillende afdelingen is het een groot goed om die 'zekerheid' te creëren, te benoemen en te waarborgen. Dit is wat alle medewerkers verbindt. Het concept wordt niet aangepast naar aanleiding van de gegeven input.

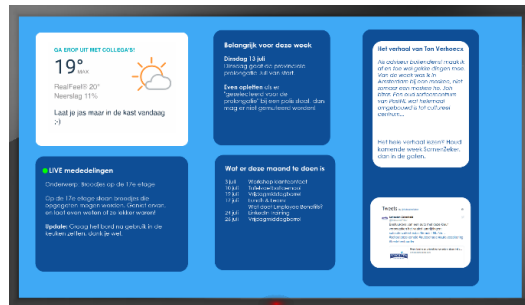
11.2. Test van content

De content test is valide en 80% betrouwbaar. Dit is berekend met de steekproefgrootteformule. Het aantal respondenten moest minimaal 32 zijn voor een betrouwbaarheidspercentage van 80%. Het werkelijk aantal respondenten is 34. Dit betekent dat de steekproefgrootte is behaald.

Content 1: Interactief informatiescherm op de afdeling

Bij het testen van het eerste MVP van het informatiescherm zijn interessante tips en aanbevelingen gegeven. Op basis van de eerste testresultaten (zie Bijlage 8), zal gekeken worden of er eventuele aanpassingen worden gedaan.

Volgens de doelgroep is het gekozen middel passend in de organisatie. Alle respondenten geven een positief antwoord op deze vraag. De meest genoemde reacties bij het zien van het bord zijn: 'Handig' en 'Overzichtelijk'.



Figuur 12: MVP 1 van het informatiescherm waarmee is getest

Het geven cijfer voor deze content is gemiddeld een 8,3

Aanpassingen

Meerdere respondenten geven aan dat het nu vooral tekst bevat en kleur mist. Eén of meerdere afbeeldingen zouden een oplossing kunnen bieden. Een ander punt dat is aangestipt is dat er nog weinig over de organisatie en medewerkers zelf instaat. Een LinkedIn Newsfeed en een verjaardagskalender zou volgens meerdere respondenten een oplossing zijn. Een tip van een van de respondenten is om het informatiescherm ook beschikbaar te maken op de desktop van de medewerkers. Zo wordt het bord interactief en kan er snel doorgeklikt worden naar de juiste omgeving.

- LinkedIn Newsfeed

Twitter wordt door de organisatie niet tot nauwelijks gebruikt. LinkedIn wordt actiever gebruikt, het inzetten van LinkedIn in campagnes is een van de redenen waarom Twitter voor LinkedIn vervangen moet worden.

- Waar is de taart?

Wanneer iemand jarig, zal dit op het bord verschijnen. Zo weet je altijd wanneer en waar je iemand kunt feliciteren. Een kort praatje maken als je elkaar tegenkomt en de jarige feliciteren daar zegt niemand nee tegen.

- Persoonlijk

Om het informatiescherm meer op medewerkers en organisatie te richten is er gekozen om afbeeldingen van medewerkers terug te laten komen bij 'Waar is de taart?'.
- **SZ.**

Het logo van 'SamenZeker.' Anders gezegd het beeldmerk van het concept 'SZ.' komt terug op het informatiescherm zodat duidelijk is dat dit onderdeel is van het grotere geheel.

In Bijlage 9 is het uiteindelijke SZ. Informatiescherm te vinden.

Content 2: Het verhaal van een adviseur

Na het lezen van de snippit van het verhaal geeft 11,8% van de respondenten aan dat zij geen beter beeld hebben gekregen van wat een adviseur meemaakt. Als tip wordt door deze respondenten geven dat er minder spreektaal in de tekst moet zitten. Hierdoor wordt de leesbaarheid beter en zal het verhaal meer aanspreken, aldus de respondenten. In Bijlage 8 zijn de resultaten van de enquête terug te vinden.

Ook de opmaak van het verhaal wordt aangegrepen als verbeterpunt voor de content. Het verhaal wordt in de SZ. Nieuwsbrief verspreid onder de medewerkers en zal dus ook in die lay-out worden opgemaakt, voorzien van het SZ. beeldmerk. Zie Bijlage 10 voor de uiteindelijke content.

Het geven cijfer voor deze content is gemiddeld een 7,3.

Naar aanleiding van de enquête wordt de content aangepast.

Het is gebleken dat het verhaal niet voldoet aan de verwachtingen, omdat er een gedeelte aan uitleg ontbreekt. De nuance in het verhaal en het werkelijke waarom achter de moeizame strijd met de verzekeraar. Het beleid is een te breed begrip, daarom is besloten om een gedeelte toe te voegen aan het verhaal:

'Het heeft natuurlijk een andere oorzaak. Ze zijn bang dat ze niet kunnen voldoen aan de UBO-wetgeving, omdat vaak niet te achterhalen is wie de uiteindelijk belanghebbenden zijn. Daarnaast worden de premies hoger ingeschaald dan bij kerken en synagogen in Nederland. Dit komt omdat verzekeraars het risico op aanslagen hoger inschatten op moskeeën.'

Content 3: Workshop: 'Wat doet afdeling X'

De content voor de workshop wordt vormgegeven als uitnodiging. De beschrijving van het idee is te abstract voor medewerkers om zich te verplaatsen in het geheel. Daarom is gekozen om de content om te zetten in een uitnodiging. De inhoud en lading van de content blijft ongeveer gelijk, maar zal zich richten op het individu.

Het gemiddelde cijfer wat is gegeven voor de content is 7.6.

Tweeëndertig van de vierendertig respondenten geeft aan naar de workshop te komen na het lezen van de uitnodiging. Het is volgens hen een tof idee en past helemaal bij de organisatie. Een kritische noot een van de respondenten: 'Hoeveel tijd gaat 'Afdeling X' steken in het uitwerken van de workshop?' Op deze vraag wordt teruggekomen in het adviesrapport, hierin staat de implementatie van het plan, de tijdsindeling en de kostenberekening.

Naar aanleiding van de resultaten wordt de content voor de Workshop niet aangepast.

12. Advies

In de concept en content fase is onderzocht wat een mogelijke invulling kan zijn voor de in de context gekozen Engagementstrategie zoals deze is ontwikkeld door Tom Habekotté. Door de invulling en uitwerking van deze strategie wordt een antwoord op de probleemstelling gevormd:

‘Hoe kan Schouten Zekerheid de betrokkenheid van de medewerkers vergroten zodat zij zich meer verbonden voelen met de organisatie?’

Om de interne betrokkenheid onder de medewerkers te vergroten moet er allereerst door de directie worden vastgesteld wat de interne boodschap gaat worden. Wanneer deze vast staat en er een heldere strategie is geformuleerd, kan er begonnen worden met de uitwerking van de communicatiestrategie. Het advies is om iemand voor de Interne Communicatie aan te nemen. Dit zal in eerste instantie een 0,5 fte functie omvatten, dit is voldoende om het concept en bijhorende strategie tot leven te brengen en te houden.

De uitwerking van het implementatieplan voor de communicatiestrategie, het concept en de content is te vinden in het adviesrapport. Hierin is naast een implementatieplan, een kosten-batenoverzicht bijgevoegd. Binnen het adviesrapport wordt stilgestaan bij draagvlak en weestand onder medewerkers. Hierin is communicatie de sleutel tot het succes van het concept want ...

‘Samen gaan we voor Zekerheid’

Alignment als lege huls, schiet het doel voorbij. Start daarom bij de betrokkenheid van de medewerkers, zij geven lading aan het begrip.

Literatuurlijst

- Aarnoutse, B., Hoedt, M., & Van der Horst, P. (2016). *Alignment 2.0: de optelsom van internal branding en employer branding in de praktijk*. Amsterdam: Adfo Groep.
- Balakrishnan, C., & Masthan, D. (2013). *Impact of Internal Communication on Employee Engagement*. Geraadpleegd van <http://www.ijsrp.org/research-paper-0813/ijsrp-p2059.pdf>
- van Beers, L., & Nedeski, G. (2010). *Internal branding 2.0*. Deventer: Kluwer.
- Berge, L., Oteman, M. P., & van Kooten, J. (2017). *Inleiding organisatiekunde* (6th, ed.). Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Boelaars & Lambert. (2019, 4 februari). *Brexit Kenniscentrum*. Geraadpleegd op 8 februari 2019, van <https://www.boelaarsenlambert.nl/brexit>
- CBS. (2016, 14 september). *PBL/CBS prognose: Groei steden zet door*. Geraadpleegd op 8 februari 2019, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/37/pbl-cbs-prognose-groei-steden-zet-door>
- CBS. (2018a, 12 december). *Aantal faillissementen neemt opnieuw toe*. Geraadpleegd op 8 februari 2019, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/50/aantal-faillissementen-neemt-opnieuw-toe>
- CBS. (2018b, 18 december). *Prognose: 18 miljoen inwoners in 2029*. Geraadpleegd op 8 februari 2019, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/51/prognose-18-miljoen-inwoners-in-2029>
- CBS. (2018c, 14 november). *Werkloosheid naar regio*. Geraadpleegd op 8 februari 2019, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboardarbeidsmarkt/werklozen/toelichtingen/werkloosheid-naar-regio>
- Cipers, L. (2018) *De Obama-factor: Methode voor charismatische communicatie*. Uitgeverij Lannoo te Tielt, België
- Daniels, C. B., & Scully, S. (1992). *Pity, Fear, and Catharsis in Aristotle's Poetics*. *Noûs*, 26(2), 204. <https://doi.org/10.2307/2215735>
- De Nederlandsche Bank. (2016, december). *Visie op de toekomst van de Nederlandse verzekeringssector*. Geraadpleegd op 6 februari 2019, van https://www.dnb.nl/binaries/DNBrapport%20Visie%20op%20de%20toekomst%20van%20de%20verzekeringssector,%2013%20december%202016_tcm46-350191.pdf
- Van Dijk, B. (2018) *Intern onderzoek naar de betrokken en bevlogen medewerker*. Geraadpleegd op 15 april, 2019
- van Doorn, A. (2002). *Maken van een communicatieplan*. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Driessen, J. (2017, 10 november). *Gaat blockchain de verzekeringswereld redden of totaal irrelevant maken?* Geraadpleegd op 8 februari 2019, van <https://privacy.vakmedianet.nl/amweb/?ref=https://www.amweb.nl/branche/blog/2017/11/laat-blockchain-de-verzekeringswereld-redden-totaal-irrelevant-maken-101105408>
- Eerlijke Geldwijzer. (2018, maart). *Wat doen banken & verzekeraars met jouw geld?* Geraadpleegd op 8 februari 2019, van <https://eerlijkegeldwijzer.nl/verzekeringswijzer/>

- European Central Bank. (2017, 19 april). *Hoe zou nieuwe technologie de financiële markten kunnen veranderen?* Geraadpleegd op 8 februari 2019, van https://www.ecb.europa.eu/explainers/tell-me-more/html/distributed_ledger_technology.nl.html+
- EY. (2017). *Blockchain in insurance: applications and pursuing a path to adoption*. Geraadpleegd op 8 februari 2019, van [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-blockchain-in-insurance/\\$FILE/EY-blockchain-in-insurance.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-blockchain-in-insurance/$FILE/EY-blockchain-in-insurance.pdf)+
- Friedmann, J. (2012, 27 november). The mystery of storytelling: Julian Friedmann at TEDxEaling [Video]. Geraadpleegd op 6 mei 2019, van <https://www.youtube.com/watch?v=al3KI4BDUQ>
- Gallup. (z.d.). *Five Ways to Improve Employee Engagement Now*. Geraadpleegd op 24 april 2019, van <https://www.gallup.com/workplace/231581/five-ways-improve-employee-engagement.aspx>
- Geerling, R. (2016, 26 oktober). *Innovatie in financiële sector zit in stroomversnelling*. Geraadpleegd op 12 februari 2019, van https://www.afm.nl/~/_profmedia/files/onderwerpen/innovation-hub-/publicaties/2016/vvp-special-ict-okt-2016.pdf?la=nl-nl
- Greimas, A.J. (1966) *Semantique Structurale*, Paris: Larousse
- Hays. (2016). *Baan van de toekomst*. Geraadpleegd op 8 februari 2019, van https://www.hays.nl/cs/groups/hays_common/@nl/@content/documents/webassets/hays_1629287.pdf
- Hendriks, T., & Schutte, A. (2007). *Corporate stories: verwoorden, vertellen en verankeren*. Groningen: Kluwer.
- Hijink, M. (2018, 5 april). *Hoe bepaalt de verzekeraar hoe veilig jij rijdt?* Geraadpleegd op 8 februari 2019, van <https://www.nrc.nl/nieuws/2018/04/05/hoe-bepaalt-de-verzekeraar-hoe-veilig-jij-rijdt-a1598368>
- Kahn, A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work (The Academy of Management Journal, Vol. 33, No. 4 (Dec., 1990), pp. 692-724). Geraadpleegd van <https://www.scribd.com/document/327997881/Kahn-1990-Psychological-Conditions-of-Personal-Engagement-and-Disengagement-at-Work>
- Klene, N. (2018, 10 december). *Nederlandse economie in zicht*. Geraadpleegd op 6 februari 2019, van <https://insights.abnamro.nl/2018/12/visie-op-nederland-2019-minder-sterke-groei/>+
- Knot, J. (2016). *Marketingmodellen*. Geraadpleegd op 12 maart 2019, van <https://www.marketingmodellen.com/marketingmodellen/>
- Koeleman, H. (2018). *Interne communicatie: strategieën, methoden, rollen* (7e ed.). Amsterdam: Boom Uitgevers.
- Lemonade. (2019). *Lemonade Home & Renters Insurance*. Geraadpleegd op 8 februari 2019, van <https://www.lemonade.com/>
- Lockley, S. K. (2017). *7 Reasons Why Internal Communication Is Important for Success*. Geraadpleegd op 11 april 2019, van <https://insights.staffbase.com/blog/7-reasons-why-internal-communication-is-important-for-success>

- McKenzie, B. (2019, 14 januari). *Chinese FDI into North America and Europe in 2018 Falls 73% to Six-Year Low of \$30 Billion*. Geraadpleegd op 8 februari 2019, van <https://www.bakermckenzie.com/en/newsroom/2019/01/chinese-fdi>
- McKinsey & Company. (2008). *Enduring Ideas: The 7-S Framework*. Geraadpleegd op 20 februari 2019, van <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework>
- Michels, W. (2016). *Communicatiestrategie* (4e ed.). Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Paling, R. (2018, 29 oktober). *AFM: Harde Brexit kan grote gevolgen hebben voor vermogensbeheerders*. Geraadpleegd op 8 februari 2019, van <https://www.amweb.nl/branche/nieuws/2018/10/afm-harde-brexit-kan-grote-gevolgen-hebben-voor-vermogensbeheerders-101113406?vakmedianet-approve-cookies=1>
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence*. New York: HarperCollins Publishers.
- Peverelli, R., & De Feniks, R. (2019). *Cooperation and ecosystem-thinking is in the veins of mutual insurers*. Geraadpleegd op 8 februari 2019, van <http://www.digitalinsuranceagenda.com/325/cooperation-and-ecosystem-thinking-is-in-the-veins-of-mutual-insurers/>
- Pink Rebel. (z.d.). *Become a Rebel - Pink Rebel*. Geraadpleegd op 20 februari 2019, van <http://www.pinkrebel.com/become-a-rebel/>
- PwC. (z.d.). *InsurTech*. Geraadpleegd op 8 februari 2019, van <https://www.pwc.nl/nl/marksectoren/verzekeraars/insurtech.html>
- Rabobank. (2017, december). *Assurantietussenpersonen, cijfers en trends*. Geraadpleegd op 20 februari 2019, van <https://www.rabobank.nl/bedrijven/cijfers-en-trends/dienstverlening/assurantie-tussenpersonen/>
- Reijnders, E., Hogendoorn, M., Koning, A., De Laat, C., & Van Silfhout, L. (2015). *Basisboek interne communicatie*. Assen: Routledge.
- Rijksoverheid. (2019). *Miljoenennota 2019*. Geraadpleegd op 7 februari 2019, van http://www.rijksbegroting.nl/2019/voorbereiding/miljoenennota,kst248657_3.html
- Scarlett, H. (2015, 25 november). What sends us into a positive or negative mindset? | Hilary Scarlett [Video]. Geraadpleegd op 3 mei 2019, van https://www.youtube.com/watch?v=u_2-nqoUhWY
- Scheringa, A., & Der Leun, J. M. (2013). *Storypower: verhalen die je organisatie veranderen : praktijkboek voor communicatie en verandermanagement*. Amsterdam: Adformatie Groep
- Schop, G. J. (z.d.). *Managementstijlen Kolb - Managementmodellensite*. Geraadpleegd op 19 februari 2019, van <https://managementmodellensite.nl/managementstijlen-kolb/>
- Schouten Foundation. (z.d.). Geraadpleegd op 5 maart 2019, van <https://www.schoutenfoundation.org/wie-wij-zijn>
- Schouten Zekerheid. (2019) *DienstenWijzer*. Geraadpleegd van https://www.schoutenzekerheid.nl/CmsData/documenten/Dienstverlening/Brochure_dienstenwijzer_01012015_online.pdf

Schouten Zekerheid. (2017). *Personeelsvertegenwoordiging*. Geraadpleegd op 5 april 2019.

Sinek, S. (2009). *Hoe grote leiders tot actie inspireren*. Geraadpleegd op 12 maart 2019, van https://www.ted.com/talkssimon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=nl

Stichting Accessibility. (2018). *Onderzoek digitale toegankelijkheid bij 25 verzekeraars*. Geraadpleegd op 8 februari 2019, van <https://www.verzekeraars.nl/media/5448/monitor-digitale-toegankelijkheid-2018.pdf>

Tesselaar, S. & Scheringa, A. (2009). *Storytelling handboek*. Meppel: Boom.

Tichelaar, B. (2015, 20 november). Uitleg bij de Gallup Q12. Geraadpleegd op 15 februari 2019, van <https://www.slideshare.net/denkproducties/ben-tiggelaar-toelichting-bij-de-gallup-q12-uitleg>

Towers Watson. (2014). *2014 Global Talent Management and Rewards Study*. Geraadpleegd van https://www.towerswatson.com/assets/jls/2014_Global_Talent_Management_and_Rewards_Study_at_a_glance_EMEA.pdf

van Uiter, K., & Kalkhoven, F. (2018, 15 augustus). *Werkgelegenheid : omvang , ontwikkeling en samenstelling*. Geraadpleegd op 7 februari 2019, van <https://www.uwv.nl/overuwv-/Images/factsheet-arbeidsmarkt-financiele-dienstverlening.pdf>

Verbond van Verzekeraars. (2018). *Verzekeraars en duurzaamheid: "Het kan ook anders"*. Geraadpleegd op 8 februari 2019, van <https://www.verzekeraars.nl/publicaties/actueel/verzekeraars-en-duurzaamheid-het-kan-ook-anders>

Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?: praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Amsterdam: Boom Lemma uitgevers.

Bijlage 1: 7S model McKinsey

Skills

Alle medewerkers binnen Schouten Zekerheid zijn in ieder geval in het bezit van een Wft Basis eventueel aangevuld met verzekeringstechnische diploma's. Dit verschilt per afdeling en per functie, voor ondersteunende afdelingen zoals Facility, Marketing & Communicatie en HRM volstaat het Wft Basis. Voor de afdelingen die in direct contact staan met de relatie en advies geven over verzekeringen zijn de specifieke diploma's een vereiste. Deskundig advies geven en het vak verstaan zijn twee USP's van Schouten Zekerheid. Door het hoge opleidingsniveau van medewerkers, zelfs op de ondersteunende afdelingen, kunnen relaties snel geholpen worden. Mocht de adviseur van de relatie niet in de gelegenheid zijn om een dringende vraag te beantwoorden dan kan een van zijn collega's hem altijd voorzien van passend advies.

In praktijk blijkt dat dit niet altijd gebeurt omdat er vanuit een bepaalde verantwoordelijkheid gedacht wordt. Dit geldt niet voor alle afdelingen, maar er zijn voorbeelden genoemd in de HR Lunch & Learn sessie waarbij de volgende zin letterlijk naar voren kwam: 'Je merkt wel heel er dat er gezegd wordt 'dit is mijn verantwoordelijkheid en alles wat daar buiten valt dat hoort niet bij ons team maar bij een andere team'. Een relatie wordt dan van het kastje naar de muur gestuurd omdat niet duidelijk is wie wat doet zo verteld Laura Versteeg tijdens deze sessie.

Systemen

Schouten Zekerheid maakt gebruik van meerdere systemen binnen de organisatie. Per systeem zal ingegaan worden op het nut en de functie van het systeem voor de dagelijkse gang van zaken.

Scienta

Dit systeem is het intranet van de organisatie waar medewerkers alle documentatie over bedrijfsprocessen en belangrijke mededelingen terug kunnen vinden. Naast bedrijfsinformatie is er ook de mogelijkheid om medewerker informatie op te zoeken zoals telefoonnummer, afdeling en verjaardag. Op Scienta wordt de koppeling gemaakt met externe media zoals Twitter en AMweb om op de hoogte te blijven van wat er in de verzekeringsbranche speelt.

CSS – Level 7

In de verzekeringsbranche wordt gewerkt met het systeem Level. Verzekeraars en tussenpersonen gebruiken deze software voor polisadministratie, real time verwerking van gegevens en premieberekeningen. CCS wordt al 35 jaar gezien als premium partner voor de gehele verzekeringsmarkt in Nederland. Het volledig ingericht voor alle assurantiewerkzaamheden en daarom het belangrijkste systeem binnen Schouten Zekerheid. Opvallend is dat Boelaars & Lambert met een andere versie van Level werkt waardoor zij niet dezelfde functionaliteiten hebben als medewerkers die met het label Schouten Zekerheid werken (Bijlage 5.2).

De Cloud

Iedere medewerker heeft een login voor een account welke toegang geeft tot een werkplek in de cloud. De medewerker kan op deze manier op elke beschikbare werkplek binnen de Schouten Toren aan de slag. Het voordeel van werken in de cloud is dat iedereen zonder problemen thuis kan werken en altijd beschikt over de toegang tot gedeelde werkmappen. De cloud is geen officieel systeem maar wordt wel als zodanig ingezet en daarom wordt dit meegenomen in de analyse.

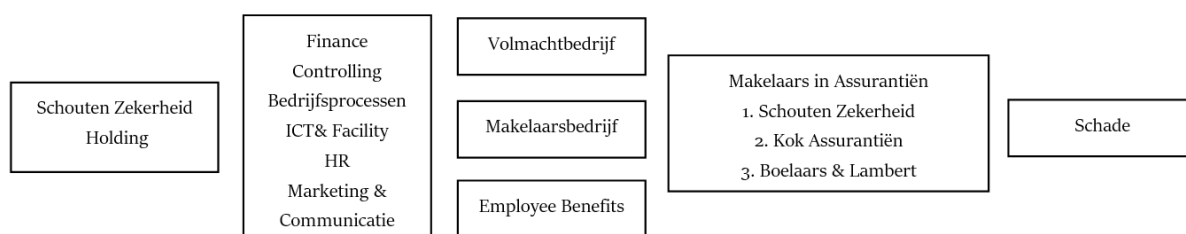
Mijn Schouten Zekerheid

Schouten Zekerheid heeft een online omgeving ontwikkeld waarbij de relatie met een paar kliks kan zien wat zijn huidige polissen zijn, wat wel en niet verzekerd is en wat de status is van een schade. Daarnaast worden alle bezoekverslagen, afspraken en contactgegevens van de relatie hierin bijgehouden. Zo zijn de adviseur en relatie altijd op de hoogte van de laatste wijzigingen in de bedrijfssituatie en polisadministratie.

Structure

De organisatie is opgebouwd uit verschillende bedrijven onder de Holding Schouten Zekerheid. De holding is de paraplu voor de volgende bedrijven: Volmacht Profitcenters, Makelaarsbedrijf Profitcenters en Employee Benefits Profitcenters. De afdelingen HR, Marketing & Communicatie, ICT en Facility werken organisatie breed en dus voor alle eerdergenoemde bedrijven. Er wordt gestreefd naar een platte organisatie waarbij korte communicatielijnen en snel schakelen essentieel zijn (Schouten Zekerheid, 2015).

Onder de holding staat een aantal directeuren die leidinggeven over de bedrijven. De Statutair Algemeen Directeur (holding), Statutair Financieel Directeur (holding), Directeur Bedrijfsprocessen (holding) daaronder de verschillende bedrijven: Volmacht Directeur, Directeur Makelaarsbedrijf en Directeur Employee Benefits. De afdelingen die uitvoerend werken vallen onder de supervisie van de directeuren. Elke afdeling heeft een teamleider die in samenspraak met directie beslissingen neemt (MT) die bijdragen aan de missie en visie en bijdragen aan het 'why' namelijk de klant ontzorgen zodat hij in vrijheid kan ondernemen (Bijlage 5.3).



Figuur 2.1: Schematische weergave organisatie structuur Schouten Zekerheid

Medewerkers worden aangestuurd door de leidinggevende van het team maar hebben de mogelijkheid om ideeën aan te dragen en kritisch te zijn. Beslissingen worden binnen Schouten Zekerheid centraal genomen door directie en het managementteam. Zoals eerder aangegeven is het mogelijk om als medewerker initiatieven aan te dragen, niet alleen voor het team waarin je werkt maar ook voor de organisatie in zijn algemeenheid. Door de korte lijnen in de communicatie is het mogelijk om een initiatief direct voor te leggen bij aan de directie. Zij zullen op hun beurt luisteren en mits het initiatief past bij de organisatie dit meenemen in het overleg met het managementteam.

De samenwerking tussen afdelingen loopt voornamelijk via de teamleiders. Zij bespreken samen de projecten voor het jaar en wat de medewerkers daarin voor elkaar kunnen betekenen. Als het gaat om de wat kleinere dingen, dan wordt dit over het algemeen in goed overleg tussen de medewerkers zelf opgelost.

Uit een intern document van de organisatie blijkt dat er destijds (2005) uit praktische overweging gekozen is voor een personeelsvertegenwoordiging in plaats van een ondernemingsraad.

Met de oprichting van de personeelsvertegenwoordiging (PVT) per 1 oktober 2003 heeft Schouten Zekerheid tot doel; de betrokkenheid tussen werknemer en werkgever te stimuleren, een breed draagvlak te krijgen voor ondernemings-besluiten, arbeidsomstandigheden te verbeteren, ziekteverzuim te beperken en arbeidsvoorwaarden te optimaliseren.

Deze personeelsvertegenwoordiging moet uit tenminste 3 medewerkers bestaan, die representatief zijn voor alle medewerkers binnen Schouten Zekerheid. Er wordt aangemerkt dat er geen ondernemingsraad binnen Schouten Zekerheid is, ondanks dat dit vanaf een bepaald aantal medewerkers verplicht is (Schouten Zekerheid, 2017)⁵.

Strategy

De relatie helpen bij het beheersen van de risico's en daarbij de taken uit handen te nemen en te voorzien van informatie & advies. De belangrijkste waarden die hierin gelden zijn: klantgericht, deskundig en onafhankelijk. Dit kan Schouten Zekerheid doen omdat ze de kennis en kunde in huis hebben om een relatie van A tot Z te voorzien van informatie, verzekeringsproducten en een stevige positie in de verzekeringsmarkt hebben. Schouten Zekerheid zegt zelf het volgende over de strategie op de website (Schouten Zekerheid, 2019):

'Is er schade? Dan zijn we er. Alle hens aan dek. We staan naast de ondernemer. Letterlijk. Daarbij maken we geen onderscheid tussen type organisaties: elke klant kan bij ons rekenen op optimaal advies en maximale service en ondersteuning.'

Shared-Values

Om de strategie waar te kunnen maken is het van belang dat de gedeelde waarden voor iedereen duidelijk zijn. Voor Schouten Zekerheid zijn de shared values op de website te vinden net zoals de missie & visie. Daarnaast staan de waarden op de beeldschermachtergrond bij elke gebruiker. Dit zijn: deskundig, betrouwbaar, no-nonsense, klantgericht, persoonlijk & onafhankelijk. De uitleg van de gedeelde waarden is op de website en in de dienstenwijzer te vinden, maar wordt binnen de organisatie niet gecommuniceerd. De betekenis van de waarden voor de dagelijkse praktijk is dan ook niet terug te vinden op het intranet of in andere documentatie. Er wordt geen onderscheid gemaakt in merkwaarden en kernwaarden. De cultuurverandering voor de medewerkers die overgekomen zijn van Boelaars & Lambert wordt verwacht dat zij dezelfde kernwaarden aanhouden.

Toch blijkt uit gesprek met Laura Versteeg dat zij een andere manier van werken hadden (Bijlage 5.2.). Ook Annjetta Suk, voormalig Boelaars & Lambert medewerker, geeft aan dat er merkbaar onderscheid is tussen medewerkers van Boelaars & Lambert en Schouten Zekerheid (Bijlage 4).

Style

Binnen Schouten Zekerheid wordt volgens Frenk de Jong (procesmanager) de convergerende stijl van leidinggeven toegepast (Bijlage 5.1.). Er wordt binnen de organisatie voornamelijk gekeken naar de omzet per medewerker en winstpercentage. Dit blijkt ook uit de missie en visie van Schouten Zekerheid, hierin wordt groei benoemd als een van de speerpunten. Een stabiele positie in de top 5 van de onafhankelijke verzekeringsmakelaars in Nederland. Deze top 5 wordt op basis van omzet samengesteld, dit ondersteunt de observatie van de Jong.

Volgens Kolb staat de convergerende stijl voor aandacht voor de taak, de opdracht waarbij niet het proces en de mens maar het resultaat geldt. Kolb stelt dat 'de expert' een synoniem is voor de convergerende stijl waarbij de kracht van deze stijl ligt in de deskundigheid en efficiënt organiseren (Schop, z.d.)

Een meest passende leiderschapsstijl is dan de convergerende stijl maar dit wil niet zeggen dat er binnen de organisatie geen ruimte is voor ontwikkeling, mens en proces. De gedefinieerde stijl, is de stijl waarop in het leidinggeven de nadruk ligt maar is niet de enige manier van leidinggeven. Na en tussen het werk hangt er een informele sfeer waarbij er geen hiërarchische structuur waarneembaar is. Iedereen is aan te spreken bij voornaam, er is een gelijke behandeling en het informele gesprek kan altijd plaatsvinden. Dit past bij wat de organisatie zelf definieert als 'platte organisatie', de korte lijnen en het benaderbaar zijn ongeacht positie.

⁵ Bron afkomstig van intranet (niet publiekelijk toegankelijk) van Schouten Zekerheid

Staff

De algemeen directeur en financieel directeur zijn samen eindverantwoordelijk voor het algemene personeelsbeleid. De HR-manager houdt zich namens de directie specifiek bezig met het dagelijks uitvoerende beleid en draagt de verantwoording aan de financieel directeur. Schouten Zekerheid telt om en nabij de 175 werknemers met een gemiddelde leeftijd van 45 jaar.

Primair

Schouten Zekerheid hanteert een drietal arbeidsovereenkomsten:

- ▶ Arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd
- ▶ Arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd
- ▶ Arbeidsovereenkomst met minimale urengarantie (min-maxcontract)

Het dienstverband start met een proeftijd van twee maanden bij een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd, tenzij anders is overeengekomen in de arbeidsovereenkomst. Wanneer er sprake is van een dienstverband voor bepaalde tijd, langer dan 6 maanden wordt er een proeftijd van een maand gehanteerd.

Flexibele werktijden

Met uitzondering van de receptie bestaat de mogelijkheid om binnen een afdeling gebruik te maken van flexibele werktijden. Flexibele werktijden worden afgesproken met de direct leidinggevende, waarbij de verplichte aanwezigheidstijden liggen tussen 09.30 uur en 16.00 uur. Daarnaast dient rekening gehouden te worden met vastgelegde contracturen. Thuiswerken behoort nog niet officieel tot de primaire arbeidsvoorwaarden maar de mogelijkheid is in goed overleg voor alle medewerkers beschikbaar. Alle medewerkers kunnen zich met hun account op een eigen laptop of computer via een portal op afstand aanmelden bij hun werkomgeving.

Vakantieregeling

Een medewerker heeft recht op 20 wettelijke vakantiedagen en zes bovenwettelijke vakantiedagen (26 vakantiedagen per jaar), naast de nationale en/of kerkelijke feestdagen. De vakantiedagen worden per kalenderjaar verrekenend. Een langdurige ziekte of zwangerschapsverlof heeft geen invloed op de opbouw van de vakantiedagen, ook dan heeft de medewerker recht op vier weken verlof.

Een medewerker krijgt afhankelijk van zijn leeftijd extra vakantiedagen bovenop de 26 dagen zoals eerder benoemd:

- ▶ 35 tot en met 44: 1 extra;
- ▶ 45 tot en met 54: 2 extra dagen;
- ▶ 55 jaar tot en met 59: 3 extra dagen;
- ▶ 60 jaar tot en met 64 jaar: 4 extra dagen.

Secundair

De reiskostenvergoeding geldt voor iedereen ongeacht de afstand van huis naar werk. Dit houdt in dat er al vanaf een kilometer reiskostenvergoeding uitgekeerd wordt. De reiskostenvergoeding per kilometer is €0,21 met een maximum van €175,00 per maand. Wanneer er gebruik gemaakt wordt van het openbaar vervoer dan worden de kosten geheel vergoed als er gereisd wordt in de tweede klas. Andere kosten voor reizen onder werktijd vallen buiten de reiskostenvergoeding, deze dienen apart gedeclareerd te worden.

Opleiding

Schouten Zekerheid kent relatief hoog opleidingsniveau dit heeft er onder andere mee te maken dat alle medewerkers in ieder geval in het bezit zijn van een Wft Basis. Daarnaast bestaat intern de mogelijkheid om het aantal branchediploma's uit te breiden als deze waarde toevoegen voor de organisatie of de persoonlijke ontwikkeling stimuleren.

Er is geen vast budget voor het onderdeel opleiding, dit houdt in dat iedereen evenveel kans maakt op de toezegging van een opleiding mits dit goed is onderbouwd. Het is dus niet mogelijk dat het budget op is en daardoor de kansen ongelijk verdeeld worden.

Het gemiddelde denkniveau binnen Schouten Zekerheid ligt op hbo, de lagere beroepsfuncties verdwijnen in het algemeen in de gehele sector maar deze trend zet ook binnen Schouten Zekerheid door. Met de introductie van het automatisch schadebehandelingssysteem EMS worden relatief eenvoudige schades door de computer afgehandeld en komen alleen de complexere zaken nog op het bureau van een behandelaar terecht. De functies bij de receptie worden bekleed door een extern bureau 'Pink Rebel' zij hanteren als minimale opleidingseis hbo-niveau (Pink Rebel, z.d.). Op die manier verandert ook hier het opleidingsniveau voor bepaalde functies.

Pensioen

Schouten Zekerheid heeft een pensioenplan voor haar medewerkers waarbij de organisatie elke maand een bijdrage doet aan het pensioen. De bijdrage is leeftijdsafhankelijk en draagt bij aan het ouderdomspensioen plus 70% partner pensioen. Het unieke aan de bijdrage van Schouten Zekerheid voor het pensioen is dat de medewerkers hiervoor niets afdragen van hun brutoloon. Het is dus een premievrij pensioen, alle kosten zijn in het geheel voor Schouten Zekerheid. De medewerker is vrij in de keuze die de fondsen binnen het reglement bieden.

Bonusregeling

In onderstaande tabel is overzichtelijk gemaakt wat de bonusregeling is voor medewerkers van Schouten Zekerheid. Iedere medewerker heeft recht op een 13^e maand als de bedrijfsresultaten het toelaten. Daarnaast is er een bonusregeling die alleen geldt voor buitendienstadviseurs, teamleiders en directie. De bonus kan dan oplopen tot maximaal 20 procent van het brutoloon afhankelijk van de behaalde resultaten en gemaakte afspraken.

Type variable beloning	13e maand Type I	Variabele beloning Type II	Variabele beloning Type III	Variabele beloning Type IV	Variabele beloning Type V	Totaal
Maximering	is 1 mnd	0,5 mnd	2,8 mnd	2,8 mnd	Zie Wft maximum	Wft maximum
Doelstellingen	Als bedrijfsresultaat het toelaat, zulks ter beoordeling van directie	Pc omzet Kwal pers Kwal afd	Portefeuille of branche-omzet aantal afspraken conversiegraad performance	pc resultaat pc omzet kwal afd performance behaalde projecten	Percentage over behaald pc of bedrijfsresultaat	Als % van totale beloning bruto
Algemeen medewerker (binnendienst)	x	x				4%
Adviseur (buitendienst)	x		x			20%
Teamleider	x			x		20%
(Statutair) Directeur	x				x	20%

Figuur 2 Bonusregeling (Schouten Zekerheid, 2016)

Bijlage 2: DESTEP-analyse

Demografisch

De demografische ontwikkelingen hebben betrekking op de grootte en de samenstelling van de Nederlandse bevolking. De Nederlandse bevolking zal de komende jaren verder groeien. Naar verwachting zal het aantal inwoners in Nederland stijgen naar achttien miljoen in 2029 (CBS, 2018b). Deze verwachte toename biedt op de langere termijn kansen voor de verzekeraars en de tussenpersonen: een grotere afzetmarkt voor de financiële dienstverlening betekent een groei in omzet.

Het aantal banen in de Nederland is in bijna alle sectoren toegenomen, maar de financiële sector is hierin de uitzondering. Organisaties in de financiële sector hebben te maken met automatisering van processen, dit betekent dat kantoren sluiten en de werkgelegenheid af neemt in deze sector. Lagere functies verdwijnen en worden voor een gedeelte vervangen met vacatures voor ICT'ers. Het UWV verwacht dat de banenkrimp in 2019 doorzet met 3.800 banen per jaar ofwel 2%. Toch stijgt het aantal vacatures sinds 2013, dit heeft te maken met de vergrijzing en de invloed hiervan op het aantal mensen wat met pensioen gaat (Van Uitert & Kalkhoven, 2018).

Het werkloosheidscijfer onder de beroepsbevolking van de provincie Zuid-Holland lag in het laatste kwartaal van 2018 met 4,0% boven het landelijk gemiddelde van 3,6% (CBS, 2018c). Een hoger werkloosheidspercentage betekent een grotere kans op het invullen van vacatures.

Door de urbanisatie van de randstad verandert de geografische verdeling van de verzekeringsmarkt. De bevolking van de vier grote steden zal naar verwachting komende decennia blijven groeien, net zoals de krimp zal doorzetten in de landelijk gelegen gebieden (CBS, 2016). Volgens het CBS zal een op de vijf gemeenten in 2030 een lager inwonersaantal hebben dan in 2016 het geval was. Dit ondanks de beoogde groei van het aantal Nederlanders inwoners.

De toenemende vergrijzing verandert de samenstelling van de Nederlandse bevolking. De verwachting is dat de groep 65-plussers in 2030 bestaat uit 23% van de totale Nederlandse bevolking. De andere leeftijdsgroepen zullen nagenoeg stabiel blijven de komende jaren (CBS, 2018b). Dit betekent voor de verzekeringsmarkt dat er meer vraag zal zijn naar specifieke verzekeringsproducten voor de groep 65-plus. Er bestaat een reële kans dat er nieuwe producten voor deze groep worden geïntroduceerd om aan de behoefte te voldoen.

Economisch

De Nederlandse economie groeit ook in 2019 verder door, maar deze groei zal voor het eerst in zes jaar afzakken (Rijksoverheid, 2019). De werkloosheid in Nederland daalt tot op het punt waar het voor de economische crisis in 2008 stond, maar zal daarna stabiel blijven (Klene, 2018). Dit betekent dat ook de groei van het aantal nieuwe banen af zal zakken, het stijgende aantal vacatures door de vergrijzing zal overigens voortduren in 2019. Het verdienmodel van de assurantietussenpersonen staat onder druk, dat blijkt uit onderzoek van Rabobank (2017). Door de toegenomen prijstransparantie stijgt de druk op het verdienmodel en wordt de concurrentie feller. Rabobank noemt de transparantie het gevolg van het provisieverbod⁶ en het feit dat klanten zich steeds makkelijker online kunnen oriënteren (Rabobank, 2017).

Handelsconflict

Het handelsconflict tussen China en de Verenigde Staten vormt ook in 2019 een potentieel gevaar voor de financiële sector en de te verzekeren bedrijven. Uit onderzoek van Baker McKenzie (2019) blijkt dat het vermogen aan Chinese investeringen in de Nederlandse markt met 76% is gedaald.

⁶ De beloning die de tussenpersoon ontvangt van de bank of verzekeraar van wie zij de producten verkopen.

Een andere oorzaak van de daling in het investeringsvermogen is waarschijnlijk de strengere screening van de Nederlandse overheid op met name de telecomindustrie. In Nederland zijn in de laatste maanden van 2018 ruim 260 bedrijven failliet verklaard, opnieuw een stijging sinds het laagste niveau in september. Opvallend is dat een groot deel van deze bedrijven zich voornamelijk bezighield met de handel (CBS, 2018a).

Brexit

De risico's voor de economie groeien komend jaar. Bij een brexit zijn de Nederlandse, maar in bredere zin de Europese grenzen niet berekend op een chaotisch verloop. Dit houdt in dat onrust bij de douane zorgt voor langere wachttijden. Vooral de transportsector krijgt direct te maken met de grensovergang van Nederland naar het Verenigd Koninkrijk en visa versa. Verzekeringsmaatschappijen en tussenpersonen bieden een vervoerdersaansprakelijkheidsverzekering aan, maar het is niet altijd zo dat deze verzekering alle geleden schade vergoedt. Om de schade te beperken is het van belang dat tussenpersonen en verzekeraars afspraken maken met de ondernemer over wat zij zelf moeten regelen en waar de tussenpersoon zorg voor draagt (Boelaars & Lambert, 2019).

Ondanks de negatieve gevolgen kent de brexit ook een positieve kant. Terwijl de onderhandelingen nog in volle gang zijn, vindt er een verplaatsing van de financiële handelsinfrastructuur plaats. Vooral aandelen- en obligatieplatforms verhuizen naar Nederland. Merel van Vroonhoven, bestuursvoorzitter van de AFM⁷, stelt dat zij ervan uitgaan dat 30 tot 40 procent van de Europese handel in financiële instrumenten zich in Nederland zal vestigen. Daarmee zou Nederland het middelpunt van de Europese financiële markt worden. Volgens van Vroonhoven versterkt dit ook de toegankelijkheid voor Nederlandse pensioenfondsen en vermogensbeheerders tot de kapitaalmarkt (Paling, 2018).

Sociaal-cultureel

De menselijke adviseur lijkt op de middellange termijn te gaan verdwijnen. Het vertrouwen in de adviseur blijkt langzaam weg te ebben en te verschuiven naar computergestuurde calculaties en algoritmes. Na de schandalen rondom de woekerpolissen is het vertrouwen in de onafhankelijke adviseur gedaald. Calculaties en algoritmes nemen de twijfel, van welk belang de adviseur dient, voor de klant weg (Hays, 2016). De adviseur krijgt meer tijd om het persoonlijke contact met de klant op te zoeken omdat de administratie voor een groot deel door automatisering uit handen genomen zal worden. Eenvoudige offertes worden met een klik-op-de-knop gegenereerd waardoor de adviseur de tijd kan nemen voor de complexere risico's (Geerling, 2016). Rabobank zegt hierover het volgende: "Consumenten worden kritischer, prijsbewuster en oriënteren zich steeds meer online. Klantenbinding wordt voor tussenpersonen belangrijker, maar ook steeds lastiger. De omzet en de marges van een tussenpersoon komen hierdoor onder druk te staan." Het meegaan in de technologische ontwikkelingen is niet alleen noodzakelijk omdat het vertrouwen in de adviseur langzaam blijkt weg te ebben maar het is voor assurantietussenpersonen ook een manier om op de middellange termijn kosten te besparen (Rabobank, 2017).

Superprofessional

Flexibel, proactief en kunnen meebewegen zijn de kerncompetenties voor de superprofessional van morgen. Om voor werkgevers en de arbeidsmarkt interessant te blijven is het van belang om beroepen continu opnieuw uit te vinden. Opleiding is geen garantie meer voor baanzekerheid in het jaar 2030, het hangt af van de flexibiliteit en het aanpassingsvermogen van de persoon. De netwerkfreelancer heeft de toekomst in handen. De zachte kerncompetenties nemen het over van de feitenkennis (Hays, 2016).

⁷ Het AFM is de afkorting voor de Autoriteit Financiële Markt, de toezichthouder op de financiële markt in Nederland.

Ecosystemthinking

Er is een trend waarneembaar in de financiële wereld die onder de naam 'Ecosystemthinking' bekendheid geniet. Voormalig Univé topman Joost Heidema stelt dat verzekeraars moeten samenwerken met andere verzekeraars, de samenleving en organisaties rondom die samenleving. Alleen op die manier kan er een meerwaarde geleverd worden voor klanten, de verschuiving van productaanbieder naar dienstverlener (Peverelli & De Feniks, 2019). Het ontzorgen van de klant en het zo veel mogelijk aanwezig zijn in de dagelijkse praktijk, van inboedelverzekering naar het creëren van een veilig thuiservaring.

Technologisch

InsurTech

De technologische trend die momenteel de particuliere verzekeringsmarkt aan het veranderen is heet InsurTech. Met nieuwe businessmodellen die zich toespitsen op het peer-to-peer-verzekeren, usage-based insurance en micro-product-verzekeringen wordt de verzekeringsportefeuille van de klant opnieuw bekeken (PwC, z.d.). Met de introductie van diensten als Lemonade is verzekeren voor particulieren goedkoper, klantgerichter en makkelijker geworden (Lemonade, 2019). Lemonade is een voorbeeld van het eerdergenoemde 'Ecosystemthinking' waarbij niet het verzekeringsproduct maar diensten als service-ervaring, snelle uitbetaling en maatschappelijk verantwoord ondernemen unique selling point⁸ zijn.

DLT

De Centrale Europese Bank legt de techniek achter onder andere de Blockchain als volgt uit:

"De 'distributed ledger' ('gedeeld grootboek') -technologie is een database van transacties die over een netwerk van vele computers is verspreid, in plaats van opgeslagen op één gecentraliseerde locatie. Alle leden van het netwerk hebben gewoonlijk toegang tot de informatie en kunnen, als zij daar rechten toe hebben, daaraan informatie toevoegen?" (European Central Bank, 2017).

Dankzij de Distributed Ledger Technology zijn verzekeraars, risicodragers en tussenpersonen in staat informatie en polisvoorwaarden direct uit te wisselen, zodat zowel het afsluiten van verzekeringen als het betalen van premies en het uitkeren van schadeclaims soepel verloopt. De toepassing voor de financiële en verzekeringsmarkt kan een revolutionaire doorbraak betekenen in de strijd tegen fraude en cybercriminaliteit. Daarnaast kan de toepassing de verzekeringsbranche helpen om van het ondoorzichtige imago af te komen (Driessen, 2017). De vraag is voor de meeste verzekeraars daarom ook niet of ze blockchain willen integreren, maar hoe en waar ze moeten beginnen met het testen om de toegevoegde waarde te bewijzen (EY, 2017).

Algoritmes

De implementatie van algoritmes in de verzekeringsbranche neemt steeds serieuzere vormen aan. Een goedkope autoverzekering kun je tegenwoordig afsluiten als je ermee instemt dat de verzekeraar jouw rijgedrag mag beoordelen. Bij Allsecur letten ze bij het bepalen van de verzekeringspremie volgens Jeroen Kuiper voornamelijk op het remgedrag. Hoe vaak en hoe hard er wordt geremd zegt volgens Kuiper veel over het rijgedrag en het risico van de bestuurder. Bij Fairzekering wordt er nog verder nagedacht om met gebruik van algoritmes het risico te bepalen. Het aantal ongelukken in een bepaalde regio gekoppeld aan het tijdstip dat er gebruik gemaakt wordt van de auto speelt hierbij een grote rol. Niet alleen het rijgedrag van de bestuurder maar ook het rijgedrag van medeweggebruikers bepalen de hoogte van de verzekeringspremie. Momenteel wordt er uitgegaan van vier factoren die uiteindelijk de hoogte van de premie bepalen namelijk: snelheid, optrekken, remmen en het gedrag in de bochten (Hijink, 2018).

⁸ De unieke eigenschappen van een product of dienst. Hiermee onderscheidt een product of dienst zich van alternatieve producten of diensten in dezelfde branche.

Ecologisch

Duurzaamheid

De Eerlijke Geldwijzer geeft inzicht in de beleggingen van de grote verzekeraars in Nederland. Daaruit blijkt dat duurzaamheid lang niet voor alle verzekeringsmaatschappijen zwaarder weegt dan het winstbelang. Afgaand op de cijfers die de Eerlijke Geldwijzer toekent aan verzekeraars op het gebied van Klimaat, blijkt dat slechts twee van de tien grootste verzekeraars hoger dan een vier op een schaal van tien scoort. Vooral beleggingen in Shell zijn volgens de Eerlijke Geldwijzer een indicatie van een niet hoogstaand klimaatbeleid.

De twee verzekeraars die met een zeven uit het onderzoek van de Eerlijke Geldwijzer komen blijken niet te beleggen in Shell. Of dit ook betekent dat het klimaatbeleid van deze bedrijven op orde is, is nog maar zeer de vraag (Eerlijke Geldwijzer, 2018).

Het Verbond van Verzekeraars⁹ organiseert ook dit jaar weer een Klimaat Event echter is de insteek van dit evenement om aandacht te vragen voor de verzekerbare risico's die het veranderende klimaat met zich meebrengt. Om aandacht te vragen voor het duurzaam beleggen is er een serie geïntroduceerd over dit onderwerp.

"Het Verbond heeft deze zomer een IMVO-convenant gesloten met NGO's, vakbonden en overheden waarin afspraken zijn gemaakt hoe de verzekeringssector maatschappelijk verantwoord en duurzaam kan beleggen. De nieuwe richtlijnen en afspraken brachten het Verbond op het idee om verzekeraars te vragen wat zij eigenlijk doen aan duurzaamheid, om elkaar te informeren en te inspireren" (Verbond van Verzekeraars, 2018).

MVO

Ondanks dat verzekeraars beleggen in projecten die de duurzaamheid van de aarde niet altijd ten goede komen, zijn er ook nieuwe initiatieven. Een van die initiatieven is de aanleg van verschillende zonne- en windparken in Nederland. Duurzame energie heeft de toekomst (Verbond van Verzekeraars, 2018).

Politiek-juridisch

Toegankelijkheid

Op 14 juli 2016 is in Nederland een VN-verdrag in werking getreden waarin de rechten van personen met een handicap zijn vastgelegd. Uitgangspunt van dit verdrag is het volwaardig kunnen deelnemen aan de samenleving voor mensen met een handicap op chronische ziekte. De Wet Gelijke Behandeling is naar aanleiding van dit verdrag uitgebreid met het aanbod van goederen en diensten (Stichting Accessibility, 2018). Dit houdt in dat de wet ook geldt voor verzekeraars & tussenpersonen, zij bieden namelijk naast bedrijfsverzekeringen ook diensten aan in de particuliere sector. Digitale toegankelijkheid is hier onderdeel van en dit betekent dat mensen met een handicap ook op online toegang moeten hebben tot informatie. Uit het onderzoek van Stichting Accessibility blijkt de grootste drempel zich richt op het navigeren op de website met alleen een toetsenbord. Daarnaast zijn bij alle verzekeraars de polisvoorwaarden online niet toegankelijk voor mensen met een handicap. Citaat uit het onderzoek van Stichting Accessibility: *"In het algemeen kan men stellen dat organisaties die nog niet nadrukkelijk aan digitale toegankelijkheid werken onvoldoende scoren. Alle onderzochte sites verdienen aandacht op toegankelijkheid. Op basis van dit onderzoek is de verwachting dat dit probleem breed in de verzekeringsbranche speelt"*.

⁹ De belangenvereniging van schade- en levensverzekeraars en premiepensioeninstellingen in Nederland.

Bijlage 3: Advies onderzoek Brenda van Dijk

Eenduidig communiceren over ontwikkelingen en uitdagingen Schouten Zekerheid

Communiceer meer over de ontwikkelingen en uitdagingen waar Schouten Zekerheid mee te maken heeft en ook wat Schouten Zekerheid allemaal biedt. Transparantie stimuleert het gevoel van vertrouwen. Door informatie te delen krijgen de medewerkers het gevoel onderdeel te zijn van de organisatie. Zij krijgen dan ook het gevoel dat zij invloed kunnen uitoefenen op wat er speelt in de organisatie. Een van de manieren om medewerker meer betrokken bij de organisatie te krijgen is door medewerkers te betrekken bij besluiten van de organisatie, door hen inspraak te geven. Deel ook de successen waarbij niet alleen nieuwe klanten, maar de kleine zaken zoals het oplossen complexe problemen door een bepaalde afdeling of medewerker. Zorg ervoor dat meer bekend is wat de diverse afdelingen doen.

Hoe: Schouten Zekerheid communiceert via Scienta, het intranet van de organisatie. Niet iedereen kijkt hier regelmatig op. Bovendien heeft de buitendienst via hun mobiel geen toegang tot het intranet. Naast de communicatie over intranet kan een interne regelmatige nieuwsbrief via mail maar die ook op een mobiele device gelezen kan worden met daarin kort de highlights worden genoemd een aanvulling zijn op de communicatie. Het advies is om dit te laten onderzoeken door een specialist communicatie, of door een stagiair communicatie die dit als studieproject kan oppakken.

Ook kunnen de resultaten van dit onderzoek worden gepresenteerd per afdeling waarbij aan de medewerkers wordt gevraagd hoe zij denken hoe de betrokkenheid bij de organisatie kan worden vergroot.

Een andere mogelijkheid is om bijvoorbeeld eens kwartaal een aantal medewerkers uit te nodigen om met een MT lid mee te denken, hun mening of visie te geven op een bepaald thema gerelateerd aan Schouten Zekerheid zelf. Dit kan tijdens een ontbijt-, lunch- of dinersessie zodat het ook als waardering naar de medewerkers kan worden gezien. Het is van belang om ook medewerkers uit te nodigen die niet altijd 'zichtbaar' zijn. Zij worden op deze manier uitgedaagd om mee te denken en het MT krijgt inzicht uit de totale groep medewerkers bij Schouten Zekerheid. Op deze manier wordt betrokkenheid bij Schouten Zekerheid gecreëerd omdat medewerkers het gevoel krijgen mee te mogen denken en beslissen.

Tot slot is het ook een optie om de medewerkers te informeren wat de doelstellingen zijn van de afdelingen zodat ze zich daarbij betrokken voelen. Vertaal de doelstellingen naar afdelingen en deel dat. Werk ieder jaar met een aantal zaken dat verbeterd kan worden en laat *continuous improvement* onderdeel van de organisatie worden. De verhoogde kwaliteit straalt uit naar buiten en hierdoor worden medewerkers trots op en dus betrokken bij de organisatie.

KPI's: Het organiseren van twee themabijeenkomsten;

Bijlage 4: HR Lunch & Learn

Transcript van de bijeenkomst Lunch & Learn georganiseerd door Door Adriaanse en Laura Versteeg op uitnodiging van Jong Schouten Zekerheid. Tijdens deze bijeenkomst wordt er gesproken over ontwikkelingen in de organisatie op gebied van HR en daarnaast staat de vraag 'Waarom kies je voor Schouten Zekerheid?' centraal.

HR Lunch & Learn sessie

<i>Aanwezigen</i>	<i>Functie</i>
Laura Versteeg	HR-manager
Door Adriaanse	Teamleider HR
Loubna Ziyani Ziyani	Specialist Zorg & Inkomen
Joost Schleicher	Specialist Marketing & Communicatie
Debbie den Besten	Specialist Zorg & Inkomen
Sjoerd van Wijngaarden	Specialist Marketing & Communicatie
Michel Castanheira Diaz	Specialist Marketing & Communicatie
Annejette Suk	Medewerker Schade
Jessy Doekharan	Specialist BTA
Robin van der Starre	Specialist Schade
Nancy Gaertner	Teamleider Legal & Compliance
Arie Grund	Specialist Particulieren
Düedyson Maria	Specialist Schade
Sonnur Sahin	Medewerker Accountbeheer

Door Adriaanse: Wij zijn voor de nieuwe medewerkers de collega's van HR. Ik ben door Adriaanse, Ik ben voor Schouten de teamleider van de HR afdeling. Eigenlijk een meewerkend voorman, voorvrouw en Laura. Ik weet niet of iedereen die nieuw is die kent Laura want die is Laura in het selectieproces tegengekomen. Maar Laura die is binnen het team als HR- adviseur verantwoordelijk voor werving, selectie en instroom proces en gaat ook een aantal andere taken oppakken. Andere leuke dingen komen we misschien later wel even op terug, wat je gaat doen.

Door Adriaanse: We hebben met, dat was vooral met Piet Hein in de voorbereiding. Als wij kunnen bijdragen aan de sessies die jullie zo af en toe met elkaar hebben. Wat zou dan een thema zijn waar jullie normaal over kunnen meepraten. Waar we iets kunnen vertellen vanuit HR waar we mee bezig zijn en waarom een bepaald thema belangrijk vinden. We hebben nu gekozen voor het binden en boeien maar ook een thema waar we van de gelegenheid gebruik kunnen maken om ook eens waar jullie wat op te halen aan informatie. Jullie hebben in de uitnodiging al een aantal soort deelthema's. Waar gaat het dan vooral over hebben teruggekregen en op basis daarvan was volgens mij deze sessie best wel snel vol. Dus het geeft aan dat HR ook iets is dat gaat iedereen aan. Wij gaan over mensen over in dit geval binden en boeien. Dat staat voor werk plezier, betrokkenheid is het duidelijk wat je opdracht is, is er een goed kader. Dat is allemaal belangrijk om hier gebouwd en verbonden te zijn aan de organisatie. Het is een organisatie die ongelooflijk hard gegroeid is in de afgelopen jaren als je het hebt over minder boeien. Dan was toch iets wat eigenlijk in het verleden door de andere omvang die Schouten Zekerheid had in aantal mensen makkelijker te regelen. Je liep gewoon naar iemand toe, je wist eigenlijk altijd wat er goed speelde. Zelfs vanuit de directie, ik zie jou knikken je kent die tijd natuurlijk goed dat het zo was, was er heel snel betrokkenheid bij keuzes die er gemaakt werden op directieniveau bijvoorbeeld. Dat is anders wat moeten we anders organiseren met elkaar. Je ziet dat de rol van een leidinggevenden dus dat is het middelmanagement zoals ik dat noem, degene die jullie, die jullie in aansturing waar jullie onder vallen. Dat was vroeger echt per definitie gewoon degene die

vanuit zijn specialisme, vanuit zijn deskundigheid ook nog een stukje aansturing deed. Dat was vooral het coördineren zorgen dat er een bezetting was in een vakantieperiode en that's it. Die rol is enorm aan het veranderen.

Door Adriaanse: Dat betekent dat leidinggevenden de aandacht voor de mens moeten hebben.

Daar zijn wij voor om daar continue met leidinggevende en directieleden over in gesprek gaan. Zorg dat je goed weet wat er speelt bij iemand, zowel zakelijk gezien en ook privé want dat privé stuk kan weer invloed hebben op hoe je je voelt en waarom je je werk misschien in sommige tijden wat minder op de eerste plaats moet zetten. Daar moet je het met elkaar over hebben, daar kan je wel zeggen ja dat zijn twee gescheiden werelden maar dat is in het verleden nog wel eens zo geweest en daar kom je dan eigenlijk ook helemaal mee weg. De samenleving is enorm aan het veranderen het over belangrijke thema's zoals werk privé balans, leefstijl. En dan heb je het over gezonde voeding. Daar willen we als werkgever ook wel een rol inpakken.

Door Adriaanse: Nou dat is even de inleiding voor binden en boeien. We hebben ook nog wel, jij hebt volgens mij nog even een aantal thema's van andere projecten waar we binnen HR mee bezig zijn, want dat is ook maar zij gaan brengen. Is het voor Iedereen te lezen? Zelfverzekerd. Ik denk dat er een paar nieuwe medewerkers zijn die zeggen ... daar heb ik nog nooit van gehoord.

Zelfverzekerd staat binnen Schouten Zekerheid voor duurzame inzetbaarheid en duurzame inzetbaarheid valt uiteen in een aantal belangrijke thema's. Dat is gezondheid dat is je fysieke gezondheid. Dat raakt ook weer thema's als je je leefstijl, weet je goed hoe is het. Dit zijn een aantal thema's. Misschien kennen jullie de Bravo thema's; Bewegen, minder Roken, Ontspanning, Voeding en Alcohol.

Door Adriaanse: Daar wil ik er nog een aan toevoegen en dat is slapen. Slaap is bewezen is ongelooflijk van belang. Ja Joost knikt, verbaasd het jou of is het een grote hobby van je?

Joost Schleicher: Het is toch wel heel belangrijk.

Door Adriaanse: Het is ontzettend belangrijk! Het is belangrijk om je op te laden, onbewust dingen een plek te geven. Het is ontzettend belangrijk. Dat is een belangrijk thema, dat is de gezondheid het fysieke. Dan hebben we nog een stuk mentale gezondheid en dat is. Ben je fit voor de job. Geestelijk gezien, sta je voor je de regie over datgene, even over het werk gedeelte, over wat je in je werk doet en hoe je je werk organiseert. Als er druk is, een hoge werkdruk, hoe ga je daar nou mee doen. Heb je er zelf een idee bij. Laat je het over je af over te komen. Ondanks dat je misschien niet weet hoe je dat gaat veranderen maar ga je daar de regie in pakken en zeggen luister. Heb ik hulp nodig. Ik vind het op dit moment te veel. Ik moet met iemand anders gaan nadenken over hoe ik het beter kan organiseren en dat iemand is dan een leidinggevende, maar kan ook een collega zijn en dan samenkomen tot een oplossing. Dat heeft met een bepaalde veerkracht te maken en daar gaan we jullie in het komende jaar, nee. Dit jaar moet ik zeggen 2019 ook wat in bieden. Daar ga ik op een later moment jullie ook wat meer over vertellen. Niet in deze groep, maar jullie als onderdeel van de organisatie. Jullie kennen gezondheids-check daar hebben jullie allemaal als het goed is een brief van thuisgestuurd gekregen. Wat vonden jullie ervan?

Door Adriaanse: Van het initiatief, dat het je aangeboden wordt?

Sjoerd van Wijngaarden: Heel goed. Ik denk dat het belangrijk is om te weten waar je staat qua gezondheid.

Door Adriaanse: En herken je ook als ik zeg dat fysiek en mentaal een stuk dat allebei tot uiting gaat komen dat je daar de check in gaat doen of nog niet?

Sjoerd van Wijngaarden: Nee nog niet. Gaat er voor beide dan een check komen?

Door Adriaanse: Ja, dus het is deels toch wel een medische zaken dus dat is je bloedsuiker je bloeddruk... wat hebben we nog meer. De bloeddruk, bloedsuiker en ja precies BMI dat wordt gemeten. Daar kan je zelf een aantal metingen doen en die gegevens die voer je het eigen account, een privé omgeving voor jezelf, maar ook in het stuk. qua en dat is het werkvermogen dus dat is hoe ervaar je ook druk.

Hoe ga je daar mee om? Dat is dan meer het mentale gezondheid stuk, wat heel belangrijk is in een tijd dat je ook thuis kan werken en dat er mondigheid gevraagd wordt. Wordt er heel veel over je gestoord in werk en zijn jullie degenen die heel duidelijk moeten aangeven. Dit is wat voor mij nu te behappen is en als dat anders is dan wil ik daarover in gesprek. Er is een bepaalde mentale gezondheid voor nodig. Daar hebben we allemaal belang bij, ook als werkgever. Dat is zelfverzekerd.

Door Adriaanse: Waar we ook de komende maanden wat meer aandacht voor gaan hebben is dat ontspanning; sport. Ik heb een aantal van jullie daar wel eens om gevraagd om input. Volgens mij Loubna Ziyani, Sjoerd, Leyla? Sporten is belangrijk, maar hoe kunnen we dat nu ook in je werk halen. Er zijn ook heel veel leuke initiatieven die je kunt bedenken voor. Bijvoorbeeld die Bila-route toen moest aan jou denken dat je natuurlijk een leuke bila kan hebben.

Werkoverleg met een collega of leidinggevende die je toch buiten doet dat je daar een half uur of drie kwartier pakt en een rondje loopt, maar ook leuke initiatieven om met elkaar te gaan bootcampen bij mooi weer. Daar willen we goed aansluit en waar de behoefte is dus daar gaat vooral Laura in de komende maanden met een aantal mensen die het leuk vindt om over mee te na te denken. Die gaat dat doen. Nou, dat even voor zelfverzekerd. Waar wij doorlopend mee bezig zijn binnen HR is het ontwikkelen van vaardigheden en kennis. We investeren als Schouten ongelooflijk veel in opleiding en deskundigheid als één van onze belangrijkste kernwaarden.

Door Adriaanse: En dat is denk ik ook wel het onderscheidend vermogen naar buiten. Goed daar gaan jullie straks weer wat input op geven. Herken je dat ook zo. We zijn veel bezig met 1 op 1 opleidingen. Opleiding, als ik even kijk naar jullie twee die ontzettend passen bij de strategie. De opleiding die jullie gaan doen, is strategie van Schouten. We willen een andere dienstverlening aanbieden. Hoe kunnen we daar met onze eigen expertise op aansluiten. Debbie en Loubna Ziyani gaan een hele mooie opleiding volgen. Maar we hebben ook veel in-company. We zijn nu weer bezig met een grote in-company opleiding in de samenwerking met het nieuwe SVV we hebben nu casco net afgerond, de laatste heeft de opdracht ingeleverd. En A-Transport is net afgerond en we zijn met een groot commercieel traject bezig binnen of afgerond voor risicomanagement en we gaan een vervolg doen voor AG, dat zijn de commerciële branches Ja precies, ja daar heeft Lianne en Francisca bij jullie van de afdeling ook aan meegedaan ja klopt. Maar goed, de individuele opleidingsverzoeken die zitten daar natuurlijk ook bij dus dat is waar we enorm veel tijd en geld en we stimuleren het ook dat iedereen zich blijft ontwikkelen binnen Schouten Zekerheid. Ik denk gezien de tijd dat ik even een aantal andere dingen waar we mee bezig zijn; de update van ons personeelshandboek goed om te kijken naar ons arbeidsvoorwaardenpakket. We zijn nog meer aan het kijken naar wat is ons onderscheidend vermogen naar buiten. Waarom kiezen mensen grote zekerheid. Waarom zouden ze daarvoor moeten kiezen. Willen we mensen actief willen we ze dat vertellen. Dat is waar Laura ook mee bezig gaat zijn zodat we een aanzuigende werking hebben van mensen buiten de organisatie. Als er vacatures ontstaan dat veel sneller kunnen schakelen omdat we doorlopend met goede mensen in gesprek zijn geweest. Dat zijn mensen met veel ervaring maar het zijn ook jongere mensen. Zit er een aantal hier in. Sowieso jong maar ook de mensen die echt zonder kennis van zaken. Onder andere. Maar er zijn

natuurlijk meer hierbinnen zijn gekomen die we zelf eigenlijk voor een goed in het vak hebben geleerd.

Door Adriaanse: Binden en Boeien ik haal hem er even uit, wat zegt jullie dat, het binden en boeien van mensen binnen organisaties. Wat is je associatie ermee.

Annejette Suk: Luisteren naar personeel en dat inderdaad blijven voelen.

Door Adriaanse: Nog iets anders?

Michel Castanheira Diaz: Betrokkenheid.

Door Adriaanse: Ja klopt, betrokkenheid is een hele belangrijke. En het binden en boeien van mensen. Eigenlijk is er heel veel aandacht aan besteed in het kader van hoe houd je goede mensen binnen. Dus als je aan de voorkant heel veel doen om een goed beeld van ons weg te zetten in de arbeidsmarkt. Dan zijn we daar alleen maar succesvol in. Als we ook mensen goed weten vast te houden. Betrokkenheid is daarin het allerbelangrijkste. Gaan we ook een aantal, ik zit even te kijken naar jullie zorg & inkomen, schade en EB. Die hebben ook meegedaan aan een betrokkenheid en bevlogenheid enquête van een collega van ons die in het kader van hun studie heeft moeten onderzoeken. Dat gaan we waarschijnlijk ook binnen de hele organisatie ook uitvragen, betrokkenheid is een belangrijke. Dus zeg ik maar even het vasthouden van mensen die we met een grote zorgvuldigheid hebben geselecteerd. Wat moet je dan eigenlijk doen. Dan kijk ik wel even naar de slide of het lukt om dat nog even op ja nee, dan ga ik het maar oplezen. Het verhogen van de loyaliteit. Dus dat is ook het aanbieden van doorgroeimogelijkheden. Ontwikkeling om je verder als professional te ontwikkelen maar ook als mens. Een hogere betrokkenheid want betrokkenheid daar is gewoon heel veel onderzoek gedaan dat betrokken mensen ja sowieso weet je werkvreugde en het plezier is enorm belang voor jezelf voor je eigen welzijn.

Door Adriaanse: Maar er is ook een belangrijk, uhh, belangrijke reden voor een organisatie om daarna te streven naar een grote betrokkenheid omdat het een enorme duidelijke link heeft met de kwaliteit van werk en productiviteit. Dus daarom is er van beide kanten noodzaak om daar veel aandacht aan te besteden. Daar willen we veel meer en dat kunnen nu al mee beginnen. Van wat is dat daar waar. Waar zit dat dan in de betrokkenheid. Annejet zegt ja dat er geluisterd wordt dat er aandacht is als het maar voor een ander is dat wellicht heel wat anders is. Dus laten we maar is kijken wat jullie daar eigenlijk zelf van vinden. Belangrijk is ook vind je dat ook terug in dit bedrijf en wat mis je er in. Dat hoor ik ook graag, dat hoor ik hier, dat hoor ik op een ander moment zodat we daar ook op kunnen anticiperen.

Kijk meer betrokkenheid, meer bevlogenheid. Bevlogen, betrokkenheid is eigenlijk meer de context waarin je werkt. De organisatie de mensen met wie je werkt maakt dat je betrokken bent. Bevlogenheid is eigenlijk wat je voelt bij hetgeen wat je doet dus de passie zoals het hier staat is mooi als je dat ervaart. Passie voor het vak waarin je waarin je werkt. En eigenlijk kun je zien dat die betrokkenheid is meer afhankelijk van je omgeving en gepassioneerd zijn voor het werk dat je doet voor je vak. Dat is meer een intrinsieke drijfveer vanuit jezelf dus. We Willen dus minder binden of uhh willen meer binden door ook verloop wat beter te beteugelen hebben we gezien dat er best wel wat uitstroom geweest is in de afgelopen periode.

Dat is deels wat de collega's van Boelaars die toch gekozen hebben om niet in dit bedrijf te blijven en zich daar minder thuis in voelen onder andere. Maar ook dat is ook heel wat mensen die we recentelijk hebben aangenomen die toch te weinig geworteld zijn in het bedrijf. Daar moeten we kritisch zijn op onszelf. Want wat moeten we daarvan leren. Nou dat is dat ook wel beter aandacht moeten besteden. Ik heb daar met een aantal vriendinnen over gesproken, dat we mensen beter moeten begeleiden vanaf het moment dat ze binnenkomen. Dat noemen we het onboarding programma.

Door Adriaanse: We moeten er misschien nog een Nederlandse term voor verzinnen, want dan gaat Rob van Os van steigeren maar onboarding maar dat mensen ook echt zodra ze binnenkomen het voelen als een warm bad is er iets over nagedacht dat ik kom daar is op voorbereid. Mensen hebben daar een aantal goede dingen in gedaan op de afdeling maar ook organisatie breed word je meegenomen in waar maak je nu eigenlijk onderdeel van uit.

Dat heeft onze aandacht. Verhoging van kwaliteit heb ik net aangegeven en een verhoging van productiviteit. Dat is vooral een gevolg van de betrokken en bevlogen voelen in de context Schouten Zekerheid in het vak wat je uitoefent.

Door Adriaanse: Nou Laura die eerst nog eens even naar Van Dale gegoogeld en die komt met de betekenis van motivatie. Leg maar uit.

Laura Versteeg: Gelukkig staat het op de sheet dat scheelt weer. Het binden en boeien doen we dus uiteindelijk zodat jullie gemotiveerd blijven, dat we allemaal gemotiveerd blijven om ons werk te doen. Dat komt voort uit beweegredenen waarom wij dingen doen en dus ook drijfveren. Dus daar willen we wel meer de focus in de organisatie op gaan leggen. Dus daarom ook om jullie vooral aan het woord te laten wat Door net ook al aangaf.

Laura Versteeg: Waarom komen jullie na je werk?

Laura Versteeg: Joost, jij houdt van slapen. Waarom kom jij toch 's ochtends je bed uit?

Joost Schleicher: Omdat het moet natuurlijk, nee, nee hoor. Ik heb het gewoon goed naar mijn zin, ik ontwikkel me wel goed. Er liggen voor mijn gevoel ook nog kansen om me hier te ontwikkelen en ik vind het werk wat ik doe ook enorm leuk!

Laura Versteeg: Ja dus, ontwikkelen, mogelijkheden en plezier in je werk en het team. Annejet?

Annejetta Suk: Uiteraard het team, de Schade afdeling is gewoon een van de leukste afdelingen in de Toren. Ik vind het werk ook gewoon enorm leuk, ik merk gewoon dat ik hele snelle stappen maak. Ja, ik heb er ook voor gekozen om niet te gaan studeren. En dat zegt eigenlijk ook wel genoeg.

Laura Versteeg: Dus ook bij jou gaat het om een stuk plezier en ontwikkeling haal ik erbij jou uit. Iemand die om een compleet andere reden hier naar toe komt? Misschien wel gewoon salaris, dat hoorde ik Jessy net zeggen?

Jessy Doekharan: Ja je moet toch werken als je op vakantie wilt gaan.

Laura Versteeg: En dat is ook absoluut een motivatie. Ik denk dat als we jullie allemaal gaan vragen om de komende maanden van dit jaar voor niks te komen dat er toch wat scheve gezichten gaan komen.

Door Adriaanse: Het is wel interessant want waarom kom je dan naar dit werk, dat werk biedt wat je wilt. Namelijk dat er op een vergoeding tegenover staat. Maar waarom kom je dan specifiek naar dit werk hier bij Schouten Zekerheid.

Laura Versteeg: Nou goed dan komen we inderdaad ook op het stukje waarom dan Schouten Zekerheid? Sonnur jij bent net binnen, misschien kan jij ons meenemen in waarom jij specifiek hebt gekozen voor Schouten Zekerheid.

Sonnur Sahin: Ik heb hier voor bij ASR gewerkt aan een klein stukje van verzekeringen. Ik heb altijd gewild om bij Schouten Zekerheid te werken. Ik heb geen idee waarom maar altijd wel het

gevoel van oké. Ik ga toch een keertje daar binnenlopen. Ik heb gesolliciteerd en lief dat Laura mij heeft gebeld.

Door Adriaanse: Kan je dat eens uitleggen, wat is het beeld wat je gevormd hebt vanuit uitingen. Of is het alleen maar de Toren?

Sonnur Sahin: Ik heb me zitten verdiepen op de website van Schouten Zekerheid en ik heb daar gezien dat er heel veel ontwikkelingsmogelijkheden zijn voor jongeren en bedrijfscultuur en echt alles staat tot in detail op de website en dat sprak mij heel erg aan, en nog steeds. Ik ben heel blij dat ik hier zit en ik ben ook heel erg blij met het team zelf en ook mijn teamleider. Ook mijn collega's. De reden waarom ik voor Schouten Zekerheid heb gekozen is eigenlijk net zoals we net hebben gehoord over de ontwikkelingsmogelijkheden, functie zelf en de bedrijfscultuur dat is ook helemaal prima hier. Het beeld van Schouten Zekerheid sinds ik hier in dienst ben daar kan ik nog niet zo veel over zeggen.

Door Adriaanse: Als het even hebben over wat is waarom je kiest of hebt gekozen voor Schouten Zekerheid en dan vind ik het interessant om een vervolg vraag te stellen hoe is dat dan nu je in dienst bent. Het is voor jou wat lastiger te beoordelen. Maar een aantal kan van een afstandje weer even terugblikken op wat heb ik toen hier als belangrijkste beweegredenen gehad. En hoe is dat nu, wordt dat ook waargemaakt. Vind ik het terug? Dat is ook interessant. Er wordt eerst nog even naar. Mag ik dan jou even vragen Michel. Je hebt ook een weloverwogen gekozen om ook niet om een hoek te werken.

Michel Castanheira Diaz: Nee nee, Ik woon in Purmerend ten noorden van Amsterdam. Ik heb bij een partner van Schouten Zekerheid gewerkt. HOGIAF en MKB Voordeelkaart heb ik opgericht een besparingsplatform dus we hebben toen een partnership-overeenkomst getekend met Marco Dammers en Ton Verhoeckx toen der tijd. Dat was nog voor de algehele verbouwing. Ik heb als partner ervaring met Schouten Zekerheid. Wij hebben samen met accountmanagers hebben wij ondernemers bezocht. Ik heb de werkwijze gezien. Ik heb contact gehad met Erica van de communicatieafdeling. Ik heb ook op een afstand gezien dat zij eerst op een afdeling werkten met drie mensen en nu inmiddels met acht. Dat is een enorme groei ook op een afstandje meegemaakt en ervaren in de werkwijze. Ik wilde heel graag het deel uitmaken van het groeiende bedrijf en daar mijn bijdrage leveren en de ervaring opdoen in binnen zo'n groot bedrijf te werken om mezelf te ontwikkelen en het bedrijf mee te helpen ontwikkelen.

Daarnaast ook om buiten mijn comfortzone te stappen. Ik zat in een comfortabele positie bij mijn vorige werkgever en ik voelde dat het tijd was om nieuwe uitdaging te zoeken buiten mijn comfortzone te treden. Dit heb ik gedaan niet alleen gezien de afstand maar ook een heel andere soort organisatie. Ik voel dat ik dit nodig heb vandaar dat ik die keuze heb gemaakt. De flexibele werktijden waren voor mij wel belangrijk. Ik kan wat vroeger beginnen zodat ik ook vroeger naar huis kan en voor de spits uit naar huis kan rijden voor zover dat mogelijk is.

Robin van der Starre: Dus kom je iedere dag naar kantoor?

Michel Castanheira Diaz: Ja ja ja, ja vooralsnog iedere dag. Ik zit nog wel in mijn proeftijd he haha.

Door Adriaanse: Ik hoor eigenlijk meerdere zeggen van mensen die recentelijk bij ons zijn komen werken. Hoe leuk is het een onderdeel uit te maken van zo'n groeiend bedrijf wat succesvol is. Best interessant. Hoe ervaren je het feit dat ze zo gegroeid zijn en dat ze op verschillende terreinen of het nou IT is of marketing, systemen, processen dat we eigenlijk nog met ons heen moeten bijtrekken om die groei ook. Uh, om erbij te komen. Dat is in ieder geval de spanning die ik zelf had ik werk ook nog. Ik ben eigenlijk ook nog iemand die nog wel van buiten naar binnen kijkt in die tweeënhalve jaar dat ik voor Schouten. Dat is wat ik soms voel. Het is een bedrijf dat ongelofelijk ambitieus is en met goede dingen bezig is. Maar kunnen we waarmaken intern al, in

wat van de buitenkant naar de buitenkant zijn en dat is een kwestie van tijd dat het gaat gebeuren. Maar soms kan je dat wel intern voelen. Ik wil is bij jullie toetsen, wie van jullie dat herkend.

Nancy Gaertner: We zijn er nog niet en dat merk je, in ieder geval ik merk dat op twee manieren. Aan de ene kant geeft dat, biedt het heel veel kansen want er ligt nog heel weinig vast dus je kan nog invloed uitoefenen. Aan de andere kant heb je soms het idee van we rennen onszelf wel een beetje voorbij. Er moet nog zoveel gebeuren. Het bedrijf, om het bedrijf te kunnen laten functioneren zoals we willen zouden we hier moeten zijn, maar we moeten nog zo'n heel stuk.

Debbie den Besten: Ik herken dat wel. Ik werk in augustus aanstaande zeventien jaar Schouten, vanaf mijn zeventiende. We zijn zestig mensen die elkaar allemaal kenden tot de kleinkinderen aan toe. Ben je nu naar de organisatie zoals die nu is. Het is natuurlijk heel tof en heel professioneel maar er zijn voor mensen zoals als ik heel veel dingen veranderd omdat er heel veel van het persoonlijke af is gegaan. Wat ik wel merk is dat het wel wat met wat wrijving gepaard gaat. Ik heb zelf ook wel onlangs nog op het punt gestaan van blijf ik, ga ik, wat doe ik. Ik heb er wel voor gevochten. Gelukkig is er ook al heel goed naar me geluisterd, dus dat is heel fijn om te merken dat toch eigenlijk dat wat je vroeger al maakte dat je je Schouten voelde, dat dat nog steeds bestaat. Maar ik kan me wel voorstellen voor andere mensen die misschien de afgelopen periode weg zijn gegaan dat dat nog wel een rol gespeeld heeft. Dus vandaag ik heel erg voel wat jij bedoelt met dat binden en boeien en eigenlijk ook wat Nancy aangeeft om dat goed neer te zetten. Is het gewoon belangrijk dat mensen niet omvallen doordat er niet op tijd gesignaleerd is wat hen ging laten uitvallen of zijn ze daar op de goede manier in gesteund of zij nou juist precies de verkeerde knopjes ingedrukt. Dat vind ik heel belangrijk ook omdat dat natuurlijk een beetje heel erg tegen het werk dat ik doe aan ligt. Maar ook als mens zijn dat dingen die voor mij nog wel heel erg belangrijk zijn. Ik geef mezelf honderd procent aan jou, hey bedrijf kom je alsjeblieft daarmee terug. Dus je merkt gewoon het afgelopen jaar dat er heel lang gepraat over ontwikkelingsplannen, persoonlijk ontwikkelingsplan of een functiehuis en dat komt er dan toch niet. En dan ga je wel een beetje afvragen waarom dan niet. Andere dingen hebben prioriteit en de dingen die je op werknemersniveau ziet van die zouden moeten gebeuren liggen op directieniveau natuurlijk anders, maar vroeger was dat anders. Jij gaf dat net al aan iedereen wist toen alles altijd. En nu weet de directie niet altijd heel goed wat er bij de mensen zit en andersom is dat ook zo. Daar heb je wat blinde vlekken. Wat uiteindelijk toch voor stukje verkeerde beleving misschien ook zorgt.

Door Adriaanse: Daarom heb ik ook benadrukt tot de rol van de direct leidinggevende van cruciaal belang is. Degene die bij de makelaar werkt die kent Wilco de Haan en die is met alles en iedereen enorm betrokken. Maar die kan niet allemaal invullen en dat moet hij ook niet willen. De direct leidinggevende heeft een cruciale rol. We zijn nog bezig met het opschrijven van een leiderschapsprofiel, wat vragen wij nu eigenlijk van een leider? Nou dat is een stuk managen gewoon zorgen dat het werk goed gedaan wordt, maar leiden is veel meer gaat er veel meer over de goede dingen doen. Dus daar zijn we echt mee bezig. En Nancy is hier als teamleider ook aanwezig. En hoe je je werk doet, ben je met de goede dingen bezig daar hebben we ook echt wel met elkaar vanuit HR in dit geval en teamleiders gesprekken over. Ik wil even terug gaan naar je hebt gekozen. Michel geeft dat mooi en Annejette heeft er wat over gezegd.

Annejette Suk: Mag ik daar nog iets aan toevoegen? Want er wordt gezegd soms voel je de betrokkenheid niet maar ik kom natuurlijk bij Boelaars vandaan. Ik zie dat ik hier ook de enige ben die bij Boelaars vandaan komt. Maar je merkt gewoon nog steeds ook al zitten we hier nu ruim een jaar dat je dan toch nog steeds een soort van een scheiding hebt een scheiding voelt en die is heel duidelijk. En dat vind ik ook wel heel fascinerend maar ook op heel veel andere afdelingen gaan er meer Boelaars mensen weg en bij mij op de Schade afdeling zitten nu ineens

de meesten. Wat drijft nu die mensen om weg te gaan op een afdeling en waarom speelt dat bij onze afdeling niet?

Door Adriaanse: Dat heeft dus ook met binding te maken. Er is voldoende vruchtbare aarde om maar even heel metaforische zin om te kunnen wortelen.

Annejette Suk: Ik ben natuurlijk nu ook veel meer bezig met Schouten en dus niet alleen meer voor Boelaars maar je merkt ook dat dat proces dan ook wat moeizamer gaat. Misschien ook omdat het nog een hele andere mentaliteit. Misschien zit de Boelaars mentaliteit nog een beetje in mij.

Door Adriaanse: Je weet wel wat precies. Je bent wel weer die jonge garde. Misschien even dat wat gebeurt er eigenlijk met bedrijven die samen zijn gegaan of die gefuseerd zijn of die overgenomen zijn. Je ziet dat er een grote groep op voorhand zegt no-way ga ik niet doen dus die stapte al uit. Je hebt een grote groep mensen dat zegt nou, het zal mij benieuwen wat er gebeurt. Klinkt op zich wel aardig, best wel een gaaf pand daar, ik ga het afwachten. We gaan het maar eens zien. Die groep kijkt het aan en die zegt na een bepaalde periode. Nee dit is toch niet wat ik ervan had verwacht, ik ga. Het percentage uitstroom bij overgenomen bedrijven ligt altijd wat hoger. Dat is gewoon zo.

Annejette Suk: Is het dan ook zo dat ze invloed bij elkaar uitoefenen. Als de een gaat dan gaat de rest?

Door Adriaanse: Je bent bijna een mietje als je blijft dat is een beetje de perceptie van de mensen die weggaan. Dat is natuurlijk heel vervelend maar dat is wel wat er gebeurt. En als jij het hebt over je thuis voelen. Dat duurt ook echt JAREN voordat je 'het zij' en 'wij' eruit hebt. Mijn vader heeft ooit een fusie van twee ziekenhuizen gedaan. Na twintig jaar was het nog steeds wij van ziekenhuis A en zij van ziekenhuis B. En daar kan je echt heel veel tijd en energie in stoppen. Het blijft het is een soort DNA wat ons niet ontslaat van de verantwoordelijkheid en de verplichting om aandacht te besteden aan die twee bloedgroepen. Hoe kunnen we ervoor zorgen dat iedereen zich weer thuis voelt en dat je weer een identiteit als organisatie gaat krijgen.

Arie Grund: Zolang je twee bedrijfsnamen hanteert is dat toch sowieso lastiger?

Door Adriaanse: Ja dat is een discussie.

Debbie den Besten: Maar je hebt het intern ook, hoe lang is het EB en de rest van Schouten geweest. Dat blijkt nu een beetje beter te gaan.

Door Adriaanse: Nou dat gesnuffel dat gaat leiden tot mooi en mooie samenwerking.

Debbie den Besten: Ik werd er 10 jaar geleden al moe van dat men het had over wij en zij ik denk dan volgens mij zitten we hier in een toko. Dat heb je ook met een beetje gehad met AG(affinity groups) en RB(risicobeheer) toen dat op één afdeling zat. Op een of andere manier hebben die mensen echt behoefte om een soort afgebakend groepje te maken.

Door Adriaanse: Ja je wilt ergens bij horen. Wij staan ergens voor en je moet overtuiging hebben dat je dat anders wil. En dan moet je met z'n allen moet je dan de synergie gaan zoeken. Maar dat is zeker. Nog even wat ik denk dat jij het ook interessant vind. Je kiest vanuit een beeld en dat is misschien een bedrijf toch wel meer een kijkje in de keuken kunnen nemen zoals jij hebt gedaan. Je kiest voor een bedrijf dan kom je binnen en dan. Is dit dan het bedrijf dat biedt waar je de behoefte aan hebt. Dat maakt je bind, gebonden voelt geboeid voelt. Dat is waar ik nu heel erg, denk wij benieuwd naar zijn. Is dat anders, het beeld wat je had toen je koos voor Schouten versus nu je onderdeel uitmaakt van een organisatie. Wie wil daar iets over zeggen?

Arie Grund: Ik wil daar wel wat over zeggen. Ik werk nu acht maanden bij Schouten maar ik ben nog niet eerder bij de lunch geweest. Veel gezichten herken ik gelukkig wel. Maar om die vraag

te beantwoorden is je beeld van Schouten veranderd sinds ik in dienst ben? Ja dat is zeker zo, want een beeld wat mij is geschetst in eerste instantie komt niet echt overeen met hoe ik het echt ervaren heb in die eerste acht maanden. En dat is niet perse negatief.

Waar we het net al over hadden. De organisatie waar we naar toe willen en waar we op dit moment zijn ik denk dat dat niet helemaal zo is overgebracht als in waar we nu zijn. Waar we naartoe willen dat wel, maar er werd verteld dat we daar ook al bijna waren, dat klopt niet helemaal.

Robin van der Starre: Ik heb dat wel. Ik ben even lang in dienst als Arie maar voor mij het beeld wat geschetst is en de stappen die nog gemaakt moeten worden. Dat komt overeen met de werkelijkheid hoe die is op de afdeling en daar zijn ze ook wel heel druk mee bezig om met externe partijen die kant op te gaan en zo toch te blijven innoveren. Bij ons zit er een stukje automatisering denk ik waar ze nu mee bezig zijn. Koppeling met CCS is de afgelopen jaren. Daar ben ik niet bij geweest maar heeft nooit gefunctioneerd zoals het zou moeten functioneren met uitkeringen want het is natuurlijk eigenlijk niet van deze tijd dat je je als zo'n groot bedrijf met zoveel relaties dat je handmatig boekingen aan het verwerken bent. Iedere maand daar moeten stappen gemaakt worden. Dat wist ik wel van tevoren. Ja ik doe nu eigenlijk kutwerk in die zin het is wel leuk maar je voelt je zeg maar een machine op een geven moment.

Je doet gewoon de hele dag vooral na het begin van de maand want dan leg je mailtjes opzij en doe je gewoon werk wordt automatisch had moeten zijn in 2019. Ja dat maakt het niet altijd leuk maar dat is wel wat aangegeven. Het is niet zo dat ik daardoor denk ik wil weg hier.

Debbie den Besten: En er is voldoende perspectief.

Dat is een hele belangrijke. Dat je weet dat er op sommige onderdelen een soort van licht aan het einde van de tunnel is. We weten allemaal waar we in zitten. Daar ontstaat soms ook saamhorigheid uit. We lachen soms om hoe we terug in de tijd eigenlijk weer staan vergeleken bij verzekeringen misschien voor jou. Dat je denkt wordt dat nog zo en zo hier gedaan? Ik ben een hele andere wereld gewend maar dat je wel met z'n allen, waar je ook zit weet en hoort waar je naartoe gaat.

Door Adriaanse: Dat is heel belangrijk. Als je het hebt over betrokkenheid dan is het perspectief, is daarin heel belangrijk.

Debbie den Besten: Maar ook een stukje verantwoordelijkheid vind ik wat je moet voelen naar je klant toe dat als ik me goed voel op al die uitkeringen kloppen dan denk ik er pas over diploma's op zak en ik kan me eigenlijk veel meer. Dan krijgt die klant z'n geld niet en dat straalt slecht af ook op het bedrijf. Maar dat is uiteindelijk niet wat ik het belangrijkste vind. Ik vind het belangrijk dat die ondernemer met een probleem zit. Maar wij hebben gezegd dat lossen wij voor jou op wat je verzekert je bij ons dat ik het dus wel waar maak. Dat moet belangrijker zijn dan dat ik me ergens te mooi of te goed voor gaan voelen. En dat is denk ik wel wat. Ik denk dat Arie ook net niet op een gelukkige afdeling zit op dit moment om een beleving te krijgen zoals die zou moeten zijn.

Arie Grund: Daarom zijn dit soort sessies ook wel goed natuurlijk.

Door Adriaanse: Precies. Je moet soms even voelen dat je onderdeel uitmaakt van een groter geheel. Ik bedoel dit is voor jou heel belangrijk om misschien voor meerderen. Je zit zo op een afdeling en je omgeving. Dat is de context. Maar je maakt onderdeel uit van een groter geheel. Daarom is dit heel erg leuk.

Laura Versteeg: Wij vinden het gewoon heel belangrijk. Daarvoor is deze sessie ook praten we nu met z'n allen over maar als die ideeën zijn of inderdaad zoals Arie je loopt ergens tegen aan. De deur op de 16e staat altijd open. En er is de ruimte om aan te geven als je ergens tegenaan

loopt wat jij hebt gedaan om daarover in gesprek te gaan om te gaan kijken. Kunnen we dat oplossen of kunnen we dat misschien wel zeggen dat is inderdaad de achterdeur waardoor het net over had. Willen we zo veel mogelijk gesloten houden. We zijn er helemaal blij als bedrijf met wie wie wij hier allemaal hebben.

Loubna Ziyani: Krijg je dan niet de opmerking. 'Ga maar na je direct leidinggevende.' Dat is je eerste aanspreekpunt Ja natuurlijk. Er zijn situaties waarin wij ook inderdaad oordelen van goh dit zou met een teamleider bijvoorbeeld besproken kunnen worden afhankelijk van waar je je tegen zaken aanloopt. Van goh we pretenderen dat we willen ontwikkelen en jij krijgt die mogelijkheden niet van een teamleider of je ziet dat je je krijgt geen ruimte voor. Je hebt inderdaad heel individueel iets anders wat je zou willen leren of een andere richting opgaan.

Door Adriaanse: Ja wij zijn er ook bij zijn ook dat luisterende oor. Wij zijn ook een advies afdeling. Ik ga het niet oplossen voor je in ieder geval misschien soms wel. Maar ik ga je wel helpen van hoe kun je hier aandacht voor hebben of hoe kun je nou verder komen.

Debbie den Besten: Dat vind ik wel goed. Ik heb ook heel veel mensen wel andere mensen om mij heen gehoord dat jullie steeds actiever die rol pakken en dat is ook wel heel anders als in het verleden geweest is. In het verleden was denk ik hier best toch ook wel soms een lastige cultuur om soms met je vuist op tafel te slaan.

Ik kon of eigenlijk supergoed uitpakken of je ging in goed overleg de deur uit. Dus het is ook heel goed dat mensen zoals jullie hier heel veel aandacht aan besteden want dat helpt wel om mensen ook het gevoel te geven. Ik zit met iets. Maar het hoeft niet daar of daar te zijn. Er is hier genoeg dat we met elkaar kunnen bereiken.

Door Adriaanse: Ja dat klopt ook wel want we hebben wel wat meerderen teruggekregen van die toegankelijkheid en zichtbaarheid laat nog wat te wensen over. Ik snap dat heel goed dat je dat zegt een grote organisatie. Ik zit met drie fte inclusief mezelf op een afdeling dus waar ga je nou voor al die tijd en je energie stoppen? Voor mij is dan belangrijk waar maak ik nou de grootste impact en dat is op organisatieniveau. Als ik signalen krijg dan ga ik van daaruit directieleden in gesprek over regelingen die we aanpassen om te zorgen dat daar verandering in aanbrengen. Maar natuurlijk zijn er heel veel situaties dat je zegt hier loop ik mee rond. Dit leidt ertoe dat ik met minder plezier of voldoening naar mijn werk ga. Dit knaagt. Daar moet ik iets mee. Dat is dan het begin van zijn over je mentale gezondheid. Zorg dat je er aandacht voor krijgt als je zegt het lastig om dat te doen bij degenen die er wat mee moet, je leidinggevende. Kom dan naar mij en stel die of naar Laura of naar Josefen stel die hulpvraag en dan gaan we met je meekijken, wat heb je nou heb je nou nodig?

Loubna Ziyani: Ik vraag me af hoe krijg jij die signalen dan zijn van medewerkers binnen? Door de wandelgangen of via-via of enquêtes?

Door Adriaanse: Alles. Je zult het misschien niet geloven maar ik praat ook echt heel veel met medewerkers. Die geven ook heel veel signalen en zijn behoorlijk kritisch. Zelfs directieleden zijn heel kritisch. Dat zijn namelijk ook gewoon medewerkers en die signaleren ook dingen. Dit doen we niet goed. Dit moeten we beter doen. Hoe kunnen we dat doen. Ik heb het idee dat ik wel oren en ogen van de organisatie ben, ook al ervaar jij of een aantal anderen hier dat dat niet omdat we niet een directe lijn hebben. Als het voor jou belangrijk is dat je ergens gehoord wordt en je dat niet vindt bij je leidinggevende, bij een ander? Ik zit er niet elke dag, maar ik ben wel elke dag bereikbaar.

Door Adriaanse: Laura had wat stellingen. Voordat we naar de stellingen gaan is er iets wat misschien niet aan de orde is gekomen waarvan je zegt maar voordat ik zo meteen hier wegga wil ik wel even gezegd hebben dat...

Tom Habekotté: Ik was wel benieuwd naar wat Debbie zei: 'Ik vind het belangrijk ongeacht van wat ik zelf voel, vind of doe dat de klant geholpen en gehoord wordt. Is dat dan ook waar je 's ochtends je bed voor uitkomt?

Debbie den Besten Toch wel ja.

Tom Habekotté: Ik vraag me ook af wat de rest daarvan vind. Of dat voor iedereen zo is of dat je zegt nou

Debbie den Besten: Ik voel een soort van Schouten misschien wel omdat ik er lang werkt maar het voelt gewoon als mijn persoonlijke klant. Ik ben niet zo bezig met is die afdeling is het die afdeling als de klant mij iets vragen en ik weet dat ik kan hem helpen, dan ga ik dat gewoon doen. Geen twijfel die daar ontstaat of wie zou dit moeten doen.

Düedyson Maria: Ik denk dat het bij heel veel mensen de organisatie anders is. Je merkt wel heel erg dat er gezegd wordt 'dit is mijn verantwoordelijkheid en alles wat daar buiten valt dat hoort niet bij ons team maar bij een andere team'

Door Adriaanse: En dan valt het ergens in het where ever, van waar je niet weet waar? Gewoon in de bak overige?

Debbie den Besten: Dat vind ik altijd lastig want ik voel me ook wel verantwoordelijk voor soort van de goede afloop. Het is juist over de schutting gegooid weet je niet hoe het verder gaat altijd en vanochtend had ik bijvoorbeeld iets dat een collega, goed bedoelt overigens ik ben schade en hij is acceptatie, verbond mij een klant door die had een vraag over schade. Dus ja die verbond hij door. Dus ik dacht nou ik zie helemaal niet dat die klant arbo via ons heeft dus het kan niet boeiend zijn. Ik zeg hij had ook nog geen schade. Nou dan zal het wel over een declaratieformulier gaan. Daar ging het ook over, die had hij ook kunnen sturen ook uit kunnen leggen aan de klant wanneer zijn eigen risico voorbij was. Ik vind het irritant dat zo'n klant twee keer zijn verhaal moet doen om iets wat in één seconde door nou ik denk zeker de helft voor bedrijf zou opgelost kunnen worden. Ik voel, ik vind het persoonlijk vervelend.

Düedyson Maria: En ik begrijp dat heel goed want ik ben zelf van nature ben ik zelf ook zo maar ik ben ook acht maanden binnen net als Arie en Robin. Ik ben heel erg aan het leren zeg maar en aan opleiding maar ik krijg dan meer opgelegd van zeg maar ja als jij iets krijgt en dat hoort niet binnen jouw pakket dan moet je het overdragen aan diegenen bij wie het wel hoort. Dus ik denk dat het misschien voor veel mensen anders is.

Loubna Ziyani: Dat is denk ik dan ook de mentaliteit van degenen die nu zijn net zijn binnengekomen en van degenen die hier al een tijdje werken. Voorheen was het, ik zit nu al bijna tien jaar als iemand bij jou met iets kwam. Dat pakte je dat op of het nu bij jou hoorden of niet. Maar het klantenbestand was ook kleiner dus je kende bijna iedereen die je belde. Dus op een gegeven moment is het bij heel veel klanten is het een je/ jij basis en niet u omdat je diegene al heel lang en heel vaak hebt gesproken en spreekt. En dat is niet voor degenen die nu binnenkomen is dat denken iets anders.

Nancy Gaertner: Ik denk dat je ook gaat zien dat je nu groter wordt dat mensen gespecialiseerde gaan werken dus dat je minder allrounders hebt. Dus dat je ook sneller misschien niet meer helemaal goed weet wat je ermee aan moet en dat er inderdaad over de schutting gooien is het andere uiterste.

Debbie den Besten: Je moet er natuurlijk ook wel voor waken dat je niet zomaar alles gaat doen. Maar het zit hem soms in die hele kleine dingen.

Door Adriaanse: Wat daarvoor in de plaatst gaat komen is dat we de processen de primaire processen in ons bedrijf om te beginnen goed gaan beschrijven. Zodat, we hebben op een aantal

plekken prima structuur. Maar op een aantal plekken ook nog niet dus. We hebben nu een start gemaakt bij jullie een bij particulier en een motor. Daar is Marcel Mennen.

Door Adriaanse: Dat is een externe die vanuit een bepaalde methodiek Lean & Mean methodiek het hele proces de hele keten aan het beschrijven is. Zodat die bak 'overige' toch heel klein is en dat iedereen weet wat is je aandeel in het totale primaire proces. En wat zijn dan de formulieren die je gebruikt. Dat er ook eenduidigheid is.

Nancy Gaertner: Ontwikkel je dan niet juist wat Düedyson ook zegt van ja het wordt dan wel heel duidelijk wat er in jouw pakketje dus zodra het daarbuiten valt draag je het over.

Door Adriaanse: Nou ja dat vind ik meer met een mentaliteit die daar overheen moet zijn dat het een estafette is dus als iemand hem echt goed heeft overgepakt, pas dan laat je los.

Debbie den Besten: Als het goed geregeld is aan de andere kant is het ook niet erg om het over de schutting heen te gooien.

Door Adriaanse: Dat moet het proces bieden. En niet ja maar als ik mijn collega Piet bel die blijft nog eventjes het stokje vast houden totdat ik hem heb. En als ik collega Toos bel. Die heeft hem ongeveer al laten vallen dat je dat.

Dat moet je kunnen ondervangen met zo'n proces, maar daaroverheen blijft het mensenwerk. Dan moet je inderdaad doen dat allemaal voor de klant. Als een klant er de dupe van wordt dan moeten we het er met elkaar over hebben. En als er al binnen een afdelingen verschil oplevert vind ik ook iets, vinger opsteken: dit zie ik, constateer ik. Kunnen wij daar voor zorgen? Ik denk niet dat we moeten willen. Hoe kunnen we daar met z'n allen voor zorgen dat zo iets beter gaat worden. En dat hebben we wel nodig. Mensen die willen bijdragen aan die verbetering. Ja jij lacht. Ik zie je lach.

Arie Grund: Als je nieuw binnenkomt of zoals Leyla op een bepaalde constructie binnen is gekomen. Je hebt overal een beetje mee gekeken aan het begin. Is dat niet iets wat je dan misschien niet zo lang maar kort voor een nieuwe medewerker zou kunnen doen. Dat je weet van elkaar, van daar ben je mee bezig. Want zo'n declaratieformulier als ik daar een vraag over krijg dan verbind ik hem ook door.

Debbie den Besten: Dat is logisch maar dit ging over een collega van twee kasten verder.

Laura Versteeg: Dat komt terug in het onboarding proces wat ik ga maken want wat we nu heel erg merken zeker met de collega's die inmiddels zijn vertrokken die hier kort hebben gezeten die ook gewoon aangeven. Joh eigenlijk weet ik nog steeds wat we als organisatie kunnen en willen bieden ja het is natuurlijk. En dan komen er bij mijn duizend rode vlaggen dan denk ik dan maak ik mij zorgen. Wat heb je dan de afgelopen acht maanden hier gedaan? Met het onboard proces proberen we daar nog een deel bij weg te halen door straks duidelijk te gaan beschrijven welke afdeling doet wat, is voor mij ook zoeken naar een andere functie gehad dat ik wat sneller naar andere afdelingen ga. Maar dat gebeurt inderdaad veelal in een reguliere functie en niet in een staff functie want dan moest je haast wel gebeurt dat niet. Proberen we inderdaad op die manier weg te gaan nemen dat zijn de verantwoordelijkheden per afdeling. Maar het is niet zo dat we inderdaad die tour volledig gaan maken, maar het kan best zijn dat jij zegt van goh ik heb veel overlap met bepaalde andere afdeling dan vind ik het wel relevant dat we daar een koppeling gaan maken inderdaad. Dat is belangrijk dat die daar 1 -2 dagen in ieder geval mee gaat lopen of eens in de zoveel tijd een dag op die afdeling zit om met elkaar de werkprocessen weer in elkaar te gaan leggen.

Nancy Gaertner: Ik werk hier nu vijf jaar, wel op een staff afdeling dus we hebben wat meer contact met verschillende afdelingen. Maar je blijft hier toch wel tegenaan lopen en dat moet je je ook wel realiseren. Dennis komt vorig jaar met iets naar me toe en dan heb ik mijn Wft. Inkomen en weet ik op hoofdlijnen wel wat ze doen. Maar als het er dan echt op aankomt je moet die werkzaamheden daar mee doen dan leer je dat toch pas dan.

Door Adriaanse: In het kader van betrokkenheid onderdeel uitmaken. Is het ook gewoon voor je werk dat je weet wat gebeurt er nu allemaal bij de organisatie om de klant beter te kunnen informeren. Wij nemen hem mee. En als je er zelf behoefte aan hebt en je zegt. 'Ik heb gewoon zakelijk te maken met een bepaalde afdeling maar ze zitten een verdieping lager of hoger'. Volgens mij kan je overal inloggen en moet je dat als je behoefte echt hebt gewoon op tafel leggen en kijken of je overdag op een andere plek kan gaan zitten als de bezetting het toelaat. Disclaimer.

Robin van der Starre: Is dat niet ook een stukje werkdruk? Want kijk als ik heb mijn zaakjes wel op orde met mail en zo dus als een klant mij wat vraagt dan heb ik wel de tijd om daar te kijken of ik het daar kan beantwoorden. Als je dat niet hebt omdat weet ik veel, zou ik hem ook gewoon doorverbinden naar iemand die wel precies alles weet hoe of wat.

Laura Versteeg: Ik denk het deels ook wel, tenminste wat ik veel hoor in gesprekken is het ook niet de ene afdeling doet bijvoorbeeld precies hetzelfde als de andere afdeling maar men weet het niet van elkaar en staan ze toevallig bij de printer. En dan print de een min of meer hetzelfde als de andere dan is het dus zo van 'oh doen jullie dat ook?'. En daarin zit wel dat ik denk van oké we moeten wel de verbinding zoeken tussen verschillende afdelingen.

Wat als de ene afdeling iets kan doen en deze afdeling stroomt over. Waarom zouden we niet zo collegiaal zijn om te zeggen dat wij zijn Schouten laten wij het oplossen en daar zit het natuurlijk ook al wel dat ik denk ik zoek. Sommige afdelingen ervaren misschien de werkdruk waar die door een andere afdeling misschien deels opgevangen zou kunnen worden. En dan kom je ook weer een stukje in dat allround en dat ook niet meer het 'wij' en het 'zij- gevoel' wat misschien tussen sommige afdelingen ook speelt. Wat ik hier ook een beetje uit haal met het over de schutting gooien. Maar daar zit ook al wel een hele hoop. En wat ik denk dat het belangrijk is om nog mee te geven is pak zelf die regie, hoe jong we allemaal ook zijn. Pak die regie als je daar behoefte aan hebt is daar een teamleider om daarbij aan te geven is er weer ruimte over om dat te doen. En tuurlijk wat Door ook zegt mag het niet zo zijn dat jullie de komende drie maanden op de andere afdelingen zitten omdat we geen idee hebben waar je nu uithangt. Maar er zijn er altijd zaken die je wilt weten van een andere afdeling die jou ook weer helpen. Of de toekomst naar adviseur of wat dan ook. Waarom. Waarom niet met zo'n adviseur in gesprek gaan en informatie vragen om daar al mee bezig te zijn. Hiermee is het dus een stuk zelf de regie pakken.

Door Adriaanse: Ik kijk even naar de tijd. De laatste vraag of opmerking.

Annejette Suk: Nou we zitten hier dan wel met Jong Schouten maar ik merk gewoon dat als ik, ook in mijn inwerkproces, dat ik ook gewoon wordt teruggetrokken als ik wel in acceptatie systeem dingen kan inzien en ook weet wat er staat want dat is wel belangrijk. Dat ik dan die vraag dan ook gewoon kan beantwoorden. Dan wordt het vanuit hogerhand dus wel een soort van teruggetrokken dat dat niet mijn taak is. Ik ben wel eigenwijs genoeg om te zeggen: 'Ja het staat hier en ik kan het toch gewoon gelijk doorgeven.?'

Door Adriaanse: De verantwoordelijk en assertiviteit, dat is waar we voor oproepen en dat het tot discussie gaat leiden met iemand die zegt hij zegt dit maar dat vind ik eigenlijk niet, dat mag. Dat is prima en dat zijn soms misschien principiële discussies. We hebben de keuze gemaakt dat het niet in jouw aandachtsgebied ligt om dat stukje te doen al is het een persoonlijk iets wat je. Dat zou er onder kunnen liggen dat weet ik niet. Maar dan heb je het er over, en kun je op geven snappen. 'Oké nou ja dat is dus de keuze die het bedrijf maakt.' Maar als je het als je er niets van zegt en denkt jeetje er wordt niet naar mij geluisterd en dan gaat er iets broeden wat je moet

stoppen. Dat is wat ik denk ik dan maar mee wil afsluiten dat is jouw verantwoordelijkheid. Dat wat jij vindt, voelt op tafel te leggen ook al weet je misschien zelf een oplossing niet. Maar als het belangrijk is en je ziet dat ik op een paar dagen een tijdje merkt dat meerdere mensen ermee lopen. Vraag er aandacht voor totdat je geholpen wordt. En dan komen we verder en dan gaan we waar maken, intern wat we extra vertellen.

Ik heb jouw opmerking meegenomen moet de realiteit goed meenemen. Als we met mensen van buiten praten. Wil ik jullie bedanken, we zijn er doorheen.

Deelconclusie

Er spelen binnen de organisatie een aantal dingen die verband houden met elkaar. Door de groei van de organisatie is er wellicht in het verleden te weinig aandacht besteed aan het 'wij- zij-gevoel' waardoor dit nog steeds nadrukkelijk voelbaar is binnen de organisatie. Daarnaast is er niet altijd duidelijk wat de prioriteit voor de medewerkers is. Er wordt gezegd dat alles wat buiten de verantwoordelijkheid valt in het bakje overig terecht komt. De vraag is dan wat die verantwoordelijkheid inhoudt. Er is nog niet bij alle medewerkers duidelijk wat die verantwoordelijkheid inhoudt, waar staan we voor en wat is overkoepeld de identiteit van de organisatie. Dit heeft ook met de stijl van leidinggeven te maken, want wat is prioriteit binnen de afdelingen en hoe worden de medewerkers op basis daarvan aangestuurd. Dat maakt uiteindelijk wat die verantwoordelijkheid inhoudt en wat er dan wel of niet binnen de taken van het team behoort.

Bijlage 5: Interviews

5.1. Frenk de Jong - Procesbeheerder

Tom: Goedemiddag Frank, in het kader van mijn onderzoek voor Schouten Zekerheid wil ik je wat vragen over leiderschap binnen de organisatie. Voor mijn contextanalyse zou ik graag willen weten welke leiderschapsstijl er wordt gebruikt vanuit de directie, kan jij mij hier meer over vertellen?

Frenk de Jong: Leuk dat je dat vraagt, maar wat bedoel je precies met leiderschapsstijlen?

Tom: Nou, als ikzelf heb net vooral gekeken naar het model van Situationeel Leiderschap van Hersey & Blacksherd. Dat richt zich vooral op: begeleiden, coachen, instrueren en delegeren als ik me niet vergis.

Frenk de Jong: Oke, ja ik denk zelf dat Schouten Zekerheid vooral aanstuurt op leiderschap vanuit de taak en de deskundigheid. We hebben natuurlijk wel dingen als InHealth voor de medewerkers maar dat wordt gelanceerd en daarna verwaterd het weer. Er wordt niet echt aandacht aangegeven. Ze zitten hier vooral op de taakgerichtheid. Wacht even, ik zoek een modelletje op wat ik tijdens mijn training heb gehad.

Tom: Ja precies, ben benieuwd!

Frenk de Jong: Ah hier is die, kijk als je dit model pakt.

Tom: Oh ja, het model van Kolb.

Frenk de Jong: Ja inderdaad, nou dan zou ik zeggen dat Schouten Zekerheid voornamelijk zit op de convergerende stijl van leidinggeven. Er wordt namelijk vanuit de directie vooral gekeken naar omzet per kop en wat de bruto jaar omzet is. Ze zullen niet snel zeggen, oh doe jij maar wat rustiger aan we zetten er bij jou wel iemand naast die je helpt. Er wordt echt naar die parameters gekeken.

Tom: Maar er is ook veel aandacht voor opleiding en ontwikkeling binnen de organisatie toch, zou je dan niet kunnen zeggen dat ze meer naar de coach zitten?

Frenk de Jong: Nee totaal niet, ja er wordt wel geïnvesteerd in opleiding maar die PE-sessies moeten natuurlijk ook gewoon van de Wet Financieel toezicht. Daarbij komt dat het vaak de taak /opdracht weer sneller vooruit helpt.

Tom: Oke, maar buiten het werk is de stijl weer informeel?

Frenk: Ja klopt, we zijn ook wel een platte organisatie waarbij je iedereen aan kunt spreken maar qua leiderschap zou ik zeggen dat de nadruk op de taak ligt. Natuurlijk is het ook gezellig en laagdrempelig maar het is wel een Rotterdams bedrijf waarbij de nadruk ligt op 'het werk' als je aan het werk bent.

Tom: Juist, hier kan ik wat mee. Dank je wel voor je input. Ik ga het gelijk uitwerken.

Frenk: Ja doe dat, als je vragen hebt, loop je maar weer binnen. Maar volgens mij heb je nu wel een idee hoe ik erover denk.

Tom: Zal het onthouden! Dank je wel Frenk.

5.2. Laura Versteeg – HR-adviseur

Tom Habekotté: Goedemorgen Laura, de vorige keer hebben we het gehad over 'Samen realiseren', saamhorigheid & draagvlak. Maar ik was nu ook benieuwd om meer vanuit de medewerkers te kijken. Omdat mijn onderzoeksvragen iets meer op de medewerkers betrekking heeft dan o. P het geheel. Kijken van wat nu echt het probleem is vanuit de medewerkers. Waar lopen de medewerkers tegenaan en is er een verschil tussen de medewerkers van Boelaars en van Schouten. En. Of we daar wat aan hadden kunnen doen of nog moeten doen. Ik denk dat dat voor dit interview de insteek is. Ik zou aan jou willen vragen, als eerste vraag. Heb jij Input gekregen van medewerkers die weg zijn gegaan. Waar zij vooral tegen aangelopen zijn, dus wat hun grote hekelpunt was.

Laura Versteeg: Dat zat voornamelijk wel op andere vlakken dan communicatie misschien wel deels in hun gedrag en houding vanuit een hoger management naar medewerkers toe. En dat is ook een stukje systemen, systeemkennis dat daar dan wel verschil tussen Boelaars en Schouten Zekerheid in zit. Maar goed dat is wat we veel horen, niet zo zeer eigenlijk op het vlak van communicatie.

Van een aantal, voornamelijk nieuwe collega's dan wel horen is dat ze wel anders gewend zijn. Meer gewend zijn om te werken met doelen die gesteld worden door de organisatie, ook op de hoogte zijn van wat die doelen voor dit jaar zijn. En dat ze daardoor soms nog wel zoekende zijn. Waarom doen wij het op deze manier en waarvoor doen we het niet zo. Of als ik een idee aandraag wordt daar niks mee gedaan. Ik snap eigenlijk niet zo goed waarom. En daar ontbreekt het dus wel weer het doel aan. Dus dat zien we wel meer bij twee maandelijks evaluaties bij nieuwe medewerkers.

Tom Habekotté: En gaat het er dan om dat de organisatiedoelstellingen niet duidelijk zijn voor de medewerkers?

Laura Versteeg: Afdelingsdoelstellingen ook en de organisatie doelstellingen.

Tom Habekotté: Dus eigenlijk dus is niet goed duidelijk waar we naartoe gaan met z'n allen.

Laura Versteeg: Nee waarom doen we. Waarom doen we wat we doen. Misschien is dat iets te grof gezegd want natuurlijk weet 90 procent van de mensen wel maar waarvoor doen we het op de manier waarop we doen. Dat is denk ik bij veel mensen onduidelijk. En dat is ook wel wat we terug horen. En dat herleid ik ook wel uit dat sommige mensen niet snappen waarom in sommige gevallen een bepaalde emotie bij komt kijken of wanneer een management zich wel met bepaalde zaken gaat bemoeien die misschien heel klein zijn voor een medewerker maar die organisatie breed heel groot zijn. En daar ontbreekt het denk ik aan duidelijk krijgen wat heeft.

Wat heeft deze kleine stap voor invloed op het grotere geheel. Ik denk dat dat voor veel mensen niet zichtbaar is of niet duidelijk genoeg is. Dat is natuurlijk inherent aan de splitsingen die we hebben gemaakt. Maar goed als er iemand op bijvoorbeeld de afdeling particulier een fout wordt gemaakt bij de aanvraag van een auto van een DGA (Directeur, groootaandeelhouder) ja maar is wel met zijn bedrijf. Ik weet niet hoeveel verzekeringen lopen en in het hele riedeltje van wat we aan kunnen bieden. En we maken daar bijvoorbeeld een keer een slechte indruk. Of we regelen dingen niet zoals die zou wensen dat we het zouden regelen. Dan moet er wel vanuit die afdeling iemand begrijpen waarom iemand zegt: 'Ja, je regelt dat maar gewoon' omdat er een groter geheel achter zit maar omdat het dusdanig gespitst is op dit moment, is dat denk ik niet altijd duidelijk.

Laura Versteeg: Dat zit hem deels denk ik in communicatie, maar het zit hem grotendeels denk ik gewoon duidelijkheid creëren. Wat zijn inderdaad grote en belangrijke klanten. Wat doen die in een jaar qua omzet en dergelijke. Wat halen we daar uit. Wat is het groeipotentieel voor een afdeling. In dat soort cijfers is dus geen inzicht. Ik denk dat dat voor een hoop mensen, en ik denk dat dat ook in veelal in grotere bedrijven al gebeurt, meer inzicht zou geven. Ook waarom bepaalde emotie dus bijhangt want nu wordt vaak ook emotie gezien en dat schrikt af.

Boos is misschien niet de emotie die getoond wordt maar wel teleurstelling soms vanuit het management. Er wordt duidelijk aangegeven dat iets anders moet. Als je niet begrijpt waarom het anders moet. Dan is het alleen een negatieve boodschap terwijl als je begrijpt waarom het anders moet een draagvlak dan snap je het ook. En dan weet je ook weer waarom je het doet. En dan voel je je ook onderdeel van het grotere geheel. Want die DGA met die auto waar ik het net over had zet in een jaar misschien 5.000 euro om al zal het wel een stuk meer zijn. Maar goed met zijn bedrijf zit hij misschien wel 5 ton om als jij die bonus van 5.000 euro. Ja dan is het 5.000 euro. Daar kan Schouten wel mee leven en dat is misschien de gedachte die mensen hebben. Maar vijf ton is voor een organisatie wel een flink bedrag. Is ook niet 'top of the bill' maar vijf ton is wel vijf ton. Dus ik denk dat daarin duidelijkheid moet komen.

Tom Habekotté: Dan gaat het vooral om het stuk prioriteiten stellen voor de klant vanuit de medewerker? Dat er meer aandacht moet zijn voor.

Laura Versteeg: Ik denk dat je vanuit mijn visie. Ik denk dat je er naar toe moet dat je bepaalde VIP-klanten hebt. En dat zou ik eventjes anders noemen of misschien intern zou je het wel zo kunnen noemen. Maar je hebt bepaalde VIP-klanten en bepaalde middelklanten en je hebt gewoon small klanten. Je VIP klanten zijn dan je klanten waar je gewoon full focus op bent. Want dat zijn eigenlijk een beetje je cash-cows en die moet je zien te behouden. Dus als daar de telefoon voor gaat moet je zorgen dat daar de prioriteit ligt. En bij middel is het dan weer prio 2 en bij de wat kleinere moet het dan misschien prio 3 zijn tenzij die kleine zoveel groeipotentieel heeft. Dus daar moeten, vind ik, accountmanagers en interne afdelingen veel beter over gaan schakelen van oké wat is het groeipotentieel. Wanneer gaan we dat eruit halen. Dus veel commerciëler mogen we daar, vind ik, qua cijfers mee omgaan en misschien wel heel grof gezegd die klanten inderdaad verdelen in VIP tot en met minder VIP. Want elke klant is belangrijk.

Tom Habekotté: Er komt dan ook terug als je bijvoorbeeld spreekt met binnen- en buitendienst medewerkers dat die schakel er dan niet is?

Laura Versteeg: Die schakel is er wel. Alleen de prio wordt niet altijd op eenzelfde manier opgevat. Ik denk dat daar ook een stukje begrip naar elkaar toe zit wat kan je op dat moment prioriteit heeft dat de medewerker hier intern prio. Als wij een. Wagenpark van dertig trekkers kunnen verzekeren heeft dat absolute prioriteit. Maar als wij al weten dat de verzekeraar daar twee weken over doet dan moeten wij die verwachting van een accountmanager, managen. En daar is het onderlinge communicatie waarin de medewerkers getraind moeten worden en waar vind ik een teamleider bij moet gaan zitten om de prio op dat moment te bepalen. En ik denk ook dat de accountmanagers zullen daar al wel mee werken met wat ik net zei een soort van verdeling in de belangrijkheid of potentieel van klanten. Dat is des te belangrijker dat het intern ook bekend is waar zien we nu de meeste mogelijkheden en waar moeten we nu het hardst voor gaan. En. Als dat voor de interne medewerker zit op behoud.

Laura Versteeg: Maar voor de accountmanager zit het natuurlijk op nieuw. En dan moeten we wel goed gaan kijken hoe kunnen we die verdeling dan gaan maken. Kunnen we zorgen dat er voldoende behoud is. En hoe kunnen we zo snel mogelijk offertes neerleggen voor nieuw?

Tom Habekotté: Want het is niet zo dat wanneer een accountmanager een nieuwe klant aandraagt, dat dan accountbeheer intern zegt. Ja maar we hebben al zoveel liggen?

Laura Versteeg: Nee accountbeheer zet het natuurlijk alleen maar intern door. Zij zetten het alleen door. Maar ik kan me voorstellen dat als het op een reguliere afdeling komt en zij krijgen van de ene accountmanager dertig trekkers en van een andere 15 weet ik veel bezorgd busjes of vrachtwagens of wat dan ook. Dat dan de vraag inderdaad is oké. Wat is daar nu een prioriteit.

Dan zul je misschien wel gauw zijn groep die 30 jaar maar als je marge op die 15 een stuk groter is dan moet een teamleider op dat moment zeggen Hé luister. We kunnen hier meer marge op gaan halen of deze plaats meer groeipotentieel. Daar moeten we op gaan focussen. Ik denk dat dat ontbreekt nu van top down naar. Wat is nu eigenlijk. Belangrijk. Waar liggen de prioriteiten en waar willen we als organisatie naartoe. We willen. Wat ik altijd voor waar ik ook eventjes vanuit ging dat ik vanuit mag gaan heel erg op het behoud zit te zijn.

We zijn gegroeid door de klanten die we hebben die we. Soms al van begin af aan hebben dat stuk stuk behoud gaan zitten daar zul je wel moeten kaderen. Is het dan ook bij op dat moment je prioriteiten legt. Is dat dan ook dat als een klant die al 40 jaar bij ons zit die belt om zijn Tesla te laten verzekeren krijgt hij dan voorrang inderdaad op die nieuwe klant die twee Tesla's wil verzekeren. Of gaan we dan toch voor die nieuwe klant.

Dus gaan we meer op behoud zitten of gaan we meer op groei zitten en dat is denk ik nu als ik het nu zo zou moeten beoordelen heel onduidelijk en daardoor is het voor de medewerker heel onduidelijk waar hun prioriteiten te stellen. Daardoor hebben we gewoon een hele hoge workload op de afdelingen liggen zonder dat we die heel duidelijk kunnen splitsen en die workload blijft even groot maar als je er prioriteiten in kan stellen. Dat scheelt ook wel weer.

Tom Habekotté: Wat je nu zegt dat komt een op een terug in de missie en visie. Het staat er letterlijk. Dus dat is interessant. Je zegt zelf al misschien moeten we de manager. meer laten, managen. Dat hij prioriteit gaat geven. Het is interessant om te kijken of daar niet het probleem ligt. In plaats van het alignment van de medewerkers. Omdat je aangeeft het is nog niet duidelijk wat we precies willen vanuit de organisatie?

Laura Versteeg: Ik denk dat dat veel mensen dat wel duidelijk hebben maar ik denk dat dat stukje in het middel management zit in een stukje teamleiders, inderdaad om om te helpen dat te kaderen om inderdaad een week start of dag start te hebben niet zo maar even met elkaar gaan zitten. Zo van goh, waar ben jij. Waar ben je druk mee. Waar liggen de prioriteiten, en zijn de prioriteiten juist gesteld. En wat hebben we verwachten van accountmanagers zodat teamleiders binnen de organisatie gaan kijken. Wat zit er aan te komen. Veel meer die onderlinge communicatie te krijgen. En dan wordt accountmanager interne medewerker gewoon een trein die samen gaan werken en dat zit hem denk ik wel in dat samenwerken samen realiseren wat je daar uit gaat halen. Alleen ik denk aan de voorkant al veel meer op dat samenwerking moet gaan zitten. Ik denk dat het samenwerken start bij de teamleiders waardoor uiteindelijk de informatievoorziening naar de medewerker groter wordt. En dat die dan ook het grotere geheel gaan begrijpen.

Laura Versteeg: Dat betekent dus ook dat de teamleider relatief makkelijk kan opvangen vanuit hoger management vanuit de directie. Oké daarvoor gebeurt dit niet dan kan hij klappen opvangen want die heeft de prioriteiten gesteld samen met eventueel een manager of het eigen team of wat dan ook die heeft de prioriteit gesteld en die moet kunnen verklaren waarom de prioriteit wordt gesteld. Kom je zo meer in een gelaagde en leg je veel meer verantwoordelijkheid bij de teamleider neer.

Tom Habekotté: Dus die teamleider wordt eigenlijk de vertaalslag tussen de accountmanager en de medewerker, en de directie en de medewerker?

Laura Versteeg: Dat zou wel zo moeten zijn maar ik vraag me af. En dat weet ik niet zeker. Ik denk dat voldoende teamleiders van hun afdelingen hebben wel hebben hoor. Maar weten we

heel concreet waar de organisatie waar die doelstellingen liggen als teamleider zijn. Ligt dat inderdaad op groei. Waar liggen de prioriteiten op het moment dat ik net op het moment dat behoud of groei gaat. Waar ligt dan de prioriteit dat we het allebei moeten doen oke. Maar als die workload dusdanig hoog is. Welke van de twee gaan we dan als eerste oppakken.

En daarin denk ik dat een teamleider veel meer een schakel zou mogen zijn. Zou misschien wel moeten zijn. Dat wanneer dat ook in overleg met je team. Dan. Je creëert niet echt zelfsturende teams maar je creëert wel draagvlak en begrip van waarom pakken we dit op en waarom pakken we dit later op enzovoort.

Tom Habekotté: Als je dan structuur aanbrengt is het voor de medewerker misschien ook duidelijker van wat hij nu moet doen waar de prioriteit ligt. Misschien wordt daardoor ook de ervaren werkdruk ook lager?

Laura Versteeg: Dat denk ik wel. Ik denk dat je daarmee inderdaad. Wat ik uit de veel afdelingen hoor zeggen. We hebben gewoon een grote bak daar pakken we er tien uit die rondom we dan af en dan pakken we de volgende tien. Die grote bak zou best geordend mogen zijn. Het zou best wat geordender mogen zijn van welke tien moeten er op korte termijn wel tien later. Dan kom ik weer op particulier en motorrijtuigen. Zoals het sturen van een inboedelwaardemeter of wat dan ook.

Tuurlijk moet dat gebeuren maar ik kan me niet voorstellen dat het maandag prioriteit heeft of dat het woensdag gebeurt dat is dan echt een ramp gebeurd. Dat het moet gebeuren oké maar dat kan twee dagen later. Maar als die DGA vandaag wegrijdt in z'n Tesla dan moet je toch echt dekking hebben dus moet er nog een voorlopige dekking kunnen geven. Maar dat we ook weten dat de verzekeraars die gaat accepteren. Dat is het stukje en dat is dan simpel. Dat kan de medewerker zelf nog wel qua prio zelf bepalen. Maar dat hebben we natuurlijk in veel grotere vormen waarvan ik de invloed van een teamleider groter zou willen zien. Ik ben ook van mening dat die trial die we nu lopen met de dag start op sommige afdelingen. Dat dat ook heel belangrijk is. Dan kijk je inderdaad een grote bak wat ligt erin. Waar liggen die prioriteiten. Wat gaan we sowieso vandaag doen en wat zou fijn zijn als we dat nog kunnen doen. En. Wat als we dit niet af krijgen. Wat gebeurt er dan. Gaan we dan met z'n allen overwerken of is het oké is dat morgen doen. Dat zijn afspraken die het begin van de dag kan maken maar waarin echt wel structuur mag komen op de afdelingen die nu die druk ervaren. Want. Niet elke afdeling heeft dat. Niet elke afdeling heeft daar problemen mee of wat dan ook. Het is grotendeels een probleem op de afdelingen waar Boelaars en Schouten samen zijn gekomen. De manieren van werken tussen een Schouten en een Boelaars anders zijn. Ook de manieren hoe dat ze gewend zijn om aansturing te ontvangen zijn anders tussen Schouten medewerker en de Boelaars medewerker. Daarin ga je dan ook kijken, oké kan iedereen op dezelfde manier prioriteiten bepalen of doen we dat op een andere manier. Daar vind ik dat de rol van de teamleider voor is waardoor uiteindelijk de afdeling en een Schouten en een Boelaars ook samen zal smelten om de prioriteiten te gaan begrijpen dat er ook veel meer samenwerking komt om te zorgen dat dat oké is.

Tom Habekotté: Kun je aangeven op welke afdelingen dat nadrukkelijk is?

Laura Versteeg: Ik denk bijvoorbeeld particulier motorrijtuig dat is een heel goed voorbeeld van is. De BTA-afdeling, KOK heb ik even te weinig zicht op maar in ieder geval het Boelaars Transport en Logistiek en het Schouten stuk. Ook daar is gewoon een splitsing gemaakt. Waarvan ik denk van Okay er is een splitsing gemaakt. Ik kan me voorstellen dat je misschien moet kijken naar ieder hun expertise. Uiteindelijk kan hetgeen waar die het beste is en datgeen waar hij dan echt een specialisme heeft opgebouwd. Maar we moeten wel elkaars achtervanger kunnen zijn. De basis van transport en aansprakelijkheid is in de basis gelijk.

Maar het maakt wel degelijk een verschil of je een grote vrachtwagens met chemicaliën en dergelijke dekking wordt verleend of een kantoorpand of een scheepswerf of wat dan ook natuurlijk maar daar zullen we dan in de basis alles moeten opvangen dus dat is per definitie eentje waar die ontwikkeling nodig is.

Misschien is het accountbeheer zelf er ook wel een. Daarbij liggen de prio's welke bezoek verslagen en welke acties moeten er eerst afgerond worden bij welke klanten wordt het meest gehaald. De meeste potentie. Welke zetten we het eerst door in de organisatie.

Zij zijn vooral de partij die de verwachtingen van de accountmanager moeten managen. Die zullen heel veel moeten schakelen met de afdelingen dus per definitie dat zij er ook wel eentje zijn die die ontwikkeling door zou moeten kunnen maken.

Dat kan al. Dat kan wel simpel stukje. Van wat ik net zei zo'n dag start met een teamleider is natuurlijk al in je basis voor communicatie. Maar ik denk wel dat in het kader van het draagvlak en het gevoel samen doen dat het nu op dit moment voor organisatie belangrijk is om dat bespreekbaar te maken. Dus dat we een half uur dag start doen van oké waarvoor staan die 30 dingen op rood en heeft dat je prioriteit. De communicatie daarin moet duidelijker worden waardoor de organisatie sterker gaat worden waardoor er vanuit medewerkers ook meer begrip gaat worden voor meer begrip gaat komen voor reacties vanuit de directie.

Directie en teamleiders veel meer naar hetzelfde niveau toe gaan, dat ze veel meer met elkaar weten te sparren maar de teamleiders dus ook de medewerkers naar een hoger niveau trekken omdat ze het organisatieplan ervan gaan begrijpen. Ik denk dat daarmee best wel een groei van de organisatie gepaard gaat. Het zal voor een hoop mensen lastig zijn. Dat je een wat commerciële inslag gaat krijgen. Maar waar haal je het meeste geld op.

Waarom zetten we dieper, want we kijken uit naar het financiële plaatje over de waarde van een langdurig klant of wat dan ook. Uiteindelijk is het wel je organisatie door groeit. Uiteindelijk is het waar een commerciële man zoals Wilco naar zal kijken voor de organisatie.

Want jij wil net zo goed als dat ik het wil maar iedere medewerker wil gewoon einde van de maand zijn salaris. Dat moeten we ergens vandaan zien te halen. Dus ik denk dat ik denk dat dat wel. Ik denk dat het gevoel van samen en het samen realiseren heel erg kan versterken.

Tom Habekotté: Dat duidelijk wordt waarom we iets doen?

Laura Versteeg: Ik denk dat het daar nu vastloopt en even los daarvan heeft de organisatie sowieso nog een hoop ontwikkeling maar dat is los van wat communicatie stuk. Ik denk dat dat alles wel vergemakkelijkt wordt met een met een wat beter lopend systeem en dergelijke voor onze medewerkers want daar zit wel een hoop vertraging in dus we kunnen wel de reden waarom ik het zeg. We kunnen nu wel daarmee starten maar als je systeem niet deugdelijk meewerkt dan zeg je je medewerkers eigenlijk alleen nog maar meer klem.

En maak je het nog maar lastiger voor ze. Ze moeten wel zorgen dat dat in één lijn gaat lopen met inderdaad een systeem ontwikkeling dus dat we bepalen van Boelaars en Schouten gaan in eenzelfde level niveau werken.

Tom Habekotté: Dat gebeurt nu nog niet?

Laura Versteeg: Nee dan zijn we wel naartoe aan het werken maar om bepaalde redenen kan het nog niet. Ik weet het niet heel concreet maar als ik het goed begrijp werkt Boelaars in een net iets andere omgeving als een Schouten werkt. We werken wel gewoon in hetzelfde systeem maar op een ander niveau of een ander update niveau meer kan dan de ander. Dus dan is het ook nog eens zo dat op het moment dat iemand zegt: 'hey de werkdruk loopt op' dat die dan niet opgenomen kan worden door een ander?

Volgens mij is het inderdaad zo dat inderdaad bepaalde schermen niet bij iedereen open kunnen. Dan moet ik wel zeggen dat bij BTA een Schouten en een Boelaars blok echt niet zo heel veel verschil in zitten. Maar het is dus wel zo. Stel het Schouten blok is ziek en Schouten is dan de partij die verder is dan kan het Boelaars blok dat dus blijkbaar niet zomaar oppakken omdat ze niet alles schermen in kunnen vullen. Het kan waarschijnlijk. Dat geloven we allemaal wel waar we waarschijnlijk later allemaal nog wel ingevuld worden.

Maar als je niet op hetzelfde niveau zit of niet het systeem gewend bent dan loop je inderdaad uiteindelijk vast. Dus zou wel echt een concrete basis in moeten komen.

Tom Habekotté: Dus het is niet zo dat ze niet willen of kunnen. Maar het kan vanuit de ICT dus blijkbaar niet?

Laura Versteeg: Dat zou je voor de zekerheid bij Leendert of ICT moeten vragen. Maar van wat ik hoor is dat de systemen nog niet gelijk lopen met elkaar.

Dat is ook wel iets wat je kan de druk vanuit de organisatie neerleggen bij je medewerkers maar als je die de middelen niet biedt, zet je ze nog meer klem in hun rol. Dus dat maakt wel dat we nu dit jaar een stukje automatisering maar een plan voor. Hoe ga je dat dan doen en ga je verder bouwen. Dat moet er wel komen want. Dat zul je uiteindelijk en dan neem ik het even ruim, tegen 2020 mee moeten gaan starten.

We werken nu allemaal gelijk. Maar wat nu gaan we de meeste uithalen. Ik vind dat we wel wat commerciëler mogen zijn daarin naar onze mensen toe. En dat betekent echt niet dat iedereen keiharde sales moet doen aan de telefoon of wat dan ook maar wel de achterliggende gedachte moet snappen.

Ik denk dat ik denk dat dat echt het probleem is binnen deze organisatie. Waarom doen we dat. Want daarmee creëer je ook wel de vraag aan duidelijkheid over. Waarom een bepaalde structuur op een afdeling wat toelaat. Nieuwe mensen hebben gezegd.

5.3. Erica van Heukelom – Teamleider Marketing & Communicatie

Tom Habekotté: Goedemorgen Erica. Ik had je al een aantal vragen doorgestuurd ook naar aanleiding van het gesprek met Laura Versteeg. Jij hebt natuurlijk veel contact met alle andere afdelingen en ik ben benieuwd naar jouw ervaring daarin. Hoe gaan afdelingen volgens jou met elkaar om, gaat het om het belang van de organisatie of vooral om het belang van de afdeling en moet je daarin sturen als teamleider?

Erica van Heukelom: Op zich wel goed maar dan spreek ik over teamleider onderling. Dus op zich wel goed maar je merkt wel dat mensen erg bezig zijn met de waan van de dag. Niet erg met team overstijgende gedachten, alles gaat wel vanuit de afdeling of het team. Los daarvan gaat de communicatie op zich, niet met alle teamleider, wel prima. Je loopt even langs of je mailt of je belt. Dus in dat opzicht gaat het op zich wel oke.

Tom Habekotté: En als je het hebt over de organisatie overstijgende doelen, want je zegt de meesten zijn toch wel in de waan van de dag?

Erica van Heukelom: Ik denk niet dat het ieder voor zich is maar dat er misschien wat onduidelijkheid over is. En dat mensen daardoor niet zo weten hoe ze dat vorm moeten geven in hun team en daardoor maar doorgaan in de waan van de dag. Snap je? Ik noem nu gewoon een willekeurig voorbeeld niet dat je denkt, oke? Je hebt dus bijvoorbeeld de schadeafdeling. Dan heb je een schade en dan ga je misschien sneller in de waan van de dag door met die schade dan dat je daarbij constant nadenkt over de organisatiedoelen en hoe je die in je team kunt overbrengen. Op de communicatieafdeling bij ons is dat ook zo. Er moet een kennissessie komen, er moet een evenement komen en daar zijn we heel druk mee bezig. Maar maak ik genoeg tijd vrij om de organisatiedoelstellingen te vertalen naar het team? Nee ik denk het niet, denk dat dat wel beter kan.

Tom Habekotté: Ja, want weet je wat die organisatiedoelstellingen zijn?

Erica van Heukelom: Ja ik toevallig wel, maar dat komt omdat ik toevallig gister met Wilco de Haan heb gesproken.

Tom Habekotté: En wat zijn die doelstellingen dan?

Erica van Heukelom: Nou dit moet je nog even niet verder. Ze zijn nu een soort van bezig om een strategie planning te maken. Dus ze zijn met een extern bureau bezig om te kijken van nou wat is onze business, wie zijn we? Dat zijn ze nu op papier aan het zetten. Die doelstellingen worden nu bepaald, daarvoor waren ze er wel. Maar die zaten allemaal in de hoofden van de directie en stonden dus nog niet op papier. En dat is wat er nu wel gaat veranderen.

Tom Habekotté: Zou je dan wel aan kunnen geven of dat dan op de klant of op de omzet zit? Want in de missie en visie staat natuurlijk ook dat ze een positie in de top 5 van onafhankelijke makelaars ambiëren,

Erica van Heukelom: De klant, dat is denk ik wel een beetje de kern binnen het bedrijf dat alles moet voor de relatie zijn. En natuurlijk moet het een financieel gezond bedrijf zijn maar als je alles voor je klant doet dan kom je daar wel. Dan wordt ook die omzet behaald. Als je zorgt dat je klantcontact goed is dan lopen je klanten niet weg, dan bevelen ze je aan en dan komt die omzet wel. Dus alles moet altijd daar juist op gericht zijn.

Tom Habekotté: Ik merkte dat in onder andere de kennissessie daar juist wel eens verwarring over ontstaat.

Erica van Heukelom: Welke kennissessie?

Tom Habekotté: De HR Lunch en Learn sessie. Daar werd namelijk door een aantal mensen benoemd: 'Dit is mijn taak en mijn verantwoordelijkheid en alles wat daar buiten valt dat moet ik door geven aan de persoon die er over gaat en anders komt het in het bakje overige.'

Erica van Heukelom: Ja dat vind ik echt zonde. Maar dat is wel iets waarvan ik weet dat ze daar heel bewust mee bezig zijn. Het is niet van dit is mijn loketje. Als je een vraag krijgt en daar niet even antwoord op kan geven, ja dat vind ik niet kunnen. Help die klant gewoon. Dat is gewoon de kern van het bestaan van Schouten Zekerheid. Doe net dat stapje meer voor de klant want daardoor krijg je je bonus en kun je een dikke lease-auto rijden. Maar goed dat is natuurlijk heel verschillend dat ligt misschien dan aan de manier waarop je aangestuurd wordt. Stel dat je aangestuurd wordt op de manier van je doelstellingen dan valt dat blijkbaar niet binnen je kaders? Maar goed ik ben in ieder geval heel blij dat bij mij in het team iedereen wel dat stapje extra wil zetten.

Tom Habekotté: Oke, we hadden het net over de communicatie tussen de teamleiders en dat dat goed verloopt. Is er een verschil tussen de communicatie met teamleiders en de communicatie onderling tussen staff afdelingen en de uitvoerende afdelingen?

Erica van Heukelom: Uhm. Nee ik merk daar niet zo zeer iets van. Ik kan me wel voorstellen dat dat wel zo kan zijn. Een staff afdeling is iets heel anders dan een uitvoerende afdeling. Ik heb daar zelf niet zo heel veel last van maar dat komt ook omdat wij als communicatie afdeling overal wel mee te maken hebben. Nu is het wel zo dat we tot een jaar geleden niet echt bij projecten werden betrokken. Dan liepen we overal achteraan en dan was het: Ohja er moet een berichtje op intranet komen' dat was een beetje onze rol. En nu merk je wel dat we veel meer aan het begin al betrokken worden. Kijk maar naar Sjoerd met EMS dan zitten we veel meer aan het voortraject. Daardoor merk je dat mensen onze afdeling wel serieuzer gaan nemen, daarin merk ik als teamleider juist wel weer een positieve ontwikkeling tussen staff en business afdelingen. Maar goed misschien dat je als je met andere teamleiders praat dat je dan andere geluiden hoort, maar ik ervaar dat niet echt.

Tom Habekotté: De organisatiedoelstellingen, daar hebben we het net al even kort over gehad, maar hoe wordt die organisatiedoelstelling op jou als teamleider overgebracht? Gebeurt dat in een MT- overleg of?

Erica van Heukelom: Uhm ja eigenlijk misschien nog te weinig, nu weet ik dat ze daar mee bezig zijn en daar verandering in gaat komen. Maar als ik kijk naar de afgelopen jaren dan wordt dat wel eens bij de kwartaalbijeenkomst zijdelings geroepen. Ik heb het in de BILA's met Vincent weleens dat we het daar over hebben. Soms ook wel eens in een MT, maar het is heel vaak toch wel operationeel of tactisch niveau dat je gesprekken hebt. Dus ik denk dat als je het hebt over echt organisatiedoelstelling en dan denk ik dat dat weinig is terug gekomen de afgelopen jaren in overleggen of dingen.

Tom Habekotté: Dus eigenlijk het stukje waar doen we het voor,

Erica van Heukelom: Ik denk dat we dat de afgelopen jaren voor lief hebben genomen. Kijk mensen die hier al lang zitten die hebben dat wel een soort van in de kern. Ik zit hier ook al even en toen ik hier binnenkwam heb ik dat ook wel meegekregen want toen zaten we nog bij Rob van Os (Directeur Holding Schouten Zekerheid) dan kregen we echt wel van te horen dit is wat we moeten doen en hier moeten we heen. Daar leer je dan ook wel van. Maar ben je later binnengekomen dan is het natuurlijk een grotere organisatie en dan kan ik me voorstellen dat het moeilijk is om die organisatiedoelstellingen eruit te filteren uit alle informatie die je krijgt. Tuurlijk er komt wel eens een mail van Jaap of van Wilco (directie) we zijn hier en we zijn daar mee bezig, maar ik denk dat het toch meer is op de medewerkers bijvoorbeeld het Zelfverzekerd of met beleid als thuiswerken en anti-rookbeleid. Dan gaan die mails niet over: 'We staan nu hier en we willen hier naar toe'.

We hebben toen een keer een mailtje gehad over dat we altijd telefonisch bereikbaar moeten zijn, dat is denk ik een van de weinige keren dat er iets over een organisatiedoelstelling is rond gegaan. De doelstelling: 'We moeten altijd bereikbaar zijn voor de klant.' Maar dat is echt voor zo ver ik me kan herinneren een van de weinige keren geweest die we zijn gaan communiceren maar ook hier weer op een operationeel/uitvoerend niveau.

Tom Habekotté: Wat was het sentiment onder de medewerkers op het moment dat de mail was verstuurd?

Erica van Heukelom: Weet ik niet zo goed, bij ons heb ik er niet zo heel veel over gehoord. Maar goed, ik kan me voorstellen dat, kijk wij hebben mazzel want we zitten met 8 man op de afdeling als de telefoon gaat neemt altijd iemand hem wel op, maar het is vaak niet urgent want het gaat niet over schade, er staat niks in de fik dus als we een keer de niet bereikbaar zijn is dat minder erg dan de schade afdeling. Ik kan me voorstellen dat een bericht daar anders is aangekomen dan bij ons. Maar bij ons was het in ieder geval logisch dat we altijd bereikbaar moesten zijn.

Tom Habekotté: Oke, maar er werd dan in die mailing of daarna geen uitleg gegeven waarom iedereen bereikbaar moest zijn?

Erica van Heukelom: Er stond volgens mij wel in de mail maar het was een vrij lange mail waardoor het kan zijn dat die boodschap, de uitleg, onder gesneeuwd is. Dat zou je eigenlijk in een soort van enquête moeten vragen?

Tom Habekotté: Ga ik doen. De laatste vraag: Is de directie eensgezind over de doelstellingen?

Erica van Heukelom: Ja ik denk het wel maar ze uiten het allemaal heel anders. Het zijn ook gewoon allemaal verschillende mensen in de directie. Maar ik denk wel dat ze allemaal hetzelfde doel voor ogen hebben. Het is alleen maar goed dat ze dat nu samen op papier aan het zetten zijn met die training, dan wordt het nog duidelijker.

Tom Habekotté: Ja, want hoe zou je dan de 'why' nu omschrijven. Het waar doen we het voor?

Erica van Heukelom: Dat is toevallig waar ze nu ook mee bezig zijn. Ja, dat is het: 'Er voor de klant zijn' dat is waarom we bestaan, dat is waardoor we bestaan. Zorgen dat die klant, zorgeloos kan ondernemen. Dat de continuïteit van zijn bedrijf door kan blijven gaan. Dat is toch weer die klant.

Tom Habekotté: Er voor de klant zijn, zodat hij zorgeloos kan ondernemen. Mooi, ik denk dat dit een goede afsluiter is. Ik wil je hartelijk bedanken voor het interview en ik ga aan de slag met de tips en informatie!

Bijlage 6: The Gallup Q12 Index

De Gallup Q12 met uitleg volgens Ben Tichelaar (2015) hij heeft onderstaand essay geschreven op basis van 'diverse Gallup bronnen te vinden via onder andere <https://gallup.q12.com/>'

De Gallup Q12 en enige toelichting

De Gallup Q12 is wereldwijd het meestgebruikte onderzoeksinstrument voor het meten van medewerkersbetrokkenheid. Het is een lijst met 12 stellingen waarop medewerkers kunnen antwoorden via een vijfpuntsschaal (van 'zeer mee eens' tot 'zeer mee oneens'). Des te meer vragen positief worden beantwoord, des te hoger is de betrokkenheid. En dat heeft weer impact op productiviteit, ziekteverzuim, winstgevendheid en andere variabelen. Gallup-onderzoek laat zien dat de direct leidinggevende een grote invloed heeft op de antwoorden die medewerkers geven. Het mooie van de Q12 is dat hij voor leidinggevendenden veel praktische aanknopingspunten biedt in hun dagelijkse optreden.

Ben Tiggelaar

1: Ik weet wat er van mij wordt verwacht op het werk

Effectieve leiders zorgen voor duidelijkheid. Niet alleen: wat is je werk, maar ook: wanneer doe je je werk goed? Is dat duidelijk? En: zijn de doelen meetbaar? Ook belangrijk: staan ze in een bepaalde volgorde? Wat is het belangrijkste?

2: Ik beschik over de materialen en de apparatuur die ik nodig heb om mijn werk goed te doen

Effectieve managers vragen wat hun medewerkers nodig hebben. Ze leggen de verantwoordelijkheid hiervoor bij het team en maken duidelijk hoe het team kan zorgen dat ze de spullen krijgen. Ook belangrijk: wat verstaat een groep onder 'materialen en apparatuur'. Soms gaat het eerder om informatie dan om fysieke zaken.

3: Op mijn werk heb ik elke dag de kans om te doen waar ik het beste in ben

Essentieel volgens Gallup is de sterkepuntenaanpak. Effectieve managers delen volgens Gallup één essentieel inzicht: mensen veranderen niet of nauwelijks. Verspil daarom geen tijd aan pogingen iets te ontwikkelen dat mensen niet hebben meegekregen. Probeer in plaats daarvan voort te bouwen op wat ze wél in huis hebben. Dat is al moeilijk genoeg...

4: In de afgelopen zeven dagen heb ik erkenning of lof gekregen voor het doel van goed werk

Voor de best scorende werkomgevingen geldt: collega's uiten specifieke waardering, voorspelbaar, frequent en meteen (dus niet wachten tot een of ander officieel moment). In deze omgevingen wordt de erkenning niet alleen door de leidinggevende gegeven, maar ook door collega's onderling en houd men er rekening mee welke waardering mensen fijn vinden. En... de waardering moet minimaal wekelijks zijn, maar liever veel vaker. Effectieve managers nemen hierin het voortouw.

5: Mijn direct leidinggevende, of iemand anders op het werk, lijkt om mij te geven als persoon

Relaties zijn de lijm die een groep mensen, een team bij elkaar houdt en vormt ook het fundament voor vertrouwen. Pas als er vertrouwen is en medewerkers zich veilig voelen, zijn ze bereid om zich uit te spreken en om dingen te proberen, te experimenteren. Effectieve leiders zorgen dat ze van hun medewerkers op dit gebied 'het voordeel van de twijfel'

6: Er is iemand op het werk die mijn ontwikkeling stimuleert

Effectief leidinggeven betekent dat je met je mensen in gesprek gaat over hoe ze zich verder kunnen ontwikkelen. Dat betekent niet direct 'promotie' maken, het betekent ook niet primair mensen geven wat ze willen. Het gaat er allereerst om dat mensen de kans krijgen om te doen waar ze goed in zijn.

Iemands ontwikkeling stimuleren gaat er niet over wat mensen 'niet doen'. Het gaat er om wat mensen 'nog meer' zouden kunnen doen met een beetje hulp.

7: Mijn mening lijkt te tellen op het werk

Medewerkers en teams functioneren niet goed als ze zich irrelevant en niet gehoord voelen. Dat betekent dus: vraag je mensen om hun mening en neem hun ideeën mee in beslissingen. Iedereen moet de kans krijgen om zich te uiten (ook de mensen die niet van nature extravert zijn!).

Ook relevant: toegang tot communicatiekanalen in de organisatie en de hulp die je je mensen daarbij geeft als leidinggevende.

8: De missie of het doel van mijn bedrijf geeft met het gevoel dat mijn werk belangrijk is

Een kernelement in motivatie, volgens Gallup: het gevoel dat je bedrijf staat voor waarden die jij zelf ook deelt. Als leider moet je frequent refereren aan de missie van het bedrijf en moet je samen met je mensen kijken hoe je daar een bijdrage aan kunt leveren. Als team en ook per individu. Mensen hebben graag het gevoel dat ze deel uitmaken van iets dat groter is dan zichzelf.

9: Mijn medewerkers of collega's zijn toegewijd aan het leveren van kwaliteit

Teams die hier goed op scoren hebben duidelijke kwaliteitsstandaarden en zorgen ook dat deze doorlopend in beeld zijn. Op die manier weten mensen heel goed of hun eigen werk 'up to standard' is en ook of dat geldt voor het werk van hun collega's.

Effectieve leiders zorgen dat het begrip 'kwaliteit' helder en duidelijk omschreven wordt. Het liefst door daarbij uit te gaan van wat interne of externe klanten waarderen.

10: Ik heb een beste vriend op het werk

Of in iets andere woorden: is er op je werk iemand die je beschouwd als een 'beste vriend in die omgeving'. Iemand die dezelfde waarden aanhangt, die je vertrouwen kunt, die in de gaten heeft hoe het met je gaat.

Als dat zo is, zorgt dit voor meer zelfvertrouwen, lef om risico's te nemen en meer productiviteit, omdat je je niet bezig hoeft te houden met politieke spelletjes.

Wat kun je doen als leider? Mensen helpen om elkaar echt te leren kennen. Bijvoorbeeld door altijd te starten met een paar minuten persoonlijke uitwisseling in het team-overleg.

11: In de afgelopen zes maanden heeft iemand op het werk met mij gesproken over mijn vooruitgang

Een van de meest duidelijke onderzoeksresultaten, volgens Gallup, is dat goede feedback leidt tot betere prestaties. Wat is goede feedback? Allereerst moet je duidelijke doelen stellen, voor het team, maar zo mogelijk ook voor individuele medewerkers. Vervolgens moet je regelmatig terugkomen op de progressie in relatie tot die doelen. Mensen willen weten of ze vorderingen maken.

12: Het afgelopen jaar heb ik kansen gehad op het werk om te leren en te groeien

Mensen willen het gevoel hebben dat hun werk bijdraagt aan hun professionele en/of persoonlijke ontwikkeling. Dat kan door middel van 'officiële trainingen' of onderwijs. Maar het kan ook door middel van nieuwe ervaringen.

Wat medewerkers zien als een 'kans', dat verschilt per persoon. Een effectieve leidinggevende bepaalt dit in interactie met de individuele teamleden.

Bijlage 7: Engagementstrategie

Startvraag <i>'Hoe kan de organisatie de betrokkenheid van de medewerkers vergroten zodat zij zich meer verbonden voelen met de organisatie?'</i>	Doelgroep Management Medewerkers Communicatieafdeling HR- afdeling	Stappenplan 1. Bekrachtig de interne boodschap Wat wil je vertellen en intern uitdragen? 2. Creëer de juiste condities Maak het mogelijk om voor de medewerkers om vanuit die boodschap te werken. 3. Verzamelen van authentieke verhalen 4. Vorm een basisverhaal Verzamel de authentieke 'trotse' verhalen en vorm één basisverhaal wat antwoord geeft op de vragen: - Wie zijn we? - Wat maakt ons uniek? - Wat is onze droom? 5. Deel de trots van de medewerker Wat is de trots van de medewerker en hoeervaart de medewerker het bronpunt?	Verwante strategieën Familiestrategie Internal Branding Ambassadeursstrategie
Doel Het hoofddoel van Schouten Zekerheid is het stimuleren en creëren van strategisch alignment om zo een eenheid te zijn die staat voor de missie en visie van Schouten Zekerheid.	Voorwaarden 1. Er is een actief commitment van management en directie. 2. De organisatie heeft zicht op duidelijke interne positionering 3. De hele organisatie moet erbij betrokken worden.	Mogelijke middelen Bijeenkomsten Creatieve workshops Storytelling Social Intranet Intern magazine Interne nieuwsbrief	
Engagementstrategie® Effect Bevordert verbinding met collega's en met organisatie.			

Bijlage 8: Testen concept & content

In deze bijlage de uitwerking van het de test voor het concept en de content. Hieronder begint de uitwerking van de interviews voor het concept.

Concept

Het concept is getest onder vijf specialisten marketing & communicatie met elk hun eigen expertise. Dit geeft een genuanceerd en kritisch beeld van de opinie op het concept.

1. *Aan welke woorden moet je het eerst denken bij dit concept?*

Sjoerd: Interne communicatie, top-down, activiteiten, lang lopend traject.

Joost: Medewerkersbetrokkenheid en binding.

Michel: Betrokkenheid, interne communicatie en wij/team-gevoel.

Chavon: Samenwerken, betrokkenheid.

Erica

2. *Past het concept volgens jou bij de organisatie?*

Sjoerd: Ja dat denk ik wel, zowel in uitstraling als in uitwerking

Joost: Ik kan er nog niet heel veel over zeggen. Het is meer een globaal idee waar een naam aangekoppeld is, maar nog niet een heel erg duidelijk concept. Het globale idee past volgens mij wel, ja.

Michel: Ja.

Chavon: Ja ik vind het goed passen.

3. *Waarom wel, waarom niet?*

Sjoerd: Het is bijna gespiegeld aan het programma, ZelfVerzekerd van HRM.

Joost: Het is meer een globaal idee. Maar ik zie wel voor me hoe het er dan uit zou zien.

Michel: Het is de gewenste situatie. Zo moet het worden anders is het geen gewenste situatie.

Chavon: Je merkt dat er intern nog veel te winnen is en dat er meer samenwerking moet worden gezocht.

4. *In hoeverre herken jij je in de boodschap van het concept?*

Sjoerd: Het samen is wel belangrijk daarin, van samenwerken. We proberen wel vaker te spelen met zekerheid in communicatie. Dus wat dat betreft is het goed gevonden.

Joost: Ik vind dat die mooi aansluit bij de organisatie.

Michel: Zekerheid klinkt in de boodschap wat beperkt en niet ambitieus, zekerheid klinkt als kiezen voor de veilige keuze. Hierdoor kom je niet tot ontwikkeling maar blijf je stilstaan. Het risico nemen is beter dan het mijden.

Chavon: Ik herken me daar wel in. We proberen de relaties te ontzorgen en dat doen we door producten aan te bieden die een zekere vorm van zekerheid bieden, dus die link zie ik erin.

5. *Kun je een sterk punt en een verbeterpunt noemen?*

Sjoerd: Sterk punt is dat het past bij de organisatie. Een mogelijke valkuil kan zijn, is dat het gedurende het traject er feedback van collega's moet worden verwerkt om het aan te passen. Het kan dus zijn dat er tussentijds moet worden bijgestuurd.

Joost: De naam SamenZeker. vind ik sterk en spreekt tot de verbeelding en sluit aan bij de naam van de organisatie. Het lijkt misschien een beetje op ZelfVerzekerd dat daar geen verwarring over ontstaat.

Michel: Hele concrete uitwerking van het stappenplan alleen er is nog geen implementatieplan. Ik zie nog niet direct hele concrete doelstellingen om tussentijds de voortgang te bewaken.

Chavon: Ik vind het een leuk concept omdat het mij als persoon aanspreekt. Een verbeterpunt kan ik niet zo snel verzinnen. Het is allemaal best wel abstract.

Content

Onderstaande vragen zijn in een enquête gesteld, daarom is op de volgende pagina's een analyse van de gegevens te vinden.

Resultaten enquête

Content 1: Interactief informatiescherm op de afdeling

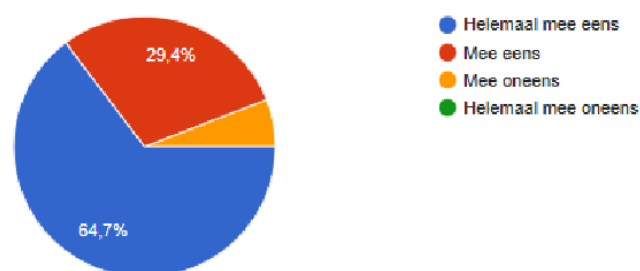
Stel, dit informatiescherm hangt op de afdeling op de plaats van het huidige krijtbord. Wat is je eerste reactie?

34 antwoorden

Modern en overzichtelijk
Overzichtelijk
Leuk, innovatief, overzichtelijk en stimulerend om aan de slag te gaan
Zit er top uit!
Mooie, informele toevoeging!
Veeeeeeel beter en duidelijker.
Tof!
Interessante en relevante content.
Erg leuk en fijner dan het kennisportaal!
Schrik schrik, Geniaal idee!
leuk
handig

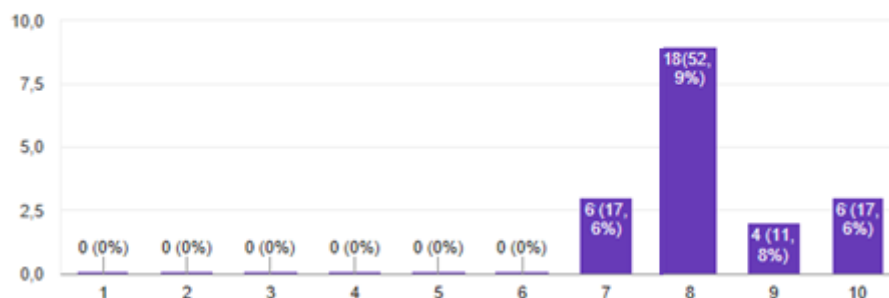
'Ik vind dat dit binnen de organisatie past'

34 antwoorden



Welk cijfer geef je dit informatiescherm?

34 antwoorden



Heb je nog tips ter verbetering?

19 antwoorden

Iets meer kleur waardoor het minder stijf wordt

Zet er ook dingen over medewerkers bij.

Met pictogrammen overzichtelijker maken zodat je weet waar je moet kijken

Nee. Ziet et overzichtelijk uit

Nee

Nee, geen

Misschien van Tweets een algemeen Social vak maken?

Nieuwsfeed toevoegen

Ik wil het krijtbord ook houden...

Het Twitter-blok vervangen met een LinkedIn-blok.

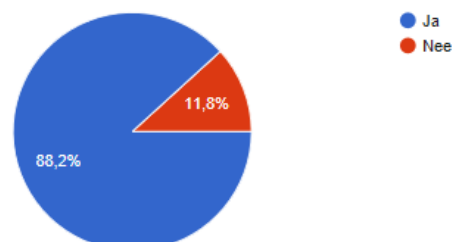
Als je deze ook op je desktop kan openen, zijn er meerdere mogelijkheden en is het bereik groter.

overzicht vrije dagen collega's en verjaardagen

Content 2: Het verhaal van een adviseur

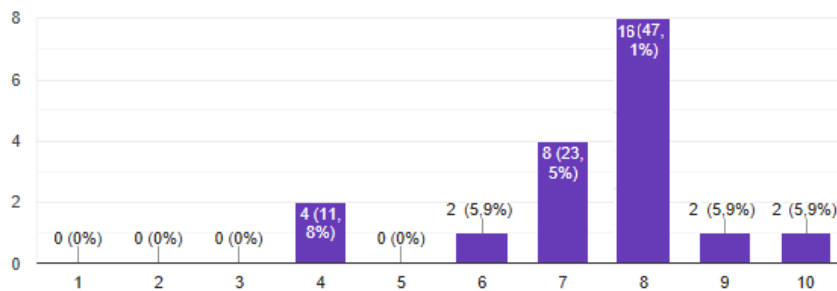
Heb je na het lezen een beter beeld van wat een adviseur meemaakt?

34 antwoorden



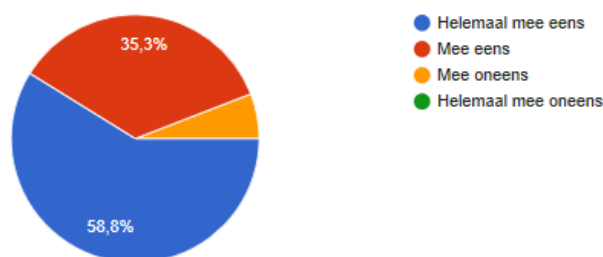
Welk cijfer geef je dit verhaal?

34 antwoorden



'Ik vind dat dit binnen de organisatie past'

34 antwoorden



Heb je nog tips ter verbetering?

8 antwoorden

Nee

Minder spreektaal in de tekst

De mogelijkheid het verhaal te kunnen 'liken' en een tekstreactie te plaatsen.

Veel minder spreektaal van maken.

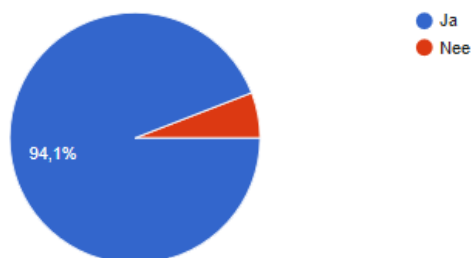
Ik denk dat de post op het informatiescherm nog iets bondiger kan met meer inhoudelijke informatie omtrent de kern. De tekst op het informatiescherm trekt mijn aandacht niet echt, terwijl het verhaal op zich wel zeer boeiend is uiteindelijk.

Leuk, zal meer betrokkenheid geven

Content 3: Wat doet 'afdeling X'?

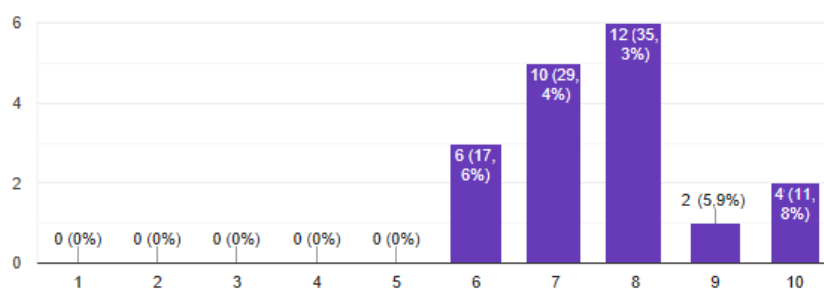
Zou jij naar deze workshop gaan?

34 antwoorden



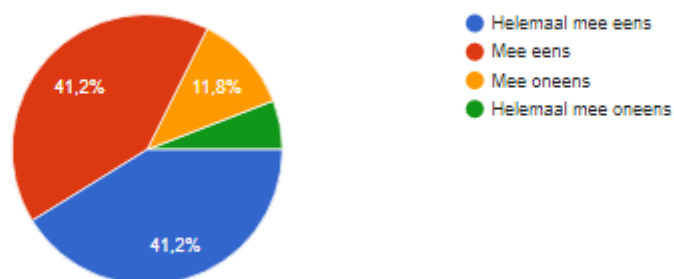
Welk cijfer geef je het idee 'Wat doet 'afdeling X'?

34 antwoorden



'Ik vind dat dit binnen de organisatie past'

34 antwoorden



Heb je tips ter verbetering?

13 antwoorden

Groter aanpakken?
Nee ben benieuwd welke afdeling als eerst mag presenteren
Nee. Het is dan gelijk voor iedereen duidelijk! Zo heb je ook meer samenwerking door dit met elkaar te bespreken hoe of wat
Nee
nee
Nee, superidee!
Misschien samen met iemand van de afdeling een case tackelen zodat er gestuurd kan worden mocht dit nodig zijn.
alleen kritisch over de hoeveelheid tijd die afdeling X erin moet steken

Bijlage 9: ‘SamenZeker.’ Informatiescherm

Leerzame en gezellige momenten...

3 juli Workshop klantcontact
10 juli Tafelvoetbaltoernooi
12 juli Vrijdagmiddagborel
17 juli Lunch & Learn
Wat doet Employee Benefits?
24 juli LinkedIn Training
26 juli Vrijdagmiddagborel

Wat doet een adviseur?

De adviseur aan het woord in de nieuwsbrief. We stelden hem de vraag: "Wat heeft de afgelopen tijd het meest indruk op jou gemaakt?"

Lees het verhaal van Ton Verhoeck en nog meer weetjes in de SamenZeker-nieuwsbrief!

Direct naar SZ. Nieuwsbrief

Waar is de taart?

Vandaag is
Daniel Danciewicz jarig!



Belangrijk voor deze week

Dinsdag 6 juli gaat de provinciale prolongatie Juli van start.

Een optellen als er "geselecteerd" voor de prolongatie bij een polis staat, dan mag er niet gemutueerd worden!

LIVE mededelingen

Onderwerp: Broodjes op de 17e etage

Op de 17e etage staan broodjes die opgegeven mogen worden. Geniet ervan, en laat even weten of ze lekker waren!

Update: Graag het bord na gebruik in de keuken zetten, dank je wel.

LinkedIn Schouten Zekerheid





Bijlage 10: Digitale SZ. Nieuwsbrief

TEST: SZ. Nieuwsbrief 27 juni



SamenZeker.
Samen gaan we voor Zekerheid

Het nieuwe interne concept voor medewerkers van Schouten Zekerheid, SamenZeker. Waar we jou in deze eerste SZ. Nieuwsbrief alles over vertellen. Niet alleen vind je hier de laatste updates over de organisatie, maar maak je ook kennis met nieuwe collega's. Daarnaast is deze tweemaandelijks nieuwsbrief er om jou op de hoogte te houden van belangrijke mededelingen en interne events. Meer weten over concept?

[→ Lees meer](#)

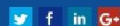


"Het verhaal van ..."

Ton Verhoeve
Adviseur Buitendienst

Deze week stelde we een adviseur de vraag: 'Wat heeft de afgelopen tijd het meeste indruk op jou gemaakt?' Ton verteld over zijn ervaring met een, volgens verzekeraars, onverzekerbare moskee in Amsterdam.

[→ Lees het volledige verhaal](#)



Agenda

03
juli

Workshop klantcontact: Vind je het lastig om klanten te woord te staan die je een slecht bericht moet mededelen? Dan is deze workshop wat voor jou!

10
juli

Tafelvoetbaltoernooi: Strijd mee om de felbegeerde SZ. tafelvoetbalwisselbeker. Hoe lang houdt jij deze beker met jouw team in bezit?

[→ Ik wil me opgeven](#)

Wat vindt u van deze e-mail?



Bijlage 11: Authentieke verhaal in opmaak



Het verhaal van...

Als adviseur buitendienst maak ik af en toe wel gekke dingen mee. Van de week was ik in Amsterdam bij een moskee, echt niet normaal wat je dan ziet. Een oud sorteercentrum van PostNL wat helemaal omgebouwd is tot cultureel centrum. Een nieuwe lichtkoepel, vloerkleden uit Turkije, een speciaal aangelegde speeltuin voor de kinderen en een restaurant. Alles betaald van gemeenschapsgeld, dus geen bank die eraan te pas hoefde te komen.

Zo'n 1000 gezinnen die allemaal hun steentje bijdragen en zo gezamenlijk de 2 miljoen euro ophoesten voor de ombouw van het pand. Dan wil je natuurlijk als adviseur die tent gelijk gaan verzekeren. Geen moeilijke opgave zou je denken met al die state- of- the- art beveiligingsapparatuur binnen en buiten. Nou, mooi niet!

Er zijn geen verzekeraars die moskeeën willen verzekeren, omdat het niet binnen hun 'beleid' past.

Het heeft natuurlijk een andere oorzaak. Ze zijn bang dat ze niet kunnen voldoen aan de UBO-wetgeving, omdat vaak niet te achterhalen is wie de uiteindelijk belanghebbenden zijn. Daarnaast worden de premies hoger ingeschaald dan bij kerken en synagogen in Nederland.

Dit komt omdat verzekeraars het risico op aanslagen hoger inschatten op moskeeën.

Maar goed, ga dat maar eens uitleggen aan zo'n jonge gast die er samen met anderen alles aan heeft gedaan om aan de regeltjes te voldoen. Alles is in orde, de keuringen zijn aanwezig, beveiliging, er is gewerkt met brandvertragende vloerkleden en geen kredietverstrekker die schuld komt innen. Weinig risico zou je denken.

Het is uiteindelijk gelukt om de moskee en islamitisch cultureel centrum te verzekeren als 'Cultureel Ontmoetingscentrum'. Het voelt voor mij gek dat het dan ineens wel kan. Ik ben blij dat het is gelukt, tevreden klanten die veilig kunnen ondernemen. Daar doen we het voor.



Ton Verhoecx

SZ. Nieuwsbrief 1.

Bijlage 12: Uitnodiging Workshop



Mijn Schouten Zekerheid | Lees online | Afmelden

Uitnodiging Workshop: Marketing & Communicatie



De afdeling Marketing & Communicatie nodigt jou uit om de Workshop: 'Wat doet Marketing & Communicatie?' bij te wonen. We geven antwoord op al je vragen en laten je ervaren hoe een dag op de afdeling eraan toe gaat. Jij komt toch ook?

→ Ik ben erbij!

Workshop: Wat doet Marketing & Communicatie?

Tijdens deze workshop vertelt Erica van Heukelom hoe een dag op de afdeling eruit ziet. Van een korte briefing op maandagochtend, tot het halen van de deadline voor de prolongatie. Het maken van online content en het testen van de e-mailcampagnes. Alles komt aan bod.

Na de presentatie gaan je zelf aan de slag met een opdracht. Het lijkt makkelijk, maar niets is wat het lijkt. Lukt het jou om de deadline te halen?

Heb jij nu al een vraag aan Erica? Stel hem dan alvast dan nemen we deze vraag mee in de presentatie. Ook als je tijdens de presentatie vragen hebt, stel deze gewoon.

→ Ik heb al een vraag voor Erica

Programma

- 13:00 Uitleg van Erica van Heukelom over wat de afdeling Marketing & Communicatie doet in een normale week. Tijdens dit uur kun je al je vragen stellen aan Erica.
- 14:00 Workshop: De workshop bestaat uit een opdracht vanuit het Marketing & Communicatieteam. De opdracht is: 'Organiseer een evenement voor 100 man.'

Workshop Marketing & Communicatie

📅 dinsdag 31 juli

🕒 13:00 - 15:00

📍 Trainingsruimte op de 17e etage

→ Zet in mijn agenda

Bijlage 13: Beoordeling stagebedrijf



Instituut voor
Communicatie, Media &
Informatietechnologie

Beoordeling formulier bedrijfsbegeleider

De opleiding wil graag van jouw bedrijfsbegeleider een oordeel over een aantal van jouw beroepsvaardigheden en competenties. Deze beoordeling wordt meegewogen in jouw eindbeoordeling. Wij verzoeken je daarom dit formulier na afloop van het afstuderen door jouw bedrijfsbegeleider in te laten vullen en aan jou terug te geven. Vervolgens dien je dit formulier in te leveren bij je afstudeerbegeleider. Indien de ruimte op het formulier te klein is om het oordeel toe te lichten, kan de bedrijfsbegeleider zijn/haar toelichting op een aparte bijlage bij dit formulier voegen.

Normering			
Goed (G) (voldoet boven verwachting)	Voldoende (V) (voldoet aan verwachting)	Onvoldoende (O) (voldoet niet aan verwachting)	Niet van toepassing (N.v.t.)
Student			
Naam: Tom Habekotté			
Studentnummer: 0912925			
Opleiding: Communicatie			
Is de student voldoende en snel wegwijs geworden in het bedrijf?			
Oordeel: ☒ OV/N.v.t.			
Toelichting: was al redelijk wegwijs in onze organisatie			
Heeft de student in het bedrijf draagvlak weten te verkrijgen en te behouden voor het afstudeeronderwerp, de gekozen oplossingsrichting, het uitgewerkte concept en de bijbehorende content bij alle (direct en indirect) betrokkenen?			
Oordeel: ☒ OV/N.v.t.			
Toelichting: juiste mensen geïnformeerd en erbij betrokken.			

Heeft de student zich binnen het bedrijf ontwikkeld tot een expert op het afstudeeronderwerp? (Heeft de student zich de materie van de opdracht eigen gemaakt?) Oordeel: ☒ V / ☐ OV / ☐ N.v.t. Toelichting: veel theoretische kennis en ook kunnen veralen naar praktijksituaties.
Heeft de student de betrokkenen overtuigd van de kwaliteit en de haalbaarheid van de ontwikkelde oplossingen? Oordeel: ☐ G / ☒ V / ☐ OV / ☐ N.v.t. Toelichting:
Wat is uw oordeel over de professionaliteit en beroepshouding van de student? Oordeel: ☒ G / ☐ V / ☐ OV / ☐ N.v.t. Toelichting:
Bent u tevreden met het eindresultaat van de afstudeeropdracht? Oordeel: ☒ G / ☐ V / ☐ OV / ☐ N.v.t. Toelichting: goed onderbouwd, duidelijke opbouw, heldere oplossingen en prima uitgewerkt
Zou u de student aannemen? ☒ Ja / ☐ Nee Toelichting:

Naam bedrijfsbegeleider	Handtekening bedrijfsbegeleider
Erica van Heurkelom	