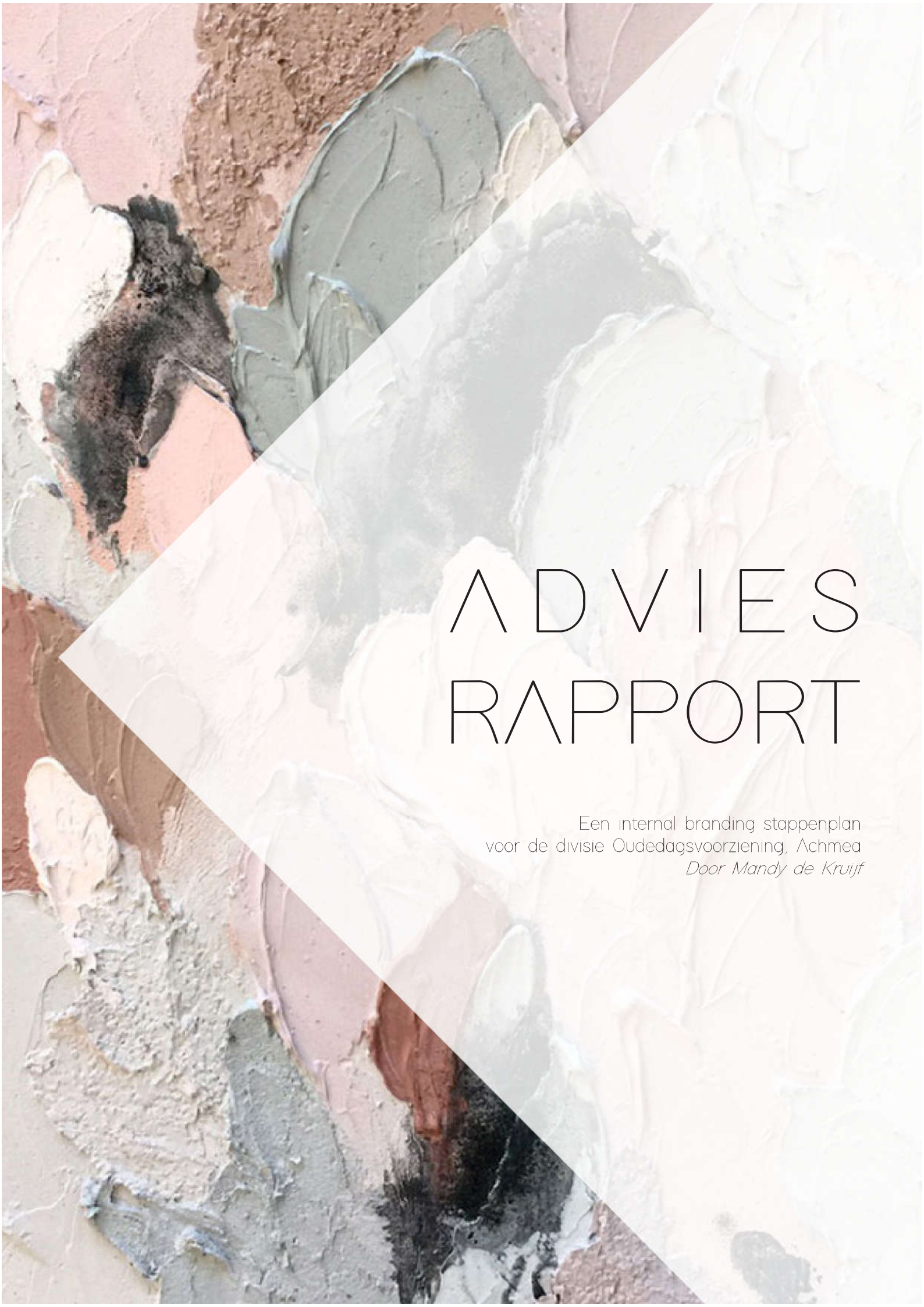




ADVIES RAPPORT

Een internal branding stappenplan
voor de divisie Oudedagsvoorziening, Achmea
Door Mandy de Kruijf

INHOUDSOPGAVE

Inleiding	3
Samenvatting onderzoek	4
Samenvatting advies	5
Advies	6
Fase 0: De voorbereiding	7
Fase 1: Ontwikkel het divisieverhaal	9
Fase 2: Creëer een communicatieconcept	13
Fase 3: Kick-off van het divisieverhaal	14
Fase 4: Het verhaal tot leven laten komen	16
Budget	20
Literatuurlijst	21
Bijlagen	
Vijf stappen voor een creatief communicatieconcept	22
Draaiboek voor de betrokken communicatieadviseur	23

INLEIDING

Dit adviesrapport is geschreven op basis van het afstudeeronderzoek dat is uitgevoerd voor de divisie Oudedagsvoorziening (ODV) bij Achmea. Het vraagstuk dat de onderzoeker is voorgelegd, is hoe het vertrouwen van medewerkers in de divisie ODV vergroot kan worden. Na vooronderzoek naar de organisatie en het vraagstuk, is de volgende vraag centraal gesteld: "Hoe kan de afdeling Communicatie door middel van internal branding het vertrouwen van medewerkers in de divisie ODV vergroten?".

Uit onderzoek bleek dat internal branding in combinatie met het creëren van een divisieverhaal de juiste strategische oplossing is voor de divisie ODV. In dit adviesrapport wordt aan de afdeling communicatie en de directie van de divisie ODV omschreven hoe zij kunnen werken aan internal branding en het creëren van een divisieverhaal. Voorafgaand aan het schrijven van dit advies is uitgebreid onderzoek uitgevoerd, de onderzoeksresultaten en de verantwoording voor het advies zijn terug te vinden in het verantwoordingsdocument. Tevens is in dit rapport een samenvatting van het verantwoordingsdocument te lezen.

Het adviesrapport bestaat uit vijf fases, waaronder een voorbereidingsfase. Fase één is de ontwikkeling van het divisieverhaal met alle interne stakeholders. In fase twee wordt het creatieve communicatieconcept ontwikkeld. Fase drie is de kick-off van het divisieverhaal met het creatieve communicatieconcept. De laatste fase is het verhaal tot leven laten komen. In bijlage twee is een draaiboek toegevoegd die puntsgewijs de actiepunten voor de betrokken communicatieprofessional per fase beschrijft.

SAMENVATTING

ONDERZOEK

"Het gaat al tien jaar slecht. Er komt steeds een nieuwe directeur die belooft dat [de divisie ODV] over een aantal jaren weer zwarte cijfers gaat schrijven. De directie probeert hoop te geven, maar in het bedrijf is vaak gebleken dat het hopeloos was."

– Medewerker divisie ODV

Het vraagstuk dat de onderzoeker is voorgelegd, is hoe het vertrouwen van medewerkers in de divisie ODV vergroot kan worden. In de eerste fase van het onderzoek is het probleem in kaart gebracht en is er een strategische oplossing gezocht. Medewerkers hebben jaren te maken gehad met onzekerheden in een verlieslijdende divisie, wat de aanleiding is geweest voor verschillende reorganisaties en wisselingen binnen de directie. Uiteindelijk blijkt internal branding inclusief een divisieverhaal de juiste strategische oplossing.

De volgende definitie voor internal branding wordt aangehouden:

"Internal branding is het creëren van een mentaal platform in een organisatie, waarin alle medewerkers zich herkennen en dat hen aanmoedigt hun handelen (nog) meer af te stemmen op de identiteit van het bedrijf. Dat levert dan voor de buitenwereld de bevestiging op van wat hun is beloofd." (Nedeski & van Beers, Internal branding 2.0)

De divisie ODV gaat een nieuwe fase in nu de keuze is gemaakt om de dienstverlening voor de BPF-en af te bouwen en te focussen op de opbouw van de divisie met APF, OPF en BerPF. Door internal branding in te zetten, wordt er gewerkt aan het formuleren van een divisieverhaal dat een mentaal platform wordt voor medewerkers. Het divisieverhaal moet gecreëerd worden in samenwerking met alle interne stakeholders en dit advies is erop gericht om zoveel mogelijk medewerkers te betrekken bij het formuleren van het divisieverhaal. Met behulp van een creatief communicatieconcept wordt dit verhaal vervolgens geïntroduceerd en verankerd in de divisie. Het is van cruciaal belang dat vervolgens constant bewijs wordt geleverd en zichtbaar wordt gemaakt dat de divisie en haar medewerkers ook daadwerkelijk werken aan het realiseren van de ambitie. Niet alleen door de keuzes die de directie maakt, maar ook op de werkvloer in het dagelijkse werk.

De belangrijkste bevindingen uit het onderzoek die invloed hebben op het advies:

- Leidinggevendens zijn zeer belangrijk voor het creëren van acceptatie voor veranderingen bij medewerkers.
- De activiteiten die op de afdeling communicatie worden ondernomen, zijn nu voornamelijk ad hoc. Er is weinig overzicht en er is geen plan van aanpak dat een leidraad is voor de opbouw van de divisie.
- Elke medewerker gaat anders om met het accepteren van veranderingen. Daarom worden de medewerkers in verschillende groepen ingedeeld aan de hand van de adoptie categorieën van Rogers (innovators, early adopters, early majority, late majority, laggards).
- Auteur van 'Alignment 2.0' en communicatieprofessional Bea Aarnoutse benadrukt het belang van het formuleren van een verhaal en het kiezen van één directielid als gezicht van het verandertraject.

SAMENVATTING

ADVIES

Het advies is een internal branding stappenplan inclusief het creëren van een divisieverhaal. Dit internal branding plan valt uiteen in vier stappen plus een voorbereidingsfase.

Fase 0: De voorbereiding

Het is belangrijk dat het volledige directieteam commitment toont voor het verandertraject. Daarnaast is het belangrijk om één verantwoordelijk directielid aan te wijzen die het gezicht, aanspreekpunt en de aanjager is van het verandertraject. Uit onderzoek (Aarnoutse, 2016) blijkt dat dit het directielid moet zijn dat voldoet aan de vier pijlers: inspirerend, voorbeeldgedrag laten zien, middelen ter beschikking stellen en de dialoog aangaan en aanwakkeren. Er kan eventueel een plan gemaakt worden voor het directielid om deze pijlers te versterken. Hij/zij geeft bij de start van het verandertraject een diepte-interview dat live wordt uitgezonden, zodat elke medewerker de urgentie van dit traject ervaart. Ook wordt bepaald wie de betrokken communicatie- en HR adviseur zijn. Deze drie worden samen 'Het Veranderteam' genoemd in dit rapport. Daarnaast wordt in deze fase de uitnodiging aan de interne stakeholders voor de werkgroepen in fase één voorbereid.

Fase 1: Ontwikkel het divisieverhaal

In deze fase wordt samen met de interne stakeholders het divisieverhaal ontwikkeld. In werkgroepen gaan betrokken medewerkers (innovators en early adopters) en leidinggevenden samen met het veranderteam de 'why, how and what' volgens The Golden Circle van Simon Sinek formuleren (Eelants, z.d.). Dit is de basis van het divisieverhaal, waarin de ambitie van de divisie wordt omschreven. Om hier zoveel mogelijk medewerkers bij te betrekken, wordt elke medewerker vooraf om input gevraagd via mail en rondetafelgesprekken. Ook worden leidinggevenden in twee leidinggevendensbijeenkomsten en via de leidinggevendens call zeer actief betrokken. Zij hebben grote invloed op de acceptatie van de verandering bij medewerkers.

Fase 2: Creëer een communicatieconcept

Vervolgens wordt een creatief communicatieconcept geformuleerd. Dit betekent dat het divisieverhaal wordt vertaald in woord en beeld. Dit concept moet herkenbaar, eenduidig en aantrekkelijk zijn. Ook moet het aansluiten bij de doelgroepen en doelstellingen (Aarnoutse, 2016). Dit concept is de basis voor alle communicatie uitingen in de volgende fases.

Fase 3: Kick-off van het divisieverhaal

Een nieuw divisieverhaal vraagt om een grote introductie. Elke medewerker moet geënthousiasmeerd worden en weten wat het nieuwe divisieverhaal inhoudt, terwijl er tegelijkertijd rekening gehouden moet worden met medewerkers die sceptisch en verandermoe zijn. Om te zorgen voor draagvlak bij medewerkers, moeten innovators, early adopters, leidinggevenden en directieleden in de kick-off laten zien dat zij achter het divisieverhaal staan. De kick-off wordt georganiseerd door een aantal vrijwilligers uit de werkgroepen die samen met het veranderteam een projectgroep vormen, zodat de kick-off ontwikkeld wordt voor en door medewerkers. Onderzoek wijst uit dat sceptische medewerkers sneller een verandering accepteren wanneer ze zien dat medewerkers die zij als gelijke beschouwen tonen dat zij de verandering accepteren (Koeleman, 2013).

Fase 4: Het verhaal tot leven laten komen

Deze fase draait om het geven van bewijs en daarmee het veranderen van de houding en het gedrag van medewerkers. In deze fase worden verschillende middelen ingezet die voldoen aan de zes richtlijnen, zoals dat de middelen de dagelijkse realiteit op de werkvloer moeten verbinden aan de ambitie (het divisieverhaal). Alle richtlijnen zijn te vinden op bladzijde 22. Fase vier heeft geen einddatum en moet flexibel zijn. Continu evalueren is van cruciaal belang, zodat bijvoorbeeld de middelenmix in deze fase aangepast kan worden aan de (nieuwe) behoeftes van de medewerkers, leidinggevenden en directieleden.

“Internal branding is het creëren van een mentaal platform in een organisatie, waarin alle medewerkers zich herkennen en dat hen aanmoedigt hun handelen (nog) meer af te stemmen op de identiteit van het bedrijf. Dat levert dan voor de buitenwereld de bevestiging op van wat hun is beloofd.” (Nedeski & van Beers, 2015)

Alleen met een helder doel kunnen medewerkers vol vertrouwen werken aan de toekomst van de divisie. Door middel van internal branding met een divisieverhaal gaan medewerkers geloven in de ambitie van het bedrijf. Het divisieverhaal wordt het mentale platform waarin medewerkers zich kunnen herkennen en die sturing, toekomstperspectief en motivatie geeft, waardoor medewerkers met vertrouwen kunnen werken aan de opbouw van het bedrijf (Nedeski & van Beers, 2015 & Aarnoutse, 2016).

Het advies is om de internal branding voor de divisie ODV aan te pakken in vijf fases met verschillende stappen. Bij elke stap is toegelicht welke communicatieactiviteiten hierbij ingezet worden. Het onderzoek dat hieraan vooraf ging en de onderbouwing van de keuzes zijn te vinden in het verantwoordingsdocument. In dit adviesrapport wordt alleen de conclusie van het onderzoek in de vorm van een advies beschreven.

Het internal branding stappenplan, inclusief het creëren van het divisieverhaal

Fase 0: De voorbereiding

- Stap 1: Een verantwoordelijk directielid aanwijzen
- Stap 2: Belangrijke interne stakeholders aantrekken

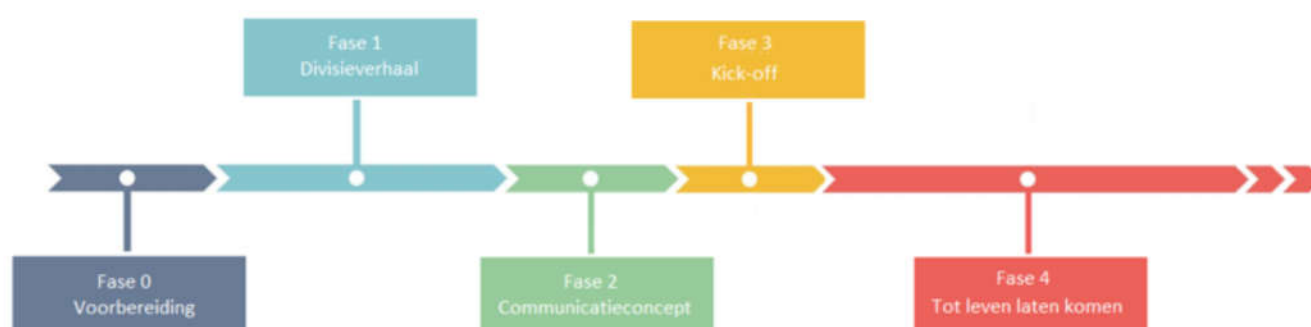
Fase 1: Ontwikkel het divisieverhaal

- Stap 4: Zorg dat de leidinggevenden het divisieverhaal dragen.
- Stap 5: Creëer samen een divisieverhaal

Fase 2: Creëer een communicatieconcept

Fase 3: Kick-off van het divisieverhaal

Fase 4: Het verhaal tot leven laten komen



Afbeelding 1: visualisering van de fases in het internal branding plan

FASE 0

DE VOORBEREIDING

Duur: Eén maand

Doel: Een verantwoordelijk directielid aanwijzen en de communicatie voor de werkgroepen voorbereiden.

STAP 1 – Een verantwoordelijk directielid aanwijzen

Een succesvol verandertraject begint bij een bewuste keuze en commitment van de leiders van de organisatie. Idealiter loopt de directie voorop in het werken aan het verandertraject. Hun rol is meervoudig en bestaat uit vier pijlers (Aarnoutse, 2016):

- Inspirerend.
- Voorbeeldgedrag.
- Middelen ter beschikking stellen.
- Dialoog aangaan en aanwakkeren.

De hele directie moet achter het verandertraject staan en daar actief bij betrokken zijn. Zij moeten één front vormen en draagvlak voor het verandertraject tonen. Het advies is om één directielid verantwoordelijk te maken voor het verandertraject. Het is belangrijk om een directielid te kiezen dat het meest voldoet aan de bovenstaande pijlers en die volledige commitment voor de verandering laat zien. De rol van dit directielid is divers. De communicatieadviseur maakt eventueel een plan om de pijlers bij het directielid te versterken. Het verantwoordelijke directielid is degene die interne stakeholders meeneemt in het verandertraject dat op komst is. Hij is de schakel tussen de betrokken HR adviseur en de betrokken communicatie adviseur en samen worden deze drie in dit rapport 'Het Veranderteam' genoemd. Ook is het directielid verantwoordelijk voor het creëren van draagvlak bij de directie en voor het op de hoogte houden van zijn mede-directieleden. Daarnaast is hij nauw betrokken bij het ontwikkelen van het divisieverhaal, is hij het gezicht van het verandertraject en is hij het aanspreekpunt voor medewerkers met vragen.

Middel één: Diepte-interview met directielid

Uit de casus van KPMG (Aarnoutse, 2016) blijkt dat het loont om een diepte-interview te houden met het directielid dat het verandertraject draagt. Jan Hommen van KPMG was een herkenbaar gezicht voor medewerkers en nam hen mee in de verandering. Door een bedrijfsbrede aftrap met het diepte-interview werd de urgentie van de verandering gevoeld bij de medewerkers. Het interview was online te bekijken en had een interactieve menustructuur, waardoor medewerkers konden kiezen welk onderwerp zij wilden zien en in welke volgorde. In het interview met het verantwoordelijke directielid van de divisie ODV bespreekt het directielid open en eerlijk de problemen die op de divisie hebben gespeeld, de huidige situatie en zijn visie voor de toekomst. Hij legt ook uit waarom hij denkt dat dit traject wel slaagt, terwijl hij begrip toont voor de situatie en de medewerkers die verandermoe zijn. In het interview vraagt hij medewerkers om hulp met het formuleren van het divisieverhaal en het laten slagen van dit verandertraject. Het interview met het verantwoordelijke directielid wordt live uitgezonden, zodat de geloofwaardigheid en impact groter is.

Middel twee: e-mail naar medewerkers

Aan het einde van het interview wordt het filmpje van het interview voorzien van een interactieve menustructuur en naar elke medewerker gestuurd. Deze e-mail wordt gestuurd door het verantwoordelijke directielid. In deze e-mail vraagt hij/zij ook aan alle medewerkers om input te geven voor het divisieverhaal. Vertel in de mail dat er inspiratie gezocht wordt voor het formuleren van de why van de divisie ODV. Het voorstel is om één vraag te stellen: hoe zou jij de why voor de divisie ODV formuleren? Daarbij hoort natuurlijk een beknopte uitleg van wat de 'why' van Simon Sinek inhoudt (Eelants, z.d.).

Analyseer de antwoorden vervolgens en gebruik deze als input voor het creëren van het divisieverhaal in fase één. In de e-mail moet ook duidelijk verteld worden wat er met de input van de medewerkers gedaan wordt en hier moet ook bewijs voor geleverd worden. Bijvoorbeeld door met foto's of video's te laten zien hoeveel reacties er binnen zijn gekomen en hoe deze input gebruikt gaat worden in fase één. In deze e-mail wordt ook het filmpje van het diepte-interview met het directielid gestuurd, zodat mensen nogmaals kunnen kijken waarom dit verandertraject zo belangrijk is en waarom hun hulp hard nodig is. Deze e-mail wordt dus direct na het diepte-interview verstuurd.

STAP 2 - De belangrijke interne stakeholders aantrekken

Het is belangrijk om interne stakeholders aan te trekken die een actieve bijdrage kunnen en willen leveren aan het werken aan het verandertraject en het ontwikkelen van het divisieverhaal. De adoptie categorieën van Rogers onderscheiden vijf groepen mensen die deelnemen aan het invoeren van veranderingen:

- Innovators (*de vernieuwers*).
- Early adopters (*de zeer snelle overnemers*).
- Early majority (*de vroege overnemers*).
- Late majority (*de trage overnemers*).
- Laggards (*de achterblijvers*).

De eerste twee groepen, de innovators en early adopters, vinden het interessant om vernieuwingsgericht en probleemoplossend te werken. Zij vinden het interessant om mee te werken aan de ontwikkeling van het divisieverhaal. De volgende adoptie categorieën zijn de majority en de laggards. Zij willen het liefst een kant-en-klare oplossing die al getest en bewezen is door de vorige groepen. De majority worden sterk beïnvloed door de mening van de innovators en de early adopters. Wanneer deze twee groepen laten zien dat zij achter de nieuwe richting van de divisie staan, gaat de majority veel makkelijker hierin mee.

Naast de innovators en early majority, is er nog een belangrijke groep interne stakeholders: de leidinggevendenden. Uit interviews is gebleken dat leidinggevendenden de acceptatie voor een verandering kunnen maken of breken. Wanneer zij zich positief uiten in hun team, is het team ook sneller enthousiast. Leidinggevendenden kunnen zelf ook een innovator of early adopter zijn.

Met de belangrijke interne stakeholders worden dus de innovators, early adopters en de leidinggevendenden bedoeld. Deze groepen worden meegenomen in het ontwikkelen van het divisieverhaal in fase één. Om hen te bereiken, moet de communicatie die hen daartoe aangepast worden aan hun voorkeur. Een voorbeeld is om woorden te gebruiken zoals 'nieuw', 'innovatief' en 'probleemoplossend'. Een uitgebreide uitleg voor hoe deze groepen bereikt kunnen worden is toegevoegd aan het verantwoordingsdocument.

FASE 1

ONTWIKKEL HET DIVISIEVERHAAL

Duur: Drie maanden

Doel: Een divisieverhaal formuleren waarin de ambitie van de divisie wordt geformuleerd samen met alle interne stakeholders. Alle interne stakeholders omarmen het divisieverhaal.

STAP 4 – Zorg dat leidinggevenden het divisieverhaal dragen

Om het nieuwe divisieverhaal te laten werken binnen de divisie ODV, is commitment van de leidinggevenden nodig. Voor leidinggevenden worden twee leidinggevendenbijeenkomsten georganiseerd. Ook worden zij wekelijks in een leidinggevenden gesprek via Skype op de hoogte gehouden van ontwikkelingen. Daarnaast worden zij gevraagd om zelf actief te helpen met het creëren van het divisieverhaal en worden zij gemotiveerd om deel te nemen aan rondetafelgesprekken, welke worden beschreven in stap vijf.

Middel 1: Leidinggevendenbijeenkomst

De eerste bijeenkomst

De eerste leidinggevendenbijeenkomst heeft als doel het inlichten van de leidinggevenden over het verandertraject dat op komst is. In de bijeenkomst wordt benadrukt dat het erg belangrijk is dat zowel zij als hun medewerkers achter het nieuwe divisieverhaal staan en dat het daarom belangrijk is dat zij actief bijdragen aan de ontwikkeling van het verhaal. Er wordt informatie gegeven over wat het verandertraject inhoudt, wat een divisieverhaal is en hoe het gaat bijdragen aan de opbouw van de divisie. Ook wordt toegelicht wat de impact hiervan is op het werk. Niet alleen hoe het divisieverhaal impact heeft op de werkvloer, maar ook vanuit praktisch oogpunt: medewerkers die helpen aan het creëren van het divisieverhaal werkgroepen zullen bijvoorbeeld minder werk kunnen verrichten. De focus in deze bijeenkomst ligt op informeren en enthousiasmeren. Deze bijeenkomst is de eerste stap in het creëren van commitment onder leidinggevenden.

De tweede bijeenkomst

Deze tweede leidinggevendenbijeenkomst wordt georganiseerd als het divisieverhaal definitief geformuleerd is door de interne stakeholders. Het advies is om in gesprek te gaan met hen. Organiseer sessies waarin de leidinggevenden om de tafel gaan zitten met het veranderteam en een aantal deelnemers van de werkgroepen. Licht het divisieverhaal toe en geef de leidinggevenden de gelegenheid om vragen te stellen. De leidinggevenden die deelgenomen hebben aan de werkgroepen worden gevraagd om hun ervaringen te delen. In deze bijeenkomst worden de leidinggevenden ook ingelicht over de volgende twee fases. Als de divisie echt wil veranderen, is het van groot belang dat leidinggevenden commitment tonen. Signaleer welke leidinggevenden (nog) niet achter de veranderingen staan en ga in op hun vragen en opmerkingen. In de casus van KPMG gaven leidinggevenden aan het eind van de bijeenkomst door middel van een handafdruk met verf op een doek hun 'true commitment'. Dit is een symbolisch gebaar die ook aan het einde van de tweede leidinggevendenbijeenkomst bij de Divisie ODV gevraagd kan worden.

STAP 5 - Creëer samen het divisieverhaal

In deze stap wordt het divisieverhaal samen met de betrokken interne stakeholders geformuleerd. Het divisieverhaal wordt gecreëerd aan de hand van het model The Golden Circle van Simon Sinek. In het verantwoordingsdocument wordt uitgelegd wat een divisieverhaal is en wat het model van Simon Sinek precies inhoudt. De bijdrage van de medewerkers zorgt ervoor dat een divisieverhaal geformuleerd wordt waarin de ambitie van de divisie vanuit medewerkersperspectief naar voren komt. Daarom is deze stap gericht op het betrekken van de interne stakeholders. In de vorige fase is input voor het divisieverhaal gevraagd aan medewerkers via een mail van het verantwoordelijke directielid. In deze fase worden verschillende werkgroepen en rondetafelgesprekken georganiseerd.



Afbeelding 2: visualisatie van de stappen fase 0 en 1

Middel één: werkgroepen

Organiseer werkgroepen voor het formuleren van het divisieverhaal. In deze werkgroepen komen alle betrokken interne stakeholders samen: het veranderteam en 20 tot 25 leidinggevend, innovators en early adopters die zich hiervoor vrijwillig hebben aangemeld. Het creëren van een divisieverhaal door middel van werkgroepen duurt drie tot vier maanden. In deze tijd worden minimaal drie werkgroepen en meerdere rondetafelgesprekken georganiseerd.

Interne stakeholders aantrekken

Zoals in stap twee werd benoemd, is het belangrijk om leidinggevend, innovators en early adopters te betrekken bij het verandertraject. Daar is ook benoemd dat dit de juiste tone of voice en communicatiemiddelen vraagt.

1. De naam 'werkgroep' is geen goede naam om de juiste interne stakeholders aan te trekken. Het is belangrijk om zorgvuldig een naam te kiezen die de juiste verwachtingen neerzet. Daarbij moet rekening worden gehouden met de doelgroep: medewerkers zijn verandermoe en zitten niet te wachten op een hippe naam die iets belooft waar zij niet in geloven. Aan de andere kant wil je innovators en early adopters bereiken en moet de naam dus energie geven en gemotiveerde mensen aanspreken.

2. Tijdens de werkgroepen kunnen de medewerkers verschillende rollen vervullen die het interessant maken om deel te nemen:

- Reporters: vraag ongeveer 3 deelnemers om reporter te worden. Zij gaan in video's laten zien wat er gebeurt in de werkgroepen en hoe het divisieverhaal geformuleerd wordt. Dit kan bijvoorbeeld door deelnemers te interviewen of te filmen tijdens brainstormsessies. Deze beelden worden met alle medewerkers gedeeld, zodat elke medewerker van de divisie betrokken wordt bij het verandertraject.
- Een aantal deelnemers vormt speciale een projectgroep. Zij gaan, samen met het veranderteam, aan de hand van richtlijnen de kick-off van het divisieverhaal vormgeven en organiseren.
- Mogelijk worden professionals uitgenodigd om workshops en presentaties te geven, zoals een workshop storytelling.

Uitnodiging communiceren

Medewerkers worden op drie manieren voor de werkgroepen en de rondetafelgesprekken uitgenodigd. Dit gebeurt via hun leidinggevende, via e-mail en via Achmeanet. Wanneer alle leidinggevendenden zijn meegenomen in de start van het verandertraject in de eerste leidinggevendenden-bijeenkomst, wordt hen gevraagd om medewerkers uit het team te vragen om deel te nemen aan de workshops en rondetafelgesprekken. Op dezelfde dag dat medewerkers via hun leidinggevendenden worden uitgenodigd voor de werkgroepen, ontvangen zij via de e-mail ook een persoonlijke uitnodiging. In stap 2 werd uitgelegd welke tone of voice gebruikt moet worden in deze middelen, zodat de juiste doelgroep wordt bereikt.

Communiceer in de uitnodigingen duidelijk de verwachtingen. Wanneer iemand deelneemt aan de werkgroepen, is het de bedoeling dat hij/zij alle werkgroepen bijwoont en minimaal één rondetafelgesprek. Daarnaast wordt aan deelnemers gevraagd om de TEDtalk van Simon Sinek te kijken, zodat zij het model The Golden Circle kennen. Het is belangrijk om ook enthousiasme en energie te creëren door te benoemen dat er reporters worden gezocht en dat deelnemers de kick-off mogen organiseren.

De invulling van de werkgroepen

De onderstaande opbouw is een suggestie voor de invulling van de werkgroepen en rondetafelgesprekken en is ook uitgewerkt in de afbeelding 1:

Werkgroep één: in de eerste werkgroep wordt gekeken naar de why uit het model van Simon Sinek. Vraag de deelnemers om op te schrijven wat hun droom is voor de divisie ODV en bespreek deze. Hoe willen zij de toekomst van de divisie zien? Bespreek ook de ideeën die in het verleden bij de divisie ODV zijn bedacht en uitgevoerd. Zo creëer je een situatie waarin de juiste richting bepaald kan worden, zonder fouten uit het verleden te herhalen. Ga sparren over de why, how en what van de divisie ODV. Neem de input die de medewerkers via de mail hebben gegeven mee in deze werkgroep. Vraag aanwezigen om vervolgens zelf de why, how en what te formuleren voor de volgende werkgroep.

Werkgroep twee: bespreek ieders werk en formuleer een divisieverhaal aan de hand van de why, how en what. Vraag aanwezigen om dit te testen bij collega's. Het directielid bespreekt deze met de andere directieleden. Aan het einde van de werkgroep moet een why, how en what geformuleerd worden. Dit is de basis van het divisieverhaal, het bepaalt de inhoud. Vervolgens moet met deze input een inspirerend divisieverhaal geformuleerd worden.

Werkgroep drie: bespreek de bevindingen uit gesprekken met collega's en de rondetafelgesprekken en formuleer het definitieve divisieverhaal. Zorg dat alle aanwezigen commitment tonen voor dit divisieverhaal.

Medewerkers betrekken

Om zoveel mogelijk medewerkers te betrekken, wordt de deelnemers gevraagd om met collega's te praten over wat zij doen in de werkgroepen. Het is belangrijk om verbinding te maken met medewerkers op een natuurlijke manier en zo min mogelijk te zenden, zodat er eerlijke feedback gegeven wordt. Daarnaast worden rondetafelgesprekken georganiseerd, zodat medewerkers gemotiveerd worden om actief mee te denken bij het creëren van het divisieverhaal.

Rondetafelgesprekken: aangezien de werkgroepen voor maximaal 25 medewerkers zijn, is het belangrijk om de overige medewerkers ook te betrekken bij het opstellen van het divisieverhaal. Organiseer rondom alle werkgroepen verschillende rondetafelgesprekken op verschillende dagen, tijdstippen en locaties. Geef medewerkers de mogelijkheid om input te leveren en ga de dialoog aan. Zo zorg je ervoor dat het divisieverhaal voor en door medewerkers is gemaakt en ook écht het verhaal van de divisie is. In elk rondetafelgesprek moet minimaal één deelnemer van de werkgroepen aanwezig zijn en hij/zij moet de bevindingen in de werkgroepen meenemen. In elke werkgroep moet een moment gepakt worden om de bevindingen uit de rondetafelgesprekken te bespreken. Het advies is om zeker elke maand drie rondetafelgesprekken te voeren met maximaal 15 medewerkers. Zo worden in drie maanden minimaal 135 van de ongeveer 500 medewerkers van de divisie ODV bereikt, plus de 25 deelnemers van de werkgroepen.

Storytelling professional

Een storytelling professional kan de divisie helpen om het divisieverhaal te formuleren. Het is vaak moeilijk om met alle input uit de werkgroepen een professioneel en inspirerend verhaal te schrijven. Het advies is om de professional in te schakelen op twee momenten:

- Vraag een professional om een inspirerende sessie te geven tijdens de eerste workshop waarin deelnemers niet alleen leren hoe ze een divisieverhaal formuleren, maar ook geënthousiasmeerd worden. Dit geeft deelnemers richting en duidelijkheid over de verwachting en het uiteindelijke doel van de sessies.
- Vraag een professional om het te helpen met het formuleren van het divisieverhaal. Uiteraard 'verzint' de professional het verhaal niet zelf, maar ondersteunt hij het daadwerkelijke schrijven van het verhaal.

De opdrachtgever en tevens communicatie adviseur van de divisie ODV is van mening dat het niet nodig is om een storytelling professional in te huren. Zij zegt dat het gaat om het proces, het gezamenlijk maken van het verhaal en niet om het formuleren van het perfecte verhaal. Internal branding professional Bea Aarnoutse raadt wel aan om een storytelling professional in te schakelen bij het formuleren van het divisieverhaal. De kosten en het nut van het inhuren van een storytelling professional is verkend, zodat de divisie daarin een weloverwogen besluit kan nemen. De mening van de onderzoeker is dat het inhuren van een storyteller bij kan dragen aan het bundelen van de verhalen en kan zorgen dat dit verhaal inspirerend is. De kosten voor een storyteller staan in het hoofdstuk 'budget'.

FASE 2

CREEER EEN COMMUNICATIECONCEPT

Duur: Een maand

Doel: Het divisieverhaal in een creatief communicatieconcept vertalen in woord en beeld. Dit concept is herkenbaar, eenduidig, aantrekkelijk en sluit aan bij de doelgroepen en de doelstellingen.

Vooraf aan de introductie van het divisieverhaal moet een creatief communicatieconcept ontwikkeld worden. Dit is een unieke gedachte die het verhaal van de divisie creatief vertaalt in woord en beeld. In het verantwoordingsdocument zijn casussen toegevoegd die voorbeelden geven van een sterk communicatieconcept, zoals 'Morgen' van ABN AMRO en 'True' van KPMG (Aarnoutse, 2016). Het communicatieconcept moet herkenbaar zijn voor mensen en terugkomen in alle middelen. Door middel van een communicatieconcept worden medewerkers op een consistente, eenduidige en aantrekkelijke manier meegenomen in het verhaal van de divisie. Ook in deze fase wordt actief gezocht naar input van de interne stakeholders. De deelnemers van de werkgroepen worden gevraagd om mee te denken met over het communicatieconcept.

Bij de divisie ODV is sinds kort de externe slogan 'Nu, straks en later' naar voren gekomen. Deze slogan zou een uitgangspunt kunnen zijn voor een communicatieconcept, mits dit bij het divisieverhaal past. Vaak wordt een extern bureau ingeschakeld om een creatief communicatieconcept te formuleren. Wanneer de divisie zelf een communicatieconcept wil formuleren, is het belangrijk dat zij doen in vijf stappen (Aarnoutse, 2016). Deze punten zijn uitgebreid uitgewerkt in het verantwoordingsdocument en in bijlage 1.

1. Conceptgedachte
2. Rationale
3. Toetsen concept
4. Vormgeving
5. Uitwerking vormgeving in middelen

Doelstellingen per doelgroep

De doelgroepen zijn nu ingedeeld aan de hand van de adoptiecategorieën van Rogers en hierbij is onderscheid gemaakt in functies: medewerkers, leidinggevenden en directieleden. Het eerste doel bij medewerkers is om bewustzijn en draagvlak te creëren. Vervolgens is het doel in de volgende twee fases dat zij hun houding en gedrag veranderen en het divisieverhaal op de werkvloer tot leven komt. Leidinggevenden en directieleden moeten het voor medewerkers mogelijk maken om deze doelen te kunnen behalen. Zij moeten hen hiervoor motiveren en de juiste middelen ter beschikking stellen.

FASE 3

KICK-OFF VAN HET DIVISIEVERHAAL

Duur: Bereik zo snel mogelijk alle medewerkers, maximaal één week.

Doel: Het divisieverhaal wordt geïntroduceerd aan alle medewerkers. Aan het einde van deze fase kennen alle medewerkers het divisieverhaal en dus de gezamenlijke ambitie van de divisie ODV.

De kick-off van het divisieverhaal is een belangrijke stap in het internal branding stappenplan. In deze fase laten de betrokken interne stakeholders aan medewerkers zien dat zij volledig achter het divisieverhaal staan. Om de majority te overtuigen, is het belangrijk dat zij zien dat medewerkers waarmee zij zich identificeren achter het divisieverhaal staan. Dit zijn bijvoorbeeld de innovators, early adopters en leidinggevendenden die in fase één betrokken zijn bij de werkgroepen.

De projectgroep met het veranderteam en de betrokken deelnemers van de werkgroepen organiseren de kick-off. Samen gaan zij invulling geven aan de introductie van het divisieverhaal. Hiervoor zijn zeven richtlijnen:

- 1 Het nieuwe divisieverhaal moet duidelijk terugkomen in alle communicatie rondom de kick-off.
- 2 Alle medewerkers moeten tijdens de kick-off zien dat de innovators, early adopters, leidinggevendenden en directieleden achter het nieuwe divisieverhaal staan.
- 3 De kick-off moet zo min mogelijk kosten, omdat er weinig communicatiebudget is.
- 4 De kick-off moet creatief en inspirerend zijn. Geen presentatie in een inspiratieloze ruimte, omdat het divisieverhaal inspirerend gebracht moet worden en medewerkers energie moet geven.
- 5 Leidinggevendenden moeten op de hoogte zijn en moeten alle vragen kunnen beantwoorden of weten naar wie zij deze vragen kunnen doorspelen.
- 6 Het nieuwe divisieverhaal moet persoonlijk gebracht worden en dus niet (alleen) via online middelen.

De verantwoording voor deze richtlijnen wordt gegeven in het verantwoordingsdocument. Geïnspireerd op casussen van bedrijven in een soortgelijke situatie, worden enkele ideeën aangedragen voor de kick-off van het divisieverhaal. De precieze invulling van de kick-off wordt in de projectgroep bepaald.

Middelen voor fase 3

Guerrilla actie

Een manier om invulling te geven aan de kick-off, is door middel van een guerrilla actie. De deelnemers van de werkgroepen gaan samen onverwachts naar de afdelingen waar medewerkers van de divisie ODV werkzaam zijn en introduceren op een creatieve manier het divisieverhaal. Dit is verrassend, creatief, kost weinig en geeft energie. De deelnemers kunnen bijvoorbeeld een kort toneelstuk uitvoeren met het divisieverhaal in de hoofdrol. Ook kan het kick-off team 's avonds het kantoor omtoveren tot een omgeving die aansluit bij het divisieverhaal en zo medewerkers verrassen wanneer zij 's ochtends op het kantoor komen.

Actieve medewerkersbijeenkomst

Combineer de kick-off van het divisieverhaal met een medewerkersbijeenkomst. Zorg voor een informele en energieke sfeer, door bijvoorbeeld samen een activiteit te ondernemen of te gaan barbecueën. Om te voldoen aan de richtlijnen voor het budget kan dit gecombineerd worden met evenementen die al worden georganiseerd, zoals de jaarlijkse zomerbarbecue. Belangrijk is dat er niet alleen een presentatie wordt gegeven, maar dat het op een ludieke manier gebracht wordt. De guerrilla actie zou bijvoorbeeld gecombineerd kunnen worden met deze bijeenkomst.

Reporters

Start de kick-off met het beeldmateriaal dat de reporters hebben gemaakt tijdens het creëren van het divisieverhaal. Vraag een professionele video editor om de beelden samen te voegen tot een inspirerende introductie voor het divisieverhaal. Vraag de reporters ook om tijdens de kick-off te filmen en mensen te vragen om hun reactie, zodat dat online geplaatst kan worden. Zo kunnen medewerkers het nog een keer terug kijken en de reactie van collega's zien (casus ING, Aarnoutse, 2016).

Informatie over het divisieverhaal

Het is belangrijk dat het divisieverhaal voor iedere medewerker makkelijk te vinden is. Dit moet verteld worden op een manier dat medewerkers het leuk vinden om te lezen, zodat elke medewerker het divisieverhaal kent. ABN Amro heeft tijdens de interne kick-off van hun langetermijnstrategie 'Morgen' (casus ABN-AMRO, Aarnoutse, 2016) een e-magazine gemaakt. Dit magazine, de Morgen strategiekraant, lichtte op een originele en laagdrempelige manier de strategie toe. Daarnaast verschijnt Morgen nu als een online kwartaalmagazine. De divisie ODV zou in een vergelijkbaar magazine moeten toelichten hoe de strategie zich vertaalt naar de praktijk. Daarbij moeten een aantal interviews met medewerkers geplaatst worden, zodat de majority ziet dat innovators, early adopters, leidinggevenden en directieleden achter het divisieverhaal staan. Ook moet de directie haar toekomstvisie geven.

FASE 4

HET VERHAAL TOT LEVEN LATEN KOMEN

Duur: Onbepaalde tijd

Doel: In deze fase wordt bewijsvoering geleverd voor het divisieverhaal in verschillende communicatiemiddelen aan de hand van de zes richtlijnen. Het doel is bewijs leveren dat er gewerkt wordt aan het realiseren van de ambitie.

In deze fase wordt het divisieverhaal door middel van het communicatieconcept tot leven gebracht. Het communicatieconcept zou gebaseerd kunnen worden op de slogan 'Nu, straks en later'. Dat zou betekenen dat er constant bewijs geleverd moet worden dat dit niet slechts een kreet is, maar dat het ook daadwerkelijk wordt nageleefd. Daarnaast is het essentieel dat het divisieverhaal tastbaar wordt gemaakt voor de medewerkers, door het te verbinden aan de dagelijkse realiteit op de werkvloer. Alle interne stakeholders moeten weten hoe zij kunnen bijdragen aan het realiseren van de ambitie. Doordat er binnen de divisie ODV regelmatig iets verandert, is het belangrijk dat de communicatie flexibel is. Er is dus geen definitieve middelenmix geformuleerd.

Er zijn zes regels die als richtlijn in deze fase aangehouden moeten worden. De eerste vier richtlijnen zijn gebaseerd op het boek Alignment 2.0 van Bea Aarnoutse. De laatste twee richtlijnen zijn gebaseerd op bevindingen uit de interviews met medewerkers en directieleden. Daarnaast zijn er verschillende middelen uitgewerkt ter suggestie.

- 1** Alle middelen moeten passen bij het communicatieconcept.
- 2** De middelen moeten de dagelijkse realiteit verbinden met de doelen en andersom.
Oftewel: bewijs leveren dat het divisieverhaal leeft op de werkvloer.
- 3** Er moet regelmatig getest worden of de gewenste doelen behaald worden.
- 4** De middelen moeten zoveel mogelijk samen met de medewerkers gemaakt worden.
Medewerkers worden aangemoedigd om mee te werken en ideeën aan te leveren.
- 5** De middelen moeten actief de afstand tussen directieleden en medewerkers verkleinen.
- 6** Er moet regelmatig en open gecommuniceerd worden. Ook wanneer er geen nieuws is, moet er procesinformatie gegeven worden over bijvoorbeeld de voortgang van een project.

Middelen voor fase 4

Reporters

Ook in deze fase kunnen reporters ingezet worden. Deze reporters laten zien dat het divisieverhaal leeft op de werkvloer. Doordat de content door medewerkers zelf wordt gemaakt, is het veel geloofwaardiger voor alle medewerkers binnen de divisie. Je kunt verschillende medewerkers vragen of zij reporter van de maand willen zijn. Zij kunnen hun eigen werkweek toelichten en kunnen mee gaan naar events of mensen interviewen. Het is ook interessant om 'een dag in het leven van..' te ontwikkelen, waarbij een medewerker een dag meeloopt met een directielid of leidinggevende. Hier ligt een grote rol voor de communicatieadviseur. Deze adviseur moet voldoende sturing geven aan de reporters, zodat zij weten wat er van hen verwacht wordt (Casus ING, Alignment 2.0, 2016). Het is handig en kostenbesparend wanneer de communicatieadviseur of één medewerker een cursus voor filmen met een smartphone en editen met een programma zoals Adobe Premiere Pro volgt. Hij/zij kan vervolgens de reporters intern workshops geven.

Een strategieboekje

Geef elke medewerker op de afdeling een strategieboekje waarin je in simpele, heldere en inspirerende taal het verhaal en de ambitie van de divisie deelt. Toen Jumbo de winkels van Super de Boer overnam en dus een grote groei doormaakte met veel nieuwe medewerkers, hebben zij dit middel ingezet ter bevordering van de medewerkersbetrokkenheid (Casus ABN-AMRO, Aarnoutse, 2016). Het helpt om alle neuzen dezelfde kant op te richten.

E-magazine

Bundel alle activiteiten die je onderneemt in deze fase in een e-magazine voor en door medewerkers. Geef deze bijvoorbeeld elk kwartaal uit en vul het magazine met interviews, foto's en filmpjes die bewijs leveren dat het divisieverhaal leeft op de divisie. Vraag medewerkers om mee te denken over onderwerpen voor artikelen of nieuwe rubrieken.

TED-talks

Met de TED-talks laat je aan medewerkers zien dat je actief en serieus werkt aan de toekomst. Zo lever je bewijs dat het divisieverhaal nageleefd wordt. Elke maand kan een medewerker, directielid of leidinggevende een interne TED-talk geven. Als het idee erg populair is, kun je medewerkers maandelijks online laten stemmen op het onderwerp dat zij graag willen zien in de TED-talk. Een talk zou bijvoorbeeld kunnen gaan over een nieuw systeem dat de klant beter helpt of tips voor Agile werken. Ook hier ligt een grote rol voor de communicatieadviseur. De adviseur moet de enabler zijn van dit middel. Een TED-talk geven is voor veel mensen eng, dus zij moeten daar begeleiding in krijgen. Ook in het kiezen van de juiste onderwerpen moet de communicatieadviseur een doorslaggevende rol hebben.

Middelen voor fase 4

Een medewerkersfeest

De medewerkersbijeenkomsten op de divisie ODV zijn vaak erg saai. Medewerkers gaan erheen om naar een presentatie te luisteren van een directielid, volgen een workshop en kunnen weer naar huis. Ter bevordering van de medewerkersbetrokkenheid en de werksfeer is het advies om één keer per jaar een medewerkersfeest of –activiteit te organiseren, wanneer het budget dit toelaat. Dit doen ze bijvoorbeeld ook bij evenementenorganisator Rotterdam Ahoy. Een groep medewerkers organiseert een activiteit, zoals bijvoorbeeld een actieve stranddag met een barbecue. De projectgroep krijgt een budget aangewezen en houdt de activiteit geheim tot op de dag van het feest zelf. Om medewerkers erbij te betrekken worden er in de weken voor het evenement hints gegeven.

Bestaande communicatiemiddelen

Daarnaast moeten bestaande communicatiemiddelen ook ondersteuning bieden voor het divisieverhaal. Berichten op Achmeanet en nieuwsbrieven zijn belangrijke middelen. Ook in de leidinggevendenbijeenkomsten moet het een terugkerend agendapunt zijn. Daarin wordt regelmatig geëvalueerd hoe het gaat en wat nog eventueel verbeterd kan worden.

Vrijdagmiddagborrel

Het advies is om op termijn, wanneer het goed gaat met de divisie en wanneer hier budget voor is, elke vrijdagmiddag of donderdagmiddag een borrel te organiseren. Het is een mooie manier om te laten zien dat het goed gaat met het bedrijf en de motivatie van medewerkers hoog te houden. Het is bevorderlijk voor de werksfeer, omdat medewerkers elkaar beter leren kennen buiten de dagelijkse werkzaamheden. Het advies is om het elke week op een andere locatie te houden. Natuurlijk is het belangrijk dat directieleden tijdens deze borrels ook regelmatig hun gezicht laten zien. Dit maakt de afstand tussen medewerkers en directieleden kleiner.

Evaluatie

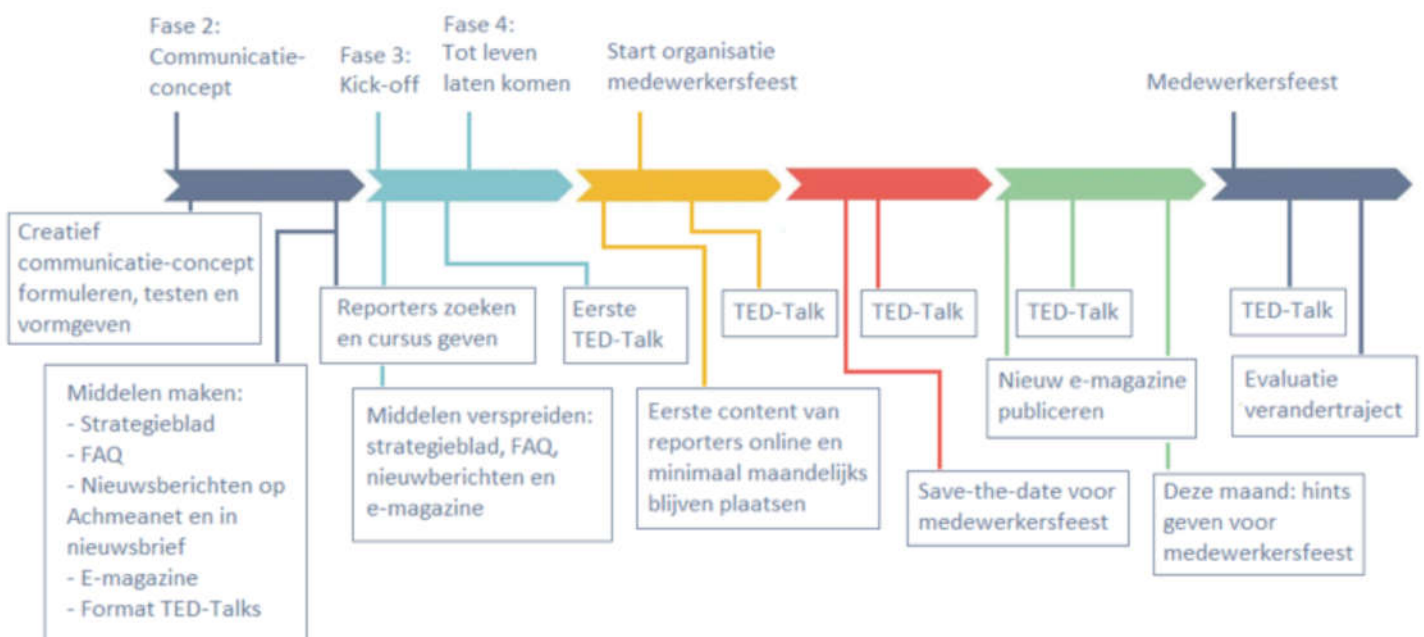
De resultaten van het internal branding stappenplan en het creatieve communicatieconcept moeten regelmatig geëvalueerd worden. Zo kan bijvoorbeeld de middelenmix aangepast worden aan de (nieuwe) behoeftes van de interne stakeholders. De divisie ODV voert twee interne metingen uit: het medewerkersbetrokkenheid onderzoek en de eNPS-score. Deze kunnen daarvoor ingezet worden. Daarnaast moeten de communicatie- en HR adviseur en het directielid regelmatig te vinden zijn op de werkvloer. Door verschillende medewerkers in de divisie te spreken kunnen zij het sentiment peilen. Ook wordt gevraagd aan leidinggevenden om hun bevindingen actief door te geven. Bea Aarnoutse raadt aan om zeker zes keer per jaar de voortgang te meten en zo nodig de middelenmix aan te passen aan de bevindingen.

TIJDLIJN

In deze twee tijdlijnen zijn de voorgestelde middelen in elke fase benoemd. Elke gekleurde pijl staat voor één maand. De inzet van deze middelenmix is een suggestie. De vrijdagmiddagborrels zijn niet in de tijdlijnen opgenomen.



Afbeelding 2: visualisatie van de stappen fase 0 en 1



Afbeelding 3: visualisatie van de stappen in fase 2, 3 en 4

BUDGET

Middelen fase 0: De voorbereiding	Kosten
Diepte interview met directielid op film (2 uur filmen, 3 uur editen en interactief menu maken)	€700 - €1000

Middel fase 1: Ontwikkel het divisieverhaal	Kosten
Uitnodiging naar deelnemers workshops	€ 0
Werkgroepen (minimaal 3)	€ 0
Rondetafelgesprekken	€ 0
Optioneel: Workshop storytelling	€ 800-1000 per 12 deelnemers
Optioneel: Storytelling professional schrijft het divisieverhaal	€ 100 – 150 per uur, ongeveer 3-5 uur
Leidinggevendenbijeenkomst - 2x, 25 mensen inclusief catering	€937,50 per keer, extern in Zeist (Slot Zeist, z.d.)
Leidinggevenden call (bestaand middel)	€ 0
	Totaal: € 4.175,- (€2.300 optioneel)

Middel Fase 2: Creër een communicatieconcept	Kosten
Optioneel: Extern bureau Doeft voor creatief communicatieconcept (Doeft, z.d.)	Erg afhankelijk. Bv €2000,- voor 25 uur, Tekstschrijven €95,- per uur.
Optioneel: Strategisch of creatief advies van extern bureau Doeft (Doeft, z.d.)	€500,- per dagdeel, €900,- per dag. Eerste rondje sparren is gratis
Communicatie- en HR adviseur creëert zonder extern bureau een creatief communicatieconcept	€ 0
	Totaal: €2.800,- (alles optioneel)

Middel fase 3: Kick-off van het divisieverhaal	Kosten
Optioneel: Guerrilla actie	Erg afhankelijk, budget zou bv €2000 kunnen zijn
Optioneel: Cursus reporters – één medewerker volgt de cursus en geeft vervolgens workshops aan alle reporters	€495 p.p. voor 3 daagse cursus (Springest, z.d.)
Optioneel: Adobe Premiere Pro voor video editing	€29,99 per maand, €360 per jaar
Optioneel: Kick-off magazine / strategiekrant	Drukwerkdeal: oplage 5000 - €806,25
Drukkosten voor 12 pagina's, A3 formaat	Repro: oplage 600 – €1.334,05
	Totaal: €3.661,25 (alles optioneel)

Middel fase 4: Het verhaal tot leven laten komen	Kosten
Optioneel: TED-talk (voorbereiding, camera)	€ 1000
Optioneel: E-magazine	Ontwikkelkosten +/- €2000, plus elke keer fotografie, schrijven en opmaak
Optioneel: Vrijdagmiddagborrel – bijvoorbeeld 12x per jaar	€1500 - €3000 per keer (12x is gem. €27.000)
Optioneel: Een medewerkersfeest – indien aangesloten wordt bij het jaarlijkse medewerkersfeest vraagt dit geen grote investering	€25.000 voor locatie, busvervoer en barbecue voor 300 personen
Optioneel: Berichten op Achmeanet	€ 0
Optioneel: Nieuwsbrieven	€ 0
	Totaal: €57.250 (alles optioneel)

TOTAAL

Totaal middelen	€67.986,25
Totaal middelen zonder medewerkersfeest	€42.986,25
Totaal middelen zonder medewerkersfeest en vrijdagmiddagborrel	€15.986,25

LITERATUURLIJST

Het verantwoordingsdocument

Kruijf, M. De. (06-2017) *Verantwoordingsdocument*.

Aarnoutse, B. (2016). *Alignment 2.0*. Amsterdam: Adfo Books

Beers, L. van & Nedeski, G. (2015). *Internal Branding 2.0*. Amsterdam: Adfo Books

Drukwerkdeal.nl. (z.d.). *Laat je eigen krant drukken*. Geraadpleegd op 31-05-2017, van <https://www.drukwerkdeal.nl/nl/producten/promotie/kranten?gclid=COiMyvK7s9QCFSOW0wod0l4Pwg>

Eelants, M. (z.d.). *Adoptiemodel van Rogers: diffusion of innovation en innovatietheorie*. Geraadpleegd op 10-05-2017, van <https://www.strategischmarketingplan.com/marketingmodellen/adoptiemodel-van-rogers/>

Eelants, M. (z.d.). *Golden Circle Sinek*. Geraadpleegd op 10-05-2017, van <https://www.strategischmarketingplan.com/marketingmodellen/golden-circle-simon-sinek/>

Koeleman, H. (2013). *Interne communicatie bij veranderingen (3e druk)*. Amsterdam: Adformatie Groep

Koeleman, H. (13-03-2017). *Zo zorg je ervoor dat een vernieuwing door (bijna) de hele organisatie wordt omarmd*. Geraadpleegd op 15-03-2017, van <http://www.communicatieonline.nl/blog/zo-zorg-je-ervoor-dat-een-vernieuwing-door-bijna-de-hele-organisatie-wordt-omarmd>

Managementsite. (12-03-2009). *Hoe bouw je vertrouwen in de organisatie?* Geraadpleegd op 03-03-2017, van <https://www.managementsite.nl/hoe-bouw-vertrouwen-organisatie>

Repro.nl. (z.d.). *Je eigen krant in een kleine oplage*. Geraadpleegd op 31-05-2017, van <https://www.repro.nl/je-eigen-krant-in-een-kleine-oplage.html>

Slot Zeist. (z.d.). *Vergaderarrangement Barones 8 uur*. Geraadpleegd op 10-06-2017, van <http://www.slotzeist.nl/vergaderarrangement-barones/>

Springest. (z.d.). *Cursus 'Filmen met smartphone'*. Geraadpleegd op 05-06-2017, van <https://www.springest.nl/studio-stoop/cursus-korte-video>

VIJF STAPPEN VOOR EEN CREATIEF COMMUNICATIECONCEPT

(Aarnoutse, 2016)

1. Conceptgedachte – Zoek vanuit de essentie van het verhaal naar een unieke gedachte, woord of zin dat alleszeggend is voor de situatie waarin de organisatie verkeert en de ambitie formuleert, zoals ‘nu, straks en later’. De conceptgedachte is actief, inspirerend en staat symbool voor de beweging die gemaakt wordt.
2. Rationale – De onderbouwing van de conceptgedachte. Waar staat de organisatie nu en waar gaat de organisatie naartoe? Wat en wie is daarvoor nodig? Hoe gaan we te werk?
3. Toetsen concept – Is het concept sterk als paraplu voor alle uitingen, activiteiten en instrumenten die eronder vallen? Is het jarenlang houdbaar? Sluit het volledig aan bij de ambitie? Sluit het aan bij de doelgroep?
4. Vormgeving – Zet de conceptgedachte uit in vormgeving en beeld. Zorg voor herkenbaarheid en een aansprekend gezicht. Bij internal branding is het verstandig om de huisstijl wat meer los te laten, om de communicatie exclusief voor medewerkers te maken.
5. Uitwerking vormgeving in middelen – Hoe wordt de vormgeving doorvertaald in de verschillende middelen? Werkt het en wordt het concept daardoor ook sterker? Maak een totaalconcept dat herkenbaar is en bij elkaar past.

Het divisieverhaal en de bevindingen uit de werkgroepen in fase één vormen uiteraard de input voor de eerste drie punten. De conceptgedachte is het divisieverhaal. Afhankelijk van hoe het divisieverhaal geformuleerd is, kan er gekozen worden om het divisieverhaal voor de conceptgedachte in te korten tot één woord of zin. Aangezien het divisieverhaal uitgebreid is besproken in de werkgroepen en door middel van rondetafelgesprekken en leidinggevendebijeenkomsten is getest, kunnen punt twee en drie overgeslagen worden. In deze fase ligt de focus dus voornamelijk op punt vier en vijf: het uitwerken van de conceptgedachte in vorm en beeld en dit vertalen naar middelen.

DRAAIBOEK VOOR DE BETROKKEN COMMUNICATIEADVISEUR

FASE 0

- Verantwoordelijke communicatie- en HR adviseur kiezen.
- Adviseren welk directielid verantwoordelijke moet worden.
- Eventueel plan maken voor verbeteren van de vier pijlers bij het verantwoordelijke directielid.
- Een diepte-interview met het verantwoordelijke directielid organiseren.
- Diepte-interview met directielid voorbereiden: tone of voice, onderwerpen, antwoorden, lichaamstaal, etc. Van te voren oefenen.
- Leidinggevendebijeenkomst organiseren, ook hier bepalen wie wat vertelt.
- Communicatie omtrent uitnodigingen voor werkgroepen voorbereiden: naam verzinnen, e-mail en artikel online schrijven. Gericht op innovators en early adopters.
- Datums werkgroepen met veranderteam vaststellen.
- Werkgroepen zelf voorbereiden: wie is voorzitter? Precieze inhoud van de werkgroepen bepalen (bv: korte presentatie of een brainstormsessie).
- Informatie voorbereiden voor deelnemers van de werkgroepen: TED-talk met Simon Sinek, uitleg divisieverhaal, uitleg verwachtingen.
- Nodig eventueel een storyteller uit.

FASE 1

- Werkgroepen vinden plaats.
- Bepalen welke deelnemers reporters worden. Geef uitleg over het doel en de verwachtingen.
- Vorm een projectgroep voor de kick-off met deelnemers en plan regelmatig bijeenkomsten waarin aan de hand van de richtlijnen de kick-off wordt ingevuld.
- Rondetafelgesprekken plannen op verschillende data, tijden en locaties. Daar moet altijd een deelnemer bij aanwezig zijn.
- Geef in elke leidinggevend call een update vanuit de werkgroepen.
- Organiseer een tweede leidinggevendebijeenkomst aan het einde van deze fase. Bereid veel vragen voor en zorg dat er veel deelnemers van de werkgroepen aanwezig zijn die de boodschap kunnen overbrengen.

FASE 2

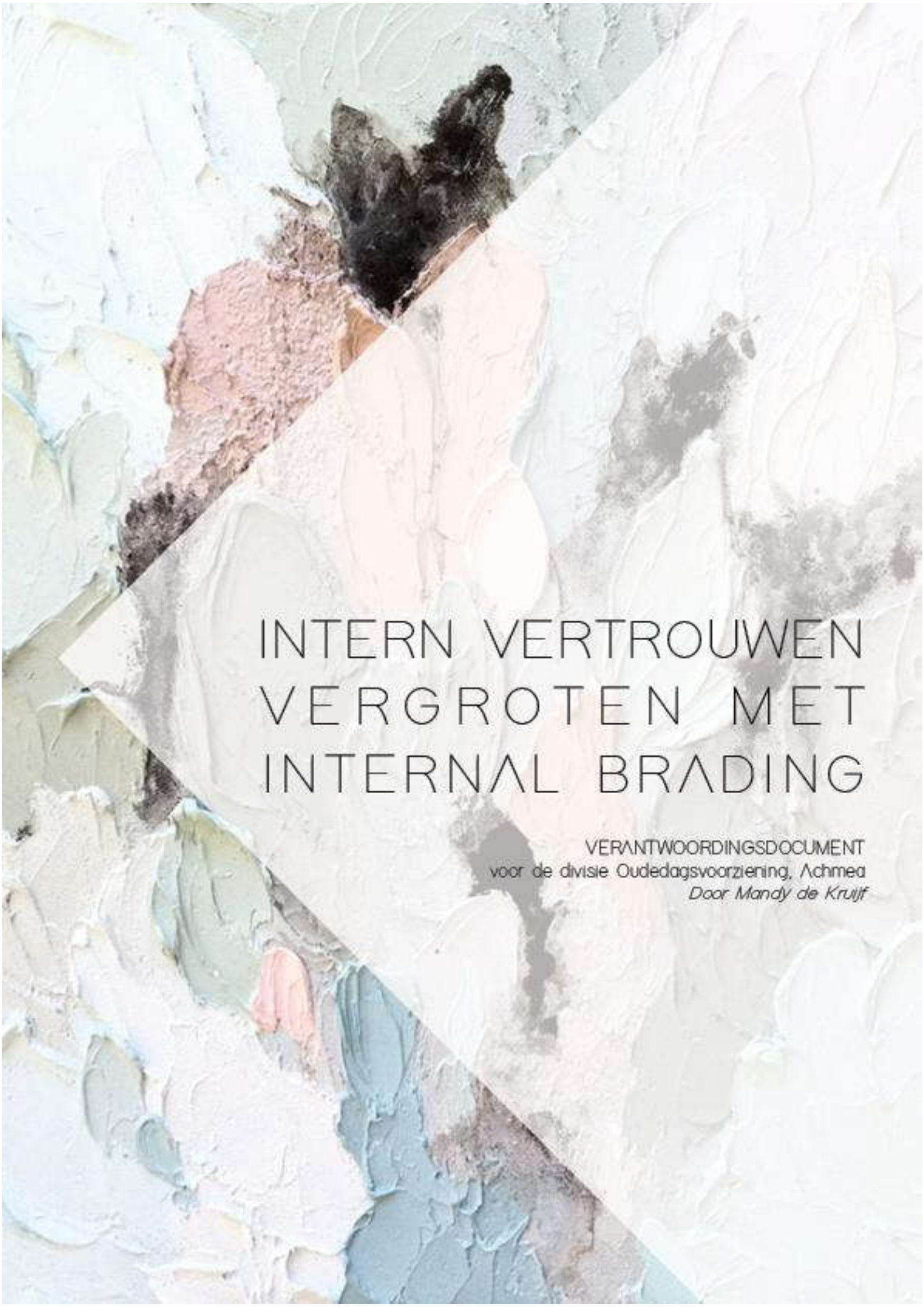
- Beslis of er een extern bureau ingehuurd gaat worden voor het creëren van een communicatieconcept. Zo niet, volg dan de stappen in bijlage 1. Doe dit samen met het veranderteam en test het bij de deelnemers.
- Formuleer doelstellingen per doelgroep, in bijlage 1 staan suggesties.
- Bereid de kick-off voor met de projectgroep.
- Bereid alle middelen voor fase vier voor, zodat deze gelijk na de kick-off ingezet kunnen worden. Geef de reporters alles wat zij nodig hebben, plan de TED-talks, maak het e-magazine, het strategieboekje en schrijf artikelen voor intranet en nieuwsbrieven.

FASE 3

- In deze fase vindt de kick-off zelf plaats aan de hand van de richtlijnen.
- Zorg dat elke medewerker altijd het divisieverhaal kan lezen, bijvoorbeeld door een strategiekrant te maken.

FASE 4

- Start de middelenmix direct na de kick-off.
- Zorg dat de middelenmix altijd voldoet aan de richtlijnen.
- Besteed veel aandacht aan bewijsvoering op de werkvloer.
- Evalueer regelmatig over de voortgang van het verandertraject en pas eventueel de middelenmix aan.



INTERN VERTROUWEN VERGROTEN MET INTERNAL BRADING

VERANTWOORDINGSDOCUMENT
voor de divisie Oudedagsvoorziening, Achmea
Door Mandy de Kruijf

VERANTWOORDINGSDOCUMENT
voor de divisie Oudedagsvoorziening, Achmea

Naam	Mandy de Kruijf
Studentnummer	0902290
Afstudeerbedrijf	Achmea, divisie Oudedagsvoorziening (Syntrus Achmea en Centraal Beheer)
Bedrijfsbegeleidster	Mieke Smulders
Hogeschool	Hogeschool Rotterdam, Instituut voor Communicatie Media Informatietechnologie
Opleiding	Communicatie
Afstudeerbegeleidster	Ilse Ooms
Inleverdatum	Juni 2017

VOORWOORD

Voor u ligt het verantwoordingsdocument voor mijn afstudeeronderzoek. Na vier jaar Communicatie gestudeerd te hebben op de Hogeschool Rotterdam, staat dit verantwoordingsdocument symbool voor de afsluiting van deze fase. Dit is een tijd waar ik met veel plezier aan terug denk.

Dit verantwoordingsdocument is geschreven op basis van het afstudeeronderzoek dat ik heb uitgevoerd bij de divisie Oudedagsvoorziening van Achmea. De afgelopen vijf maanden heb ik mij verdiept in de wereld van interne communicatie, internal branding en organisatieveranderingen, met als doel het vergroten van het vertrouwen van medewerkers op de divisie Oudedagsvoorziening. Tijdens het sollicitatiegesprek, dat via Skype verliep omdat ik op dat moment in Zuid-Afrika woonde, werd ik gelijk erg enthousiast van het vraagstuk van de opdrachtgever. Ik kan nu bevestigen dat mijn hoge verwachtingen en enthousiasme vooraf niet onterecht waren. Als honours programmeur zocht ik een uitdagende afstudeeropdracht en de dynamische en constant veranderende divisie heeft mij deze uitdaging zeker gebracht. Niet alleen leerde ik de kennis van mijn studie toe te passen in de praktijk, ook werd ik uitgedaagd om mijn kennis te verbreden en te verdiepen.

Ik heb een zeer leerzame en leuke tijd gehad! Ik heb in een fijn team mogen werken waar iedereen ervoor open stond mij mee te laten kijken en mee te werken aan mijn onderzoek. In het speciaal wil ik mijn opdrachtgever en bedrijfsbegeleidster Mieke Smulders bedanken voor de grote rol die zij heeft gespeeld tijdens het uitvoeren van het onderzoek en de vele sparringssessies die uiteindelijk hebben geleid tot een gedegen advies. Daarnaast wil ik ook Ilse Ooms bedanken voor de begeleiding, feedback en fijne gesprekken. Ook wil ik mijn familie en vriendin bedanken voor het nakijken van mijn verantwoordingsdocument en adviesrapport. Als laatste wil ik mijn vriend Jurjen Nouhet bedanken voor alle uren die hij met mij heeft doorgebracht om mijn onderzoek, verantwoording en advies te perfectioneren.

Rotterdam, juni 2017

Mandy de Kruijf

SAMENVATTING

Dit onderzoek is uitgevoerd voor de divisie Oudedagsvoorziening (ODV) bij Achmea. Op deze divisie wordt de pensioenadministratie uitgevoerd voor vier soorten pensioenfondsen. Deze vier soorten pensioenfondsen worden gevoerd onder twee verschillende merken: Syntrus Achmea Pensioenbeheer (SAPB) en Centraal Beheer. Onder het merk SAPB worden sinds 2008 drie soorten pensioenfondsen gevoerd: beroepspensioenfondsen (BerPF), ondernemingspensioenfondsen (OPF) en bedrijfstakpensioenfondsen (BPF). Sinds 2016 wordt het nieuwe algemeen pensioenfonds (APF) gevoerd onder het merk Centraal Beheer.

De afdeling communicatie constateerde dat het vertrouwen van medewerkers in de divisie ODV laag is en vroeg de onderzoeker om te onderzoeken hoe dit verbeterd kan worden. Verschillende interne onderzoeken bevestigden het gebrek aan vertrouwen bij medewerkers, zo blijkt uit het medewerkersbetrokkenheid onderzoek dat slechts 40% van de medewerkers vertrouwen heeft in de koers van de divisie. Het gebrek aan vertrouwen bij medewerkers wordt veroorzaakt door jarenlange onzekerheid. SAPB draait sinds de oprichting in 2008 elk jaar verlies, wat de aanleiding is geweest voor verschillende reorganisaties en wisselingen binnen de directie. Uiteindelijk is de knoop doorgemaakt en is in november 2016 het besluit bekend gemaakt om de dienstverlening in één bedrijfs onderdeel (de BPF-en) volledig af te bouwen. Binnen de divisie blijven drie soorten pensioenfondsen over.

Om advies te kunnen geven is zowel deskresearch als fieldresearch uitgevoerd. Voor het fieldresearch is gekozen voor semigestructureerde diepte-interviews. Hierbij is de focus gelegd op medewerkers en directieleden binnen de opbouw van de divisie met de overgebleven drie pensioenfondsen. Er zijn drie directieleden en acht medewerkers geïnterviewd. Daarnaast is ook Bea Aarnoutse, interne communicatie professional en auteur van het boek 'Alignment 2.0', geïnterviewd. Ook zijn verschillende rondetafelgesprekken bijgewoond waarbij directieleden met een kleine groep medewerkers in gesprek gingen.

Jarenlang lag de focus bij de divisie ODV op de problemen die er speelden en het hoofd boven water houden. Met de keuze voor de afbouw van de dienstverlening voor de BPF-en, is er nu weer ruimte om te focussen op de opbouw van de organisatie met de overgebleven drie soorten pensioenfondsen. Uit het onderzoek blijkt dat de inzet van internal branding de juiste strategische oplossing is voor het verbeteren van het vertrouwen bij de medewerkers op de divisie ODV. Internal branding zorgt voor betrokken medewerkers en betrokken medewerkers werken harder, gaan met plezier naar hun werk en hebben sneller vertrouwen in de divisie. Ook zijn betrokken medewerkers belangrijke ambassadeurs voor organisaties. (Aarnoutse, 2016).

Het advies is om een internal branding stappenplan te volgen. In het internal branding stappenplan wordt samen met alle interne stakeholders gewerkt aan het formuleren van een verhaal dat dient als een mentaal platform voor medewerkers. Dit is een divisieverhaal waarin de ambitie van de divisie wordt geformuleerd aan de hand van de 'why, how and what' uit het model van Simon Sinek. Het belangrijkste aspect van het internal branding plan is dat het een coproductie is tussen alle interne stakeholders. Door de jarenlange onzekerheid en vele veranderingen bij de divisie staan veel medewerkers sceptisch tegenover veranderingen. Er kan alleen draagvlak voor dit verandertraject gecreëerd worden als de internal branding een samenwerking is met alle interne stakeholders en de medewerkers dus zeer actief worden betrokken.

In het adviesrapport dat naar aanleiding van dit onderzoek is geschreven voor de communicatieadviseur en directie van de divisie ODV, wordt een internal branding stappenplan omschreven die de opbouw van de divisie begeleidt. Dit is een verandertraject dat bestaat uit vier fases: het ontwikkelen van een divisieverhaal, het maken van een creatief communicatieconcept, de kick-off van het divisieverhaal en het divisieverhaal tot leven laten komen. In deze fase is het van cruciaal belang dat er constant bewijs wordt geleverd en zichtbaar wordt gemaakt dat de divisie en haar medewerkers ook daadwerkelijk werken aan het realiseren van de ambitie. Niet alleen door de keuzes die de directie maakt, maar ook op de werkvloer in het dagelijkse werk.

INHOUDSOPGAVE

Afkortingen & begrippen	7
Inleiding	8
1 – Organisatiebeschrijving	9
1.1 Achmea	9
1.2 Divisie Oudedagsvoorziening	9
1.2.1 Syntrus Achmea Pensioenbeheer	
1.2.2 Centraal Beheer	
1.3 De opdrachtgever	11
 CONTEXT FASE	
2 – Onderzoekskader	13
2.1 Probleemstelling	13
2.2 Doelgroepomschrijving	13
3 – Methode van onderzoek	14
3.1 Analyse van de organisatie	14
3.2 Deskresearch	14
3.3 Fieldresearch	14
3.4 Betrouwbaarheid en validiteit	15
4 – Deelvragen	16
4.1 Is het vertrouwen laag?	16
4.1.1 Medewerkersbetrokkenheid onderzoek	
4.1.2 Net Promoter Score	
4.2 Waarom is het vertrouwen in de divisie laag?	16
5 – Strategische oplossing	18
5.1 De transparantie en betrokkenheid vergroten	18
5.2 De kernwaarden van Centraal Beheer APF binnen de divisie verankeren	18
5.3 Internal branding	19
5.4 Conclusie: de gekozen strategische oplossing	19
 CONCEPT FASE	
6 – Methode van onderzoek	21
6.1 Kwalitatief onderzoek	21
6.1.1 Interviews met medewerkers	
6.1.2 Interviews met directieleden	
6.1.3 Interview met een communicatieprofessional	
6.2 Deskresearch	22
6.3 Testen van verschillende interne middelen	22
6.4 Toetsing bij de opdrachtgever	22
6.5 Betrouwbaarheid en validiteit	22
7 – Theoretisch kader	23
7.1 Internal branding	23
7.2 Het divisieverhaal	24
7.3 De adoptiecategorieën van Rogers	24
7.4 Rol van de interne stakeholders	25
8 – Bevindingen uit het onderzoek	26

9 – Communicatieconcept	28
9.1 Concept: internal branding stappenplan inclusief het creëren van een divisieverhaal	28
9.2 Het stappenplan testen	29
9.3 Belangen van de interne stakeholders	29
10 – Verantwoording van het advies	31
10.1 Fase 0: De voorbereiding	31
10.1.1 Stap 1: Een verantwoordelijk directielid aanwijzen	
10.1.2 Stap 2: Belangrijke interne stakeholders aantrekken	
10.2 Fase 1: Ontwikkel het divisieverhaal	33
10.2.1 Zorg dat de leidinggevenden het divisieverhaal dragen	
10.2.2 Creëer samen het divisieverhaal	
10.3 Fase 2: Creëer het communicatieconcept	36
10.4 Fase 3: Kick-off van het divisieverhaal	37
10.5 Fase 4: Het verhaal tot leven laten komen	38
11 – Budget	41
12 – Conclusie	42
Literatuurlijst	43

BIJLAGEN *(nieuw document)*

Bijlage inhoudsopgave	2
1. Wat is de Net Promoter Score (NPS)?	3
2. De adoptiecategorieën van Rogers	4
3. Casussen ABN-AMRO	6
4. Casus ING	9
5. Casus KPMG	10
6. Overzicht van interviews	12
7. Gespreksgids directieleden	13
8. Transcript directielid 1	15
9. Transcript directielid 2	21
10. Transcript directiesecretariaat	26
11. Transcript Bea Aarnoutse – communicatieprofessional	31
12. Gespreksgids medewerkers	35
13. Transcript medewerker 1 – OPF	37
14. Transcript medewerker 2 – OPF	43
15. Transcript medewerker 3 – OPF Rabobank	49
16. Transcript medewerker 4 – OPF Rabobank	55
17. Transcript medewerker 5 – BerPF	62
18. Transcript medewerker 6 – BerPF	68
19. Transcript medewerker 7 – APF	75
20. Transcript medewerker 8 – APF	80
21. Beoordeling bedrijfsbegeleidster	84

AFKORTINGEN EN BEGRIPPEN

Om de leesbaarheid van het verantwoordingsdocument te vergroten, worden een aantal afkortingen gebruikt. De betekenis van deze afkortingen worden toegelicht.

Divisie ODV / Divisie Oudedagsvoorziening

De afkorting 'ODV', staat voor 'Oudedagsvoorziening'. De divisie ODV is een onderdeel van de organisatie Achmea waar ze de pensioenadministratie uitvoeren. Dit onderzoek is uitgevoerd voor en in opdracht van de divisie ODV. In hoofdstuk 1.2 wordt de divisie ODV verder toegelicht.

Syntrus Achmea Pensioenbeheer

De afkorting voor Syntrus Achmea Pensioenbeheer is SAPB. Dit is het merk dat gevoerd wordt door BPF, BerPF en OPF.

Pensioenfondsen

In dit rapport worden de afkortingen gebruikt voor vier pensioenfondsen die binnen de divisie ODV vallen. Dit zijn BPF, BerPF, OPF en CB APF.

BPF	Bedrijfstakpensioenfonds
BerPF	Beroepspensioenfonds
OPF	Onderneming pensioenfonds
CB APF	Centraal Beheer algemeen pensioenfonds

Bedrijfstakpensioenfonds (BPF)

Hieronder vallen pensioenfondsen met deelnemers uit een hele bedrijfstak. Bij het pensioenfonds 'Slagers' zijn bijvoorbeeld niet alleen de slagers lid, maar ook iedereen die bij een slagerij werkt, zoals een winkelfrouw of een administratief medewerker. Veel BPF-en zijn verplicht gesteld voor werkgevers. Dat betekent dat je verplicht bent om je aan te sluiten bij een bepaald pensioenfonds wanneer je bijvoorbeeld in een slagerij werkt. Achmea denkt dat er een maatschappelijke behoefte is om zelf meer te regelen en dat een verplichtstelling dus ouderwets is.

Beroepspensioenfonds (BerPF)

Hieronder vallen pensioenfondsen met deelnemers die een bepaald beroep uitoefenen, zoals fysiotherapeuten. Hieronder vallen alleen fysiotherapeuten en niet, zoals bij de BPF-en, iedereen die bij een fysiotherapeut werkt. Werkgevers mogen zelf kiezen bij welke pensioenuitvoerder zij zich aansluiten, zoals bij Syntrus Achmea Pensioenbeheer.

Ondernemingspensioenfonds (OPF)

Zoals de naam al suggereert, vallen onder dit pensioenfonds ondernemingen. Een OPF bij de divisie ODV is bijvoorbeeld Shell. Werkgevers mogen zelf kiezen bij welke pensioenuitvoerder zij zich aansluiten, zoals bij Syntrus Achmea Pensioenbeheer.

Centraal Beheer algemeen pensioenfonds (CB APF)

Het algemeen pensioenfonds is een nieuw type pensioenfonds dat door nieuwe wetgeving mogelijk is. Jac Goetstouwers, juridisch beleidsadviseur bij de divisie ODV: *"Het wetsvoorstel APF biedt kansen om de schaalgrootte en financiële draagkracht van pensioenfondsen te verbeteren. Deze nieuwkomer [draagt bij] aan de modernisering van de pensioensector."* In het APF mogen meerdere pensioenregelingen financieel van elkaar gescheiden worden uitgevoerd en zowel losse werkgevers als pensioenfondsen mogen zich bij het APF aansluiten. Achmea heeft in juni 2016 de vergunning gekregen voor het APF en is sindsdien bezig met het opbouwen van de systemen en het binnenhalen van klanten. Meer inhoudelijke uitleg over de voordelen van het algemeen pensioenfonds worden uitgelegd op de website van Centraal Beheer (Ter Mors, 2017).

INLEIDING

Dit afstudeeronderzoek is uitgevoerd voor de divisie Oudedagsvoorziening (ODV) van Achmea. Op deze divisie wordt de pensioenadministratie uitgevoerd voor vier soorten pensioenfondsen. De afgelopen jaren waren zwaar voor de divisie. Het merk Syntrus Achmea Pensioenbeheer (SAPB), waaronder drie soorten pensioenfondsen worden gevoerd, leed sinds de oprichting in 2008 elk jaar verlies. De omzet halveerde in die jaren door weglappende klanten. In november 2016 is bekend gemaakt dat SAPB stopt met de dienstverlening aan één soort pensioenfondsen. Medewerkers hadden toen al te maken gehad met jaren van onzekerheden in een verlieslijdende divisie, wat de aanleiding was voor verschillende reorganisaties en wisselingen binnen de directie.

Een medewerker zegt: *“Het gaat al tien jaar slecht. Er komt steeds een nieuwe directeur die belooft dat [de divisie ODV] over een aantal jaren weer zwarte cijfers gaan schrijven. De directie probeert hoop te geven, maar in het bedrijf is vaak gebleken dat het hopeloos was.”*

De afdeling communicatie signaleerde dat het vertrouwen van medewerkers van de divisie ODV in de organisatie laag was en vroeg de onderzoeker om te achterhalen hoe het vertrouwen verbeterd kan worden. In dit rapport wordt het probleem en het uitgevoerde onderzoek toegelicht.

Dit rapport is ingedeeld in drie delen: deel één beschrijft de organisatie. Deel twee beschrijft het onderzoek in de contextfase. In deze fase werd het probleem onderzocht en werd gezocht naar een strategische oplossing. Deel twee bestaat uit de probleemomschrijving, de methode van onderzoek, het antwoord op de deelvragen en sluit af met de gekozen strategische oplossing. In deel drie van dit rapport is de conceptfase. In deze fase werd de strategische oplossing verder onderzocht en getest. Deel drie bestaat uit de methode van onderzoek, het theoretisch kader, de bevindingen uit het onderzoek en de verantwoording voor het advies. De bevindingen uit dit onderzoek leidde uiteindelijk tot een adviesrapport die aan de afdeling communicatie en de directie van de divisie ODV is overhandigd.

Voor het onderzoek zijn interviews uitgevoerd met acht medewerkers van de divisie ODV, drie directieleden van de divisie ODV en een communicatieprofessional. Deze interviews zijn uitgeschreven in transcripten die terug te vinden zijn in de bijlagen.

H1. DE ORGANISATIEBESCHRIJVING

Dit adviesrapport is geschreven voor de divisie Oudedagsvoorziening (ODV). De divisie ODV is een onderdeel van de organisatie Achmea. In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van Achmea en de divisie ODV. Daarnaast worden ook de twee merken toegelicht die bij de divisie ODV gevoerd worden: Syntrus Achmea Pensioenbeheer (SAPB) en Centraal Beheer.

1.1 ACHMEA

In 1811 is Achmea opgericht door een groep boeren vanuit een solidariteitsgedachte. Met ongeveer 14.500 medewerkers en 10 miljoen klanten mag Achmea zichzelf nu de grootste verzekeraar in Nederland noemen. Sinds de oprichting van Achmea is het bedrijf meerdere keren gefuseerd. Anno 2017 is Achmea het moederbedrijf van 10 merken, waaronder Centraal Beheer, Syntrus Achmea Pensioenbeheer, Zilveren Kruis, Interpolis, Inshared en FBTO. Samen vormen zij de grootste verzekeringsgroep van Nederland. Ze bieden consumenten, instellingen en bedrijven verzekeringen op het gebied van zorg, schade of inkomen. Daarnaast bieden ze ook verschillende diensten aan, zoals pensioenadministratie. Achmea staat voor het samen dragen van risico's die je alleen niet de baas kan. Zo wil ze problemen kleiner maken en kansen groter maken (Achmea, z.d. & Achmea jaarverslag 2015).

Identiteit, missie en visie

‘Samen’ vormt een belangrijk uitgangspunt in het handelen van Achmea. Zoals Achmea zelf zegt: “Het solidariteitsbeginsel staat in ons doen en denken centraal”. De organisatie wil zich dagelijks inleven, vernieuwen en waarmaken. De identiteit van Achmea is omschreven in vier bouwstenen: het hoger doel (missie), het gewaagd doel (visie), de kernwaarden en kernkwaliteiten.

Tijdens de onderzoeksperiode is de identiteitsvierluik aangepast. De nieuwe missie van Achmea is om samen te werken aan een gezondere, veiliger en toekomst-bestendiger samenleving. Voorheen was de visie van Achmea dat zij met hun verzekeringen en diensten de meest vertrouwde verzekeraar wilden zijn. In de nieuwe visie staat voorop dat ze klantrelevant en toonaangevend willen zijn. Met drie kernwaarden wil Achmea laten zien hoe ze met elkaar en met de klant om willen gaan: inleven, vernieuwen en waarmaken. De kernkwaliteiten van Achmea zijn vakmanschap, verbeteren en verbinden.



Afbeelding 1: Het Achmea identiteitsvierluik (Achmea, z.d.)

1.2 DIVISIE OUDEDAGSVOORZIENING

Met de merken Syntrus Achmea Pensioenbeheer (SAPB) en Centraal Beheer is Achmea actief op de pensioenmarkt. Deze merken worden gevoerd voor vier verschillende soorten pensioenfondsen. Deze vier soorten pensioenfondsen vormen samen de divisie Oudedagsvoorziening (ODV). Onder het merk SAPB vallen vier soorten pensioenfondsen en onder het merk Centraal Beheer valt één soort pensioenfonds. De vier soorten pensioenfondsen zijn:

BPF	Bedrijfstakpensioenfondsen	SAPB
BerPF	Beroepspensioenfondsen	SAPB
OPF	Ondernemingspensioenfondsen	SAPB
APF	Algemeen pensioenfonds	Centraal Beheer

In de begrippenlijst is uitgelegd wat deze soorten pensioenfondsen inhouden.



Afbeelding 2: Visualisatie van hoe de divisie onder Achmea valt (dit is niet het officiële organogram)

1.2.1 SYNTRUS ACHMEA PENSIOENBEHEER

Door de fusie van Achmea en Interpolis in 2005 werden onder andere vijf concurrerende merken op het gebied van vastgoed, vermogensbeheer en pensioenbeheer onder één dak genomen. Deze vijf merken zijn op 1 januari 2008 gefuseerd tot Syntrus Achmea Pensioenbeheer. SAPB had op dat moment een marktaandeel van liefst 39% in deelnemersaantallen (van Wijk, 2017). Het nieuwe SAPB domineerde de markt. De naam 'Syntrus' is een samenvoeging van de kernbegrippen 'synergie' (samen) en 'trust' (vertrouwen). SAPB noemt zichzelf de meest ervaren en innovatieve pensioenuitvoerder van Nederland (*Syntrus Achmea, z.d.*). Ze bieden de klanten een totaalpakket aan producten en diensten met onder andere pensioenadministratie, juridisch advies en uitkeringen van pensioen (excasso).

Ondanks de mooie startpositie als gevolg van de fusie, gaat het bij SAPB al jaren bergafwaarts. Het leed sinds de oprichting in 2008 elk jaar verlies. De omzet halveerde in die jaren door weglappende klanten. In november 2016 is bekend gemaakt dat SAPB stopt met de dienstverlening aan de bedrijfstak pensioenfondsen (BPF). Pensioen Pro publiceerde een artikel genaamd "Wat ging er mis bij Syntrus Achmea Pensioenbeheer" (van Wijk, 2017). Het artikel noemt de fusie die nooit goed is verwerkt als reden voor de slechte bedrijfsresultaten en uiteindelijk de reorganisatie bij SAPB. SAPB begon in 2008 met tien verschillende IT-systemen en diverse afdelingen hadden verschillende contracten en beprijzingen. Daardoor kostten alle veranderingen en innovaties veel mankracht en geld. Bovendien ging dat traag, terwijl de kosten hoog bleven.

De reorganisatie

Tijdens het onderzoek wordt gesproken over 'de reorganisatie'. De divisie ODV heeft meerdere reorganisaties meegemaakt. De reorganisatie waar in dit onderzoek de focus op ligt, is de afbouw van de BPF-en. Deze reorganisatie werd in november 2016 aangekondigd door de directie. Het houdt in dat de dienstverlening aan de verplicht gestelde BPF-en gestopt wordt. Er werken ongeveer 600 medewerkers voor de BPF-en.

Het stoppen van de dienstverlening aan de BPF-en gaat niet zomaar. De BPF-en die klant waren van SAPB moeten op zoek naar een nieuwe pensioenuitvoerder. Verwacht wordt dat de dienstverlening aan de BPF-en medio 2019 volledig is afgebouwd. In mei 2017 is bekend gemaakt dat het BPF bedrijfsonderdeel op een aparte locatie zal worden afgebouwd. Dat betekent dat de BPF-en per 1 juli 2017 gescheiden opereren van de andere pensioenfondsen vanuit de vestiging in De Meern. Zo kan een deel van de werknemers en directieleden zich focussen op het afbouwen van de BPF dienstverlening voor de klanten, terwijl de andere werknemers en directieleden zich kunnen focussen op de opbouw van de divisie ODV met OPF, APF en BerPF. In onderstaande afbeelding is te zien hoe de structuur van de divisie is per 1 juli 2017, zonder BPF.



Afbeelding 3: Visualisatie van de divisie per 1 juli 2017

1.2.2 CENTRAAL BEHEER

Centraal Beheer is bekend van de reclames ‘Even Apeldoorn bellen’. Het merk werd in 1909 opgericht en begon met een klein kantoor voor verzekeringen van werkgevers. Sinds 1995 is het merk onderdeel van Achmea (*Centraal Beheer, over ons*). Op 18 juli 2016 ontving het Centraal Beheer Algemeen Pensioenfonds (CB APF) een vergunning van De Nederlandse Bank en konden ze officieel van start met dit nieuwe bedrijfsonderdeel.

In het algemeen pensioenfonds (APF) mogen meerdere pensioenregelingen financieel van elkaar gescheiden worden uitgevoerd en zowel losse werkgevers als pensioenfondsen mogen zich bij het APF aansluiten (Ter Mors, 2017). Centraal Beheer APF is het paradepaardje van de divisie ODV. APF focust zich op vier pijlers: klantgericht, risicobewust, innovatief en digitaal. Het is een vernieuwende en toekomstbestendige pensioenoplossing. De portalen voor het APF worden momenteel binnen divisie ODV ingericht en dat vraagt veel tijd. Het uiteindelijke doel is dat de pensioenadministratie zo veel mogelijk digitaal verloopt en er alleen medewerkers nodig zijn voor ingewikkelde taken die nog niet opgelost kunnen worden door digitalisering. De missie van Centraal Beheer APF is: *“Wij zijn een transparant, coöperatief en digitaal pensioenplatform. Met onze innovatieve pensioenoplossingen creëren we echte waarde voor onze deelnemers. Onze ambitie is zo veel mogelijk pensioen per euro inleg.”*

1.3 DE OPDRACHTGEVER

Dit onderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van de afdeling communicatie, die officieel ‘Bedrijfsbureau & Communicatie’ heet. Aan het begin van de onderzoeksperiode bestond de afdeling uit 5 medewerkers en 1 manager. Inmiddels zijn 2 medewerkers vertrokken, wat betekent dat de afdeling onderbezet is.

De manager van de afdeling heeft een dubbele rol. Aan de ene kant houdt hij zich bezig met communicatie, aan de andere kant is hij strategie adviseur. Van de drie medewerkers die nog werkzaam zijn op de afdeling, is één medewerker beleidsadviseur. Zij houdt de inhoudelijke ontwikkelingen binnen de pensioenwereld in de gaten en communiceert dit met de betrokken partijen. De tweede medewerker is communicatieadviseur, zij houdt bij wat er speelt binnen de divisie en schrijft hier nieuwsbrieven en artikelen voor op intranet over. Ze is momenteel aan het re-integreren na een burn-out en werkt 75%. De derde medewerker is communicatieadviseur en stagebegeleidster. Zij is verantwoordelijk voor de interne en externe communicatie rondom de afbouw van BPF, zoals de mogelijke overname van BPF-kanten en de organisatie van medewerkers- en leidinggevendendbijeenkomsten. Daarnaast is er een tijdelijke communicatieadviseur aangenomen ter ondersteuning.

De activiteiten die op de afdeling communicatie worden ondernomen, zijn voornamelijk ad hoc. Er is weinig overzicht en er is geen plan voor hoe de veranderingen gecommuniceerd moeten worden. Er zijn geen draaiboeken en per activiteit zijn er vaak veel mensen binnen de organisatie betrokken. Dit zorgt ervoor dat iedereen feedback wil geven en de goedkeuring van communicatiemiddelen erg lang duurt. Er worden veel e-mails rondgestuurd. Een voorbeeld was de organisatie van de medewerkersbijeenkomst. Daarbij werd de presentatie in de laatste dagen steeds aangepast en naar alle betrokkenen gemaild, waardoor uiteindelijk niet de goede versie van de presentatie tijdens de bijeenkomst op het scherm te zien was. Het was snel opgelost, maar laat wel zien dat er erg chaotisch wordt gewerkt.

CONCLUSIE

De afgelopen jaren lag de focus bij de divisie Oudedagsvoorziening op overleven. Na jarenlang verlies, meerdere reorganisaties en vele directiewisselingen, is de knoop doorgehakt. De dienstverlening voor de BPF-en wordt gestopt en dit betekent dat ongeveer 600 medewerkers boventallig verklaard worden. Door te kiezen voor de afbouw van de BPF-en en kan de focus nu verschuiven naar de opbouw van de divisie met de overgebleven pensioenfondsen OPF, APF en BerPF. Het is belangrijk dat de communicatieafdeling deze opbouw goed begeleidt, maar zij zijn onderbezet en werken voornamelijk ad hoc.



CONTEXT
F A S E

H2. ONDERZOEKSKADER

De context fase is de eerste fase in dit onderzoek. In deze fase werd onderzoek gedaan om tot een antwoord te komen voor de probleemstelling die centraal staat in dit rapport. Deze fase leidt uiteindelijk tot een strategische oplossing voor de problematiek die speelt binnen de divisie ODV. In dit hoofdstuk wordt de aanleiding van het onderzoek toegelicht.

2.1 PROBLEEMSTELLING

De afdeling communicatie signaleerde dat het vertrouwen van medewerkers van de divisie ODV in de organisatie laag was. De vraag van de opdrachtgever aan de onderzoeker is om te kijken hoe het vertrouwen van medewerkers in de divisie ODV verbeterd kan worden. Naar aanleiding van de vraag van de opdrachtgever is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

Hoe kan de afdeling communicatie door middel van interne communicatie het vertrouwen van de medewerkers in de divisie ODV vergroten?

Deze onderzoeksvraag is verder geoperationaliseerd in drie deelvragen:

1. Is het vertrouwen van de medewerkers in de divisie ODV daadwerkelijk laag?
2. Indien het vertrouwen van de medewerkers in de divisie ODV ook daadwerkelijk laag is, waarom is dit zo?
3. Indien het vertrouwen van de medewerkers in de divisie ODV ook daadwerkelijk laag is, hoe kan het dit dan verbeterd worden?

2.2 DOELGROEPOMSCHRIJVING

De doelgroep bestaat uit medewerkers van de divisie ODV. Er worden twee groepen medewerkers van de divisie ODV uitgesloten. De eerste groep bestaat uit de medewerkers van de BPF-en. Deze groep wordt uitgesloten, omdat de dienstverlening voor de BPF-en gestopt wordt. Deze groep medewerkers zal per 1 juli 2017 op een andere locatie werken en gescheiden van de andere soorten pensioenfondsen worden afgebouwd. Daarnaast worden ook de IT-medewerkers in dit onderzoek niet meegenomen. Dit is omdat de IT-medewerkers niet alleen voor de divisie ODV werken, maar ook voor andere bedrijfsonderdelen.

De doelgroep bestaat uit ongeveer 500 medewerkers. Vanaf 1 juli 2017, wanneer de BPF-en apart worden afgebouwd, zullen er ongeveer 20 leidinggevendenden werken bij OPF, BerPF en APF. De gemiddelde leeftijd ligt hoog, de meeste medewerkers zijn boven de 40 jaar. Daarbij is er weinig verloop op de divisie, de meeste mensen zijn het tienjarige jubileum allang voorbij. Dit geldt vooral voor de BerPF-en en OPF-en. Het nieuwe pensioenfonds APF trekt jongere medewerkers aan, doordat ze zich positioneren als nieuw en innovatief en de focus leggen op digitalisering. Ook worden bij APF alleen mensen aangenomen met minimaal een hbo-diploma. De 500 medewerkers werken op verschillende locaties binnen Achmea: Tilburg, Leusden, Leeuwarden en Zeist. Uiterlijk januari 2018 verhuizen alle medewerkers van Leusden naar Zeist.

CONCLUSIE

In de eerste fase van het onderzoek, de context fase, wordt antwoord gezocht op de hoofdvraag en tevens de vraag van de opdrachtgever: *“Hoe kan de afdeling communicatie door middel van interne communicatie het vertrouwen van de medewerkers in de divisie ODV vergroten?”* Deze is hoofdvraag is geoperationaliseerd in drie deelvragen. De doelgroep zijn de medewerkers van de divisie ODV die bij de pensioenfondsen OPF, APF en BerPF werken, exclusief de IT-medewerkers. Het volgende hoofdstuk legt de methode van onderzoek uit.

H3. METHODE VAN ONDERZOEK

In dit hoofdstuk wordt omschreven welke onderzoeksmethoden gebruikt zijn tijdens het onderzoek in de context fase.

Deze fase van het onderzoek is gebaseerd op het zoeken van antwoorden op drie deelvragen:

1. Is het vertrouwen van de medewerkers in de divisie ODV daadwerkelijk laag?
2. Indien het vertrouwen van de medewerkers in de divisie ODV ook daadwerkelijk laag is, waarom is dit zo?
3. Indien het vertrouwen van de medewerkers in de divisie ODV ook daadwerkelijk laag is, hoe kan het dit dan verbeterd worden?

3.1 ANALYSE VAN DE ORGANISATIE

Allereerst zijn Achmea en de divisie ODV geanalyseerd door middel van een interne bedrijfsanalyse. Hiervoor heeft de onderzoeker verschillende gesprekken gehad met haar begeleidster en collega's van de afdeling communicatie. Daarnaast zijn ook verschillende bronnen geraadpleegd, zoals informatie op intranet en verschillende online artikelen. Het resultaat van deze analyse en de bronnen die zijn gebruikt, zijn terug te vinden in hoofdstuk één.

3.2 DESKRESEARCH

In deze fase van het onderzoek is deskresearch uitgevoerd. Allereerst zijn twee interne onderzoeken geraadpleegd; het medewerkersbetrokkenheid onderzoek en de eNPS score. Deze onderzoeken gaven antwoord op deelvraag één: *'Is het vertrouwen van de medewerkers in de divisie ODV daadwerkelijk laag?'* Daarnaast is deskresearch gebruikt ter verkenning van verschillende strategische oplossingen. Het doel was om te achterhalen op welke manier op communicatie-gerichte strategieën kunnen bijdragen aan het vergroten van het vertrouwen van medewerkers.

Medewerkersbetrokkenheid onderzoek

De divisie ODV voert elk jaar een medewerkersbetrokkenheid onderzoek (MBO) uit in de vorm van een online enquête. De laatste resultaten komen uit oktober 2016, één maand voor de aankondiging van de reorganisatie. De respons was 87% (Achmea en RenM matrix, 2016). Aangezien er ongeveer 1200 mensen werken op de divisie ODV, betekent dit dat meer dan 1000 medewerkers het onderzoek hebben ingevuld.

Employee Net Promoter Score

De employee Net Promoter Score (eNPS) peilt bij klanten en medewerkers in welke mate zij een merk bij anderen zouden aanbevelen. In bijlage 1 wordt uitgelegd hoe dit onderzoek werkt. Het onderzoek is onderdeel van het MBO. Eén van de vragen uit het MBO is: *"Hoe waarschijnlijk is het dat u ons aanraadt bij vrienden, familie of collega's?"* Het resultaat van de antwoorden op deze vraag geeft de eNPS score (Achmea en RenM matrix, 2016).

3.3 FIELDRESEARCH

In de contextfase is ook fieldresearch uitgevoerd in de vorm van kwantitatief onderzoek. Dit is op twee verschillende manieren uitgevoerd. Ten eerste zijn er vijftien informele gesprekken gevoerd met medewerkers van de divisie ODV. De eerste vijf gesprekken waren met medewerkers van de afdeling communicatie. Hun functies worden in paragraaf 1.3 toegelicht. De overige tien gesprekken waren met medewerkers verspreid over de divisie. De onderzoeker werkte tijdens het uitvoeren van het onderzoek ook mee bij de divisie ODV en sprak daardoor regelmatig verschillende medewerkers. Tijdens deze gesprekken werd ook het onderzoek toegelicht en om hun mening gevraagd. Deze medewerkers werkten bij de pensioenadministratie voor BerPF, OPF en APF. Eén medewerker was lid van de ondernemingsraad. Daarnaast was de onderzoeker aanwezig bij drie rondetafelgesprekken. In deze gesprekken gaan maximaal tien medewerkers in gesprek met één van de directieleden. Het doel van deze onderzoeken was om meer inzicht te krijgen in de reden dat het vertrouwen van de medewerkers van de divisie ODV zo laag was (deelvraag twee).

3.4 BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT

Deskresearch

Het MBO en de eNPS-score zijn betrouwbaar en valide. Het medewerkersbetrokkenheid onderzoek is onder alle medewerkers van de divisie ODV verspreid en had een hoge respons: 87% (*Achmea en RenM matrix, 2016*). De eNPS-score is het resultaat van één van de vragen uit het medewerkersbetrokkenheid onderzoek. Wel is het belangrijk om te onthouden dat het onderzoek slechts één keer per jaar wordt uitgevoerd en dus een momentopname is. Sinds het uitvoeren van het onderzoek is er binnen de divisie veel veranderd door de aankondiging van de reorganisatie. Het onderzoek was dus betrouwbaar op het moment van afname, maar de resultaten zouden anders kunnen zijn wanneer het onderzoek op dit moment opnieuw zou worden uitgevoerd. Dit betekent niet dat het MBO niet gebruikt kan worden voor dit onderzoek. Het onderzoek wordt gebruikt om antwoord te geven op de vraag: *‘Is het vertrouwen van medewerkers in de divisie ODV ook daadwerkelijk laag?’* Het onderzoek geeft antwoord op de mate van vertrouwen voor de aankondiging van de reorganisatie. Door middel van informele gesprekken is onderzocht of dit sentiment is veranderd sinds de aankondiging van de reorganisatie.

Rondetafelgesprekken

Drie verschillende directieleden zijn in gesprek gegaan met in totaal 23 medewerkers van de divisie ODV. De gesprekken hadden een informele sfeer en medewerkers waren er niet van op de hoogte dat deze gesprekken input zouden leveren voor dit onderzoek. Dit verhoogt de betrouwbaarheid, omdat medewerkers eerlijk in gesprek gingen met de directieleden over hun ervaringen en zorgen. Wel is vooraf aan het gesprek vermeld dat onderwerpen die besproken worden gebruikt konden worden ter verbetering van de communicatie op de divisie. De opmerkingen van de deelnemers worden niet letterlijk gebruikt in dit onderzoek, maar zijn zij door de onderzoeker enkel gebruikt voor beeldvorming en de verkenning van de problematiek bij de divisie.

Informele gesprekken

De informele gesprekken hebben plaatsgevonden tijdens werktijd op verschillende Achmea locaties. De gesprekken zijn redelijk betrouwbaar. Medewerkers spraken open en eerlijk over hun ervaringen bij de divisie ODV. Na deze gesprekken is gevraagd of de gesprekken anoniem gebruikt mochten worden voor het onderzoek en daar zijn de medewerkers mee ingestemd. In totaal heeft de onderzoeker 15 informele gesprekken gevoerd, waarvan 5 gesprekken met medewerkers van de afdeling communicatie. De communicatie medewerkers hebben een directe link met de directie en zijn vaak eerder op de hoogte van veranderingen. De communicatie medewerkers hebben inzicht gegeven in waarom zij denken dat het vertrouwen laag was. Deze inzichten zijn vervolgens getest tijdens informele gesprekken met 10 medewerkers. Deze 10 gesprekken zijn redelijk betrouwbaar, omdat de medewerkers vooraf niet wisten dat de gesprekken input waren voor het onderzoek. Daarom gaven ze eerlijke antwoorden. Dit is echter geen representatief gemiddelde voor de medewerkers van de divisie ODV. Dit maakt dat dit onderzoek niet volledig valide is.

CONCLUSIE

Om antwoord te kunnen geven op de deelvragen, is desk- en fieldresearch uitgevoerd. In totaal zijn 38 medewerkers van de divisie ODV gesproken, zodat een beeld gevormd kon worden van de problematiek. De resultaten uit het onderzoek en het antwoord op deze vragen zijn te lezen in het volgende hoofdstuk. Nadat de deelvragen zijn beantwoord en er een strategische oplossing is gevonden voor de problematiek op de divisie ODV, zijn er meer onderzoeken uitgevoerd in de concept fase. In hoofdstuk 6 is de methode van onderzoek voor die fase beschreven.

H4. DEELVRAGEN

De afdeling communicatie signaleerde dat het vertrouwen van medewerkers van de divisie ODV in de organisatie laag was. De vraag die aan de onderzoeker werd gesteld was: hoe kan het vertrouwen van medewerkers in de divisie ODV vergroot worden? Om antwoord te kunnen geven op deze vraag is het van belang om eerst te achterhalen of en waarom het vertrouwen van de medewerkers laag is. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op deze twee deelvragen.

4.1 IS HET VERTROUWEN LAAG?

De eerste deelvraag is: *‘is het vertrouwen van de medewerkers in de divisie ODV daadwerkelijk laag?’* Zoals in hoofdstuk vier is besproken, zijn twee interne onderzoeken geraadpleegd om antwoord te geven op deze vraag: het MBO en de NPS score.

4.1.1 Medewerkersbetrokkenheid onderzoek

In het MBO geeft slechts 58% van de respondenten aan dat zij vinden dat Achmea zichzelf de meest vertrouwde verzekeraar van Nederland mag noemen. Dit is een daling van 5% ten opzichte van de resultaten uit 2015. In het onderzoek zegt slechts 40% van de respondenten die werkzaam zijn op de divisie ODV dat ze vertrouwen hebben in de koers van de divisie. 46% heeft vertrouwen in de koers van Achmea. Met de resultaten heeft Achmea drie prioriteiten geformuleerd voor 2017 (*Achmea en RenM matrix, 2016*):

1. Klantbelang versterken en op divisieniveau optimaliseren;
2. Blijven investeren in inzetbaarheid;
3. Vertrouwen in de koers stimuleren.

4.1.2 Net Promotor Score

De eNPS score geeft aan in hoeverre een medewerker de diensten van de divisie ODV zou aanraden bij vrienden, familie of collega's. De volledige beschrijving van hoe de eNPS werkt is toegevoegd in bijlage 1. De eNPS van de divisie is -17 (*Achmea en RenM matrix, 2016*). Dit is een daling van 5 punten en laat zien dat medewerkers niet loyaal aan Achmea zijn en/of ontevreden zijn over de organisatie. Vervolgens vroeg de divisie aan de detractors en passives wat zij als werknemer kunnen verbeteren, zodat het waarschijnlijker wordt dat zij Achmea bij anderen aanbevelen. De top drie is:

- | | | |
|----|----------------------------------|-----|
| 1. | Goede / betere werkgever zijn | 17% |
| 2. | Personeel (meer / hoger / beter) | 14% |
| 3. | Minder onrust / onzekerheid | 11% |

Deze top drie is erg breed geformuleerd. Een 'betere werkgever zijn' is geen concreet actiepoint voor de divisie ODV. Het is wel interessant om te zien dat het onderzoek dus aantoont dat medewerkers veel onrust en onzekerheid ervaren en dat de divisie signaleert dat hier aan gewerkt moet worden. Op basis van dit onderzoek wordt 'vertrouwen in de koers stimuleren' als prioriteit geformuleerd. In de strategie van Achmea is opgenomen dat zij willen werken aan processen die bijdragen aan de hoogste NPS score (*Achmea jaarverslag 2015*).

4.2 WAAROM IS HET VERTROUWEN LAAG?

De tweede deelvraag is: *“Indien het vertrouwen van de medewerkers in de divisie ODV ook daadwerkelijk laag is, waarom is dit zo?”* In de vorige paragraaf is geconcludeerd dat het vertrouwen daadwerkelijk laag is. Om antwoord te geven op de 'waarom'-vraag, is het belangrijk om te kijken naar de geschiedenis van de divisie ODV. Het antwoord op deze vraag is gevonden in zowel deskresearch als kwantitatief onderzoek in de vorm van rondetafelgesprekken en informele gesprekken.

De afgelopen tien jaar zijn moeilijk geweest voor de pensioenfondsen bij Achmea. Doordat Achmea zeer bekwaam was in geld beleggen, werd er niets gedaan met het feit dat een aantal bedrijfsonderdelen niet winstgevend (genoeg) waren. De economische crisis veranderde dat. CEO van Achmea, Willem van Duin, benoemt dit in een interview met *AssuratieMagazine* (Benedictus & van Vugt, 2015): *“De totale financiële sector, inclusief Achmea, heeft een kostenvraagstuk.*

Je moet je kosten kwijt kunnen in je producten. Er waren in de hele sector te veel mensen aan het werk. Als het goed gaat, dan kijk je wat minder scherp dan als de bedrijfsvoering onder druk staat.”

Sindsdien zijn er ingrijpende veranderingen geweest, waarmee geprobeerd werd het tij te keren. Er werd een grote reorganisatie aangekondigd en vestigingen in Utrecht, Zoetermeer en Amsterdam werden gesloten. Meerdere medewerkers benoemen ook het verloop in het directieteam. Sinds 2009 kende Syntrus vier wisselingen van de directie. De langste zittingsperiode was voor een externe interim kracht, met twee jaar en negen maanden (Van Wijk, 2017).

In november 2016 werd bekend gemaakt dat de dienstverlening voor het pensioenfonds BPF uiterlijk in 2018 stop wordt gezet. Dit is een enorme klap voor de medewerkers die door dit besluit geraakt worden en het zorgt voor veel onzekerheid. Daarnaast zijn medewerkers van de divisie ODV erg sceptisch over het nieuwe bedrijfsonderdeel Centraal Beheer APF. Medewerkers geven aan dat ze al tien jaar nieuwe oplossingen horen voor de problemen dat binnen de organisatie spelen en deze worden vaak niet waargemaakt. Medewerker Y. zegt: *“Het gaat al tien jaar slecht. Er komt steeds een nieuwe directeur die belooft dat [de divisie ODV] over een aantal jaren weer zwarte cijfers gaan schrijven. De directie probeert hoop te geven, maar in het bedrijf is vaak gebleken dat het hopeloos was.”*

Rondetafelgesprekken

In rondetafelgesprekken geven medewerkers aan dat de twijfel over de toekomstbestendigheid van APF komt door tegenstrijdige communicatie. Berichtgeving in nieuwsbrieven en op intranet wijzen op de successen van APF, terwijl medewerkers via collega's horen dat het bij het pensioenfonds niet zo soepel verloopt. Ze horen dat collega's vaak 's avonds en in het weekeinde werken om technische problemen op te lossen en dat zien zij als bevestiging dat het nog helemaal niet zo goed gaat. Het directielid legde in het gesprek uit dit komt doordat het pensioenfonds nog in opbouw is en dat medewerkers slechts sporadisch overwerken. Na het rondetafelgesprek gaf een medewerker in een informeel gesprek aan dat hij het antwoord van het directielid zag als verdediging en hij vertrouwde het antwoord van het directielid niet volledig.

Het afbouw- en opbouwbedrijf

Het nieuws over het stoppen van de dienstverlening voor de BPF-en en de daarbij horende reorganisatie heeft intern veel teweeg gebracht, maar ook de opbouw van de overgebleven pensioenfondsen heeft nog veel voeten in de aarde. De afgelopen maanden is er door de directie veel aandacht besteed aan de afbouw van BPF. Er is veel sturing gegeven en er zijn moeilijke besluiten genomen en gecommuniceerd met de medewerkers, maar er heerst ook veel onzekerheid over de toekomst bij medewerkers van de overgebleven pensioenfondsen. Medewerkers van OPF en BerPF vragen in rondetafelgesprekken wanneer er weer tijd in hun bedrijfsonderdeel gestoken wordt, aangezien de aandacht de afgelopen jaren vooral ging naar de afbouw van BPF en de opbouw van APF. Tijdens gesprekken wordt er gesproken over 'wij' en 'hen'. Daarnaast zijn medewerkers die niet geraakt worden door de huidige reorganisatie ook niet zeker van hun baan. De divisie werkt hard aan digitalisering en is duidelijk over wat dit betekent voor de medewerkers: niet iedereen kan blijven. Er gaan 500 mensen werken bij het opbouw bedrijf. De verwachting is er 250 werkplekken over blijven. Medewerkers zijn hiervan op de hoogte en geven ook aan dat ze begrijpen dat de divisie ODV alleen kan werken aan haar toekomst als zij zich meer richt op digitalisering, maar het geeft ook veel onzekerheid.

CONCLUSIE

Dit onderzoek heeft aangetoond dat het vertrouwen van de medewerkers in de divisie ODV laag is. De oorzaak hiervoor is complex. Het feit dat het jarenlang niet goed ging met de divisie vormt hier de bodem voor en dit wordt versterkt doordat mensen niet zeker zijn van hun baan. Doordat er jarenlang zonder succes is geprobeerd om de divisie ODV op verschillende manieren te verbeteren, zijn medewerkers er niet zeker van dat het nu wel goed gaat. Nu de oorzaak van het probleem is achterhaald, kan de focus worden gelegd op de toekomst van de divisie ODV. De derde deelvraag is: hoe kan het gebrek aan vertrouwen van de medewerkers in de divisie ODV verbeterd worden? Het antwoord op deze vraag is tegelijkertijd de strategische oplossing die de rest van het onderzoek zal leiden. In het volgende hoofdstuk zal de strategische oplossing worden toegelicht.

H5. STRATEGISCHE OPLOSSING

In de eerste tien weken van het onderzoek is een analyse gemaakt van de divisie ODV en de problemen die daar spelen. Met deze informatie is een onderzoeksvraag geformuleerd: Hoe kan de afdeling Communicatie door middel van interne communicatie het vertrouwen van medewerkers in de divisie ODV vergroten? Het antwoord op deze vraag is de strategische oplossing. In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe er tot een strategische oplossing is gekomen en waarom dit de gekozen strategische oplossing is.

De vraag van de opdrachtgever aan het begin van de onderzoeksperiode was duidelijk: verbeter het vertrouwen van medewerkers. Daarbij kwamen ideeën naar boven en werden met de informatie die toen beschikbaar was verworpen of verder onderzocht.

1. De transparantie en betrokkenheid vergroten;
2. De kernwaarden van Centraal Beheer APF binnen de divisie verankeren;
3. Internal branding.

5.1 DE TRANSPARANTIE EN BETROKKENHEID VERGROTEN

In de eerste weken van het onderzoek werd getracht om het woord ‘vertrouwen’ te operationaliseren. Uit literatuur (Managementsite, 2009) bleek dat vertrouwen was opgebouwd uit drie pijlers:

Betrokkenheid	<i>Voelen mensen zich betrokken bij de organisatie/worden ze actief betrokken?</i>
Beslissingsvrijheid	<i>Dit gaat over de invloed die medewerkers hebben. Van de inrichting van hun werkruimte tot aan ruimte om invloed te hebben op de organisatie.</i>
Transparantie	<i>Het transparant communiceren van meningen, feiten en informatie.</i>

De pijler ‘beslissingsvrijheid’ viel af, omdat daar vanuit een communicatieperspectief te weinig aan gedaan kan worden. Het verbeteren van betrokkenheid en/of transparantie zou een communicatievraagstuk kunnen zijn. In dit onderzoek zou dan gekeken worden naar de huidige en gewenste mate van transparantie en/of betrokkenheid om vervolgens te onderzoeken hoe deze gap verkleind kon worden. Dit idee is echter verworpen, omdat het vraagstuk hiermee te specifiek zou worden. Daarbij zou de aanname genomen worden dat een gebrek aan transparantie of betrokkenheid de oorzaak zou zijn voor het lage vertrouwen en dat dit verbeteren zou bijdragen aan het verbeteren van het vertrouwen. Na verschillende gesprekken met medewerkers en deelname aan de rondetafelgesprekken, was er niet met zekerheid te zeggen dat het gebrek aan vertrouwen lag aan (een gebrek aan) transparantie of betrokkenheid. Daarnaast was er geen relevante literatuur gevonden die de keuze voor deze strategische oplossing zou kunnen verantwoorden.

5.2 DE KERNWAARDEN VAN CENTRAAL BEHEER APF BINNEN DE DIVISIE VERANKEREN

In de rondetafelgesprekken en tijdens verschillende informele gesprekken met medewerkers van de divisie ODV werd het wantrouwen tegenover het nieuwe pensioenfonds Centraal Beheer APF opgemerkt. Een medewerker van BerPF: *“Ik ben bang dat het opzetten van het APF achterblijft op de verwachting. Ik kan niet zeggen dat ik 100% vertrouwen heb dat we over twee jaar flink gegroeid zijn en dat het allemaal beter gaat.”* Het nieuwe pensioenfonds wordt, zoals in hoofdstuk 1.2.2 wordt omschreven, neergezet als de toekomst van de divisie ODV. De nieuwe mogelijke strategische oplossingen was om de nieuwe kernwaarden van het APF binnen de divisie te verankeren. Een gezamenlijk verhaal en verbindende kernwaarden zorgen voor eenheid en vertrouwen binnen de divisie (Aarnoutse, 2016).

Om deze strategische oplossing te onderzoeken, werd de professionele mening van de marketing manager van APF gevraagd. Zij raadde deze strategische oplossing af. Het zou voor de medewerkers van OPF en BerPF absoluut niet relevant zijn om de kernwaarden van APF te integreren op de hele divisie. Sterker nog, de medewerkers van de andere pensioenfondsen zouden zich hoogstwaarschijnlijk achtergesteld voelen: waarom moeten ze de kernwaarden van APF uitdragen terwijl ze daar niet eens werken?

5.3 INTERNAL BRANDING

Vervolgens ging de onderzoeker in gesprek met Nathalie Keurentjes. Keurentjes is docent op de Hogeschool Rotterdam en gespecialiseerd in interne communicatie bij veranderingen. Nadat zij hoorde over de problemen bij de divisie ODV, raadde ze aan om literatuur over internal branding te raadplegen.

Internal branding is een specialisme dat is afgeleid van interne communicatie. De focus ligt op het binnen waarmaken wat een organisatie naar buiten belooft. Medewerkers spelen een cruciale rol in het waarmaken van de belofte die een organisatie aan de buitenwereld doet. Het is belangrijk dat medewerkers betrokken zijn bij de organisatie. Daar heeft een organisatie veel baat bij, want betrokken medewerkers geven dagelijks het beste van zichzelf en zetten eerder een stapje extra. Ze geven om de toekomst van het bedrijf en zijn bereid hierin te investeren. Ook raden betrokken medewerkers sneller de producten of diensten van hun bedrijf aan bij andere, ze worden belangrijke ambassadeurs.

De negatieve eNPS score laat zien dat medewerkers momenteel geen ambassadeurs zijn van de divisie ODV. Het resultaat van het medewerkersbetrokkenheid onderzoek belicht het wantrouwen van de medewerkers in de koers van de divisie ODV. Achmea hecht veel waarde aan het wekken van vertrouwen bij haar stakeholders, maar intern is dit vertrouwen ver te zoeken. Intern en extern zijn dus niet in overeenstemming met elkaar.

Volgens Bea Aarnoutse is de eerste stap bij internal branding een corporate story ontwikkelen. Voor de divisie ODV zou dat zich vertalen naar een divisieverhaal. Dit is een verhaal dat samen met alle interne stakeholders wordt geformuleerd. Het divisieverhaal beschrijft het doel van de divisie en geeft de richting aan voor de toekomst. Met een helder doel voor de toekomst, kunnen medewerkers vol vertrouwen werken aan de toekomst van de divisie.

5.4 CONCLUSIE: DE GEKOZEN STRATEGISCHE OPLOSSING

De gekozen strategische oplossing is internal branding. Bij internal branding ligt de focus op het verbinden van medewerkers. De veranderingen binnen de organisatie, de complexiteit van de problemen en het diepe wantrouwen van de medewerkers richting de organisatie maakte dat de andere twee oplossingen niet toereikend genoeg waren. Internal branding helpt om medewerkers in de opbouw van de divisie sturing te geven door samen een ambitie voor de toekomst te formuleren. Het is de enige strategische oplossingen die inspeelt op de complexiteit van de divisie en tegelijkertijd meerdere problemen aanpakt. In het volgende hoofdstuk wordt uitgebreid verteld wat de term internal branding inhoudt.

Doordat er voor internal branding is gekozen als strategische oplossingsrichting, is de onderzoeksvraag aangepast. Deze is nu als volgt:

Hoe kan de afdeling communicatie door middel van internal branding het vertrouwen van medewerkers in de divisie ODV vergroten?

De keuze voor internal branding is bij de opdrachtgever verdedigd. In eerste instantie zag de opdrachtgever niet hoe internal branding het vertrouwen van medewerkers kon vergroten. De onderzoeker heeft toen een discussie gevoerd met de opdrachtgever en aan het einde van dit gesprek was zij overtuigd. Zij is overtuigd door middel van bevindingen uit de literatuurstudie en de koppeling van de literatuur met de bevindingen uit de gesprekken met medewerkers. Zo maakten medewerkers bijvoorbeeld in gesprekken met de onderzoeker de opmerking dat zij niet veel vertrouwen hadden in de opbouw van het bedrijf en dat hen dat veel onzekerheid gaf. De opdrachtgever zag na dit gesprek in dat internal branding een goede strategie is om samen met medewerkers te werken aan de opbouw van het bedrijf. Vervolgens ging het onderzoek een nieuwe fase in: de concept fase. In deze fase wordt de strategische oplossing onderzocht en verder uitgewerkt.



CONCEPT
F A S E

H6. METHODE VAN ONDERZOEK

Tijdens de concept fase wordt de strategische oplossingsrichting vertaald naar een concept. De gekozen strategische oplossing is internal branding. In dit hoofdstuk wordt toegelicht hoe er door middel van kwalitatief onderzoek tot een adviesrapport voor de divisie ODV is gekomen.

6.1 KWALITATIEF ONDERZOEK

De data voor het onderzoek is aan de hand van diepte-interviews verzameld. Dat wil zeggen dat er verschillende interviews zijn afgenomen met medewerkers, directieleden en een communicatie professional. In de interviews is gesproken over vooraf vastgestelde onderwerpen. De opname van de interviews en het maken van transcripten heeft ervoor gezorgd dat de analyse en verwerking van de data dichtbij de werkelijkheid is gebleven. De belangrijkste bevindingen uit deze onderzoeken zijn te vinden in hoofdstuk 8. Elke geïnterviewde heeft vooraf toestemming gegeven voor het opnemen van de interviews en de geïnterviewde blijven anoniem. Ze zijn allen akkoord met het benoemen van hun functie.

Elk interview is semigestructureerd afgenomen. Door te kiezen voor deze techniek is er meer speling binnen de interviews voor inbreng van de geïnterviewde. Ook kan er doorgevraagd worden op interessante antwoorden van de geïnterviewde en kunnen bevindingen uit vorige interviews getest worden. Voor elk interview was een gespreksgids voorbereid. In elk interview zijn dezelfde onderwerpen behandeld en hoofdvragen gesteld. Daarnaast waren vragen voorbereid zodat er doorgevraagd kon worden aan de hand van het verloop van het gesprek. Er was ruimte om de volgorde van vragen aan te passen aan de hand van het verloop van het interview.

6.1.1 Interviews met medewerkers

In totaal zijn acht medewerkers geïnterviewd. Er werden twee medewerkers per pensioenfonds geïnterviewd. Naast de interviews met medewerkers van OPF, APF en BerPF, werden er ook twee mensen van het Rabobank pensioenfonds geïnterviewd. Dit pensioenfonds valt onder OPF, maar bevindt zich op een andere locatie. Aan leidinggevenden is gevraagd om medewerkers aan te wijzen die benaderd konden worden voor interviews. In elk interview werden dezelfde vier onderwerpen behandeld: hun mening over de divisie ODV, de interne communicatie en het directieteam en hoe zij omgaan met veranderingen. Elke medewerker is één keer geïnterviewd gedurende 30 tot 40 minuten. Alle interviews zijn afgenomen op de werklocatie van de medewerker in een aparte ruimte. De transcripten zijn toegevoegd in bijlage 13 tot 20. De gespreksgids is toegevoegd in bijlage 12.

6.1.2 Interviews met directieleden

Van de zes directieleden, zijn er vier betrokken bij de opbouw van de organisatie. Drie van hen zijn geïnterviewd, waaronder de directiesecretaris. Aan hen werd gevraagd of zij vinden dat zij en het directieteam voldoen aan de vier pijlers die omschreven worden in paragraaf 7.4. Daarnaast is aan de directieleden ook gevraagd hoe zij de divisie ODV zouden omschrijven, hoe zij de toekomst van de divisie ODV zien, wat hun mening is over de interne communicatie, of zij vinden dat er eenheid is binnen de divisie en of zij vinden dat zij voldoende weten wat er speelt op de werkvloer bij de medewerkers van de divisie ODV. De transcripten van deze interviews zijn toegevoegd in bijlage 8 t/m 10. De gespreksgids is toegevoegd in bijlage 7.

6.1.3 Interview met een communicatieprofessional

Nadat alle interviews met medewerkers en directieleden waren uitgevoerd, is een interview afgenomen met communicatieprofessional Bea Aarnoutse. Aarnoutse is strategy director en managing partner bij PROOF agency. PROOF houdt zich onder andere bezig met internal branding. Een bekende case van de agency is de internal branding campagne die gehouden werd toen Super de Boer opging in Jumbo. Daarnaast schreef Aarnoutse het boek Alignment 2.0. Het transcript van dit gesprek is te vinden in bijlage 11. Ook zijn er drie internal branding casussen toegevoegd in bijlage 3, 4 en 5 waar PROOF agency aan heeft gewerkt.

6.2 DESKRESEARCH

Ook in de conceptfase is deskresearch uitgevoerd. Er zijn vier casussen bestudeerd van bedrijven die internal branding succesvol hebben ingezet. Twee van ABN-AMRO, één van KPMG en één van de ING. Vooral de casus van KPMG sluit erg goed aan op dit onderzoek, omdat zij ook te maken hebben gehad met het een gebrek aan vertrouwen van medewerkers. Deze casussen zijn uitgewerkt in bijlage 3, 4 en 5. Daarnaast zijn verschillende modellen bestudeerd die ingezet kunnen worden voor het opstellen van een internal branding adviesrapport. Deze zijn beschreven in het theoretische kader in hoofdstuk 7.

6.3 TESTEN VAN VERSCHILLENDE INTERNE MIDDELEN

Tijdens dit onderzoek zijn verschillende interne communicatiemiddelen getest. Zo kon worden onderzocht welke middelen het beste bij de wensen van de doelgroep aansluiten. Deze middelen zijn: Achmeanet, nieuwsbrieven, een webinar, een medewerkersbijeenkomst en een leidinggevendenbijeenkomst. Aan medewerkers is in interviews gevraagd voor welke middelen zij voorkeur hebben in bepaalde situaties, zoals voor het ontvangen van dagelijks nieuws of het ontvangen van een ingrijpende boodschap met veel invloed op hun werk.

6.4 TOETSING BIJ DE OPDRACHTGEVER

Opdrachtgever Mieke Smulders is constant betrokken bij het uitvoeren van het onderzoek. In wekelijkse bijeenkomsten is het proces regelmatig afgestemd met de opdrachtgever. Doordat de opdrachtgever een communicatieprofessional is, gaf dit regelmatig vernieuwende inzichten en interessante discussies die het onderzoek en het advies tot een hoger niveau hebben getild. Ook zorgde dit voor draagvlak bij de opdrachtgever.

6.5 BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT

Een onderzoek is betrouwbaar wanneer het vrij is van toevallige fouten en overeenkomt met de werkelijkheid (Verhoeven, 2011). De interviews zijn slechts afgenomen met een beperkte groep medewerkers. Doordat er van elk soort pensioenfonds twee medewerkers zijn geïnterviewd, komt dit overeen met de werkelijkheid en doet dit niet af aan de betrouwbaarheid. Elke medewerker is van te voren ingelicht over het feit dat de interviews anoniem zijn. Ook waren de gesprekken één op één, waardoor de medewerkers en directieleden niet beïnvloed werden door anderen en sociaal wenselijke antwoorden zoveel mogelijk voorkomen werden. Daardoor wordt er vanuit gegaan dat de medewerkers de vragen naar waarheid hebben beantwoord. Door de keuze voor semigestructureerde interviews was het mogelijk om door te vragen wanneer de antwoorden niet duidelijk genoeg waren. Daardoor kon de onderzoeker tot betrouwbare resultaten komen. Om het onderzoek valide te maken, moet het onderzoek de juiste informatie bevatten. De inhoud van de vragen moet aansluiten op het vraagstuk van de opdrachtgever (Grauw, z.d.). In dit onderzoek zijn de onderwerpen die in de interviews behandeld werden van te voren vastgesteld en met de opdrachtgever besproken. Ook is veel aandacht besteed aan het formuleren van de interviewvragen, zodat de informatie uit de interviews ook daadwerkelijk bijdraagt aan het onderzoek. Om te zorgen voor begripsvaliditeit, werd bij een aantal onderwerpen eerst gevraagd wat de geïnterviewde dacht bij bepaalde begrippen. Bij de vragen over de divisie ODV aan medewerkers werd bijvoorbeeld eerst gevraagd hoe zij de divisie ODV zouden omschrijven.

Na de eerste twee interviews werden de transcripten direct uitgewerkt. Er werd opgemerkt dat de onderzoeker anders reageerde op mannen dan op vrouwen. Bij de vrouwelijke medewerker werd veel meer verbaal bevestiging gegeven. In alle volgende interviews is extra aandacht besteed aan de manier waarop gereageerd werd op de medewerkers, zodat dit in elk interview gelijk is.

CONCLUSIE

Tijdens het onderzoek in de conceptfase zijn 8 medewerkers, 3 directieleden en 1 communicatieprofessional geïnterviewd. Deze onderzoeken hebben geleid tot veel relevante bevindingen die de aanleiding waren voor het schrijven van een adviesrapport. In de volgende twee hoofdstukken worden de bevindingen beschreven. Als eerst worden de bevindingen uit het deskresearch beschreven in het theoretisch kader in hoofdstuk 7. Vervolgens worden de belangrijkste bevindingen uit het kwalitatieve onderzoek beschreven in hoofdstuk 8.

H7. THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk worden vier belangrijke onderwerpen toegelicht. Als eerste wordt internal branding toegelicht, de gekozen strategische oplossing. Vervolgens wordt omschreven wat een divisieverhaal is en hoe de divisie dit kan formuleren. Daarnaast wordt toegelicht hoe medewerkers omgaan met veranderingen door middel van de adoptiecategorieën van Rogers. Dit is belangrijk, omdat er erg veel veranderingen spelen binnen de divisie ODV. Wanneer hier niet goed mee wordt omgegaan, worden medewerkers onzeker en verliezen ze vertrouwen. Als laatste worden de rollen van de verschillende interne stakeholders beschreven.

7.1 INTERNAL BRANDING

Internal branding kent meerdere definities. In dit verantwoordingsdocument wordt de definitie van Gaby Nedeski en Luc van Beers uit het boek Internal branding 2.0 aangehouden.

“Internal branding is het creëren van een mentaal platform in een organisatie, waarin alle medewerkers zich herkennen en dat hen aanmoedigt hun handelen (nog) meer af te stemmen op de identiteit van het bedrijf. Dat levert dan voor de buitenwereld de bevestiging op van wat hen is beloofd.” (Nedeski & van Beers, 2015).

Dit betekent dat de externe belofte de interne ambitie van een organisatie is. In hoeverre een organisatie tegemoetkomt aan de verwachtingen die in- en externe stakeholders hebben, is bepalend voor de reputatie.

Het doel van het inzetten van internal branding bij de divisie ODV is om medewerkers sturing te geven tijdens de opbouw van de divisie. Bedrijven kiezen er vaak voor om zich eerst te focussen op de verandering, omdat dit veel tijd en aandacht vraagt, om zich vervolgens bezig te houden met internal branding. Wanneer beide tegelijk worden ingezet, is het veel makkelijker om bij medewerkers draagvlak voor de veranderingen te creëren. Door medewerkers mee te nemen in het verandertraject, is het verhaal ook echt door medewerkers bedacht en geloven zij in het verhaal. Het is belangrijk om tijdens het inzetten van internal branding goed na te denken over wie de belangrijke interne stakeholders zijn en hoe je die op de juiste manier kan benaderen. Internal branding helpt de divisie ODV om de medewerkers in deze verandering sturing te geven door samen een doel voor de toekomst te formuleren (Aarnoutse, 2016).

Volgens Bea Aarnoutse is de eerste stap bij internal branding een corporate story ontwikkelen. In dit onderzoek zou zich dat vertalen naar een divisieverhaal. Dit is een verhaal dat samen met alle interne stakeholders wordt geformuleerd. Het beschrijft het doel van de divisie en geeft de richting aan voor de toekomst. Met een helder doel voor de toekomst, kunnen medewerkers vol vertrouwen werken aan de toekomst van de divisie. In paragraaf 7.2 wordt uitgelegd wat een divisieverhaal is en hoe deze ontwikkeld kan worden.

Bronnen

Er werden meerdere bronnen geraadpleegd. Twee boeken hebben daarbij grote invloed gehad: Alignment 2.0 en Internal Branding 2.0. Beide boeken zijn geschreven door medewerkers van PROOF-agency. PROOF houdt zich onder andere bezig met internal branding. Drie cases waar de agency aan werkte zijn toegevoegd in bijlage 3, 4 en 5. Bea Aarnoutse is auteur van het boek Alignment 2.0. Aarnoutse is strategy director en managing partner bij PROOF agency. Luc van Beers en Gaby Nedeski zijn de auteurs van Internal Branding 2.0. Van Beers was ten tijde van het schrijven van Internal Branding 2.0 managing director en oprichter van PROOF. Nedeski was consultant en interim manager bij de agency. Beide boeken worden gebruikt op de Hogeschool Rotterdam. Daarnaast is Bea Aarnoutse ook geïnterviewd.

7.2 EEN DIVISIEVERHAAL

De eerste stap bij internal branding is het formuleren van een divisieverhaal. Een verhaal maakt duidelijk waar de organisatie voor staat en welke richting ze kiest. Het is de eerste stap om te zorgen dat medewerkers zich verbonden voelen met en zich willen verbinden aan de organisatie.

Bea Aarnoutse (2016): *“Als je als organisatie wilt vertellen over je strategie, is een concreet en inspirerend verhaal essentieel. Dit is de basis voor alle communicatie en het vertelt waar de organisatie voor staat, waar ze voor gaat en hoe ze dat gaat waarmaken binnen de context waarin de organisatie opereert. Het sluit in alle facetten aan bij de identiteit en de waarden van de organisatie en haar medewerkers. Dit verhaal geeft de richting aan voor de komende jaren.”*

In het adviesrapport wordt dan ook aangeraden om te beginnen met het creëren van het divisieverhaal. Een model dat gebruikt kan worden bij het ontwikkelen van een goed verhaal is The Golden Circle van Simon Sinek (Eelants, z.d.). Voor een goed doordacht, sterk verhaal is het essentieel dat de reden van bestaan van de organisatie, de purpose, helder is verwoord. Een medewerker verbindt zich namelijk aan overtuigingen, aan een hoger doel van de organisatie (Aarnoutse, 2016). De ‘why’ uit het model van Simon Sinek helpt dit te verwoorden.



Afbeelding 4: The Golden Circle Van Simon Sinek (Eelants, z.d.)

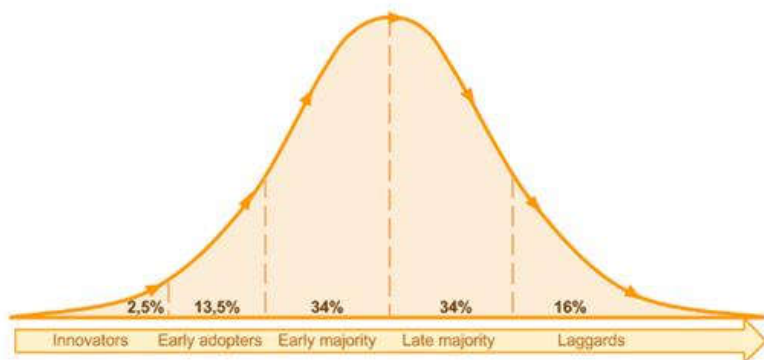
Why Waarom	Volgens Sinek is het belangrijk om te beginnen met de ‘waarom’ vraag, de binnenste cirkel. ‘Waarom’ staat voor een doel, zoals wat de aanleiding is of wat je geloof over een bepaald iets is. Wat is je doelstelling, je drijfveer of je geloof? Waarom bestaat de divisie? Wat voeg je toe voor andere?
How Hoe	Het proces en de handelingen die zijn en worden verricht om te (kunnen) realiseren waar ‘waarom’ voor staat.
What Wat	Dit is het resultaat van ‘waarom’, oftewel: het bewijs. Bijvoorbeeld de winst of vervulling van behoeften door middel van verkoop van producten of diensten.

7.3 DE ADOPTIECATEGORIEËN VAN ROGERS

Volgens Huib Koeleman (Koeleman, 2013) is de formule tot het succesvol invoeren van een verandering: Effectiviteit = Kwaliteit x Acceptatie. Bij elke vorm van vernieuwing hebben medewerkers tijd nodig om de verandering te accepteren. Rogers onderscheidt vijf groepen die deelnemen aan het invoeren van een verandering. Bij elke verandering binnen een organisatie speelt het acceptatieproces in meer of mindere mate een rol.

De vijf adoptie categorieën van Rogers:

- Innovators (*de vernieuwers*): dit zijn vaak de initiatiefnemers en voorvechters van de verandering.
- Early adopters (*de zeer snelle overnemers*): deze mensen zijn snel overtuigd door de initiatiefnemers en werken graag mee.
- Early majority (*de vroege overnemers*): zij kijken even de kat uit de boom, maar werken vervolgens welwillend mee.
- Late majority (*de trage overnemers*): zij staan er neutraler tegenover en hebben de neiging om de verandering uit te stellen.
- Laggards (*de achterblijvers*): zij zijn tegen verandering en hebben de neiging de verandering te saboteren.



Afbeelding 5 – Adoptie categorieën van Rogers (Marketingmodellen.com)

Huib Koeleman (Koeleman, 2013): *“De trage overnemers en achterblijvers hebben vaak meer tijd nodig om de verandering te accepteren. Veranderingen kunnen bedreigend overkomen. Dit komt niet alleen voort uit de verandering zelf. De onzekerheid en onduidelijkheid rond de verandering kan een grote rol spelen in de mate van acceptatie van de*

verandering. Factoren als een gebrek aan informatie, misverstanden of een gebrek aan vertrouwen kunnen vertragend werken op het acceptatieproces.” Zo wordt een vicieuze cirkel gecreëerd. Verkeerd gecommuniceerde veranderingen kunnen zorgen voor een gebrek aan vertrouwen, waardoor de acceptatie van veranderingen in de toekomst verminderd.

Een andere factor die meespeelt in de vertraging van de acceptatie is *ambiguous informatie*. Dit betekent dat medewerkers vanuit verschillende bronnen informatie krijgen die niet helemaal overeen komt. Dit maakt het voor medewerkers moeilijk om te geloven welke versie ‘waar’ is.

Aandachtspunten in de communicatie

Een verandering is pas succesvol als ook de early en late majority en uiteindelijk ook de laggards de vernieuwing omarmen. Het is belangrijk om te onthouden dat elke groep anders reageert op veranderingen. De woorden ‘nieuw’, ‘innovatief’ en ‘experimenteel’ maken de innovators en early adopters enthousiast, maar schrikken de majority af. Koeleman (2013): *“De majority is niet te enthousiasmeren met weidse perspectieven. Ze hebben reële zorgen of belemmeringen waar serieus aandacht aan gegeven moet worden. Ze willen bewijs dat het werkt en dat het hun werk gemakkelijker maakt. (...) Ze verwachten ondersteuning, zoals opleiding en tijd om te leren.”*

7.4 ROL VAN DE INTERNE STAKEHOLDERS

Wanneer je wilt werken aan vertrouwen, moet je werken aan het verdiepen van relaties met interne stakeholders. Dit zijn directie, leidinggevend en medewerkers. Andere stakeholders, zoals de ondernemingsraad, worden buiten beschouwing gelaten.

De eerste stakeholder is de directie. Volgens Aarnoutse (Aarnoutse, 2016) begint een succesvolle inzet van internal branding bij een bewuste keuze en commitment van de leiders van de organisatie. Het is belangrijk dat het directieteam op één lijn zit en voorop loopt in het werken aan alignment en het bouwen van vertrouwen. Hun rol moet gericht zijn op vier punten: inspireren, voorbeeldgedrag, middelen ter beschikking stellen en het dialoog aangaan en aanwakkeren.

Zeker bij Achmea ligt een grote rol voor de leidinggevend. Zij zijn belangrijk om de strategische ambities van de organisatie vorm te laten krijgen in de dagelijkse praktijk. Aarnoutse (2016): *“Leidinggevend hebben de taak om medewerkers te informeren, betrekken, motiveren en uit te dagen. Zij hebben grote invloed op de mate waarin de medewerkers zich betrokken voelen.”* Daarnaast zijn leidinggevend bepalend voor de sfeer binnen en het functioneren van een team. Een leidinggevend moet in tijden van veranderingen voorop lopen en een voorbeeldfunctie vervullen. Hij kan het beste uitleggen wat een verandering betekent voor de medewerker in de dagelijkse praktijk en kan direct op feedback reageren.

De uitdaging is om medewerkers mee te krijgen in de organisatiestrategie. Ze zijn vaak druk met hun werk en hebben geen tijd om veel aandacht te besteden aan alle communicatie die op hun af komt. Bovendien zijn er meerdere factoren die bepalen hoe betrokken zij zich voelen, zoals de sfeer op de werkvloer, de balans tussen werk en privé en de reputatie van de organisatie. De huidige generatie medewerkers wordt volgens Aarnoutse steeds kritischer, mondiger en ondernemender. Het is belangrijk om te weten wat een medewerker belangrijk vindt en de medewerker serieus te nemen. Daarnaast moet er ruimte zijn voor een dialoog en moeten de gestelde doelen haalbaar en realistisch zijn.

CONCLUSIE

De informatie in dit hoofdstuk is belangrijk voor het vervolg van het onderzoek en voor de opzet van het adviesrapport. In het onderzoek zijn verschillende stakeholders benaderd. Ook worden de medewerkers ingedeeld in de verschillende adoptie categorieën, zodat de communicatie aangepast kan worden op de verschillende behoeftes van de medewerkers. In het volgende hoofdstuk worden de bevindingen uit het onderzoek toegelicht, zodat uiteindelijk het advies kan worden toegelicht.

H8. BEVINDINGEN UIT DE ONDERZOEKEN

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste bevindingen uit de onderzoeken die in de conceptfase zijn uitgevoerd toegelicht.

LEIDINGGEVENDEN ZIJN BELANGRIJK VOOR HET VERGROTEN VAN ACCEPTATIE

Elke medewerker die werd geïnterviewd heeft aangegeven dat zijn leidinggevende een grote rol heeft in de mate waarin veranderingen geaccepteerd worden op de werkvloer. Dit kan zowel positief als negatief zijn, afhankelijk van de mening van de leidinggevenden. Medewerker: *“Wat een grote rol speelt bij het vertrouwen is de houding van mijn leidinggevende. As hij negatief is dan beïnvloed dat mijn beeld. Ik denk dat daar nog veel te winnen valt. Aan de andere kant moet een leidinggevende wel eerlijk en openhartig zijn.”*

MENINGEN OVER INZET COMMUNICATIEMIDDELEN VERSCHILLEN

In interviews werden medewerkers gevraagd naar hun voorkeur voor een bepaalde middelen in twee verschillende situaties. De eerste situatie was communicatie over een belangrijke en ingrijpende verandering. De tweede situatie was communicatie over dagelijkse nieuwsberichten van de divisie ODV. Daaruit bleek dat medewerkers erg verschillen van mening, bijvoorbeeld over de inzet van een medewerkersbijeenkomst of een webinar. Eén medewerker vindt het eng om vragen te stellen in een grote groep en vindt een webinar veel fijner en zelfs persoonlijker. Een collega is het hier niet mee eens, hij vindt een webinar juist onpersoonlijk en kiest voor een bijeenkomst. De volgende collega vindt beide veel te veel tijd kosten en hoort liever een kort verhaal over de veranderingen via zijn leidinggevende.

Conclusies die getrokken kunnen worden, zijn:

- De laatste medewerkersbijeenkomst was niet interessant, omdat er geen nieuwe informatie werd verteld en in twee van de vijf bijeenkomsten alleen een presentatie door een directielid werd gegeven.
- Er zijn twee middelen die alle medewerker bereiken: de keek op de week, waarin leidinggevenden medewerkers elke week informatie geven, en e-mail.
- Twee medewerkers geven aan dat ze te veel informatie via hun mail krijgen. Het is dus belangrijk om kritisch te zijn over welke informatie die wordt verstuurd per mail.
- Het is prettig voor medewerkers wanneer ze niet naar informatie hoeven te luisteren die voor hen niet interessant is. Bijvoorbeeld door een interactieve webinar. Ook willen ze liever niet naar een andere locatie voor een presentatie, want dit vraagt veel werktijd.
- Alle geïnterviewde medewerkers lezen op Achmeanet (intranet) alleen de artikelen die uitgelicht worden op de homepage.
- Nieuwsbrieven die medewerkers via de e-mail ontvangen openen ze allemaal. Ze scannen de nieuwsbrief en lezen eventueel artikelen die voor hen interessant zijn.

COMMUNICATIE AANPASSEN AAN MANIER VAN OMGAAN MET VERANDERINGEN

Zoals het vorige punt ook laat zien, zijn er veel verschillende medewerkers bij de divisie ODV met ieder een andere mening. Elke medewerker gaat op zijn eigen manier om met veranderingen en de acceptatie daarvan. Dit was de belangrijkste bevinding uit de interviews. Daarom moet de communicatie specifiek worden aangepast op hoe medewerkers met veranderingen omgaan. Theorie die dit ondersteunt, is het model van Rogers. Hij schrijft dat mensen in verschillende adoptiecategorieën vallen en beschrijft hoe je hen meekrijgt. Dit is toegelicht in paragraaf 7.3.

VEEL MEDEWERKERS KENNEN DE DIRECTIELEDEN NIET

Een aantal geïnterviewde medewerkers is erg betrokken en neemt bijvoorbeeld actief deel aan rondetafelgesprekken. Het grootste gedeelte weet niet precies wie de directieleden zijn en wat zij doen. Medewerkers die de directieleden kennen, zijn positief. Dit zijn voornamelijk de medewerkers die bij APF werken. Voor BerPF en OPF medewerkers is de afstand aanzienlijk groter. Medewerker: *“We hebben weinig [met de directieleden] te maken. Ze bepalen natuurlijk het beleid, maar de mensen zelf zien we minder. Op medewerkersbijeenkomsten komt er wel een directielid natuurlijk, maar het is niet zo dat je in je dagelijkse werkzaamheden met directieleden te maken hebt.”* Medewerkers geven wel aan dat ze geïnspireerd werden door directieleden in rondetafelgesprekken en dat de directieleden op deze manier goed de

dialogoog aangaan met medewerkers. Medewerker 2: *“Ik vind het beeld van de organisatie vaak te onduidelijk en zou daarin actiever betrokken willen worden. Ik wil graag zien wat de functies van de (nieuwe) directieleden inhouden.”*

DIRECTIELEDEN LATEN DRAAGVLAK ZIEN VOOR VERANDERTRAJECT

Voor dit onderzoek zijn drie van de zes directieleden geïnterviewd om te achterhalen of zij draagvlak tonen en commitment kunnen geven aan een verandertraject. Daaruit bleek dat er bij directieleden veel draagvlak is voor het verbeteren van vertrouwen van medewerkers tijdens de opbouw van de divisie. Eén van de geïnterviewde directieleden zegt: *“In het opbouwbedrijf, daar moet het gaan gebeuren. Anders hebben we over twee jaar, of misschien wel korter, daar weer een probleem. [...] Je moet een balans vinden tussen in het hier en nu leven en kijken naar de toekomst. Ook in relatie tot hoe je je mensen daarin meeneemt. We moeten naar een aanpak toe waarin we veel intensiever met onze mensen praten. Waar sta je? Wat doe je? Wat vind je? Als wij dat uitgetekend hebben straalt dat ook weer vertrouwen uit.”* Een ander directielid zegt: *“Het besluit om te stoppen [met de BPF-en] is ook het besluit om meer richting te geven. Om ervoor te zorgen dat je met elkaar werkt aan iets waar toekomst in zit. Het is belangrijk om de toekomst te blijven zien.”*

DE AFDELING COMMUNICATIE HEEFT MEER STRUCTUUR NODIG

De activiteiten die op de afdeling communicatie worden ondernomen, zijn nu voornamelijk ad hoc. Er is weinig overzicht en er is geen plan voor hoe de opbouw van de divisie aangepakt moet worden. Dit baseert de onderzoeker op eigen observaties en dit werd bevestigd in interviews met directieleden en gesprekken met een communicatieadviseur op de divisie ODV. Twee directieleden benoemen dat zij weten dat de afdeling communicatie onderbemenst is, maar dat er op het gebied van gestructureerde communicatie nog veel winst te behalen valt. Directielid: *“Het is vaak te rommelig. Er zijn heel veel verschillende boodschappen die we moeten brengen en daar zit in mijn optiek te weinig sturing op. Terwijl het juist zo belangrijk is dat mensen evenwichtige communicatie krijgen.”*

MAAK EEN DIVISIEVERHAAL MET DE MEDEWERKERS

In het interview met Bea Aarnoutse benadrukt zij dat het bij internal branding belangrijk is om te beginnen met het formuleren van een verhaal samen met de medewerkers. Aarnoutse: *“Stap één is erkennen tegenover medewerkers dat er een probleem is. Vervolgens moet [een verantwoordelijk directielid] zeggen dat er een plan is voor de toekomst en dat we willen dat iedereen meegaat in die toekomst. [...] Heel vaak wordt medewerkers niet gevraagd wat hun mening is, terwijl de beste ideeën vanuit de mensen zelf komen.”* Aarnoutse zegt dat al het cynisme van medewerkers verzameld kan worden door medewerkers te betrekken bij het verhaal. Door hen te vragen hoe zij de situatie zien en hoe zij hieraan zouden werken, maak je medewerkers onderdeel van het verhaal en zorg je dat zij ambassadeurs worden. Aarnoutse: *“Dan gaan zij het verhaal geloven en het ook uitdragen.”* Het belang van een divisieverhaal wordt door veel communicatieprofessionals beaamt, zoals door Simon Sinek, ontwerper van het model The Golden Circle, en door Luc van Beers en Gaby Nedeski, schrijvers van het boek Internal Branding 2.0.

MEDEWERKERS WETEN NIET WAT DE DIVISIE ODV INHOUDT

Medewerkers gaven verschillende antwoorden op de vraag: ‘hoe zou jij de divisie ODV omschrijven?’. Sommige gingen de keten ODV beschrijven, één iemand dacht dat de divisie ODV onder Syntrus viel, een andere medewerker zei: *“Geen idee, eerlijk gezegd. Wat bedoel je met die vraag?”*. Eén medewerker gaf aan dat hij graag een beter beeld wil hebben van de divisie ODV en ook graag wil weten wat de functies van verschillende directieleden inhouden.

CONCLUSIE

Twee belangrijke inzichten die tijdens dit onderzoek zijn opgedaan is dat de leidinggevendenden een zeer grote invloed hebben op de acceptatie van een verandering en dat er zoveel verschillende medewerkers met verschillende meningen zijn. Dit laatste inzicht heeft ervoor gezorgd dat de adoptiecategorieën van Rogers gebruikt worden in dit onderzoek. Het is belangrijk dat de directie draagvlak voor dit plan heeft getoond, omdat het zonder hun draagvlak nutteloos zou zijn om een verandertraject te starten. Deze bevindingen leveren inzichten op die gebruikt worden voor het geven van advies aan de divisie ODV.

H9. COMMUNICATIECONCEPT

Na het onderzoek in de contextfase bleek internal branding de juiste oplossing voor het verbeteren van het vertrouwen van medewerkers in de divisie ODV. In de conceptfase is vervolgens gezocht hoe internal branding vertaald kan worden naar een concept. Uit zowel literatuurstudie als interviews met medewerkers, directieleden en een communicatieprofessional is gebleken dat de divisie ODV eerst een internal branding stappenplan moet inzetten. Dit stappenplan leidt vervolgens tot een communicatieconcept. In dit hoofdstuk wordt eerst het internal branding stappenplan toegelicht en vervolgens wordt verantwoord waarom hiervoor gekozen is.

9.1 CONCEPT: INTERNAL BRANDING STAPPENPLAN INCLUSIEF EEN DIVISIEVERHAAL

De divisie gaat nu een nieuwe fase in. De BPF-en worden afgestoten en de overgebleven drie soorten pensioenfondsen en haar medewerkers moeten weer een eenheid worden. De divisie wil medewerkers het vertrouwen geven dat de divisie sterk in haar schoenen staat en werkt aan de toekomst. Het besluit om te stoppen met de BPF-en was moeilijk, maar ook moedig. Medewerkers zeggen in interviews dat ze het fijn vinden dat er eindelijk een keuze is gemaakt voor de toekomst. Samen met de interne stakeholders kan de divisie nu gaan werken aan de opbouw van het bedrijf.

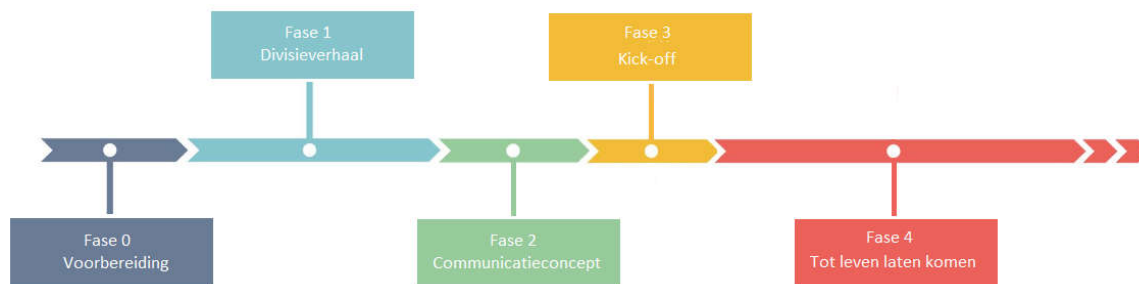
Dit kan echter niet zomaar. De activiteiten die op de afdeling communicatie worden ondernomen, zijn voornamelijk ad hoc. Er is weinig overzicht en er is geen plan voor hoe de opbouw van de divisie aangepakt moet worden. Er is een plan nodig, er is structuur nodig en er is een helder doel nodig. De inzet van internal branding helpt structuur te brengen en te werken aan een duidelijke visie voor de toekomst: een divisieverhaal. Dit verhaal moet gemaakt worden met alle interne stakeholders en vervolgens moet er gezorgd worden dat dit divisieverhaal gaat leven op de afdeling. Wat een divisieverhaal is en hoe dat ontwikkeld wordt, is beschreven in paragraaf 7.2.

Het divisieverhaal

Het doel van het divisieverhaal is om intern sturing te geven en te inspireren, zodat medewerkers weten waar zij naartoe werken. Het verhaal moet motiverend en toekomstgericht zijn. Daarbij moet rekening gehouden worden met de geschiedenis van de divisie en haar medewerkers. Veel medewerkers zijn sceptisch en verandermoe en zullen niet snel enthousiast worden van weer een verandering. Het belangrijkste is dat alle interne stakeholders zeer actief betrokken worden bij de creatie van het verhaal, zodat iedereen erachter staat. Vervolgens moet dit verhaal verankerd worden in het bedrijf en moet er voortdurend bewijs geleverd worden, zodat medewerkers zien dat de divisie ook daadwerkelijk werkt aan het realiseren van haar ambitie. Enkel met een helder doel voor de toekomst, kunnen medewerkers vol vertrouwen werken aan de toekomst van de divisie.

De vijf fases

In het adviesrapport wordt een concreet internal branding stappenplan beschreven dat de divisie direct kan gaan uitvoeren. Het stappenplan bestaat uit vijf fases met elk een aantal stappen. De eerste fase is de voorbereidingsfase, waarin een verantwoordelijk directielid aangewezen moet worden en belangrijke interne stakeholders aangetrokken moeten worden. De tweede stap is het ontwikkelen van een divisieverhaal met de interne stakeholders. Daarbij is het belangrijk om te zorgen dat leidinggevendenden achter het verhaal staan. De derde fase is het creëren van het communicatieconcept en de vierde fase is de kick-off van het divisieverhaal. Vervolgens wordt in de vijfde fase gewerkt aan het divisieverhaal tot leven te laten komen en bewijsvoering te leveren. De vijfde fase is de fase die de divisie blijft volgen richting de toekomst en heeft dus geen einddatum.



Afbeelding 6: visualisering van de fases in het internal branding plan

Het internal branding stappenplan inclusief het creëren van een divisieverhaal

Fase 0: De voorbereiding

- Stap 1: Een verantwoordelijk directielid aanwijzen
- Stap 2: Belangrijke interne stakeholders aantrekken

Fase 1: Ontwikkel het divisieverhaal

- Stap 4: Zorg dat de leidinggevenden het divisieverhaal dragen
- Stap 5: Creëer samen een divisieverhaal

Fase 2: Creëer een communicatieconcept

Fase 3: Kick-off van het divisieverhaal

Fase 4: Het verhaal tot leven laten komen

9.2 HET STAPPENPLAN TESTEN

Aan het eind van dit onderzoek wordt geen kant-en-klaar concept opgeleverd. De gekozen strategische oplossing is internal branding en deze oplossing is vertaald naar een internal branding stappenplan. Om het internal branding stappenplan te laten slagen, is het cruciaal dat het serieus wordt aangepakt. De directie moet volledige commitment tonen voor het plan en de aanjager zijn. Daar was tijdens de onderzoeksperiode geen ruimte voor. Tot 1 juli 2017 zijn ze druk met het splitsen van het bedrijf en daarna begint de zomervakantie. Het advies is om dit plan te starten in september 2017. Het heeft geen nut om alvast een begin te maken door bijvoorbeeld een werkgroep te starten, omdat dit niet het juiste signaal afgeeft. Medewerkers zijn sceptisch en verandermoe en zullen alleen meegaan in een plan dat serieus wordt aangepakt. Zij hebben geen zin in weer een plan dat in hun ogen geen toekomst heeft. De medewerkers moeten zien dat dit verandertraject serieus wordt aangepakt. In gesprekken met directieleden is deze bevinding met hen gedeeld en zij realiseren zich hoe belangrijk het is om aandacht te besteden aan de gezamenlijke opbouw van de divisie en het vergroten van draagvlak bij medewerkers.

Directielid: *“Nu zie je dat we daar geen tijd voor hebben, omdat we ook geen tijd hebben om adem te halen. Ik zou onszelf wel een moment gunnen om adem te halen, zodat we kunnen werken aan de opbouw [van de divisie]. Dat straalt vertrouwen uit. Vertrouwen heeft voor mij te maken met het oprechte verhaal vertellen. Medewerkers moeten weten wat de stip op de muur [de ambitie] is en vervolgens moet er een plan komen waarin mensen worden meegenomen.”*

Ondanks dat het stappenplan niet is getest, kan aangenomen worden dat het plan succesvol gaat zijn. Het stappenplan is gebaseerd op interviews met medewerkers, directieleden en een communicatieprofessional. De directieleden zien het belang in van een verandertraject en de medewerkers zijn bereid om te werken aan de toekomst. Daarnaast zijn er veel bedrijven die internal branding succesvol hebben ingezet in een soortgelijke situatie. Zoals de casus van KPMG laat zien in bijlage 5. De medewerkers van KPMG hadden voor het omslagpunt door het communicatieconcept ‘True’ ook een gebrek aan vertrouwen in de organisatie. Door middel van internal branding is hier actief en met succes aan gewerkt. Ook is het stappenplan besproken met internal branding professional Bea Aarnoutse en heeft zij veel input gegeven die heeft geleid tot aanpassingen in het stappenplan, zoals dat er één verantwoordelijk directielid wordt aangewezen.

In het internal branding stappenplan wordt stap voor stap uitgelegd hoe de divisie tot een concreet communicatieconcept kan komen en hoe de divisie constant test of zij op de goede weg is. In de eerste fase van het stappenplan wordt het divisieverhaal samen met alle medewerkers gecreëerd en dit verhaal vormt de basis voor het communicatieconcept die geformuleerd wordt in fase twee. Om te kijken welke communicatiemiddelen aansluiten bij de medewerkers, zijn verschillende middelen getest: een medewerkersbijeenkomst, een leidinggevendebijeenkomsten, een webinar, artikelen op intranet en nieuwsbrieven via de e-mail. De inhoud van deze middelen was niet gericht op internal branding, maar droeg wel bij aan het verkrijgen van kennis over de voorkeur van medewerkers. In interviews werden medewerkers gevraagd naar hun voorkeur voor een bepaald middel in twee verschillende situaties. De eerste situatie was communicatie over een belangrijke en ingrijpende verandering. De tweede situatie was communicatie over dagelijkse nieuwsberichten van de divisie ODV. Welke middelen de voorkeur hebben bij medewerkers is beschreven in hoofdstuk 8.

9.3 BELANGEN VAN DE INTERNE STAKEHOLDERS

In het advies is het belangrijk om rekening te houden met de impact van het advies voor de divisie en voor de interne stakeholders. Deze paragraaf dient als een samenvatting van de belangen van de interne stakeholders, omdat deze belangen cruciaal zijn voor de totstandkoming van het advies. Er zijn drie belangrijke interne stakeholders: medewerkers, leidinggevenden en directieleden.

Medewerkers	Veel medewerkers zijn onzeker, sceptisch en verandermoe. Ze zijn niet zeker van hun baan, ook al gaan zij werken voor het opbouwbedrijf. Op dit moment gaan er ongeveer 500 medewerkers voor het opbouwbedrijf werken. De verwachting is dat dit door digitalisering de komende jaren afneemt naar 250 medewerkers. Bij BerPF en OPF werken veel oudere medewerkers die vaak een lagere opleiding hebben gevolgd en moeilijk een baan kunnen vinden wanneer zij boventallig verklaard worden. Ze hebben ook al veel directiewisselingen meegemaakt en elk directieteam heeft weer een andere oplossing voor de problemen die er spelen bij de divisie. Uit de interviews blijkt wel dat medewerkers heel graag willen dat het goed gaat met de divisie. Wanneer er een verandertraject komt waar zij in geloven, zijn zij bereid om daar energie in te steken.
Leidinggevenden	Ook leidinggevenden zijn niet zeker van hun baan. Hun rol is om de medewerkers te motiveren voor de opbouw en het verandertraject, maar uit interviews met medewerkers blijkt dat sommige leidinggevenden hier niet positief over zijn. Zij hebben grote invloed op de medewerkers en moeten zeer actief bij het verandertraject betrokken worden.
Directieleden	De directie heeft momenteel haar handen vol aan de splitsing van het bedrijf en wil geen verandertraject starten voor 1 juli 2017. De directie vindt het wel heel belangrijk om een frisse start te maken en laat daarom veel draagvlak zien voor een verandertraject. De reorganisatie heeft ook impact op het directieteam. Vier van de zes directieleden gaan naar het opbouwbedrijf. Aangezien vier directieleden voor 250 medewerkers als veel wordt beschouwd, zullen hier waarschijnlijk twee of drie directieleden over blijven (bron: interview directielid 1).

CONCLUSIE

Door de complexe situatie bij de divisie ODV is het nodig om eerst een internal branding stappenplan te volgen die leidt tot een divisieverhaal en een communicatieconcept. Zonder een serieuze aanpak en een actieve samenwerking met de medewerkers zou een verandertraject niet succesvol zijn. Daarom is er geen concreet communicatieconcept geformuleerd, maar wordt er wel stap voor stap uitgelegd hoe de divisie tot dit communicatieconcept komt. Een belangrijke eis voor het slagen van het internal branding stappenplan is commitment van de directieleden. In de interviews is gebleken dat zij het belang van het starten van een verandertraject inzien.

H10. VERANTWOORDING VOOR HET ADVIES

Het concept, een internal brandingstappenplan met een divisieverhaal, is vertaald naar een advies voor de afdeling communicatie en de directie van de divisie ODV. Het advies is terug te vinden in het adviesrapport. In dit hoofdstuk wordt het advies verantwoord. Ook in het adviesrapport is op verzoek van de opdrachtgever deels verantwoording gegeven voor de aanbevelingen die gegeven worden.

In het advies worden twee theorieën gebruikt die terug te vinden zijn in het theoretisch kader. Dit zijn de adoptiecategorieën van Rogers en The Golden Circle van Simon Sinek.

10.1 FASE 0: DE VOORBEREIDING

In het boek 'Alignment 2.0' zegt Bea Aarnoutse dat het belangrijk is bij internal branding om te beginnen met het ontwikkelen van een verhaal. Om dat te kunnen doen zijn er eerst voorbereidende stappen nodig. Ze vertelt dat het belangrijk is om eerst te zorgen voor volledige commitment vanuit de directie, zodat het verandertraject door alle directieleden gedragen wordt. Zonder commitment van de directie kan er net zo goed niet gewerkt worden aan het verandertraject. In interviews met drie directieleden kwam naar voren dat zij ook signaleren dat de divisie moet veranderen: *"Bij het opbouw bedrijf, daar moet het wel gaan gebeuren. Anders hebben we over twee jaar, of misschien wel korter, daar weer een probleem."*

10.1.1 Stap 1: Een verantwoordelijk directielid aanwijzen

De hele directie moet achter het verandertraject staan en daar actief bij betrokken zijn. Zij moeten één front vormen en draagvlak voor het verandertraject tonen. Uit interviews met drie directieleden blijkt dat de directie de noodzaak van een verandertraject inziet. Bea Aarnoutse raadt in het interview aan om één verantwoordelijk directielid aan te wijzen. De casus van KPMG in bijlage 5 bewijst dat het een goede keuze is om te kiezen voor één directielid als gezicht en aanjager van het verandertraject. Dit verantwoordelijke directielid is degene die zichtbaar betrokken is bij het verandertraject en daarnaast het meest voldoet aan de punten waar een directielid aan moet voldoen volgens Aarnoutse (paragraaf 7.4): inspirerend zijn, voorbeeldgedrag laten zien, middelen ter beschikking stellen en het dialoog aangaan. Daarnaast moet er ook één verantwoordelijke communicatieadviseur en één verantwoordelijke HR adviseur aangewezen worden voor het verandertraject. Samen vormen zij het veranderteam.

Aarnoutse: *"In de praktijk merken we nog te vaak dat directies te laat, slechts voor een deel of zelfs helemaal niet worden aangehaakt. Terwijl het in de meeste organisaties nog altijd zo werkt dat een strategie het beste landt als de directie haar verhaal met de organisatie deelt, een beroep doet op medewerkers en de dialoog aanwakkert. Zo krijgt de strategie het meeste gewicht en urgentie."*

Een diepte-interview met het directielid

Uit de casus van KPMG in bijlage 5 blijkt dat het loont om een diepte-interview te houden met het directielid bij de start van het verandertraject. Jan Hommen van KPMG was een herkenbaar gezicht voor medewerkers en nam hen mee in de verandering. Door een bedrijfsbrede aftrap met het diepte-interview werd de urgentie van de verandering gevoeld bij de medewerkers. Het interview was online te bekijken en had een interactieve menustructuur, waardoor medewerkers konden kiezen welk onderwerp zij wilden zien in welke volgorde. Dit wordt ook aangeraden aan het verantwoordelijke directielid van de divisie ODV. Het directielid moet in het interview open en eerlijk de problemen die op de divisie hebben gespeeld bespreken, evenals de huidige situatie en zijn visie voor de toekomst. Ook moet hij uitleggen waarom hij denkt dat dit traject wel slaagt, terwijl hij begrip toont voor de situatie en de medewerkers die verandermoe zijn. In het interview vraagt hij medewerkers om hulp met het formuleren van het divisieverhaal en het laten slagen van het verandertraject. Het interview met het verantwoordelijke directielid wordt live uitgezonden, zodat de geloofwaardigheid en impact groter is.

Input van medewerkers

Aan het einde van het interview wordt een filmpje van het interview voorzien van een interactieve menustructuur en via een e-mail naar elke medewerker gestuurd. Een interactieve menustructuur werd positief ontvangen door medewerkers van KPMG. In de interviews gaven twee medewerkers van de divisie ODV aan dat ze het vervelend vinden dat ze tijdens webinars en medewerkersbijeenkomsten weinig controle hebben over welke informatie zij krijgen. Zo krijgen ze vaak informatie die ze al hadden of die ze niet relevant vinden, waardoor ze veel tijd kwijt zijn. Het interactieve menu zou voor hen een uitkomst zijn, omdat ze dan zelf kunnen bepalen wat ze willen zien en in welke volgorde. De e-mail wordt gestuurd door het verantwoordelijke directielid. In de e-mail vraagt hij ook aan alle medewerkers om input te geven voor het divisieverhaal. Hij vertelt in de mail dat er inspiratie gezocht wordt voor het formuleren van de 'why' van de divisie ODV (Eelants, z.d.). Het voorstel is om één vraag te stellen: 'Hoe zou jij de *why* voor de divisie ODV formuleren?' Daarbij hoort natuurlijk een beknopte uitleg van wat de 'why' van Simon Sinek inhoudt. In fase één wordt het divisieverhaal door middel van werkgroepen geformuleerd. Door de antwoorden van de medewerkers te analyseren en mee te nemen in de werkgroepen, kan het divisieverhaal worden geformuleerd aan de hand van de input van medewerkers. Het is belangrijk om tijdens de werkgroepen terug te koppelen aan medewerkers dat er ook daadwerkelijk wat gedaan wordt met hun input.

10.1.2 Stap 2: Belangrijke interne stakeholders aantrekken

Vervolgens moeten de belangrijke interne stakeholders aangetrokken worden. In interviews met medewerkers werden grote verschillen opgemerkt. Medewerkers gaan ieder op een andere manier om met veranderingen die spelen binnen een organisatie. De adoptiecategorieën van Rogers die beschreven zijn in paragraaf 7.3 bevestigen dat er verschillende manieren zijn waarop medewerkers veranderingen accepteren. Door rekening te houden met de manier waarom interne stakeholders omgaan met veranderingen, is het makkelijker om draagvlak binnen de divisie te creëren. Dit bevestigde Bea Aarnoutse in het interview.

Innovators en early adopters

De belangrijke interne stakeholders die zo snel mogelijk bij het verandertraject betrokken moeten worden, zijn innovators en early adopters. Dit zijn de eerste twee categorieën in het model. Zij vinden het interessant om vernieuwingsgericht en probleemoplossend te werken en zullen het dus ook interessant vinden om betrokken te worden bij het verandertraject. Daarnaast hebben zij een grote invloed op de medewerkers die in de laatste drie adoptiecategorieën vallen. Wanneer de innovators en early adopters achter een verandering staan en dit actief uitdragen, zullen medewerkers dit eerder voor waar aannemen en meegaan in de verandering. Zij zijn erg gevoelig voor testimonials van innovators en early adopters.

Leidinggevenden

Daarnaast zijn leidinggevenden een belangrijke groep interne stakeholders. In het onderzoek is gebleken dat leidinggevenden de acceptatie voor een verandering kunnen maken of breken. Wanneer zij zich positief uiten in hun team, kijkt het team veel positiever aan tegenover de verandering. Leidinggevenden kunnen zelf ook een innovator of early adopter zijn.

De majority bereiken

Wanneer innovators, early adopters en leidinggevenden gelijk in fase één bij het ontwikkelen van het divisieverhaal betrokken worden, zullen zij sneller achter het verandertraject staan en daarmee de andere medewerkers mee kunnen nemen. Om hen te bereiken, moet de communicatie aangepast worden aan hun voorkeur. Dit betekent dat de juiste communicatiemiddelen moeten worden ingezet met de juiste tone of voice. Innovators en early adopters reageren bijvoorbeeld op woorden als 'innovatief', 'nieuw' en 'oplossingen bedenken', terwijl dat de majority of laggards afschrikt. De juiste manier van communiceren naar de verschillende stakeholders wordt uitgebreid toegelicht in bijlage 2. Leidinggevenden zijn gemakkelijk te bereiken via de leidinggevenden besprekingen. In deze besprekingen houdt het directiesecretaris wekelijks via Skype de leidinggevenden op de hoogte van belangrijke ontwikkelingen.

10.2 FASE 1: ONTWIKKEL HET DIVISIEVERHAAL

In deze fase wordt het divisieverhaal ontwikkeld. Wat een divisieverhaal is, wordt uitgelegd in paragraaf 7.2. Een belangrijke stap in dit proces is het meenemen van de leidinggevenden, zodat zij medewerkers op de hoogte kunnen houden en kunnen enthousiasmeren over het verandertraject.

Dennis Lith, Senior Expert Reputatiemanagement & Corporate Branding Essent legt uit waarom een divisie- of organisatieverhaal belangrijk is: *“Organisaties die opereren vanuit een authentiek en eenduidig verhaal en daar ook aan vasthouden, hebben een beter uitgangspunt voor [eenheid binnen de organisatie]. Te vaak zie ik dat organisaties het verhaal niet scherp hebben. Dat er toch geen duidelijke keuzes worden gemaakt, of snel afgeweken wordt van het verhaal. Op een of ander moment loopt het dan mis. Medewerkers hebben behoefte aan een wenkend perspectief, een kompas. Pas dan kan het verhaal goed worden uitgedragen. Ook externe stakeholders hechten steeds meer waarde aan geloofwaardigheid (Lith, 2016).”*

10.2.1 Zorg dat de leidinggevenden het divisieverhaal dragen

Om het nieuwe divisieverhaal te laten werken binnen de divisie ODV, is commitment van de leidinggevenden nodig. Leidinggevenden worden dus zo vroeg mogelijk in het verandertraject betrokken. Leidinggevenden moeten zelf deelnemen aan het creëren van het divisieverhaal in de werkgroepen die toegelicht worden in stap 5. Daarnaast worden er twee leidinggevendenbijeenkomst georganiseerd: de eerste voordat het verandertraject start en de tweede nadat het divisieverhaal ontwikkeld is. Tussendoor worden de leidinggevenden actief op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen tijdens de leidinggevenden call en worden zij gemotiveerd om deel te nemen aan de rondetafelgesprekken.

De eerste leidinggevendenbijeenkomst

In de eerste leidinggevendenbijeenkomst worden de leidinggevenden ingelicht over de inhoud van het traject. Door hen constant mee te nemen in wat er speelt en wat er gaat gebeuren, wordt meer draagvlak gecreëerd. In de bijeenkomst wordt benadrukt dat het erg belangrijk is dat zowel zij als hun medewerkers achter het nieuwe divisieverhaal staan en dat het daarom belangrijk is dat zij actief bijdragen aan de ontwikkeling van het verhaal. Er wordt informatie gegeven over wat het verandertraject inhoudt, wat een divisieverhaal is en hoe het gaat bijdragen aan de opbouw van de divisie. Ook wordt toegelicht wat de impact hiervan is op het werk. Niet alleen hoe het divisieverhaal impact heeft op de werkvloer, maar ook vanuit praktisch oogpunt: deelnemers van de werkgroepen zullen bijvoorbeeld minder werk kunnen verrichten. De focus in deze bijeenkomst ligt op informeren en enthousiasmeren. Deze bijeenkomst is de eerste stap in het creëren van commitment onder leidinggevenden.

De tweede leidinggevendenbijeenkomst

Wanneer het divisieverhaal definitief geformuleerd is, wordt een tweede leidinggevendenbijeenkomst georganiseerd. In deze bijeenkomst gaan de leidinggevenden om de tafel zitten met het veranderteam en een aantal deelnemers van de werkgroepen. Het divisieverhaal wordt toegelicht en de leidinggevenden hebben de gelegenheid om vragen te stellen. De leidinggevenden die deelgenomen hebben aan de werkgroepen worden gevraagd om hun ervaringen te delen. In deze bijeenkomst worden de leidinggevenden ook ingelicht over de volgende twee fases. Als de divisie echt wil veranderen, is het van groot belang dat leidinggevenden commitment tonen. Signaleer welke leidinggevenden nog niet achter de veranderingen staan en ga in op hun vragen en opmerkingen. In de casus van KPMG in bijlage 5 gaven leidinggevenden aan het eind van de bijeenkomst door middel van een handafdruk met verf op een doek hun ‘true commitment’. Dit is een symbolisch gebaar die ook aan het einde van de tweede leidinggevendenbijeenkomst bij de Divisie ODV gevraagd moet worden, omdat leidinggevenden dan heel bewust commitment tonen.

10.2.2 Creëer samen het divisieverhaal

Hoewel Aarnoutse in het boek Alignment 2.0 duidelijk benoemt dat het formuleren van het divisieverhaal de eerste en belangrijkste stap is, vertelt ze niet concreet hoe je de ontwikkeling van een verhaal aanpakt. Simon Sinek biedt hier de uitkomst. Hij heeft een model ontwikkeld dat zeer bekend is in de communicatiewereld: The Golden Circle. In dit model formuleert een organisatie de ‘why, how en what’. Dit model wordt in paragraaf 7.2 uitgelegd en wordt als houvast

gebruikt tijdens het ontwikkelen van het divisieverhaal. Interne stakeholders die gaan werken aan het creëren van het divisieverhaal worden ook gevraagd om de TEDtalk van Simon Sinek te kijken. Daarnaast is het advies om een professionele storyteller in te huren voor het formuleren van het divisieverhaal. Het divisieverhaal wordt geformuleerd met behulp van werkgroepen en rondetafelgesprekken. Deze twee middelen zijn gekozen om zoveel mogelijk medewerkers te betrekken bij het creëren van het divisieverhaal, zodat het echt een verhaal wordt waar zij achter staan en waar zij enthousiast van worden.

Werkgroepen

Samen met het veranderteam en de innovators, early adopters en leidinggevendenden wordt het verhaal gecreëerd in drie werkgroepen binnen drie maanden. In de eerste werkgroepen werken de deelnemers aan het formuleren van de 'why, how and what'. Daarna wordt dit omgezet naar een inspirerend divisieverhaal en wordt het divisieverhaal bij zoveel mogelijk medewerkers getest. Een goed verhaal wordt gecreëerd door en voor medewerkers en draagt bij aan betrokken medewerkers. Betrokken medewerkers werken harder, gaan met plezier naar hun werk en worden belangrijke ambassadeurs van de divisie. De werkgroepen worden momenteel bij de divisie ingezet voor de invulling van een nieuwe methode van werken binnen de divisie: Agile. Daar hebben veel meer medewerkers dan verwacht zich voor aangemeld en na de tweede werkgroep uitten medewerkers aan de onderzoeker hun enthousiasme.

Reporters en een projectgroep

Een aantal deelnemers van de werkgroep wordt gevraagd om reporter te zijn. Zij gaan in video's laten zien wat er gebeurt in de werkgroepen en hoe het divisieverhaal geformuleerd wordt. Dit kan bijvoorbeeld door deelnemers te interviewen of te filmen tijdens brainstormsessies. Deze beelden worden met alle medewerkers gedeeld, zodat elke medewerker van de divisie betrokken wordt bij het verandertraject. Doordat de content door medewerkers zelf wordt gemaakt, is het veel geloofwaardiger voor alle medewerkers binnen de divisie. Hier ligt een grote rol voor de communicatieadviseur. Deze adviseur moet voldoende sturing geven aan de reporters, zodat zij weten wat er van hen verwacht wordt (casus ING, Aarnoutse, 2016). Het is handig en kostenbesparend wanneer de communicatieadviseur of één medewerker een cursus voor filmen met een smartphone en editen met een programma zoals Adobe Premiere Pro volgt. Hij/zij kan vervolgens de reporters intern workshops geven. Ook vormt een aantal deelnemers een projectgroep. Zij gaan, samen met het veranderteam, aan de hand van richtlijnen de kick-off van het divisieverhaal in fase drie vormgeven en organiseren. Door te communiceren dat er veel leuke voordelen zitten aan het deelnemen aan de werkgroepen, worden innovators, early adopters en leidinggevendenden gemotiveerd om deel te nemen.

Een inspirerende naam

De naam 'werkgroep' is geen goede naam om de juiste interne stakeholders aan te trekken. Het is belangrijk om zorgvuldig een naam te kiezen die de juiste verwachtingen neerzet. Daarbij moet rekening worden gehouden met de doelgroep: medewerkers zijn verandermoe en zitten niet te wachten op een hippe naam die iets belooft waar zij niet in geloven. Aan de andere kant wil je innovators en early adopters bereiken en moet de naam dus energie geven en gemotiveerde mensen aanspreken.

Rondetafelgesprekken

Om zoveel mogelijk medewerkers te bereiken, wordt aan elke medewerker input gevraagd. Als eerste is dit gevraagd in de mail van het verantwoordelijke directielid. Deze input wordt gebruikt voor het creëren van het divisieverhaal. Vervolgens moet het divisieverhaal getest worden onder de medewerkers en met hun input aangescherpt worden. In de interviews met medewerkers is gevraagd wat zij vinden van de rondetafelgesprekken en daar waren zij allemaal zeer positief over. Voor hen is dit een veilige setting waarin zij makkelijker hun mening kunnen uiten. In elk rondetafelgesprek moet minimaal één deelnemer van de werkgroepen aanwezig zijn en hij/zij moet de bevindingen in de werkgroepen meenemen. In elke werkgroep moet een moment gepakt worden om de bevindingen uit de rondetafelgesprekken te bespreken. Het advies is om zeker elke maand drie rondetafelgesprek te voeren met maximaal 15 medewerkers. Zo worden in drie maanden minimaal 135 van de ongeveer 500 medewerkers van de divisie ODV bereikt, plus de 25 deelnemers van de werkgroepen. Deelnemers worden ook aangespoord om hun ervaringen uit de werkgroepen te delen met hun collega's.

Interne stakeholders uitnodigen

Medewerkers worden op drie manieren voor de werkgroepen en de rondetafelgesprekken uitgenodigd. Dit gebeurt via hun leidinggevende, via e-mail en via Achmeanet. Wanneer alle leidinggevendenden zijn meegenomen in de start van het verandertraject in de eerste leidinggevendendenbijeenkomst, wordt hen gevraagd om medewerkers uit het team te vragen om deel te nemen aan de workshops en rondetafelgesprekken. Op dezelfde dag dat medewerkers via hun leidinggevendenden worden uitgenodigd voor de werkgroepen, ontvangen zij via de e-mail ook een persoonlijke uitnodiging. Uit de interviews met medewerkers bleek dat zij het beste te bereiken zijn via hun leidinggevendenden of via een persoonlijke e-mail.

Storytelling professional

De divisie ODV heeft geen corporate storytelling professionals in huis. Het formuleren van een sterk divisieverhaal is niet iets wat 'zomaar even' gedaan kan worden. De input voor het verhaal en de algemene lijnen worden geschetst in de werkgroepen. Daarna kan de professional helpen met het daadwerkelijke schrijven van het verhaal. Daarnaast kan de professional in één van de eerste werkgroepen een workshop geven aan de deelnemers, zodat zij weten hoe een divisieverhaal geschreven wordt. Dit geeft deelnemers richting en duidelijkheid over de verwachting en het uiteindelijke doel van de werkgroepen.

De opdrachtgever en tevens communicatie adviseur van de divisie ODV is van mening dat het niet nodig is om een storytelling professional in te huren. Zij zegt dat het gaat om het proces, het gezamenlijk maken van het verhaal en niet om het formuleren van het perfecte verhaal. Bea Aarnoutse geeft in het interview aan dat zij wel aanraadt om een storytelling professional in te huren voor het formuleren van het verhaal: *"Zet iemand aan het werk die dat goed kan, zodat je echt de kern van het verhaal op papier krijgt."* De mening van de onderzoeker is dat het inhuren van een storyteller kan bijdragen aan het bundelen van de verhalen en zorgen dat het verhaal zo geformuleerd wordt dat het inspirerend geformuleerd wordt. Het advies is dus om wel een storyteller in te huren. Storytelling agency Stone & Sand (z.d.): *"Sterke, authentieke merken nodigen hun medewerkers uit als merkambassadeur. Met onze storytelling aanpak geven we medewerkers handvatten om hun eigen verhaal rondom deze merkwaarden te ontwikkelen."*

De kosten voor het inhuren van een storytelling professional zijn beschreven in het hoofdstuk 'budget', zodat het veranderteam met deze argumenten en de kosten een weloverwogen besluit kan nemen.

10.3 FASE 2: CREËER HET COMMUNICATIECONCEPT

Voordat het divisieverhaal geïntroduceerd kan worden tijdens de kick-off, moet een creatief communicatieconcept ontwikkeld worden. Dit is een unieke gedachte die het verhaal van de divisie creatief vertaalt in woord en beeld. In het verantwoordingsdocument zijn casussen toegevoegd die voorbeelden geven van een sterk communicatieconcept, zoals 'Morgen' van ABN AMRO en 'True' van KPMG. Het communicatieconcept moet herkenbaar zijn voor mensen en terugkomen in alle communicatiemiddelen. Door middel van een communicatieconcept worden medewerkers op een consistente, eenduidige en aantrekkelijke manier meegenomen in het verhaal van de divisie.

Op de divisie ODV is sinds kort de externe slogan 'Nu, straks en later' naar voren gekomen. Deze slogan zou een uitgangspunt kunnen zijn voor een communicatieconcept, mits deze bij het divisieverhaal past. Vaak wordt een extern bureau ingeschakeld om een creatief communicatieconcept te formuleren. Wanneer de divisie zelf een communicatieconcept wil formuleren, is het belangrijk dat zij dit doen vanuit vijf punten (Aarnoutse, 2016):

1. Conceptgedachte – zoek vanuit de essentie van het verhaal naar een unieke gedachte, woord of zin dat alleszeggend is voor de situatie waarin de organisatie verkeert en de ambitie formuleert, zoals 'Nu, straks en later'. De conceptgedachte is actief, inspirerend en staat symbool voor de beweging die gemaakt wordt.
2. Rationale – de onderbouwing van de conceptgedachte. Waar staat de organisatie nu en waar gaat de organisatie naartoe? Wat en wie is daarvoor nodig? Hoe gaan we te werk?
3. Toetsen concept – is het concept sterk als paraplu voor alle uitingen, activiteiten en instrumenten die eronder vallen? Is het jarenlang houdbaar? Sluit het volledig aan bij de ambitie? Sluit het aan bij de doelgroep?
4. Vormgeving – zet de conceptgedachte uit in vormgeving en beeld. Zorg voor herkenbaarheid en een aansprekend gezicht. Bij internal branding is het verstandig om de huisstijl wat meer los te laten, om de communicatie exclusief voor medewerkers te maken.
5. Uitwerking vormgeving in middelen – Hoe wordt de vormgeving doorvertaald in de verschillende middelen? Werkt het en wordt het concept daardoor ook sterker? Maak een totaalconcept dat herkenbaar is en bij elkaar past.

Het divisieverhaal en de bevindingen uit de werkgroepen in fase één vormen uiteraard de input voor de eerste drie punten. De conceptgedachte is het divisieverhaal. Afhankelijk van hoe het divisieverhaal geformuleerd is, kan er gekozen worden om het divisieverhaal voor de conceptgedachte in te korten tot één woord of zin. Aangezien het divisieverhaal uitgebreid is besproken in de werkgroepen en door middel van rondetafelgesprekken en leidinggevendendbijeenkomsten is getest, kunnen punt twee en drie overgeslagen worden. In deze fase ligt de focus dus voornamelijk op punt vier en vijf: het uitwerken van de conceptgedachte in vorm en beeld en dit vertalen naar middelen.

Doelstellingen per doelgroep

In deze fase is het belangrijk om doelstellingen per doelgroep geformuleerd te hebben. De vraag is: wat is het gewenste effect? Het is belangrijk dat interne stakeholders actief worden betrokken en bijdragen aan de ambitie van de organisatie. De doelgroepen zijn nu ingedeeld aan de hand van de adoptiecategorieën van Rogers en daarbij wordt bovendien onderscheid gemaakt in functies: medewerkers, leidinggevendenden en directieleden. Het eerste doel bij medewerkers is om bewustzijn en draagvlak te creëren. Vervolgens is het doel dat zij hun houding en gedrag veranderen en het divisieverhaal op de werkvloer tot leven komt. Leidinggevendenden en directieleden moeten het voor medewerkers mogelijk maken om deze doelen te kunnen behalen. Zij moeten hen hiervoor motiveren en de juiste middelen ter beschikking stellen.

Communicatieconcept: 'Nu, straks en later'

De slogan 'Nu, straks en later' is nog niet officieel in gebruik, maar wordt af en toe gebruikt door directieleden. Deze slogan zou de basis kunnen zijn voor een sterk communicatieconcept. Het past erg goed bij de divisie ODV, doordat 'Nu, straks en later' ook slaat op de dienst die de divisie aanbiedt: pensioenadministratie. Samen werken zij aan een goed pensioen voor de klant voor nu, straks en later, maar ook intern werken zij aan nu, straks en later.

10.4 FASE 3: KICK-OFF VAN HET DIVISIEVERHAAL

Het divisieverhaal is ontwikkeld en dat vraagt natuurlijk om een introductie. Met een kick-off moeten alle medewerkers worden ingelicht en geënthousiasmeerd over het nieuwe divisieverhaal. Omdat het erg belangrijk is om aan medewerkers te laten zien dat innovators, early adopters en leidinggevendenden achter het divisieverhaal staan, moeten zij een grote rol spelen in de kick-off. Het is niet mogelijk om nu al de invulling voor de kick-off te geven, omdat het van belang is om de kick-off vorm te geven met de medewerkers. Met een aantal deelnemers van de werkgroepen en het veranderteam wordt een projectgroep gevormd. Samen gaan zij invulling geven aan de introductie van het divisieverhaal. Hiervoor zijn zes richtlijnen geformuleerd:

<i>Richtlijnen</i>	<i>Verantwoording</i>	
1	Het nieuwe divisieverhaal moet duidelijk terugkomen in alle communicatie rondom de kick-off.	Dit zorgt voor herkenbaarheid en eenduidigheid. Gebaseerd op literatuurstudie (Aarnoutse, 2016).
2	Alle medewerkers moeten tijdens de kick-off zien dat de innovators, early adopters, leidinggevendenden en directieleden achter het nieuwe divisieverhaal staan.	Volgens de adoptiecategorieën van Rogers (paragraaf 7.4) zijn medewerkers sneller geneigd om een verandering te accepteren, wanneer zij zien dat de innovators en early adopters achter de verandering staan. Uit interviews blijkt ook dat leidinggevendenden een zeer grote invloed hebben. Daarnaast moeten directieleden aanjagers zijn en draagvlak tonen, zodat medewerkers zien dat zij in de verandering geloven.
3	De kick-off moet zo min mogelijk kosten, omdat er weinig communicatiebudget is.	Dit is een eis van de opdrachtgever en speelt ook in op de verwachtingen van medewerkers. Het zou voor hen niet logisch zijn wanneer er veel geld wordt uitgegeven aan een verandertraject, terwijl er tegelijkertijd wordt bezuinigd.
4	De kick-off moet creatief en inspirerend zijn. Geen presentatie in een inspiratieloze ruimte, omdat het divisieverhaal inspirerend gebracht moet worden en medewerkers energie moet geven.	Wanneer je medewerkers wilt motiveren en enthousiasmeren, moet dit ook terugkomen in de manier van communiceren. Daarbij moet wel rekening gehouden worden met het feit dat medewerkers verandermoe zijn en sceptisch tegenover het verandertraject staan.
5	Leidinggevendenden moeten op de hoogte zijn en moeten alle vragen kunnen beantwoorden of weten naar wie zij deze vragen kunnen doorspelen.	Uit interviews met medewerkers blijkt dat leidinggevendenden een cruciale rol spelen in de acceptatie van een verandering. Zij moeten dus actief worden meegenomen in het proces.
6	Breng het nieuwe divisieverhaal persoonlijk en dus niet (alleen) via online middelen.	De kick-off moet niet alleen een verhaal op papier zijn, maar moet ook tot leven komen voor medewerkers. Zo merken zij dat er energie wordt gestoken in het verandertraject en dit vergroot geloofwaardigheid. Gebaseerd op literatuurstudie (Aarnoutse, 2016).

Geïnspireerd op de casussen van bedrijven die zijn toegevoegd in bijlage 3, 4 en 5, worden in het adviesrapport vier ideeën aangedragen die de projectgroep als inspiratie kan gebruiken.

Een guerrilla actie

Het idee van de guerrilla actie is om een verrassende en creatieve kick-off te organiseren die energie geeft en niet veel kost. Bijvoorbeeld door een kort toneelstuk op te voeren waarin het divisieverhaal wordt toegelicht. De actie wordt door de medewerkers uit de projectgroep zelf georganiseerd en ook uitgevoerd, waardoor andere medewerkers gelijk zien dat zij achter het nieuwe divisieverhaal staan.

Een actieve medewerkersbijeenkomst

De kick-off kan gecombineerd worden met een medewerkersbijeenkomst. Om te voldoen aan de richtlijnen voor het budget kan dit gecombineerd worden met evenementen die al worden georganiseerd, zoals de jaarlijkse zomerbarbecue. Belangrijk is dat er niet alleen een presentatie wordt gegeven, maar dat het op een ludieke manier

gebracht wordt. De guerrilla actie zou bijvoorbeeld gecombineerd kunnen worden met deze bijeenkomst. Zorg voor een informele en energieke sfeer, door bijvoorbeeld samen een activiteit te ondernemen of te gaan barbecueën.

Reporters

Tijdens de ontwikkeling van het divisieverhaal werden deelnemers gevraagd om reporters te worden. Ook in deze fase zijn reporters nodig. Vraag de reporters ook om tijdens de kick-off te filmen en mensen te vragen om hun reactie, zodat dat online geplaatst kan worden. Zo kunnen medewerkers het nog een keer terug kijken en de reactie van collega's zien (casus ING, Aarnoutse, 2016).

Informatie over het divisieverhaal

Daarnaast is het belangrijk dat het divisieverhaal voor iedere medewerker makkelijk te vinden is. Dit moet verteld worden op een manier dat medewerkers het leuk vinden om te lezen, zodat elke medewerker het divisieverhaal kent. ABN Amro heeft tijdens de interne kick-off van hun langetermijnstrategie 'Morgen' (casus ABN AMRO, Aarnoutse, 2016) een e-magazine gemaakt. Dit magazine, de Morgen strategiekraant, lichtte op een originele en laagdrempelige manier de strategie toe. Daarnaast verschijnt Morgen nu als een online kwartaalmagazine. De divisie ODV zou in een vergelijkbaar magazine moeten toelichten hoe de strategie zich vertaalt naar de praktijk. Daarbij moeten een aantal interviews met medewerkers geplaatst worden, zodat de majority ziet dat innovators, early adopters, leidinggevend en directieleden achter het divisieverhaal staan.

10.5 FASE 4: HET VERHAAL TOT LEVEN LATEN KOMEN

Deze fase draait om bewijs leveren dat de divisie werkt aan het realiseren van de ambitie en het veranderen van de houding en het gedrag van de medewerkers. De medewerkers weten nu wat het divisieverhaal is en moeten dit gaan naleven. Als het verhaal in fase één voldoende samen met alle medewerkers geformuleerd is, is dit iets waar zij in geloven en zal dit voor hen natuurlijk voelen. Het is belangrijk dat er bewijs geleverd wordt dat de divisie dit verhaal uitdraagt en hier actief aan werkt. Daarnaast is het essentieel dat het divisieverhaal tastbaar wordt gemaakt voor de medewerkers, door het te verbinden aan de dagelijkse realiteit op de werkvloer. Het divisieverhaal moet niet enkel een mooi verhaal blijven. Alle interne stakeholders moeten weten hoe zij kunnen bijdragen aan de ambitie en wat zij kunnen verwachten. Het communicatieconcept vormt de basis voor alle communicatie uitingen.

Fase 3 heeft geen einddatum en is daardoor geen communicatieplan met een middelenmix dat éénmalig wordt uitgevoerd. Doordat er op de divisie ODV regelmatig iets verandert en het proces niet 100% vooraf te voorspellen is, is het belangrijk dat de communicatie flexibel is. Er is dus geen definitieve middelenmix geformuleerd. Er is wel een middelenmix uitgewerkt als suggestie voor de communicatieadviseur. Er zijn zes richtlijnen geformuleerd die in deze fase aangehouden moeten worden:

Richtlijn		Verantwoording
1	Alle middelen moeten passen bij het communicatieconcept.	Gebaseerd op literatuurstudie (Aarnoutse, 2016). Dit zorgt voor een herkenbaar, eenduidig en aantrekkelijk concept. Om dit te realiseren is een intensieve samenwerking tussen de communicatie- en HR adviseur nodig.
2	De middelen moeten de dagelijkse realiteit verbinden met de doelen en andersom. Oftewel: bewijs leveren dat het divisieverhaal leeft op de werkvloer.	Gebaseerd op literatuurstudie (Aarnoutse, 2016) en op de huidige situatie op de divisie ODV. Door bewijs te leveren, laat de divisie zien dat zij serieus werken aan het realiseren van haar ambities met haar medewerkers. Dit vergroot vertrouwen.
3	Er moet regelmatig getest worden of de gewenste doelen behaald worden.	Gebaseerd op literatuurstudie (Aarnoutse, 2016). Door regelmatig te testen kan de middelenmix aangepast worden aan de huidige behoeftes van de interne stakeholders en kunnen doelstellingen aangepast worden.

4	De middelen moeten zoveel mogelijk samen met de medewerkers gemaakt worden. Medewerkers worden aangemoedigd om mee te werken en ideeën aan te leveren.	Gebaseerd op literatuurstudie (Aarnoutse, 2016) en input uit interviews met medewerkers als directieleden. Door samen te werken met medewerkers wordt het draagvlak vergroot en heeft het verandertraject een hogere kans van slagen. Ook is content gemaakt door collega's voor medewerkers veel geloofwaardiger.
5	De middelen moeten actief de afstand tussen directieleden en medewerkers verkleinen.	Uit interviews met zowel directieleden als medewerkers komt naar voren dat deze afstand nog te groot is en dat beide stakeholders het belangrijk vinden dat deze afstand verkleind wordt.
6	Er moet regelmatig en open gecommuniceerd worden. Ook wanneer er geen nieuws is, moet er procesinformatie gegeven worden over bijvoorbeeld de voortgang van een project.	Uit interviews met medewerkers kwam naar voren dat zij vinden dat er vaak alleen gecommuniceerd wordt wanneer er slecht nieuws is en wanneer beslissingen al zijn gemaakt. Medewerkers willen meegenomen worden in het proces dat leidt tot de beslissing.

De voorgestelde middelen die in het adviesrapport worden uitgewerkt zijn:

- Medewerkers inzetten als reporters
- TED-talks organiseren
- Elk kwartaal een e-magazine publiceren
- Een strategiekrant
- Elke week een vrijdagmiddagborrel
- Een medewerkersfeest
- Gebruik maken van de bestaande communicatiemiddelen: Achmeanet en nieuwsbrieven
- Evaluatie

Deze middelen zijn geïnspireerd op meerdere bronnen. De keuze voor reporters en de strategiekrant zijn eerder toegelicht. De strategiekrant en het e-magazine zijn geïnspireerd op de twee casussen van ABN AMRO. Het idee om medewerkers in te zetten als reporters is geïnspireerd op de casus van ING. Deze casussen zijn toegevoegd in bijlage 3 en 4. De andere voorgestelde middelen zijn gekozen op basis van eigen ervaringen van de onderzoeker en bestaande communicatiemiddelen op de divisie ODV.

TED-talks

Met de TED-talks laat je aan medewerkers zien dat je actief en serieus werkt aan de toekomst. Zo lever je bewijs dat het divisieverhaal nageleefd wordt. Elke maand kan een medewerker, directielid of leidinggevende een interne TED-talk geven. Als het idee erg populair is, kun je medewerkers maandelijks online laten stemmen op het onderwerp dat zij graag willen zien in de TED-talk. Een talk zou bijvoorbeeld kunnen gaan over een nieuw systeem dat de klant beter helpt of tips voor Agile werken. Ook hier ligt een grote rol voor de communicatieadviseur. De adviseur moet de enabler zijn van dit middel. Een TED-talk geven is voor veel mensen eng, dus zij moeten daar begeleiding in krijgen. Ook in het kiezen van de juiste onderwerpen moet de communicatieadviseur een doorslaggevende rol hebben. De TED-talks kunnen op het kantoor van Achmea zelf gefilmd worden en vragen een investering in een goede camera.

E-magazine

Een e-magazine is een goede manier om alle activiteiten die je onderneemt in deze fase te bundelen. Zo zien medewerkers bijvoorbeeld elk kwartaal precies hoe de divisie werkt aan het realiseren van haar ambities. Geef deze bijvoorbeeld elk kwartaal uit en vul het magazine met interviews, foto's en filmpjes die bewijs leveren dat het divisieverhaal leeft op de divisie. Vraag medewerkers om mee te denken over onderwerpen voor artikelen of nieuwe rubrieken.

Vrijdagmiddagborrel

Het advies is om op termijn, wanneer het goed gaat met de divisie en wanneer hier budget voor is, elke vrijdagmiddag of donderdagmiddag een borrel te organiseren. Het is een mooie manier om te laten zien dat het goed gaat met het bedrijf en om de motivatie van medewerkers hoog te houden. Het is bevorderlijk voor de werksfeer, omdat medewerkers elkaar beter leren kennen buiten de dagelijkse werkzaamheden. Het advies is om het elke week op een andere locatie te houden. Natuurlijk is het belangrijk dat directieleden tijdens deze borrels ook regelmatig hun gezicht laten zien. Dit maakt de afstand tussen medewerkers en directieleden kleiner. In het budget is opgenomen dat de borrel maandelijks georganiseerd wordt, zodat de kosten niet te hoog worden. Dit kan op termijn veranderd worden.

Een medewerkersfeest

De medewerkersbijeenkomsten op de divisie ODV zijn vaak erg saai. Medewerkers gaan erheen om naar een presentatie te luisteren van een directielid, volgen een workshop en kunnen weer naar huis. Ter bevordering van de medewerkersbetrokkenheid en de werksfeer is het advies om één keer per jaar een medewerkersfeest of –activiteit te organiseren, wanneer het budget dit toelaat. Een projectgroep met medewerkers organiseert een activiteit, zoals bijvoorbeeld een actieve stranddag met een barbecue. De projectgroep krijgt een budget aangewezen en houdt de activiteit geheim tot op de dag van het feest zelf. Om medewerkers erbij te betrekken worden er in de weken voor het evenement hints gegeven.

Bestaande communicatiemiddelen

Daarnaast moeten bestaande communicatiemiddelen ook ondersteuning bieden voor het divisieverhaal. Berichten op Achmeanet en nieuwsbrieven zijn belangrijke middelen. De inzet van deze middelen is budgetvrij, omdat het bestaande communicatiemiddelen zijn. Ook in de leidinggevendebijeenkomsten moet het een terugkerend agendapunt zijn. Daarin wordt regelmatig geëvalueerd hoe het gaat en wat nog eventueel verbeterd kan worden.

Evaluatie

De resultaten van het internal branding stappenplan en het creatieve communicatieconcept moeten regelmatig geëvalueerd worden. Zo kan bijvoorbeeld de middelenmix aangepast worden aan de (nieuwe) behoeftes van de interne stakeholders. De divisie ODV voert twee interne metingen uit: het medewerkersbetrokkenheid onderzoek en de eNPS-score. Deze kunnen daarvoor ingezet worden. Daarnaast moeten de communicatie- en HR adviseur en het directielid regelmatig te vinden zijn op de werkvloer. Door verschillende medewerkers door de divisie te spreken kunnen zij het sentiment pijlen. Ook wordt gevraagd aan leidinggevendenden om hun bevindingen actief door te geven.

CONCLUSIE

De eerste twee fases van het internal branding stappenplan vormen de basis voor het opbouwen van het divisieverhaal. De derde fase moet de medewerkers voldoende kennis geven over het divisieverhaal, de ambities van de divisie en de richting die zij kiezen. In de vierde en laatste fase moet het nieuwe divisieverhaal tot leven worden gebracht. In deze fase moet het bewijs worden gebracht aan de medewerkers dat de divisie serieus werkt aan de opbouw van de organisatie en dat zij ook daadwerkelijk het vertrouwen van de medewerkers verdient. In elke fase zijn een aantal middelen aangeraden. Deze middelen en de precieze invulling van de fases zijn stap voor stap uitgewerkt in het adviesrapport. Dit adviesrapport is geschreven voor de afdeling communicatie en de directie van de divisie ODV.

H11. BUDGET

Per fase worden verschillende middelen aangeraden om in te zetten. Een aantal van deze middelen zijn cruciaal voor het slagen van het stappenplan. Ook zijn een aantal stappen optioneel.

Middelen fase 0: De voorbereiding	Kosten
Diepte interview met directielid op film (2 uur filmen, 3 uur editen en interactief menu maken)	€700 - €1000

Middel fase 1: Ontwikkel het divisieverhaal	Kosten
Uitnodiging naar deelnemers workshops	€ 0
Werkgroepen (minimaal 3)	€ 0
Rondetafelgesprekken	€ 0
Optioneel: Workshop storytelling	€ 800-1000 per 12 deelnemers
Optioneel: Storytelling professional schrijft het divisieverhaal	€ 100 – 150 per uur, ongeveer 3-5 uur
Leidinggevendenbijeenkomst - 2x, 25 mensen inclusief catering	€937,50 per keer, extern in Zeist (Slot Zeist, z.d.)
Leidinggevenden call (bestaand middel)	€ 0
	Totaal: € 4.175,- (€2.300 optioneel)

Middel Fase 2: Creëer een communicatieconcept	Kosten
Optioneel: Extern bureau Doeft voor creatief communicatieconcept (Doeft, z.d.)	Erg afhankelijk. Bv €2000,- voor 25 uur, Tekstschrijven €95,- per uur.
Optioneel: Strategisch of creatief advies van extern bureau Doeft (Doeft, z.d.)	€500,- per dagdeel, €900,- per dag. Eerste rondje sparren is gratis
Communicatie- en HR adviseur creëert zonder extern bureau een creatief communicatieconcept	€ 0
	Totaal: €2.800,- (alles optioneel)

Middel fase 3: Kick-off van het divisieverhaal	Kosten
Optioneel: Guerrilla actie	Erg afhankelijk, budget zou bv €2000 kunnen zijn
Optioneel: Cursus reporters – één medewerker volgt de cursus en geeft vervolgens workshops aan alle reporters	€495 p.p. voor 3 daagse cursus (Springest, z.d.)
Optioneel: Adobe Premiere Pro voor video editing	€29,99 per maand, €360 per jaar
Optioneel: Kick-off magazine / strategiekraant Drukkosten voor 12 pagina's, A3 formaat	Drukwerkdeal: oplage 5000 - €806,25 Repro: oplage 600 – €1.334,05
	Totaal: €3.661,25 (alles optioneel)

Middel fase 4: Het verhaal tot leven laten komen	Kosten
Optioneel: TED-talk (camera)	€ 1000
Optioneel: E-magazine	Ontwikkelkosten +/- €2000, plus elke keer fotografie, schrijven en opmaak
Optioneel: Vrijdagmiddagborrel – bijvoorbeeld 12x per jaar	€1500 - €3000 per keer (12x is gem. €27.000)
Optioneel: Een medewerkersfeest – indien aangesloten wordt bij het jaarlijkse medewerkersfeest vraagt dit geen grote investering	€25.000 voor locatie, busvervoer, DJ en barbecue voor 300 personen
Optioneel: Berichten op Achmeanet	€ 0
Optioneel: Nieuwsbrieven	€ 0
	Totaal: €57.250 (alles optioneel)

TOTAAL

Totaal middelen	€67.986,25
Totaal middelen zonder medewerkersfeest	€42.986,25
Totaal middelen zonder medewerkersfeest en vrijdagmiddagborrel	€15.986,25

CONCLUSIE

De divisie ODV wil zich focussen op de opbouw van de divisie met de drie soorten pensioenfondsen APF, OPF en BerPF. Het vertrouwen van de medewerkers is laag, doordat het de laatste tien jaar niet goed is gegaan met de divisie. Ze hadden grote verliezen en maakte verschillende reorganisaties en directiewisselingen mee. Om de focus van het verleden naar de toekomst te verleggen is het nodig om een verandertraject te starten.

Interviews met medewerkers, directieleden en een communicatieprofessional, het testen van verschillende interne communicatiemiddelen, het raadplegen van literatuur en het bijwonen van rondetafelgesprekken tussen medewerkers en directieleden hebben geleid tot een advies. De divisie moet werken aan internal branding stappenplan, inclusief het creëren van een divisieverhaal. In dit traject moet iedereen samenwerken aan één doel: de opbouw van de divisie. De divisie is al jaren stuurloos en gaat mee met de stroom. Het is belangrijk dat zij nu zelf samen met de interne stakeholders een richting kiest en hieraan gaat werken.

Een plan voor het opbouwen van de divisie werkt niet zonder intern draagvlak. De medewerkers zijn bereid om de grootste ambassadeur te worden van de divisie, zolang zij kunnen geloven in de toekomst waar zij gezamenlijk aan werken. Wanneer de divisie laat zien dat zij serieus werken aan het realiseren van haar ambities, krijgen de medewerkers de kans om weer in de divisie te geloven.

Tijdens het verandertraject moet de ambitie van de divisie samen met alle interne stakeholders vertaald worden naar een divisieverhaal. Het internal branding stappenplan bestaat uit drie fases en een voorbereidingsfase. In deze fases wordt het divisieverhaal ontwikkeld, wordt er een creatief communicatieconcept bedacht, komt er een grote introductie en gaan alle interne stakeholders werken aan het tot leven laten komen van het nieuwe divisieverhaal. Het zal geen simpel en snel traject worden, want het is cruciaal dat het een verhaal is dat is gemaakt voor en door medewerkers. Dat betekent dat zij in elke stap betrokken moeten worden en dat vraagt veel tijd. De laatste fase van het stappenplan heeft geen einddatum. Het is belangrijk dat de divisie constant bewijs blijft leveren dat zij serieus aan het realiseren van de ambities werkt, zowel op directieniveau als op de werkvloer.

Voor het slagen van het internal branding stappenplan zijn drie punten van cruciaal belang: commitment van de directie, draagvlak van de leidinggevenden en actieve bijdrage van de medewerkers. De directie ziet het belang van een verandertraject en laat commitment zien. Daarnaast is het stappenplan volledig ingericht op het betrekken van leidinggevenden en medewerkers, zodat zij een actieve bijdrage kunnen leveren en er draagvlak gecreëerd wordt.

Dit onderzoek heeft geleid tot een adviesrapport voor de divisie ODV. Dit adviesrapport is geschreven vanuit een communicatieperspectief en omschrijft hoe de divisie het verandertraject kan starten en doorlopen. Het advies aan de afdeling communicatie en aan de directie van de divisie ODV is om dit traject te starten in september 2017.

LITERATUURLIJST

Aarnoutse, B. (2016). *Alignment 2.0*. Amsterdam: Adfo Books

Achmea. (z.d.). *Achmea*. Geraadpleegd vanaf 06-02-2017 via www.achmea.nl

Achmea. (2016). *Achmea jaarverslag 2015*. Zeist: Achmea B.V. [PDF]

Achmea. (26-01-2015). *Goede voortgang Versnellen & Vernieuwen leidt tot verhoging reorganisatielasten in 2014 [Persbericht]*. Opgehaald op nieuws.achmea.nl/download/70278/achmeapersberichtreorganisatielasten2014.pdf

Achmea en RenM matrix. (20-12-2016). *MBO 2016 – conclusies en prioriteiten na bespreking in de RvB*. Zeist: Achmea B.V.

Beers, L. van & Nedeski, G. (2015). *Internal Branding 2.0*. Amsterdam: Adfo Books

Bekkum, van. T. (2013). *Bouwen aan organisatie identiteit: sturen op waardecreatie, reputatie en verandering met het corporate merk*. (1^e druk). Amsterdam: Adfo Books

Koeleman, H. (2013). *Interne communicatie bij veranderingen (3^e druk)*. Amsterdam: Adformatie Groep

Koeleman, H. (2017). *Van kopgroep naar peloton, hoe bereik je de 'late majority'?* Geraadpleegd op 15-05-2017, van http://www.orangeotters.nl/kopgroep-naar-peloton-late-majority/?mc_cid=64afe2f4f6&mc_eid=b1e9beeca8

Koeleman, H. (13-03-2017). *Zo zorg je ervoor dat een vernieuwing door (bijna) de hele organisatie wordt omarmd*. Geraadpleegd op 15-03-2017, van <http://www.communicatieonline.nl/blog/zo-zorg-je-ervoor-dat-een-vernieuwing-door-bijna-de-hele-organisatie-wordt-omarmd>

Lith, D. (26-03-2016). *Dynamische identiteit ook goed voor traditionele organisaties*. Geraadpleegd op 15-05-2017, van <http://www.dennislith.nl/dynamische-identiteit-ook-goed-voor-traditionele-organisaties/>

Management Impact. (03-11-2016). *De vier bouwstenen van verandering*. Geraadpleegd op 22-05-2017, van <http://www.managementimpact.nl/verander-management/artikel/2016/11/de-vier-bouwstenen-van-verandering-1018298>

Managementsite. (12-03-2009). *Hoe bouw je vertrouwen in de organisatie?* Geraadpleegd op 03-03-2017, van <https://www.managementsite.nl/hoe-bouw-vertrouwen-organisatie>

Mors, ter. R. (18-04-2017). *APF: zo veel mogelijk pensioen per ingelegde euro*. Geraadpleegd op 20-04-2017, via <https://www.centraalbeheerapf.nl/actueel/artikelen/apf-zo-mogelijk-pensioen-per-ingelegde-euro/>

Benedictus, J & Vugt, T. Van. (22-05-2016) am interview Willem van Duin. Geraadpleegd op 05-04-2017, van <http://content.presspage.com/uploads/1060/inter-view-willem-van-duin-assurantiemagazine.pdf> [pdf]

Botz, S. (z.d.). *Hoe vind ik mijn early adopters?* Geraadpleegd op 10-05-2017, van <http://waardepropositieontwerp.overmanagemet.net/2015/08/17/hoe-vind-ik-mijn-early-adopters/>

Drukwerkdeal.nl. (z.d.). *Laat je eigen krant drukken.* Geraadpleegd op 31-05-2017, van <https://www.drukwerkdeal.nl/nl/producten/promotie/kranten?gclid=COiMyvK7s9QCFSoW0wod0I4PWg>

Eelants, M. (z.d.). *Adoptiemodel van Rogers: diffusion of innovation en innovatietheorie.* Geraadpleegd op 10-05-2017, van <https://www.strategischmarketingplan.com/marketingmodellen/adoptiemodel-van-rogers/>

Eelants, M. (z.d.). *Golden Circle Sinek.* Geraadpleegd op 10-05-2017, van <https://www.strategischmarketingplan.com/marketingmodellen/golden-circle-simon-sinek/>

Goetstouwers, J. (08-01-2015). *New kid on the block is veelbelovend.* Geraadpleegd op 20-04-2017, via <https://www.syntrusachmea.nl/nl/nieuws-en-opinie/pensioennieuws-en-opinie/Items/New-kid-on-the-block-is-veelbelovend.aspx>

Grauw, C. (z.d.). *Wat is validiteit.* Opgeroepen op 19 februari, 2016, van claudia de grauw: <http://claudiadegrauw.nl/wat-is-validiteit/>

Het Financieel Dagblad. (04-11-2016). *Pensioenuitvoerder Syntrus Achmea stopt met bedrijfstakpensioenfondsen.* [PDF]

PROOF-agency. (z.d.). *PROOF-agency.* Geraadpleegd op 05-04-2017, van www.proof-agency.com

Puyt, R. (07-03-2007). *Hoe herken je de innovator?* Geraadpleegd op 10-05-2017, van <http://www.innovatieforganisieren.nl/innovatie-en-management/hoe-herken-je-de-innovator/>

Repro.nl. (z.d.). *Je eigen krant in een kleine oplage.* Geraadpleegd op 31-05-2017, van <https://www.repro.nl/je-eigen-krant-in-een-kleine-oplage.html>

Slot Zeist. (z.d.). *Vergaderarrangement Barones 8 uur.* Geraadpleegd op 10-06-2017, van <http://www.slotzeist.nl/vergaderarrangement-barones/>

Springest. (z.d.). *Cursus 'Filmen met smartphone'.* Geraadpleegd op 05-06-2017, van <https://www.springest.nl/studio-stoop/cursus-korte-video>

Stone & Sand. (z.d.). *Internal branding & storytelling.* Geraadpleegd op 15-06-2017, van <http://www.stoneandsand.nl/?portfolio-item=internal-branding-i-s-m-brandangel>

Verhoeven, N. (2011). *Betrouwbaarheid, Wat is onderzoek* (p. 36). Amsterdam: Uitgeverij Boom.

Wijk, van, M. (08-05-2017). *Reconstructie – Wat ging er mis bij Syntrus Achmea Pensioenbeheer?* Geraadpleegd op 09-05-2017, van <http://pensioenpro.fd.nl/laatstenieuws/422520-1705/wat-ging-er-mis-bij-syntrus-achmea-pensioenbeheer>