



Ten tijde van verandering

Onderzoeksrapport in opdracht van Agis,
Esther Sennema



Voorwoord

Voor u ligt een scriptie die het resultaat is van het onderzoek naar interne communicatiemiddelen tijdens de integratie tussen Agis en Achmea, in opdracht van Agis Zorgverzekeringen. Met deze scriptie rond ik de studie Bedrijfscommunicatie af.

Interne communicatie wekte mijn interesse tijdens mijn tweede studiejaar waarin ik onderzoek deed naar het interne personeelsblad. Ook tijdens mijn diverse bijbaantjes vond ik het interessant om te zien hoe naar medewerkers op de werkvloer werd gecommuniceerd; medewerkers die eigenlijk alleen achter hun computer zaten en hun werk deden. Daarom wilde ik voor mijn afstudeerscriptie graag onderzoek doen naar de interne communicatiemiddelen in een groot bedrijf.

Bij Agis Zorgverzekeringen kreeg ik de ruimte om deze opdracht uit te voeren. Daarnaast had ik het geluk dat Agis in deze tijd aan het integreren is met Achmea. Heel interessant dus wat er allemaal speelt binnen Agis en Achmea, en ik ben heel blij dat ik dit op zo'n korte afstand heb mogen volgen. Het schrijven van deze scriptie heb ik als een plezierige en leerzame tijd ervaren, ik voelde mij al heel snel op mijn plek binnen Agis en de afdeling Corporate Communicatie.

Graag wil ik van deze gelegenheid gebruik maken om een aantal mensen te bedanken.

Alle medewerkers van de afdeling Corporate Communicatie: zij hebben mij de ruimte gegeven om dit onderzoek op te zetten en uit te voeren. Ook hebben zij mij veel tips en informatie gegeven, ik heb veel van hen geleerd. Daarnaast wil ik hen bedanken voor alle gezelligheid op de afdeling.

Alle medewerkers binnen Agis. Ik wil hen bedanken dat ik op alle afdelingen mocht rondlopen om de medewerkers te interviewen, ook al hadden zij het vaak druk. Ik wil hen bedanken voor alle open en vaak ook leuke gesprekken die ik met hen heb gevoerd. Ik vind het heel fijn dat zij persoonlijke meningen en ervaringen met mij wilden delen.

Mijn school en daarmee mijn afstudeerbegeleider; Manon Rundervoort. Zij was erg kritisch, wat mij uiteindelijk heeft geholpen om het onderzoeksrapport op een hoger niveau te schrijven.

Mijn familie en vrienden die mij ook aan het einde van het onderzoek (toen de stress begon toe te nemen) de ruimte hebben gegeven om hieraan te werken. Daarnaast wil ik hen bedanken voor de nodige afleiding die ze me bezorgd hebben, zodat ik daarna weer vol frisse moed verder ging met het onderzoek.

Esther Sennema
Juni 2011

Onderzoeksrapport in opdracht van Agis
Faculteit Communicatie en Journalistiek
Hogeschool van Utrecht

Esther Sennema
Jekerstraat 3
3521 EA Utrecht
06 13 04 45 75
1528965

Begeleider: Manon Rundervoort

Utrecht
24 juni 2011

Samenvatting

Agis Zorgverzekeringen is in 2007 gefuseerd met Achmea. Het laatste jaar is de daadwerkelijke integratie versneld uitgevoerd en hierover is gecommuniceerd naar de medewerkers. De organisatie wil graag antwoord op de volgende vragen: Welke uitingen zijn dit geweest en heeft dit bijgedragen aan een goede informatievoorziening over de integratie aan de medewerkers?

Er zijn twee hoofdvragen opgesteld met allebei een bijbehorende deelvraag:

- **1. Hebben de interne communicatie-uitingen, die ingezet zijn door de Corporate Communicatieafdeling vanaf augustus 2010, bijgedragen aan een goede informatievoorziening over de integratie aan de medewerkers?**
 - a. Zo ja, op welke manier?
 - b. Zo nee, waarom niet?

Deelvraag: Wat vonden de medewerkers van de frequentie, het middel en de inhoud van de interne communicatiemiddelen?

- **2. Heeft de inzet van de interne communicatie-uitingen invloed gehad op de houding van Agismedewerkers ten opzichte van de integratie met Achmea?**

Deelvraag: Hoe ervaren de medewerkers de overstap van het eigen personeelsblad naar het Achmea personeelsblad?

Het onderzoek is deels kwantitatief en deels kwalitatief. Het kwalitatieve gedeelte is erop gericht om betrouwbare indicaties te krijgen van wát er leeft binnen Agis (op de locatie Amersfoort) en waaróm.

Methode

Ik heb een enquête opgesteld en deze vragenlijst face-to-face afgenomen bij Agismedewerkers van de hoofdlocatie in Amersfoort. Ik ben bij koffieautomaten op verschillende afdelingen gaan staan. Hier interviewde ik – gewapend met een pak koeken - medewerkers op een spontane en informele manier. Deze antwoorden heb ik uitgewerkt en geanalyseerd waarna ik tot verschillende conclusies en aannames kwam.

Conclusie

79% van de medewerkers vindt de informatievoorziening voldoende. Zij verkrijgen vooral hun informatie via de middelen achmeanet¹ (het intranet van Achmea), ‘bij/Achmea’ (het nieuwe personeelsblad), Agisnet (het intranet van Agis), bijeenkomsten, de e-mail en via hun leidinggevende.

Het grootste deel van de respondenten (70%) vindt de informatie op een juiste manier gebracht qua frequentie, middel en boodschap. 30% vindt dat de informatie anders gebracht had moeten worden en heeft vooral problemen met de boodschap. Deze zou concreter moeten zijn, zodat ze gemakkelijker de voor hun belangrijke informatie eruit halen.

De houding van Agismedewerkers tegenover Achmea is heel divers. 40% voelt zich geen onderdeel van Achmea, 24% voelt zich wel helemaal onderdeel van Achmea. Medewerkers geven aan dat de integratie vooral groeit door fysiek contact en samenwerken met Achmeacollega's. zij geven wel aan dat communicatie hierbij een rol speelt.

De meningen over de overstap van de ‘Blablagis’: het oude personeelsblad, naar de ‘bij/Achmea’: het nieuwe personeelsblad voor heel Achmea, zijn verdeeld. 30% mist het oude personeelsblad. Ongeveer 50% vindt het nieuwe personeelsblad goed. Het helpt hen Achmea beter te leren kennen en te integreren binnen Achmea.

¹ achmeanet wordt binnen Achmea altijd met een kleine letter geschreven.

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	5
1.1	Algemeen	5
1.2	Probleemstelling	5
1.3	Opzet van het rapport	5
2.	Algemene analyse	6
2.1	Agis Zorgverzekeringen	6
2.2	Achmea	6
2.3	Interne communicatie	7
2.4	Bladformule 'Blablagis'	8
2.5	Bladformule 'bij/Achmea'	9
2.6	Tijdsbalk integratie	10
3.	Opdracht	11
4.	Onderzoeksaanpak	12
4.1	Karakterisering	12
4.2	Methode	13
4.3	Populatie	13
5.	Enquêtevragen	14
6.	Onderzoeksresultaten	16
6.1	Resultaten kwantitatief onderzoek per vraag	16
6.1.1	Functie	16
6.1.2	Communicatiemiddelen	16
6.1.3	Weet u voldoende?	17
6.1.4	Voldoende gecommuniceerd?	18
6.1.5	Onderdeel Achmea	18
6.1.6	'bij/Achmea'	19
6.1.7	Aangesproken	19
6.1.8	Vervanging 'Blablagis'	20
6.1.9	Bevordert het lezen van de 'bij/Achmea' de integratie?	20
6.2	Resultaten kwantitatief onderzoek per bedrijfs onderdeel (stratificatie)	21
6.2.1	Zorg & AWBZ	21
6.2.2	Commercie	21
6.2.3	Operations	21
6.3	Resultaten kwalitatief onderzoek per vraag (descriptief)	22
6.3.1	Communicatie	22
6.3.2	Onderdeel	23
6.3.3	'bij/Achmea'	26
6.3.4	Aangesproken	27
6.3.5	Vervanging 'Blablagis'	28
6.3.6	Heeft de 'bij/Achmea' invloed op de integratie?	29
7.	Conclusie	30
7.1	Conclusie hoofdvraag 1	30
7.2	Conclusie hoofdvraag 2	31
8.	Discussie	33
9.	Aanbevelingen	34
9.1	Aanbevelingen de afdeling	34
9.2	Aanbevelingen voor verder onderzoek	34
10.	Literatuurlijst	35
	Bijlage 1: Analyse	36

1. Inleiding

1.1 Algemeen

Op 31 december 2007 is Agis Zorgverzekeringen gefuseerd met Achmea. Ten tijde van deze fusie werd besloten dat Agis nog vijf jaar zelfstandig zou voortbestaan. Toch is besloten deze integratie versneld uit te voeren en op 26 mei 2011 was binnen Achmea de nieuwe divisie Zorg & Gezondheid geboren. Sinds deze datum bestaat het bedrijf Agis ook niet meer; het merk Agis blijft wel bestaan.

De divisie Zorg & Gezondheid heeft in totaal 4,8 miljoen verzekerden en 5.800 medewerkers.

1.2 Probleemstelling

Door de integratie is er de afgelopen drie jaar veel gebeurd binnen Agis. Vooral het afgelopen jaar, van augustus 2010 tot mei 2011 is veel gecommuniceerd naar medewerkers. Agis wil graag antwoord op de volgende vragen: Welke uitingen zijn dit geweest en droegen deze bij aan een goede informatievoorziening over de integratie aan de medewerkers?

Het doel van het onderzoek is ontdekken of de gebruikte interne communicatie-uitingen positief bijdroegen aan de informatievoorziening over de integratie van de twee organisaties aan Agismedewerkers. Daarnaast is het belangrijk om te weten wat deze medewerkers vinden van de frequentie, de middelen en de inhoud van de communicatie. Hiermee kan geëvalueerd worden wat er op de juiste manier is ingezet en wat er juist verbeterd kan worden.

De opdrachtgever wil ook graag weten of de ingezette interne communicatie-uitingen invloed hadden op de houding van Agismedewerkers ten opzichte van de integratie met Achmea. Voelen zij zich al Achmeaan of zitten zij nog geheel in hun eigen Agiswereld?

Achmea heeft een nieuw personeelsblad voor alle medewerkers van de Achmeaholding: de 'bij/Achmea'. Iedere divisie krijgt hierin een eigen katern, zo ook de divisie Zorg & Gezondheid. Dit katern bevat vier pagina's om zo verdieping te geven op divisieniveau. De opdrachtgever wil graag weten of dit nieuwe personeelsblad wordt gelezen door Agismedewerkers en wat hun mening is. Missen zij hun oude personeelsblad: de 'Blablagis'? En helpt het lezen van de 'bij/Achmea' het gevoel met Achmea te bevorderen?

1.3 Opzet van het rapport

Dit onderzoeksrapport begint met een korte beschrijving van Agis en van Achmea en de integratie tot de divisie Zorg & Gezondheid. Daarna benoem ik kort de interne communicatiemiddelen en beschrijf ik de bladformule van de 'Blablagis' en van de 'bij/Achmea'.

In hoofdstuk 3 worden mijn vraagstelling en de deelvragen uitgebreid beschreven. Hoofdstuk 4 gaat over de onderzoeksaanpak, die gevolgd wordt door de enquêtevragen in hoofdstuk 5 en de resultaten van het onderzoek in hoofdstuk 6. Om de resultaten zo goed mogelijk te ordenen is dit hoofdstuk opgedeeld in 3 paragrafen:

- > 6.1 Resultaten kwantitatief onderzoek per vraag
- > 6.2 Resultaten kwantitatief onderzoek per bedrijfssonderdeel (stratificatie)
- > 6.3 Resultaten kwalitatief onderzoek per vraag (descriptief)

Hoofdstuk 7 bevat de conclusies op mijn twee hoofdvragen en twee deelvragen. In hoofdstuk 8 stel ik mijn onderzoek ter discussie; hoe degelijk is het onderzoek eigenlijk?

De aanbevelingen naar de organisatie en aanbevelingen voor eventueel verder onderzoek zijn opgesteld in hoofdstuk 9.

Hoofdstuk 10 bevat de literatuurlijst, waarna de bijlage het rapport afsluit.

2. Algemene analyse

2.1 Agis Zorgverzekeringen

Agis Zorgverzekeringen is één van de grotere zorgverzekeraars in Nederland met 1,2 miljoen klanten en ruim 1.400 medewerkers. Agis is op 1 januari 1999 voortgekomen uit de regionale zorgverzekeraars Anova, Anoz en ZAO. Daarmee was Agis direct al één van de vijf grootste zorgverzekeraars van Nederland.

Anova, Anoz en ZAO hadden een unieke en regionale positie in Amersfoort, Utrecht, Apeldoorn en Amsterdam. Zij zijn in het begin van de negentiende eeuw ontstaan, als de eerste stedelijke ziekenfondsen in Nederland. Agis richt zich daardoor ook op de stedelijke problematiek in de gebieden Amsterdam, Almere, Amersfoort, Utrecht, het Gooi en Apeldoorn.

In de toekomst blijft Agis zich richten op het verbeteren van de kwaliteit van zorg in en rond dichtbevolkte regio's. Agis heeft het speerpunt 'preventie'. Door goede zorg worden mensen zo snel mogelijk beter, maar door goede preventie worden minder mensen ziek.

Agis heeft meerdere kantoren in Nederland, maar ook in het buitenland. Het hoofdkantoor staat in Amersfoort. Daarnaast is er nog een vestiging in Leeuwarden. In Marokko, Turkije en Suriname heeft Agis servicecentra. Verder zijn door heel Nederland 25 Agiswinkels gevestigd.

2.2 Achmea

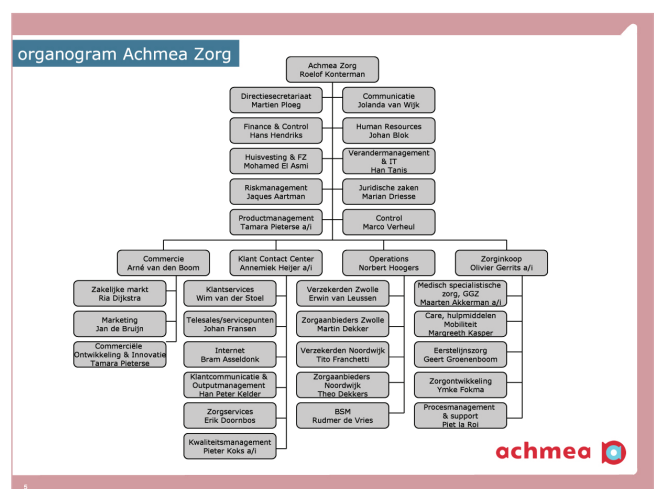
Sinds 31 december 2007 is Agis gefuseerd met Eureko Achmea. Op dit moment wordt samen met Achmea Zorg een nieuw zorgbedrijf opgericht. Agis werkt nu samen met Achmea Zorg aan een sterke positie op de zorgverzekeringsmarkt: 4,8 miljoen klanten.

Op 26 mei 2011 is de divisie Zorg & Gezondheid opgericht. Hierdoor worden Achmea Zorg en Agis Zorgverzekeringen samen één divisie en bestaat het bedrijf Agis niet meer. De divisie Zorg en Gezondheid bestaat naast Agis uit de merken Zilveren Kruis Achmea, FBTO, Interpolis, Avéro Achmea, Pro Life, DVZ Zorgverzekeringen, OZF en TakeCareNow!. Deze merknamen blijven bestaan richting de verzekerden. Naar zorgverleners, leveranciers en andere externe partijen wordt de Achmea huisstijl met daarbij de divisie Zorg & Gezondheid gebruikt. Voor de interne communicatiemiddelen geldt hetzelfde.

De divisie Zorg & Gezondheid heeft in totaal 4,8 miljoen verzekerden en 5.800 medewerkers. Er wordt voor 16,5 miljard euro ingekocht aan zorg.

De volledige beschrijving van de missie, visie, kernwaarden, strategie, het imago, identiteit en cultuur vindt u in de bijlage. Deze beschrijving is vanaf 26 mei verouderd omdat Agis sinds deze dag niet meer bestaat.

Voor de divisie Zorg & Gezondheid zijn deze gegevens nog niet opgesteld en officieel goedgekeurd.



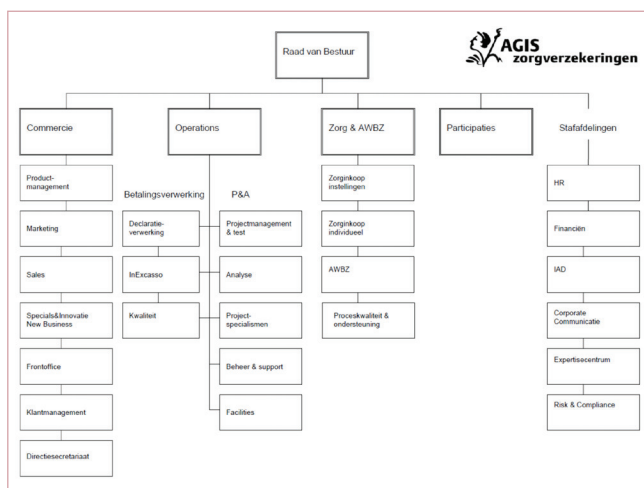
2.3 Interne communicatie

Ik voer onderzoek uit naar de interne communicatiemiddelen binnen Agis Zorgverzekeringen op de stafafdeling Corporate Communicatie. Zie onderstaand organogram hoe de bedrijfsonderdelen binnen Agis opgebouwd zijn en om een beeld te krijgen van de afdeling Corporate Communicatie binnen Agis.

Het hoofd Corporate Communicatie heeft zitting in de directieraad. De stafafdeling adviseert de raad van bestuur en directeuren. Op corporate niveau voert de communicatieafdeling ook uit. De interne communicatiemiddelen vallen onder de verantwoordelijkheid van de interne communicatieadviseur.

De afdeling bestaat uit ongeveer tien fte's, waaronder deze functies:

- > Corporate communicatiemanager
- > Interne communicatieadviseur
- > Zorg communicatieadviseur
- > Externe communicatieadviseur
- > Twee perswoordvoerders
- > Communicatiemedewerker
- > Twee medewerkers Evenementen & Sponsoring
- > Secretaresse communicatie



Binnen Agis is het organisatiebeleid dat lijncommunicatie, mondeling of schriftelijk, leidend is. De Corporate Communicatieafdeling adviseert de Raad van Bestuur en leidinggevendend hierin. De communicatieafdeling faciliteert en adviseert management in vertaling van houding en gedrag naar hun eigen werk en dat van hun teams.

Alle interne communicatie die ingezet wordt door de Corporate Communicatieafdeling ondersteunt de lijncommunicatie. De communicatiemiddelen die het afgelopen jaar (augustus 2010 tot heden) door de afdeling Corporate Communicatie van Agis zijn ingezet voor interne communicatie zijn:

Alleen voor Agismedewerkers:

- > **'Blablagis'** (Driemaandelijks personeelsblad, laatste uitgave december 2010.)
- > **Agisnet** (Intranet voor Agis)
- > **Agis Journaal** (Tweewekelijks nieuwsbulletin, laatste uitgave december 2010.)
- > **Bijeenkomsten** (medewerkersbijeenkomsten, hier worden vaak belangrijke ontwikkelingen besproken.)
- > **Agis Special** (Magazine voor medewerkers zoals Employabilityspecial, Eindejaarswerkspecial of Campagnespecial)

Voor de Achmeaholding (waaronder Agismedewerkers):

- > **E-mail**
- > **Achmea.nu** (Personeelskrant voor heel Achmea, laatste uitgave december 2010. Agismedewerkers kregen dit blad sinds januari 2008.)
- > **achmeanet** (Intranet voor heel Achmea)
- > **'bij/Achmea'** (Nieuw personeelsblad, maandelijks uitgave. Eerste editie januari 2011)

Alleen voor Achmea Zorg en Agis (nu divisie Zorg & Gezondheid):

- > **NieuwS Zorgbedrijf** (Nieuwsbrief over de vorming van het Nieuw Zorgbedrijf, gemaakt door interne communicatieadviseur van Agis en de interne communicatieadviseur van Achmea)

Voor het beantwoorden van mijn onderzoeksvraag (zie hoofdstuk 3) richt ik mij op deze interne middelen.

2.4 Bladformule 'Blablagis'

Medium:	magazine
Doelgroep:	medewerkers (intern, externe inhuur)
Oplage:	1400
Frequentie:	driemaandelijks (4 x per jaar)
Omvang:	20 pagina's
Wissels:	Geen
Formaat:	295 x 210 mm
Verzending:	per post op huisadres

Het personeelsblad van Agis, de 'Blablagis', bestaat sinds 2002. Op dat moment fuseerden Anova, ZAO, Anoz en Datagis en ging de Agis Groep verder onder de naam Agis Zorgverzekeringen. Het uitgangspunt van de 'Blablagis' is dat het past bij de identiteit van Agis en het de betrokkenheid van medewerkers stimuleert ten aanzien van Agis. 'Blablagis' heeft tien jaargangen gehad en in totaal meer dan 25 nummers uitgegeven. 31 december 2010 is de 'Blablagis' opgeheven.

Doelgroep

De doelgroep van 'Blablagis' werd in de eerste plaats gevormd door alle medewerkers van Agis Zorgverzekeringen. De overige doelgroepen zijn de huisgenoten van de huidige medewerkers, de gepensioneerden, medewerkers van het MedewerkersAdviesProgramma, de Arbodienst en extra exemplaren voor P&O ten behoeve van nieuwe medewerkers, beurzen, enzovoort. Het opleidingsniveau en het type functie van de medewerkers kent een enorme variëteit. Van LBO-niveau (bijvoorbeeld postkamermedewerkers) tot HBO/WO (bijvoorbeeld managers en stafmedewerkers) en van frontoffice-medewerkers, beleidsmedewerkers, facilitaire dienst, ICT-adviseurs tot directeurs/Raad van Bestuursleden.

Doel

- > Creëren van een 'Agis-wij-gevoel';
- > Platform van en voor Agismedewerkers;
- > Vanuit het perspectief van de medewerker informeren over niet direct aan het werk gerelateerde zaken, die echter wel een positieve impuls aan de prestaties kunnen geven;
- > Signaalfunctie (door medewerkers om hun mening te vragen in een rubriek als "Ongehoord");
- > Opiniërende functie over de achtergronden van de actualiteiten (column over bijvoorbeeld Zorg, de rol van de zorgverzekeraar of de klant);
- > Human interest (een afdeling die zichzelf voorstelt, dagboek van een collega, hobby van een collega, personalia/jubilearubriek, kinderpagina, enzovoort).



2.5 Bladformule 'bij/Achmea'

Medium:	magazine
Doelgroep:	medewerkers (intern, externe inhuur, uitzendkrachten, gepensioneerden)
Oplage:	22.000
Frequentie:	maandelijks (12 x per jaar)
Omvang:	24 pagina's
Wissels:	4 pagina's voor invulling op divisieniveau
Formaat:	260 x 360 mm
Verzending:	per post op huisadres

Doelgroep

De doelgroep van de 'bij/Achmea' wordt in de eerste plaats gevormd door alle medewerkers van Achmea: 22.000 medewerkers. Hiermee worden interne medewerkers en gepensioneerden bedoeld, maar in tegenstelling tot de 'Blablagis' ook externe inhuur en uitzendkrachten.



Doel

Het magazine heeft als doel het beleid en de strategie en de gevolgen hiervan voor de dagelijkse werkzaamheden weer te geven. Hierbij is het noodzakelijk om onderwerpen steeds vanuit het perspectief van de medewerker te benaderen. Daarom staat de mens in het magazine centraal. Per divisie zijn er verschillende wissels; een katern van vier eigen pagina's om verdieping te geven op divisieniveau.

De interactie met medewerkers krijgt in het magazine op verschillende manieren gestalte. Met name met achmea.net ontstaat een intensieve wisselwerking: enerzijds functioneel (via achmea.net reageren, opgeven, meedenken, etc.), anderzijds inhoudelijk (polls, onderwerpen aandragen, fora, discussies, etc.).

Beeld is heel belangrijk om een goede uitstraling te geven en te zorgen dat trots en betrokkenheid bijna letterlijk van het papier afspatten. Om deze reden is er gekozen voor een beeld-tekstverhouding van 50-50 tot 60-40.

Pijler	Percentage
1. De mens (de medewerker centraal)	50
2. Het bedrijf (beleid, organisatie, financiën)	25
3. Klanten (wensen en ervaringen)	5
4. De buitenwereld (maatschappelijke rol)	10
5. Samen sterk (samenwerking)	5
6. Overig (inhoudsopgave, colofon, e.d.)	5

2.6 Tijdsbalk integratie

Deze tijdsbalk bevat niet alle gebeurtenissen rondom de integratie, maar is bedoeld om een duidelijk overzicht te bieden van de belangrijke gebeurtenissen.

Juli 2007	31 december 2007	1 januari 2008	1 januari 2010
Medewerkers worden via een bijeenkomst geïnformeerd over de voorgenomen fusie met Achmea.	Agis en Achmea zijn gefuseerd. Agis en Achmea blijven nog vijf jaar autonoom naast elkaar voortbestaan.	Agismedewerkers krijgen nu ook het Achmeapersoneelsblad: Achmea.nu.	In dienst van Achmea, harmonisatie arbeidsvoorwaarden.
April 2010	Tot mei 2010	September 2010	Tot december 2010
• HR-Online • Compasbeoordeling (zelfde als Achmea) • Agis medewerkers krijgen toegang tot achmeanet	Fase 1: vorming en goedkeuring van het visieplan. Besluitvorming en voorbereiding.	Introductie maandelijkse nieuwsbrief over het Nieuw Zorgbedrijf: NieuwS Zorgbedrijf.	• Fase 2: verdieping, ontwerp en planning met stuurgroep en trekkers op deelgebieden • Informatiebijeenkomsten over visieplan
31 december 2010	1 januari 2011	26 mei 2011	Vanaf 26 mei 2011
• Einde Achmea.nu • Einde 'Blablagis' • Einde Agis Journaal • Einde Agis Special	Start nieuw personeelsblad: 'bij/Achmea'.	Goedkeuring van De Nederlandse Bank om een nieuwe divisie op te richten. De divisie Zorg & Gezondheid van Achmea. Medewerkers worden hiervan vandaag op de hoogte gesteld via diverse communicatiemiddelen.	Fase 3: implementatie met eenheid van besturing.
Juni 2011			
Medewerkersbijeenkomsten om het identiteitsvierluik van de divisie Zorg & Gezondheid te vullen.			

3. Opdracht

Agis is op 31 december 2007 gefuseerd met Achmea. Het laatste jaar is de daadwerkelijke integratie versneld uitgevoerd en hierover is gecommuniceerd naar de medewerkers. De organisatie wil graag antwoord op de volgende vragen: Welke uitingen zijn dit geweest en heeft dit bijgedragen aan een goede informatievoorziening over de integratie aan de medewerkers?

Het doel van het onderzoek is dus ontdekken of de gebruikte interne communicatie-uitingen positief hebben bijgedragen aan de informatievoorziening over de integratie van de twee organisaties aan Agismedewerkers. Daarnaast is het belangrijk om te weten wat deze medewerkers vinden van de frequentie, de middelen en de inhoud van de communicatie. Hiermee kan geëvalueerd worden wat er op de juiste manier is ingezet en wat er juist verbeterd kan worden. Omdat Achmea een fusiebedrijf is en er ook in de toekomst fusies plaatsvinden, kunnen de resultaten en conclusies van dit onderzoek meegenomen worden in het volgende fusieproces, bijvoorbeeld met de De Friesland Zorgverzekeraar (DFZ). De Friesland gaat de komende jaren namelijk integreren binnen Achmea. Ook kan met behulp van de resultaten bepaald worden hoe de interne communicatie binnen de divisie Zorg & Gezondheid het komende jaar voortgezet gaat worden.

De opdrachtgever wil ook graag weten of de ingezette interne communicatie-uitingen invloed hebben gehad op de houding van Agismedewerkers ten opzichte van de integratie met Achmea. Voelen zij zich al Achmeaan of zitten zij nog geheel in hun eigen Agiswereld?

Achmea heeft een nieuw personeelsblad voor alle medewerkers: de 'bij/Achmea'. Iedere divisie krijgt hierin een eigen katern, zo ook de divisie Zorg & Gezondheid. Dit katern bevat vier pagina's om zo verdieping te geven op divisieniveau. De opdrachtgever wil graag weten of dit nieuwe personeelsblad wordt gelezen door Agismedewerkers en wat hun mening is. Missen zij hun oude personeelsblad: de 'Blablagis'? En helpt het lezen van de 'bij/Achmea' het gevoel met Achmea te bevorderen?

Uit bovenstaande zijn er twee hoofdvragen opgesteld:

- > **1. Hebben de interne communicatie-uitingen, die ingezet zijn door de Corporate Communicatieafdeling vanaf augustus 2010, bijgedragen aan een goede informatievoorziening over de integratie voor de medewerkers?**
 - a. Zo ja, op welke manier?
 - b. Zo nee, waarom niet?

Deelvraag: Wat vonden de medewerkers van de frequentie, het middel en de inhoud van de interne communicatiemiddelen?

- > **2. Heeft de inzet van de interne communicatie-uitingen invloed gehad op de houding van Agismedewerkers ten opzichte van de integratie met Achmea?**

Deelvraag: Hoe ervaren de medewerkers de overstap van het eigen personeelsblad naar het Achmea personeelsblad?

Op 26 mei werd bekend dat de nieuwe divisie van Achmea de divisie Zorg en Gezondheid zou gaan heten. Omdat ik mijn interviews in de maand mei heb gehouden, was deze naam nog niet bekend en werd alleen gesproken over het Nieuw Zorgbedrijf. Dit was het afgelopen jaar de werknaam voor de nieuwe divisie.

4. Onderzoeksaanpak

4.1 Karakterisering

Op basis van literatuuronderzoek: ‘Wat is onderzoek?’ van Nel Verhoeven en ‘Interne communicatie bij verandering’ van Huib Koeleman, ben ik gekomen tot de keuze voor een nadere uitwerking van surveyonderzoek. Surveyonderzoek is onderzoek waarbij een (groot) aantal mensen mondeling, schriftelijk of telefonisch op een systematische manier wordt ondervraagd.

Surveyonderzoek

Surveyonderzoek is juist voor dit onderzoek zeer geschikt, omdat het onderzoek exploratief van aard is. Bij surveyonderzoek kunnen namelijk zowel beschrijvende (exploratief) als verklarende (causaal) antwoorden gegeven worden.²

Kwantitatief en kwalitatief

Het onderzoek is deels kwantitatief en deels kwalitatief. Het kwantitatieve gedeelte is erop gericht om cijfermatige uitspraken te kunnen doen en geeft vaak antwoord op vragen die in termen van hoeveelheid kunnen worden uitgedrukt. Voor dit kwantitatieve gedeelte is er een minimum grootte van de steekproef nodig om het onderzoek representatief naar de hele populatie te maken. Bij Agis op de locatie Amersfoort werken 1200 medewerkers. Deze steekproef zou dus 297 respondenten moeten bevatten.³

Kwalitatief onderzoek en kwantitatief onderzoek kunnen elkaar goed aanvullen, maar worden vaak in verschillende fasen van hetzelfde onderzoek toegepast. Meestal wordt er met kwalitatief onderzoek gestart om een algemeen beeld te krijgen over de situatie. Daarna wordt het kwantitatieve deel van het onderzoek ingericht op basis van de kwalitatieve uitkomsten.

Vanwege de korte periode van tien weken waarin ik het onderzoek uitvoer, is het niet mogelijk geweest eerst het kwalitatieve onderzoek uit te voeren en daarna het kwantitatieve onderzoek. Dit is de reden dat ik het kwantitatieve en het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek tegelijk heb gedaan. Omdat het ook niet mogelijk is om 297 medewerkers te ondervragen met open vragen, in het tijdsbestek van tien weken, sprak ik met 95 medewerkers. Dit is niet voldoende om het onderzoek representatief naar de hele populatie te noemen.

Kwalitatief onderzoek is meestal kleinschalig. Gebruikelijk zijn steekproeven tussen de vijftien en dertig respondenten. Deze gesprekken duren meestal langer dan bij kwantitatief onderzoek en zijn altijd face-to-face. Daarom is een steekproef van 95 respondenten voor kwalitatief onderzoek wel voldoende. Het kwalitatieve gedeelte is er namelijk op gericht om betrouwbare indicaties te krijgen van wát er leeft binnen Agis (op de locatie Amersfoort) en waaróm. Dit gedeelte is indicatief en verkennend en sterke voorstructurering is vermeden. Voor kwalitatief onderzoek koos ik omdat hier het meest flexibel ingespeeld kan worden op hetgeen ik kan tegenkomen in de onderzoekssituatie. Het kwalitatieve gedeelte geeft inzicht in de vragen hoe en waarom mensen denken over een bepaald onderwerp.

Tijdens het kwalitatieve onderzoek vindt een sterke interactie plaats tussen interviewer en geïnterviewde. De interviewer moedigt de respondent aan en nodigt uit om open over zijn meningen of gewoontes te praten. De beleevingswereld van de respondent staat centraal.

² Verhoeven (2007)

³ Steekproef berekend met steekproefcalculator:
<http://www.allesovermarktonderzoek.nl/Extra/Steekproef.aspx>

4.2 Methode

> Mondelinge interviews

De vragenlijst heb ik face-to-face afgenomen op de locatie Amersfoort. Ik ben bij koffieautomaten op verschillende afdelingen gaan staan. Hier sprak ik medewerkers aan met de vraag of zij een koekje wilden en of zij daarna wat vragen van mij wilden beantwoorden. Hierdoor heb ik 95 medewerkers gesproken; medewerkers vonden het niet erg om tien minuten met mij te praten. Ik heb de medewerkers/afdelingen van tevoren ingelicht over mijn komst met een poster op de koffieautomaat. Op deze poster stond een foto van mijzelf en een korte melding van wanneer ik bij deze koffieautomaat zou staan.

> Dataverwerking

De antwoorden van medewerkers werkte ik zo volledig mogelijk uit. Tijdens het gesprek maakte ik aantekeningen en verwerkte deze later in een Excelbestand. Iedere respondent heeft zijn eigen bestand met de gegeven antwoorden. Hierdoor behoud ik het volledige gesprek, waardoor ik het verband en de sfeer in het gesprek altijd kan terugvinden.

Hierna heb ik alle gegeven antwoorden per vraag op een rij gezet. De gesloten vragen heb ik verwerkt tot een grafiek of tabel. Hier kan al zeer veel informatie uitgehaald worden. Daarnaast heb ik veel open, lange antwoorden gekregen van mensen. Deze antwoorden heb ik zoveel mogelijk gegroepeerd, zodat ook hieruit conclusies getrokken kunnen worden.

4.3 Populatie

De populatie van dit onderzoek zijn alle medewerkers van Agis op de hoofdlocatie Amersfoort, ongeacht leeftijd, geslacht of functie. Ik heb alleen de medewerkers van de hoofdlocatie in Amersfoort geïnterviewd. De opdrachtgever heeft mij niet gevraagd om het onderzoek uit te breiden met de medewerkers in Leeuwarden en de medewerkers van de Agiswinkels, zodat ik een algemener beeld zou krijgen van wat er leeft onder alle Agismedewerkers. Desondanks vind ik dat dit ook mijn eigen verantwoordelijkheid was om hier bij het opstellen van het Plan van Aanpak aan te denken. Dit heb ik niet gedaan, waardoor dit onderzoek alleen betrekking heeft op de medewerkers van Agis op de hoofdlocatie in Amersfoort.

> Ik heb een aselechte steekproef genomen van 95 van de in totaal 1200 medewerkers op de locatie Amersfoort. Uiteindelijk heb ik 7,9 procent van het totale aantal medewerkers in Amersfoort gesproken.

> De steekproef is willekeurig en aselekt: elke persoon had een gelijke kans om tot de steekproef te behoren. Ik heb iedere medewerker willekeurig gesproken, als hij/zij maar geïnterviewd wilde worden. Omdat ik niet elke afdeling heb kunnen spreken, is de steekproef onder deze afdelingen wel select getrokken. Hierbij heb ik wel gelet op een zo goed mogelijke spreiding tussen bedrijfsonderdelen en afdelingen. Ik heb op elke afdeling ongeveer evenveel respondenten gesproken.

› Het onderzoek is valide.

Mijn onderzoeksopzet en aanpak zijn uitgebreid beargumenteerd. Ik heb alle methoden en gezette stappen geregistreerd. De bewerkingen van het materiaal en het ruwe materiaal is allemaal opgeslagen en kan 'geheranalyseerd' worden. Het analyseproces heb ik meerdere malen doorlopen en besproken met de opdrachtgever en collega's. De resultaten heb ik systematisch vastgesteld. Inhoudelijke generaliseerbaarheid speelt een rol in het onderzoek. Deze wordt verkregen door de werkelijkheid zo veel mogelijk intact te laten, wat ik heb gedaan.

De theoretische onderbouwing hiervoor is het volgende:

Verhoeven (2007): "Kwalitatief onderzoek heeft altijd veel kritiek gekregen als het gaat om de kwaliteit van de resultaten. Volgens de critici zou kwalitatief onderzoek niet betrouwbaar en dus niet valide zijn.

Het eerste kritiekpunt (betrouwbaarheid) hangt samen met de voorwaarde van herhaalbaarheid van kwalitatief onderzoek. Omdat bij kwalitatief onderzoek een open benadering wordt gekozen, waarbij vaak ontwikkeling van modellen tijdens een onderzoeksperiode plaatsvindt, is er geen afgebakende setting voor het onderzoek die bij herhaling dezelfde resultaten geeft. De betrouwbaarheid is daarmee moeilijk na te gaan.

Het tweede kritiekpunt (validiteit) betreft zowel de generaliseerbaarheid als de inhoudsvaliditeit van kwalitatief onderzoek. Als een steekproef niet aselekt is of het betreft een kleine groep personen, dan staat de generaliseerbaarheid (de populatievaliditeit) ter discussie. Bovendien laat ook de begripsvaliditeit (meet je wel wat je meten wilt?) te wensen over, aangezien de beleving van de onderzoekseenheden centraal staat. Bij het onderzoek wordt de belevingswereld van te onderzoeken personen als belangrijkste gezien en niet het te meten begrip of instrument.

De critici hebben ongelijk. In kwalitatief onderzoek wordt namelijk wel degelijk met deze criteria rekening gehouden, maar op een andere wijze dan bij kwantitatief onderzoek. Zo is het bijvoorbeeld voor deze onderzoeksvorm niet zozeer van belang of een uitgevoerd onderzoek statistisch generaliseerbaar is (dus of de steekproef representatief is voor de populatie), maar eerder in hoeverre een onderzoek inhoudelijk generaliseerbaar is (of in welke mate de conclusies in soortgelijke situaties gelden)." (p. 263-264)⁴

Bij kwalitatief onderzoek moet met de volgende criteria rekening gehouden worden, om ervoor te zorgen dat de betrouwbaarheid en de validiteit hoog genoeg is.

- › Zorg voor een zo uitgebreid mogelijke beargumentering van je probleemstelling en je onderzoeksopzet.
- › Zorg voor een goede registratie van al je methoden en de stappen die je zet.
- › Bewaar de bewerkingen op je materiaal in een apart bestand, zodat het ruwe materiaal (de gespreksverslagen en dergelijke) bewaard blijft voor eventuele heranalyse.
- › Doorloop het analyseproces zo nodig meerdere malen, verzamel zo nodig aanvullende gegevens.
- › Onderhoud nauw contact met de opdrachtgever over de opzet en uitvoering van je onderzoek.
- › Laat collega-onderzoekers je opzet, dataverzameling en analyse bekijken en van commentaar voorzien.
- › Gebruik eventueel triangulatie: de (onderzoeks)vraag vanuit meer dan één gezichtspunt bekijken.
- › Probeer zo veel mogelijk van je resultaten systematisch vast te leggen; daarmee verhoog je de betrouwbaarheid van je kwalitatieve analyse.
- › Als generaliseerbaarheid een rol speelt in kwalitatief onderzoek, dan is het de inhoudelijke generaliseerbaarheid, de geldigheid van resultaten in soortgelijke situaties. Die wordt onder andere verkregen door de werkelijkheid (de situatie die je onderzoekt) zo veel mogelijk intact te laten.⁵

Volgens deze criteria kan ik het onderzoek beoordelen als valide. Ik heb mij aan een groot aantal van deze criteria gehouden.

⁴ Verhoeven (2007)

⁵ Samenvatting Verhoeven (2007) Wat is onderzoek: p 264-268

5. Enquêtevragen

Deze enquête kan in twee delen worden gesplitst om hoofdvraag 1 en hoofdvraag 2 te beantwoorden.

Hoofdvraag 1: vraag 2 tot en met 4a.

Hoofdvraag 2: vraag 5 tot en met 9.

1. Wat is je functie?

- > Medewerker
- > Leidinggevende

2. Via welke communicatiemiddelen heb je het afgelopen jaar (vanaf augustus 2010) informatie gekregen over de integratie met Achmea?

3. Vind je dat je voldoende weet over de integratie met Achmea?

- > Ja o Waarom wel?
- > Nee o Waarom niet?
- > Geen mening o Waarom heb je geen mening?

4. Vind je dat het afgelopen jaar voldoende naar je gecommuniceerd is over de integratie met Achmea?

- > Ja o Waarom wel?
- > Nee o Waarom niet?

4.a. Had je de informatie anders willen krijgen?

- > Ja o Had je vaker informatie willen krijgen? (frequentie)
- o Had je op een andere manier/via een ander middel informatie willen krijgen?
- o Had je andere informatie willen krijgen (inhoud)
- > Nee

5. Voel je je onderdeel van Achmea?

- > Ja o Waarom wel?
- > Een beetje o Waarom een beetje?
- > Geen mening o Waarom heb je geen mening?
- > Niet echt o Waarom niet echt?
- > Nee o Waarom niet?

6. Heb je het nieuwe personeelsblad 'bij/Achmea' al gelezen?

- > Ja o Wat vind je hiervan?
- > Nee

7. Voel je je aangesproken door de 'bij/Achmea'?

- > Ja o Waarom wel?
- > Nee o Waarom niet?

8. Wat vind je van de 'bij/Achmea' als vervanging van de 'Blablagis'?

- > Goed o Waarom goed?
- > Niet goed o Waarom niet goed?
- > Niet te vergelijken/Blad heeft een ander doel o Waarom niet te vergelijken?
- > Geen mening o Waarom heb je geen mening?
- > Ik kreeg/las de 'Blablagis' niet

9. Wordt -voor jouw eigen gevoel- de integratie met Achmea bevorderd door het lezen van de 'bij/Achmea'?

- > Ja o Waarom wel?
- > Nee o Waarom niet?

6. Onderzoeksresultaten

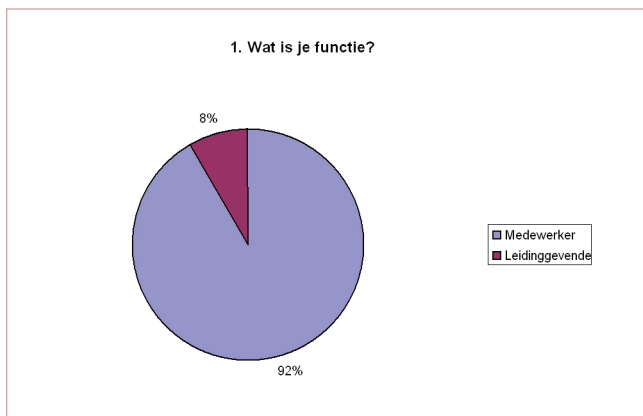
6.1 Resultaten kwantitatief onderzoek per vraag

6.1.1 Functie

Vraag 1:

Wat is je functie?

De eerste vraag die ik de respondent stelde ging over de functie. Ben je medewerker of leidinggevende? Dit was voor mij van belang omdat mijn onderzoek vooral op medewerkers is gericht. Komt de informatie bij hen aan? Leidinggevend krijgen vaak op een heel andere manier of via een andere weg informatie dan medewerkers. Het feit dat ik toch een aantal leidinggevend heb gesproken komt doordat ik het belangrijk vind dat ik een algemeen beeld krijg van wat leeft onder alle medewerkers binnen de hoofdlocatie van Agis, waaronder dus ook de leidinggevend.



6.1.2 Communicatiemiddelen

Vraag 2:

Via welke communicatiemiddelen heb je het afgelopen jaar (vanaf augustus 2010) informatie gekregen over de integratie met Achmea?

Dit is een open vraag. Ik heb de respondent geen voorbeelden gegeven waaruit ze kunnen kiezen. Daarom zijn er ook veel: 'anders, namelijk...' antwoorden gegeven. Hiermee meet ik de spontane bekendheid van deze middelen bij hun inzet voor de integratie.

De volgende communicatiemiddelen heb ik al eerder in dit rapport besproken. Dit zijn de communicatiemiddelen ingezet vanuit de Corporate Communicatieafdeling en zijn bedoeld voor de Agismedewerkers.

- > 'Blablagis'
- > Agisnet
- > Agis Journaal
- > Bijeenkomsten
- > Agis Special
- > E-mail
- > Achmea.nu
- > achmeanet
- > NieuwS Zorgbedrijf
- > 'bij/Achmea'

Daarom heb ik twee verschillende grafieken gemaakt, één voor de communicatiemiddelen die ik onderzocht heb, en één voor de overige middelen die medewerkers hebben genoemd.

Daarbij krijgen de meeste respondenten informatie via hun e-mail (64 respondenten). Ook Agisnet en bijeenkomsten scoren hoog: 46 respondenten (Agisnet) en 41 respondenten (bijeenkomsten) noemen deze middelen.

De middelen die zeer laag scoren zijn de Achmea.nu (6 keer), de Agis Special (1 keer), het Agis Journaal (6 keer) en de 'Blablagis' (18 keer). Dit is te verklaren doordat deze middelen sinds december 2010 niet meer bestaan.

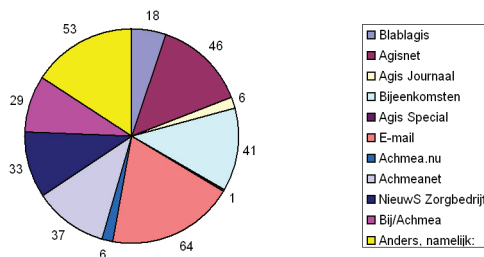
Daarnaast was de frequentie van de Agis Special zeer laag, waardoor het ook logisch is dat medewerkers hier weinig informatie uithaalden.

De 'bij/Achmea' (29 keer), NieuwS Zorgbedrijf (33 keer) en achmeanet (37 keer) scoren middelmatig.

De e-mail wordt vaak genoemd. Hierbij moet wel gezegd worden dat er geen onderscheid is gemaakt tussen e-mail van collega's/leidinggevende en e-mail van de afdeling Corporate Communicatie. Aan het begin van de interviews heb ik goed uitgelegd dat ik het met de respondent wil hebben over de communicatiemiddelen die zijn ingezet vanuit de afdeling communicatie. Mijn mening is dat de meeste mensen dit ook zo hebben opgevat, maar een paar mensen kunnen hier toch e-mail van hun collega's/leidinggevende bedoelen. Dit is helaas niet meer te meten.

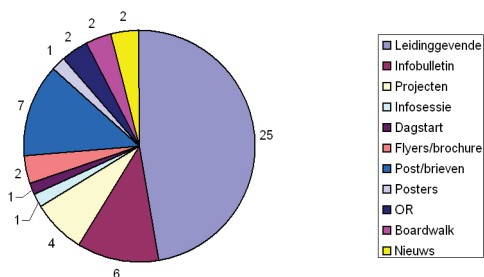
53 respondenten krijgen informatie over de integratie via een ander middel dan hiervoor genoemd. Van deze 53 respondenten noemen 25 medewerkers hun leidinggevende. Dit is een kwart van alle respondenten.

2. Via welke communicatiemiddelen heb je het afgelopen jaar informatie gekregen over de integratie met Achmea?



Middelen aantal keer genoemd

2. Anders, namelijk...



Middelen aantal keer genoemd

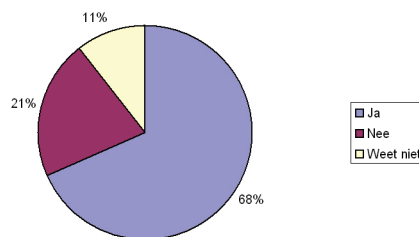
6.1.3 Weet u voldoende?

Vraag 3:

Vind je dat je voldoende weet over de integratie met Achmea?

68% van de respondenten vindt van zichzelf dat hij voldoende op de hoogte is van de ontwikkelingen binnen Agis/Achmea. Hier tegenover staat 21% van de respondenten die eigenlijk helemaal niet vindt dat hij voldoende weet. 11% weet het niet zo goed, of heeft hier geen mening over.

3. Vind je dat je voldoende weet over de integratie met Achmea?

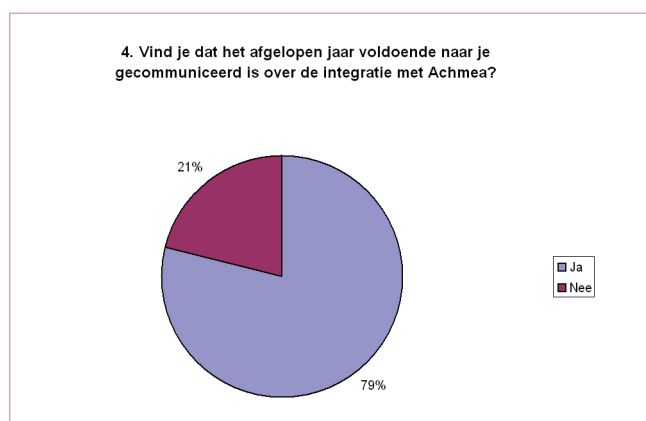


6.1.4 Voldoende communicatie?

Vraag 4:

Vind je dat het afgelopen jaar voldoende naar je gecommuniceerd is over de integratie met Achmea?

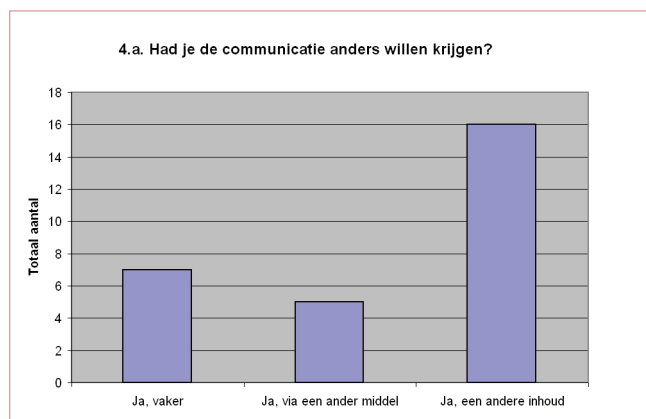
Deze vraag heeft 79% van de respondenten met 'ja' beantwoord. De meeste respondenten vinden dat er voldoende communicatie is geweest en dat zij geen behoefte hadden aan meer communicatie.



Vraag 4a:

Had je de informatie anders willen krijgen?

28 respondenten willen de informatie anders, dit is 30% van het totaal aantal geïnterviewde medewerkers. Deze respondenten willen liever andere informatie. Dit heeft vooral betrekking op de inhoud van de communicatie. (16 keer genoemd) Zij willen de informatie concreter en transparanter, dus antwoord op de vraag: 'Wat betekent het voor mij?'.



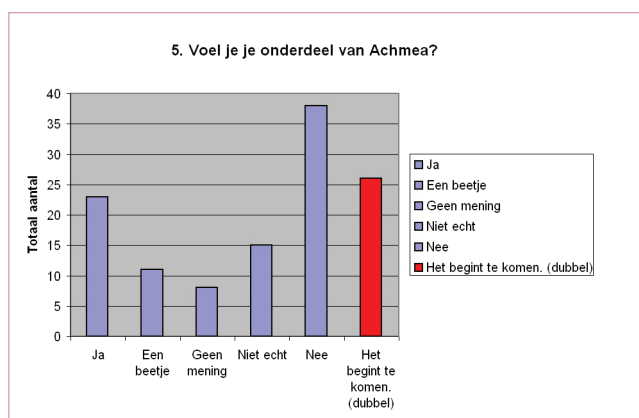
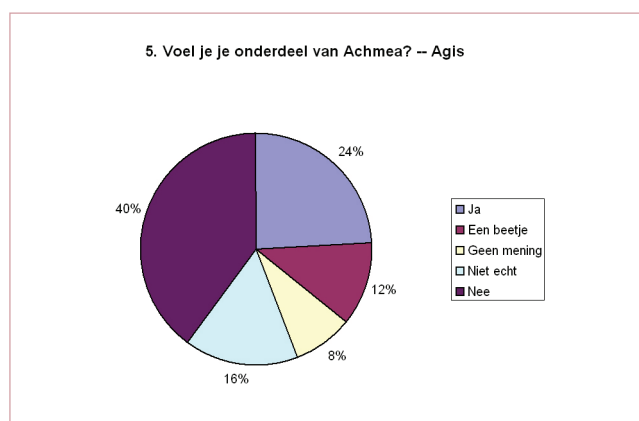
6.1.5 Onderdeel Achmea

Vraag 5:

Voel je je onderdeel van Achmea?

Meer dan de helft, 56%, voelt zich 'geen', of 'niet echt' onderdeel van Achmea. Bijna een kwart van de respondenten zegt met zekerheid en overtuiging zich onderdeel van Achmea te voelen.

Naast de gegeven antwoordcategorieën blijkt dat bij meer dan een kwart van de respondenten het gevoel voor Achmea aan het groeien is. Deze 26 respondenten kunnen diverse antwoorden (ja/nee) gegeven hebben, vandaar dat deze dubbel in de tweede grafiek staat, als extra antwoordcategorie.



6.1.6 'bij/Achmea'

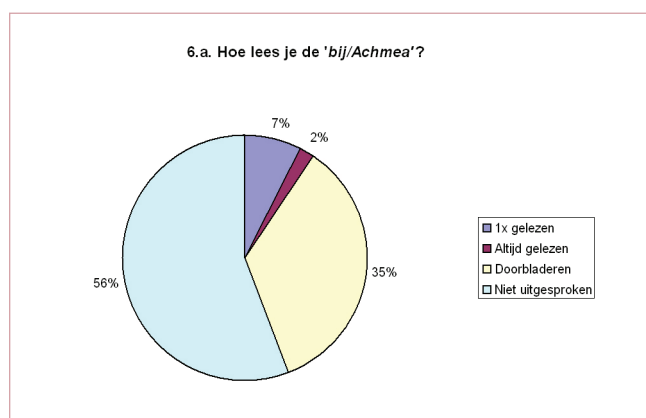
Vraag 6:

Heb je het nieuwe personeelsblad
'bij/Achmea' al gelezen?

75% van alle respondenten heeft het nieuwe personeelsblad al gelezen of doorgebladerd.



Ik heb niet expliciet aan respondenten gevraagd op welke manier zij de 'bij/Achmea' lezen. Toch geeft een heel groot deel van de respondenten uit zichzelf aan het blad slechts door te bladeren of nog maar één keer gelezen te hebben.



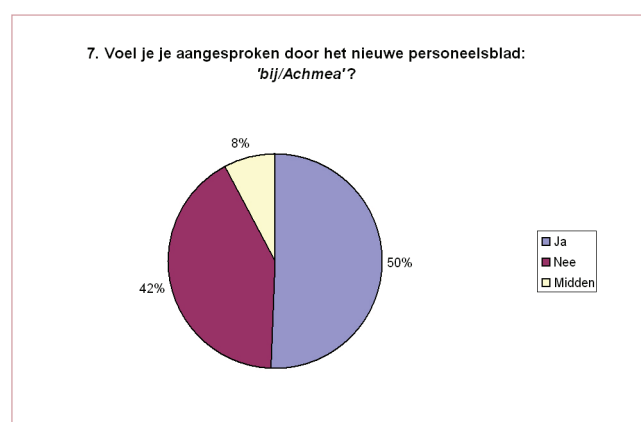
6.1.7 Aangesproken

Vraag 7:

Voel je je aangesproken door de 'bij/Achmea'?

Precies de helft van de respondenten voelt zich aangesproken door het nieuwe personeelsblad, tegenover 42% die zich niet aangesproken voelt. 8% van de respondenten hangt er nog een beetje tussenin en weet het niet zo goed.

In paragraaf 6.3.4 staan de letterlijk genoemde reacties.

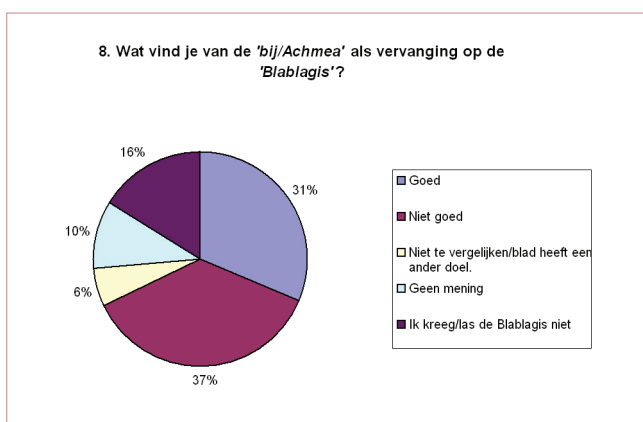


6.1.8 Vervanging 'Blablagis'

Vraag 8:

Wat vind je van 'bij/Achmea' als vervanging van de 'Blablagis'?

Bijna een derde van de respondenten vindt de 'bij/Achmea' een goede vervanging op de 'Blablagis'. Daar tegenover staat 37% van de respondenten die de 'bij/Achmea' geen goede vervanging vindt. Een aantal opvallende uitspraken hierover staat in paragraaf 6.3.5.

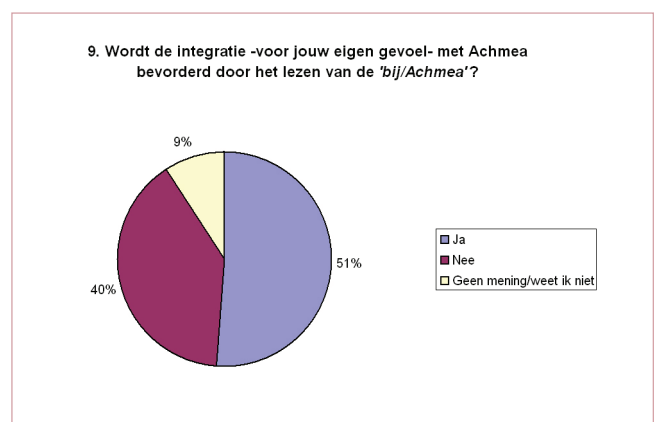


6.1.9 Bevordert het lezen van de 'bij/Achmea' de integratie?

Vraag 9:

Wordt -voor jouw eigen gevoel- de integratie met Achmea bevorderd door het lezen van de 'bij/Achmea'?

Ruim de helft van de respondenten vindt dat het lezen van de 'bij/Achmea' zeker helpt bij het integreren en het eigen gevoel over Achmea. 40% deelt deze mening niet.



6.2 Resultaten kwantitatief onderzoek per bedrijfsonderdeel (stratificatie)

Het is interessant om de betrokkenheid ook per bedrijfsonderdeel uit te werken. Zo wordt achterhaald of het ene onderdeel binnen Agis al verder gevorderd is in de integratie dan de andere divisie.

Zorg & AWBZ

Bij het bedrijfsonderdeel Zorg & AWBZ zegt 50% zich 'totaal geen onderdeel' te voelen van Achmea. 14% zegt zich 'niet echt onderdeel' te voelen. Dit betekent dat bijna 2/3 het gevoel bij Achmea te horen nog niet heeft. Slechts 18% zegt dit 'wel' of 'een beetje' te hebben. 18% heeft nog geen mening.

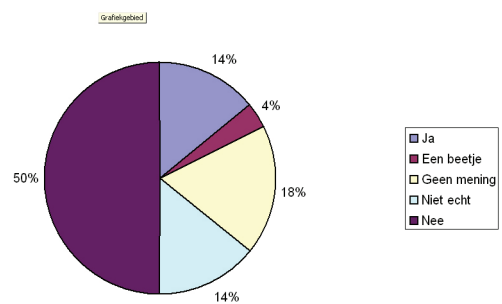
Commercie

Bij het bedrijfsonderdeel Commercie is de houding en het gevoel ten opzichte van Achmea een stuk positiever. Hier zegt slechts 36% zich nog 'geen onderdeel' te voelen, ten opzichte van 46% die zich 'wel geheel onderdeel' van Achmea voelt. Plus de 14% die zich 'een beetje onderdeel' voelt, waardoor 60% van Commercie zich 'een beetje' of 'helemaal onderdeel' voelt van Achmea. Daarnaast is er niemand binnen Commercie die hier geen mening over heeft.

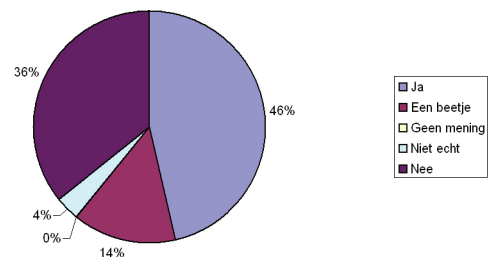
Operations

Binnen het bedrijfsonderdeel Operations voelt slechts 13% voelt zich 'totaal onderdeel' van Achmea. 15% voelt zich 'een beetje onderdeel' van Achmea. 36% voelt zich 'geen onderdeel', en 28% voelt zich 'niet echt' onderdeel. enst, ICT adviseurs tot directeuren/Raad van Bestuursleden.

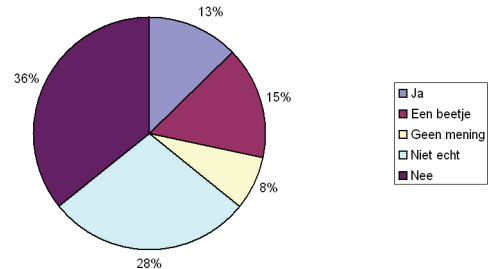
5. Voel je je onderdeel van Achmea? -- Zorg & AWBZ



5. Voel je je onderdeel van Achmea? -- Commercie



5. Voel je je onderdeel van Achmea? -- Operations



6.3 Resultaten kwalitatief onderzoek per vraag (descriptief)

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het kwalitatief onderzoek per vraag beschreven. Vraag 1 en 2 van de enquête behandel ik hier niet, deze zijn in hoofdstuk 6.1 al behandeld. Ik probeer de algemene mening per vraag zo objectief mogelijk te beschrijven met behulp van citaten.

6.3.1 Communicatie

De resultaten van vraag 3 en 4 voeg ik samen omdat hier veelal dezelfde reacties gegeven zijn.

Vraag 3:

Vind je dat je voldoende weet over de integratie met Achmea?

Vraag 4:

Vind je dat het afgelopen jaar voldoende naar je gecommuniceerd is over de integratie met Achmea?

Ja, ik weet voldoende en er is het afgelopen jaar voldoende naar mij gecommuniceerd:

- > 13x Het is goed om je eigen nieuws te zoeken, ik weet ook via welke kanalen dit te vinden is.
- > 10x Ik word goed op de hoogte gehouden.
- > 9x Ik weet voldoende over de integratie, ik hoef ook niet meer te weten.
- > 7x Ik volg veel informatie vanuit de OR.
- > 6x Communicatie was open/duidelijk/helder.
- > 6x Niet alles kan gecommuniceerd worden, dat begrijp ik.
- > 6x Ik maak me er niet druk om, ik zie wel wat er gebeurt.
- > 5x Vanuit mijn werkzaamheden krijg ik veel informatie over het Nieuw Zorgbedrijf.
- > 5x Als er nieuws is, wordt dit doorgecommuniceerd.
- > 5x Hoofdpijnen, wel, details niet.
- > 5x Ik werk veel samen met Achmea.
- > 3x Ik krijg voldoende informatie van mijn leidinggevende.
- > 3x Ik krijg eerder te veel nieuws dan te weinig.
- > 3x Ik krijg veel informatie via kwartaalbijeenkomsten.
- > 3x Ik snap dat ze wachten met communiceren tot er zekerheid is.
- > 3x Het is nu gewoon afwachten.
- > 3x Meer informatie zou gaan irriteren/komt niet meer aan.

Nee, ik weet niet voldoende en had graag anders/meer informatie gekregen:

- > 12x Er wordt vaak gecommuniceerd/de communicatie moet concreter/helderder.
- > 9x Ik krijg veel informatie/roddels vanuit de wandelingen. Dit komt toch ook ergens vandaan?
- > 7x Wat houdt de integratie concreet in voor mij? Dit wordt te weinig gecommuniceerd.
- > 6x Ik wil zo veel en zo snel mogelijk informatie krijgen!
- > 5x Ik weet niet wat zij nog meer weten.
- > 4x Te druk om alles goed door te lezen.
- > 4x Ook als er geen informatie is/uitstel, moet er gecommuniceerd worden dat er geen informatie is.
- > 3x Ik krijg te weinig informatie.
- > 3x De top weet meer.

Neutrale opmerkingen tijdens het beantwoorden van deze vraag:

- > 6x Waar kom ik straks te werken, welke locatie?
- > 3x Ik zou het prettiger vinden als mijn team apart wordt genomen in een bijeenkomst. Veel helderder.

Uit de kwantitatieve analyse in paragraaf 6.1.3 blijkt dat 68% van de respondenten van zichzelf vindt dat hij/zij voldoende weet over de integratie. 79% van de respondenten vindt ook dat er het afgelopen jaar voldoende is gecommuniceerd over de integratie.

Opvallend uit de positieve uitspraken is dat een aantal respondenten zelf het nieuws over de integratie opzoekt. Zij geven ook aan te weten via welke kanalen dit nieuws te vinden is.

Opvallend uit de reacties van respondenten die aangeven niet helemaal tevreden over de communicatie te zijn is dat een aantal van hen graag wil dat de informatie concreet en transparant wordt gecommuniceerd. Op deze manier hoeven ze niet door een bulk communicatie te zoeken om erachter te komen wat interessant is voor hen.

Een aantal medewerkers vraagt zich wel af waar de geluiden in de wandelgangen vandaan komen. “Zijn deze geluiden op de waarheid gebaseerd?” “Dit moet toch ergens vandaan komen?” Dit zijn vragen die tijdens de interviews door de respondent een aantal keer gesteld zijn. Deze respondenten geven aan dat ze liever hebben dat iets sneller wordt door gecommuniceerd, zodat deze wandelgangen geen kans hebben om roddels het bedrijf in te sturen.

6.3.2. Onderdeel van Achmea?

Vraag 5:

Voel je je onderdeel van Achmea?

Zoals bij de kwantitatieve analyse te zien is voelt 36% van de respondenten zich helemaal of een beetje onderdeel van Achmea. 56% van alle respondenten voelt dit nog niet. Tijdens mijn interviews merkte ik al dat de meningen hierover ook erg verdeeld zijn. Per bedrijfs onderdeel, per afdeling, maar ook per persoon.

Waarom voelen respondenten zich onderdeel van Achmea? (36%)

- > Er zijn een aantal respondenten die nog niet zo lang bij Agis werken. Zij zijn na januari 2008 (start van de fusie) bij Agis komen werken en wisten dus vanaf het begin wat hen te wachten stond. Zij hebben hier zelf voor gekozen. Daarnaast hadden zij direct een contract via Achmea. Deze mensen geven aan dat zij weinig problemen hebben met de overstap naar Achmea.
- > **"Ik werk nog niet zo lang bij Achmea en heb ook een contract via Achmea. Ik voel mij dus al sinds ik bij Agis werk onderdeel van Achmea."**
- > Een aantal respondenten staan zelf erg positief tegenover deze verandering. Zij vinden de fusie een logisch gevolg, zien hier hun kansen in, staan open voor de verandering en hebben veel vertrouwen in Achmea als werkgever. Bij sommige medewerkers kan de integratie zelfs niet snel genoeg gaan: medewerkers zouden het fijn vinden als e-mailadressen en agenda's zo snel mogelijk gesynchroniseerd worden, zodat de communicatie tussen collega's gemakkelijker gaat.
- > **"Ja. Je merkt dat Achmea betrokken is bij de Agismedewerkers. We kregen een brief op de deurmat waarin stond dat we in dienst van Achmea zijn. Dit is een grote verandering en uitbreiding, maar ik heb er wel vertrouwen in. Achmea heeft hogere eisen, maar hier ben ik het helemaal mee eens. Ik zie deze fusie echt als een grote kans en nog leuk ook. Achmea stuurt goede informatie, ik weet waar ik aan toe ben.."**

- > "Dit begint zeker te komen. Het gaat langzaam, maar het komt! We worden namelijk 'doodgegooid' met Achmea, maar dit is goed. Het is wel jammer dat de identiteit van Agis verloren gaat op deze manier, maar ik begrijp zeker dat het nu moet gebeuren."
- > Een aantal respondenten merkt dat Achmea en Agis de afgelopen drie jaar geïntegreerd zijn; zij zijn hierin meegegroeid. Een aantal afdelingen werkte al samen met Achmea, medewerkers gaan op bezoek bij Achmea en zij worden meegenomen in de interne communicatie-uitingen van Achmea. Dit versterkt hun gevoel ten opzichte van Achmea en de divisie Zorg & Gezondheid.
- > "Langzaam, maar het komt wel. We doen al veel met de afdeling van Achmea samen, en dit voel je. Hierdoor voel je je ook steeds meer 'Achmeaan'.."
- > "Ja. Ik doe al vrij veel dingen samen met collega's van andere divisies. Ik kijk niet terug naar Agis, maar sla een nieuwe weg in. En dat gaat het snelst als we er met z'n allen voor gaan."
- > "Dit is aan het groeien. We werken steeds meer samen en zijn ook al naar een Achmeavestiging geweest, dit helpt heel erg."
- > Een aantal respondenten vindt het belangrijkste onderdeel van de integratie het feit dat Achmea nu het salaris betaalt en zij onder de arbeidsvoorwaarden van Achmea vallen.
- > "Ja. ik ben in dienst bij Achmea en Achmea betaalt mijn salaris. Al was dit bij de eerste brief van Achmea nog wel even slikken. Maar we houden natuurlijk het Agismerk, dat scheelt."

Waarom voelen respondenten zich geen onderdeel van Achmea? (56%)

- > Een aantal medewerkers is boventallig geworden of is onzeker over zijn/haar functie.
 - > "Alles was koek en ei voordat Achmea erbij kwam. Toen Achmea opeens ter sprake kwam werd mijn functie onzeker. Achmea heeft dit allemaal verpest."
 - > "Ik voel mij nog niet echt onderdeel van Achmea, Het Agismerk blijft natuurlijk. Maar ik merk wel dat ik er nu anders mee omga, omdat ik toch weg moet. Voorheen heb ik ook bij Achmea gewerkt en daar moest ik toen weg omdat ik boventallig was. Nu gebeurt dit weer."
- Een aantal respondenten vindt Achmea te groot en te onpersoonlijk. Zij hebben moeite om te integreren en zien de cultuurverschillen als levensgroot en persoonlijk onoverwinbaar. Daarnaast zijn ze bang dat de Agisidentiteit verloren gaat.
- > "Nee. Achmea is te groot, te onpersoonlijk."
 - > Ik ben bang dat ik het 'Achmeagevoel' over een paar jaar ook niet heb. Agis is niet zo groot, de lijnen zijn kort. Bij Achmea heb je zulke lange procedures, het spreekt mij totaal niet aan."
 - > "Nee, Achmea is veel te groot. Ik vind Agis al groot, maar Achmea met 20.000 medewerkers is wel heel veel. Ik heb wel goed contact met Achmeacollega's. Dit is wel grappig, eerst waren het concurrenten en nu kan je bij hen aankloppen voor hulp."
 - > "We kunnen niet anders. Het is Achmea voor en het is Achmea na. Er wordt verteld dat Achmea een cadeautje voor Agis is, maar als je het cadeautje openmaakt zit er niets in. Agis is beter met veel dingen, zoals online zijn wij al heel ver. Wij doen ons werk en we doen het goed, maar van Achmea moeten we steeds beter en beter worden. Maar voor ons houdt het een keer op."

- > "Nee. Ik heb zelfs bij Achmea gewerkt, maar voel mij absoluut geen onderdeel. Agis is de kleine broer, Achmea is de grote papa. Dit werkt niet."
- > "Ik vind een heel groot verschil in bedrijfscultuur tussen Achmea en Agis. Aan de ene kant passen ze goed bij elkaar en is deze samenwerking logisch, aan de andere kant niet. Bij Achmea zie je bij vergadering namelijk alleen maar mannen in strakke pakken, het is erg zakelijk. Bij Agis zie je mannen én vrouwen, voornamelijk casual gekleed.."
- > Er is een groot verschil tussen afdelingen die intensief met Achmea samenwerken en afdelingen die dit nog niet doen. Deze laatste afdelingen hebben nog maar heel weinig te maken met Achmea en hun Achmeacollega's, waardoor hun gevoel heel dicht bij Agis ligt, maar nog niet bij Achmea. Wel hebben deze respondenten een sterke mening dat dit wel gaat komen. Zij staan er positief tegenover, maar het gevoel moet nog groeien.
- > "Het is voor ons, medewerkers, nog heel eenzijdig. Onze afdelingen zijn nog gescheiden, hier komt de komende jaren meer verandering in, waardoor we ook meer persoonlijk contact krijgen."
- > "Ik voel mij nog steeds meer Agis. Maar ik voel mij wel betrokken bij Achmea. Het gevoel moet echt groeien door het fysiek samenwerken."
- > "Nee. Dit komt omdat we hier alleen Agismensen hebben. Er verandert nog niets. Als we straks misschien een gemengd callcenter krijgen, zou het anders worden. Het lijkt mij bijvoorbeeld heel leuk om een stage bij Achmea te doen. Ik ben heel benieuwd hoe zij werken. Ik denk dat mijn gevoel over Achmea dan ook veranderd."
- > Veel mensen binnen Agis hebben al meerdere fusies meegemaakt. De één staat dan heel positief tegenover deze nieuwe 'fusie':
- > "Het is altijd goed gekomen, dus ik maak me er nu niet meer druk om."
- terwijl de ander nog in de vorige fusie is blijven hangen en zich zelfs nog geen Agis voelt:
- > "Ik ben een echte ZAO'er en voel me hier ook meer verbonden mee. Ik trek nog steeds naar mijn eigen ZAO-clubje toe."
- > Een aantal medewerkers klampt zich vast aan 2013:
- > "Nee, ik heb er verder weinig mee te maken. Het is pas in 2013, dat duurt nog zo lang."
- De garantie is inderdaad dat elke medewerker tot 2013 op de locatie kan blijven werken waar hij/zij nu werkt. Dat wil niet zeggen dat er verder niets verandert of integreert. Weten deze medewerkers wel wat er speelt, zijn zij voldoende op de hoogte? (Dit is drie keer genoemd bij het bedrijfsonderdeel Operations.).
- Agis heeft veel medewerkers die op externe basis werken. Deze mensen voelen zich minder betrokken bij Achmea én minder bij Agis en hebben geen of weinig moeite met de integratie van Agis naar de divisie Zorg & Gezondheid.

6.3.3 'bij/Achmea'

Vraag 6:

Heb je het nieuwe personeelsblad 'bij/Achmea' al gelezen?

75% van de respondenten heeft de 'bij/Achmea' al gelezen. Zie paragraaf 6.1.6.

Doorvraag vraag 6:

Wat vond je hiervan?

Respondenten vinden de lay-out van de 'bij/Achmea' mooi, professioneel, positief en duidelijk. Het spreekt hen aan.

>

"Het voelt dichtbij. Leuk dat het voor verschillende divisies is geschreven. Het is een prettig formaat, ik ga daar graag mee in de tuin zitten. Ik vind het leuk hoe de medewerkers aan bod komen, dat Willem van Duin gaat lunchen met een medewerker en de achterkant is ook leuk!"

>

"Het is een leuk personeelsblad. Er staan een aantal bekenden in, goed gedaan!"

>

"Ik vind dit blad veel persoonlijker dan de Achmea.nu. Er zijn heel veel onderwerpen, er is een apart zorgkatern maar toch is het blad Achmeabreed. De medewerker staat centraal en er wordt niet van bovenaf geschreven."

>

"Ik heb hem doorgebladerd. Ik vind het heel goed dat er zo'n personeelsblad is. Hij is breed georiënteerd, laat de mens kant zien, maar ook de proceskant."

>

"De lay-out is mooi en je ziet zo de andere onderdelen van Achmea. Wat doet Achmea nog meer? Dat is leuk om te lezen."

>

"Ik vind het blad vrij uitgebreid. Je komt er opeens achter dat er veel meer buiten de deur gebeurt dan wij merken."

> Respondenten vinden de 'bij/Achmea' een hele vooruitgang vergeleken met de Achmea.nu. De Achmea.nu bestaat sinds december 2010 niet meer en veel medewerkers zijn hier blij om: dit blad werd als saai ervaren.

> Respondenten vinden dat er heel veel tekst en informatie in staat. Het kost (veel) tijd om te lezen en daar ontbreekt het vaak aan. Daarom geven veel medewerkers aan het blad alleen door te bladeren of te scannen.

> Respondenten vinden dat het blad té positief is. Zij geloven het niet meer.

>

"Achmea en Achmeamedewerkers worden te veel opgehemeld."

>

"Ik vind dat er "überblij" mensen in staan, het is te veel propaganda."

>

"Ik vond het een persoonsverheerlijking. Ik kende iemand waarover een artikel stond in 'bij/Achmea' maar vond dit echt persoonsverheerlijking. Het is wel een heel positief blad, misschien iets té. Ik vind dat er meer reflectie in dit blad moet komen, het wordt te positief, ik geloof dit niet meer. Misschien is deze fusie helemaal geen goed maatschappelijk gevolg van Agis/Achmea. Ik twijfel hier zelf namelijk wel aan en het zou goed zijn als dit ook in het blad aan bod komt."

>

"Ik vind hem te positief waardoor het ongeloofwaardig wordt. Als ik het blad opensla denk ik: 'wow, ik werk in een sprookje!' Blijkbaar willen ze dit overbrengen."

> Een aantal respondenten vindt het formaat te groot en niet handig. De 'bij/Achmea' past niet in de brievenbus zonder dubbelgevouwen te worden. Ook vinden ze dat hij best iets goedkoper/kleiner gedrukt kan worden.:

>

"Het is goed dat de 'bij/Achmea' minder vaak uitkomt. Daarnaast vind ik hem wel heel kostbaar gedrukt. Kan dit niet goedkoper? Ik vraag mij af of medewerkers dit lezen. Ik vind dat we deze bladen gewoon in de panden zelf moeten leggen. Ik vind dat we een beetje op de centen moeten letten."

- > Respondenten willen de 'bij/Achmea' liever op de werkvloer krijgen: in hun postvakje of bij de tijdschriftenhoek. Ze denken dat ze hem dan sneller lezen. Daarnaast wil niet iedereen thuis geconfronteerd worden met het werk.
- > Een aantal respondenten wil zelf graag input leveren voor de 'bij/Achmea'. Dit is niet altijd mogelijk.
- >

"Ik vind het jammer dat we hier geen dingen meer in kwijt kunnen. Als je met een goed idee komt, zitten ze tot juli vol. Ik heb bijvoorbeeld een bezoek aan een zorginstelling gedaan, heel leuk, wat zeker aandacht moet krijgen. Maar dit wordt niet opgepakt. Daar schiet de 'bij/Achmea' wel in tekort."

6.3.4 Aangesproken

Vraag 7:

Voel je je aangesproken door de 'bij/Achmea'?

50% van de respondenten voelt zich aangesproken door de 'bij/Achmea', 42% van de respondenten voelt zich niet aangesproken door de 'bij/Achmea'.

- > Sommige respondenten vinden het personeelsblad te algemeen en te breed georiënteerd. Wel vinden veel medewerkers het prettig dat er een katern is toegespitst op de divisie Zorg & Gezondheid.
- >

"Ik ben wel blij dat ze steeds meer op de divisies proberen te richten. Het bankleven ligt namelijk heel ver van mijn bed."
- > Respondenten gaan direct op zoek naar artikelen over Agis en Agismedewerkers. De rest interesseert hen (nog) niet zoveel. Een aantal respondenten vindt ook dat er te weinig Agismedewerkers in het blad staan. Ze herkennen niemand in de 'bij/Achmea'. De eerste editie waar 3 Agismedewerkers van de Technische Dienst, die iedereen herkent, op de voorpagina staan werd heel positief beoordeeld.

- >

"Ik kijk de 'bij/Achmea' meteen door om te zien of er iets over Agis in staat, daar ben ik dan nog wel echt naar opzoek."
- >

"Er zijn wel veel onbekende mensen: de Achmeanen...."
- >

"Ja, ik kijk de 'bij/Achmea' even snel door. Maar ik ken de mensen niet en de protocollen niet en daarom gaat hij eigenlijk direct naar het oud papier."
- > De helft van de respondenten voelt zich direct aangesproken door de 'bij/Achmea'. (Zie paragraaf 6.1.7).
- > "

Het gaat natuurlijk over ons! Natuurlijk voel ik me nóg meer aangesproken als ik beelden en foto's van Agis in 'bij/Achmea' zie. Maar ik voel mij zeker aangesproken."
- >

"Achmea en haar medewerkers komen zo een stuk dichterbij."
- >

"De kopjes spreken me aan, het is een goede combinatie van beide. Ik vind het interessant om er achter te komen hoe Achmea erover denkt en wat de mogelijkheden zijn om mij verder te ontwikkelen."
- >

"Jawel. Ik vind de artikelen soms wel interessant. Daarnaast ben ik benieuwd wat er speelt binnen Achmea. Het zijn dezelfde soort mensen, doen hetzelfde werk, maar toch hebben ze een andere cultuur. Dat vind ik heel interessant. Deze cultuur zie je ook sterk terug in de lay-out van het blad."
- > Een aantal respondenten (42%) heeft moeite om zich aangesproken te voelen. (Zie resultaten kwantitatief onderzoek paragraaf 6.1.7) Dit komt vooral door de brede doelgroep en omdat zij zich niet kunnen identificeren met de afbeeldingen van medewerkers.
- >

"Het voelt voor mij erg ver weg, zo'n grote doelgroep: 20.000 medewerkers. Ik vind het prima om over Zwolle of FBTO iets te lezen, maar het zegt me niet zoveel."

- > "Ik heb hier geen binding mee, het moet dichterbij komen."
- > "In de 'bij/Achmea' zie je alleen mannen in een mooi pak, dit spreekt mij niet aan. Ik kan mij niet identificeren met de mensen in de 'bij/Achmea'."
- > "Nee, het is te over de top voor mij. Als het meer down to earth geschreven zou worden zou ik mij meer aangesproken voelen."
- > "Ik vind het blad niet echt uitnodigend. Ik mis de Agisstijl, dan zou het mij iets meer aantrekken."

6.3.5 Vervanging 'Blablagis'

Vraag 8:

Wat vind je van de 'bij/Achmea' als vervanging van de 'Blablagis'?

31% van de respondenten vindt de 'bij/Achmea' een goede vervanging van de 'Blablagis'. (paragraaf 6.1.8).

- > Een aantal respondenten was niet positief over de 'Blablagis'.
- > "Goed. De 'Blablagis' las ik eigenlijk nooit, de 'bij/Achmea' wel. En nu, omdat Achmea veel meer leeft lees ik hem natuurlijk ook meer."
- > "Ja, het is een goede vervanging. 'Blablagis' was natuurlijk een stuk persoonlijker, maar 'bij/Achmea' is een goede combinatie tussen 'Blablagis' en Achmea.nu."
- > "Prima! Ik vond 'Blablagis' echt een schoolkrantje, dit ziet er veel professioneler en beter uit. Het is natuurlijk een grote mix van merken en ik snap dat dit lastig is om in een personeelsblad te zetten."
- > Een aantal respondenten vindt dat met de komst van een heel nieuw bedrijf ook één nieuw personeelsblad moet komen.
- > "Ik ben blij dat het nu 1 blad is, ik zie de stijl van de 'Blablagis' terug in de 'bij/Achmea'. Prima!"

- > "Prima, het is niet erg dat de 'Blablagis' weg is. Het is logisch dat het één moet worden. Het kost mij teveel tijd om 2 bladen te moeten lezen."
- > "Ik vind het een mooi blad. Het is goed om zo uit te breiden. Toen Anova, ZAO en Anos gingen fuseren, hield je nog heel lang verschillende subculturen binnen Agis. Dat was niet goed, ik denk dat dit nu verminderd wordt."
- > Een aantal medewerkers werkt nog niet zo lang bij Agis en heeft geen moeite om 'afschied' te nemen van de 'Blablagis'.

37% van de respondenten vindt de 'bij/Achmea' geen goede vervanging op de 'Blablagis'. (paragraaf 6.1.8)

- > Een aantal respondenten vindt dat de 'Blablagis' veel persoonlijker was geschreven. Zij vinden het belangrijk dat een personeelsblad dichtbij komt.
- > "Blablagis' had meer betrekking op mensen, het sprak meer aan en leeft meer voor mensen."
- > "Jammer dat de 'Blablagis' weg is. Ik vind de 'bij/Achmea' te breed. Alle onderdelen staan erin, het is niet meer persoonlijk gericht. In de 'Blablagis' stond de gewone man, deze zie je in de 'bij/Achmea' niet meer terug."
- > "'Blablagis' was een stuk persoonlijker en bevatte natuurlijk meer Agis. Het ging veel meer over collega's, het was een beetje als de Privé."
- > De 'Blablagis' was veel luchtiger geschreven, respondenten vinden de 'bij/Achmea' te zakelijk..
- > "De 'Blablagis' pakte ik er sneller bij. Deze voelt losser. Van mij mag alles wel op een wat lossere manier gebracht worden. Dan komt het juist nog beter binnen bij mij. De 'bij/Achmea' vind ik echt te zakelijk."

> "Het ziet er iets anders uit, de 'Blablagis' is een stuk gezelliger. Het stukje over collega's mis ik bij de 'bij/Achmea'. En de in- en uitdienst zie je nu niet terug, dat vind ik toch wel belangrijk om te weten. De 'Blablagis' was meer een mix tussen zakelijk en persoonlijk."

> "De 'Blablagis' kwam veel dichterbij. Daar lieten ze mensen ook echt zien zoals ze waren. In de 'bij/Achmea' zie je dat nooit, mensen op de voorpagina hebben allemaal een net pak aan en een grote smile op hun gezicht. Hier hou ik niet van, het is te nep."

> 6% van de respondenten vindt dat de 'bij/Achmea' en de 'Blablagis' niet met elkaar te vergelijken zijn, omdat deze beiden een ander doel hebben. 16% van de respondenten las of kreeg de 'Blablagis' niet en kan deze dus ook niet vergelijken met de 'bij/Achmea'. 10% van de respondenten heeft geen mening.

6.3.6 Heeft de 'bij/Achmea' invloed op de integratie?

Vraag 9:

Wordt –voor jouw eigen gevoel– de integratie met Achmea bevorderd door het lezen van de "bij/Achmea"?

Meer dan de helft (51%) van de respondenten vindt dat het lezen van de "bij/Achmea" zeker helpt bij het integreren en het eigen gevoel over Achmea. (Zie kwantitatieve analyse paragraaf 6.1.9)

> Respondenten vinden dat het bedrijf versterkt wordt en de integratie wordt bevorderd door het voeren van één personeelsblad.

> "Ik vind dat als je opgaat in Achmea, dat één personeelsblad je bedrijf en personeel versterkt."

> "Als je leest waar ze mee bezig zijn, kan je je ook daar naartoe ontwikkelen."

> Respondenten geven aan dat dit komt doordat: Door het lezen van de 'bij/Achmea' weten medewerkers wat er speelt binnen Achmea.

> "Ik zie welke mensen er werken, ik zie wat er speelt bij andere divisies. Ik vind de formule heel goed, ik ben hier heel positief over."

> "Je krijgt meer zicht op andere merken en je raakt meer betrokken hierbij. Dit is een proces en moet gaan groeien."

> "Ik sta open voor verandering. Het is een zakelijk blad, maar trekt mijn interesse wel. Het moet me aanspreken en dat gebeurt wel redelijk. Ik denk ook echt dat ik mij zo meer Achmea ga voelen, anders blijf je maar op je eigen eilandje zitten, dit schiet ook niet op. Ik vind het heel belangrijk om mijzelf te blijven ontwikkelen."

> Medewerkers meer over hun Achmeacollega's lezen.

> "Ik zie andere dingen die ik op mijn werk niet direct tegenkom. Daarnaast krijg ik een gevoel bij mijn Achmeacollega's."

Een aantal respondenten vindt dat het lezen van het personeelsblad wel helpt, maar dat ook andere zaken hiervoor erg van belang zijn.

> "Het lezen van een personeelsblad draagt natuurlijk wel bij aan het gevoel over Achmea. Ik denk dat wij gewoon een tijd moeten samenwerken met Achmea, dat zou al heel erg schelen."

40% vindt dat een personeelsblad geen goed middel is om de integratie te bevorderen. Hun gevoel ten opzichte van Achmea wordt bevorderd door bijvoorbeeld samenwerken, een bedrijfsuitje en persoonlijke contacten met Achmeacollega's.

> "Nee, er wordt natuurlijk wel veel informatie gegeven, maar voor mij gebeurt integreren alleen via samenwerken. Je moet er zelf bij betrokken worden."

7. Conclusie

7.1 Conclusie hoofdvraag 1

- > **Hebben de interne communicatieuitingen, die ingezet zijn door de Corporate Communicatie-afdeling vanaf augustus 2010, bijgedragen aan een goede informatievoorziening over de integratie voor de medewerkers?**
- a. Zo ja, op welke manier?
 - b. Zo nee, waarom niet?

De interne communicatieuitingen via de middelen: achmeanet (het intranet van Achmea), 'bij/Achmea' (het nieuwe personeelsblad), Agisnet (het intranet van Agis), bijeenkomsten en e-mail worden gelezen en hun spontane bekendheid is hoog. (zie paragraaf 6.1.2) 64 respondenten van de 95 noemt bijvoorbeeld de e-mail als één van de middelen waarin zij informatie krijgen over de integratie. Deze middelen dragen bij aan de informatievoorziening aan de medewerker.

De spontane bekendheid van de middelen: Achmea.nu (het oude personeelsblad van de Achmeaholding), Agis Special (het oude magazine) Agis Journaal (het oude nieuwsbulletin) en de 'Blablagis' (het oude personeelsblad van Agis) is laag en medewerkers verkrijgen maar weinig informatie over de integratie via deze middelen. Dit is te verklaren doordat deze middelen sinds januari niet meer bestaan.

Omdat binnen Agis het organisatiebeleid is dat lijncommunicatie leidend is en de interne communicatiemiddelen deze lijncommunicatie ondersteunen, is het niet verwonderlijk dat een kwart van de respondenten de leidinggevende noemt als bron van informatie over de integratie.

De meeste respondenten (79%) vindt de informatievoorziening voldoende: dit had niet meer hoeven zijn. Een aantal respondenten begrijpen dat niet alles wat er gebeurt gecommuniceerd kan worden en vindt het voldoende als zij de hoofdlijnen weten en niet de details. Daarnaast vinden 13 respondenten het hun eigen verantwoordelijkheid om goed op de hoogte te blijven over de integratie..

- > **Deelvraag:**
Wat vonden de medewerkers van de frequentie, het middel en de inhoud van de interne communicatiemiddelen?

Het grootste deel van de respondenten (70%) vindt de informatie op een juiste manier gebracht qua frequentie, middel en boodschap.

30% van de respondenten vindt dat er iets aan de frequentie, het middel of de inhoud veranderd had moeten worden. Opvallend is dat een aantal respondenten vindt dat medewerkers erg veel informatie krijgen. Respondenten hebben moeite om uit de grote hoeveelheid informatie de belangrijkste informatie voor henzelf te vissen. Zij geven ook aan dat wanneer de inhoud anders was geweest, zij de informatie meer/beter hadden gelezen en dat hun gevoel hierover ook beter was geweest. Kortom, er lijkt bij een aantal medewerkers behoefte aan compacte, heldere en concretere informatie, die duidelijker herkenbaar is als interessant voor Agismedewerkers in het kader van de integratie met Achmea.

Daarnaast vinden respondenten het belangrijk om informatie via hun eigen leidinggevende te krijgen. Ze noemen hierbij het regelmatig organiseren van bijeenkomsten, waarbij hun leidinggevende aan het woord is.

De respondenten zijn zich bewust van de cultuurverschillen tussen Agis en Achmea. Zij willen dat hier aandacht voor komt in de communicatie: welke verschillen in cultuur zien we en wat gaan we hieraan doen?

7.2 Conclusie hoofdvraag 2

> Heeft de inzet van deze communicatieuitingen invloed gehad op de houding van de medewerkers ten opzichte van de integratie met Achmea?

De houding van de respondenten ten opzichte van Achmea is heel verschillend. Uit paragraaf 6.2 blijkt dat respondenten van het bedrijfsonderdeel Commercie hier al veel positiever tegenover staan dan respondenten van bijvoorbeeld het bedrijfsonderdeel Operations. Ook voelen medewerkers dat de integratie nu snel gaat en er dingen staan te veranderen.

Ten tijde van de interviews was het spannend of De Nederlandsche Bank toestemming zou geven voor het starten van één nieuw zorgbedrijf. Dit werd een paar weken uitgesteld, maar dit is niet naar de medewerkers gecommuniceerd. Dit heeft misschien invloed gehad op de op dat moment heersende houding:

>

"We weten dat er iets speelt, dat ze met toestemming enzo bezig zijn, maar we hebben geen idee wat er precies gebeurt."

"Hier werden medewerkers onzeker door.

Over Achmea hebben respondenten twijfels. Sommigen begrijpen niet waarom Agis en Achmea zijn gefuseerd. 40% van alle respondenten voelt zich nog geen onderdeel van Achmea. Deze respondenten hebben vaak de houding:

>

"We zien het wel, ik laat het maar over me heen komen."

Voor hen zal het tijd kosten om zich uiteindelijk ook onderdeel van Achmea te voelen. Deze medewerkers staan nog redelijk cynisch tegenover de communicatieuitingen van Achmea. Toch helpt het wel om deze uitingen te blijven versturen. Respondenten geven aan dat als zij regelmatig informatie krijgen over de integratie en over Achmea, dit helpt om het 'Achmeagevoel' te creëren en te versterken. Dit blijkt uit de resultaten van het kwalitatieve onderzoek in paragraaf 6.3.2 en 6.3.6.

Een aantal respondenten voelt zich al volledig onderdeel van Achmea. Deze respondenten noemen als belangrijkste redenen voor dit gevoel: ze hebben vaak al veel contact met hun Achmeacollega's of hebben door hun werk veel te maken met Achmea.

Een andere reden die mee speelt bij het onderdeel voelen van Achmea is het ontvangen van informatie van Achmea. Sinds 2008 krijgen medewerkers de Achmea.nu en samen met de toegang tot achmeanet sinds april 2010 werd hun gevoel ten opzichte van Achmea positief beïnvloed. De helft van de respondenten geeft ook aan dat, voor hun eigen gevoel, de integratie met Achmea wordt bevorderd door het lezen van de 'bij/Achmea'.

> Deelvraag:

Hoe ervaren de medewerkers de overstap van het eigen personeelsblad naar het Achmea personeelsblad?

'Blablagis'

Een deel, 37% van de respondenten, heeft moeite om afscheid te nemen van de 'Blablagis'. Zij vonden de 'Blablagis' echt een personeelsblad van Agis, dat heel dichtbij kwam. Medewerkers kenden de meeste collega's die in dit blad verschenen. De 'Blablagis' was luchtig en makkelijk geschreven, wat uitnodigde om te lezen. 31% van de respondenten heeft geen moeite om afscheid te nemen van de 'Blablagis' en vindt de 'bij/Achmea' een goede vervanging.

'bij/Achmea'

Ook over 'bij/Achmea' zijn de meningen verdeeld. Ongeveer de helft van de respondenten ziet het blad als zakelijk en afstandelijk. Medewerkers vinden dat het magazine veel tekst bevat en lang niet iedereen neemt daar de tijd voor op zijn vrije avond. Een aantal respondenten heeft moeite om zich te identificeren met de collega's in dit blad. Ze kennen ze niet en het ziet er allemaal zo zakelijk uit. Vaak wordt genoemd dat de tekst te positief en ophemelend is, waardoor respondenten de tekst niet voor waar aannemen. Zij willen graag dat de 'tone of voice' van de 'bij/Achmea' iets neutraler wordt.

De andere helft van de respondenten is positief over de 'bij/Achmea'. Respondenten vinden het goed dat er een katern is speciaal voor de divisie Zorg & Gezondheid. Zij geven namelijk aan dat zij maar weinig affiniteit met pensioenen of schade hebben en dit ook niet interessant vinden om te lezen. Deze medewerkers vinden het een mooi blad, heel positief ingesteld, dat er professioneel uitziet. Zij voelen zich direct geroepen om het blad te lezen. Zij zijn graag op de hoogte van wat er Achmeabreed speelt en vinden het ook interessant om zich te verdiepen in de mogelijkheden die Achmea biedt.

Integreren

51% van de medewerkers geeft aan dat het lezen van de 'bij/Achmea' zeker helpt bij het integreren met Achmea. Door het lezen zien zij wat er speelt binnen Achmea en krijgen ze hier een gevoel bij. Ze krijgen meer zicht op andere merken van Achmea, wat de betrokkenheid naar Achmea stimuleert. Wel geven zij aan dat de integratie een proces is dat tijd kost. Niet alleen het lezen van de 'bij/Achmea' heeft invloed op de integratie, maar vooral het fysiek samenwerken met Achmea en contact met Achmeacollega's.

Het doel van de 'bij/Achmea' is het beleid en de strategie van de organisatie weergeven en de gevolgen hiervan voor de dagelijkse werkzaamheden. Medewerkers van Agis zijn 'nieuw' bij Achmea gekomen en zien het magazine nu vooral als middel zien om Achmea en haar merken te leren kennen.

Kort samengevat

De meningen zijn verdeeld. Een derde mist het oude personeelsblad. Ongeveer de helft vindt het nieuwe personeelsblad goed. Het helpt hen Achmea beter te leren kennen en te integreren.

8. Discussie

- › Ik heb het onderzoek in tien weken opgezet en uitgewerkt; een erg korte periode. Daarom was het niet mogelijk om eerst het kwalitatieve onderzoek uit te voeren en daarna het kwantitatieve onderzoek. Daarom deed ik het kwantitatieve en het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek tegelijk. Omdat het niet mogelijk is om 297 medewerkers te ondervragen met open vragen in het tijdsbestek van tien weken, sprak ik met 95 medewerkers. Dit is niet voldoende om het onderzoek representatief naar de hele populatie te noemen.
- › De resultaten van het onderzoek zijn voornamelijk kwalitatief. Hierdoor is het moeilijk uitspraken te doen over de mening van alle Agismedewerkers. Een aantal van mijn conclusies zijn eigenlijk aannames. Deze aannames zijn wel betrouwbaar, omdat ik rekening heb gehouden met de criteria die gelden om kwalitatief onderzoek betrouwbaar te houden en de inhoudsvaliditeit te garanderen.
- › Omdat ik de antwoorden zelf invulde op het enquête-formulier en omdat er veel open vragen waren, kon ik het antwoord soms verkeerd interpreteren. Om dit te voorkomen, herhaalde ik zoveel mogelijk de antwoorden van respondenten en vatte ze samen, om te controleren of ik het goed begreep. Hierdoor bleef de kwaliteit van het antwoord en de registratie ervan gewaarborgd.
- › Het onderzoek is eigenlijk voor Achmea, omdat alle interne communicatie-uitingen vanaf 26 mei 2011 binnen de divisie Zorg & Gezondheid worden ingezet. Omdat ik mijn onderzoek heb gestart toen het bedrijf Agis nog bestond, heb ik de interne analyses vanuit Agis gemaakt. Ik heb zoveel mogelijk geprobeerd het Achmeabreed te maken, maar doordat de nieuwe missie/visie van de divisie Zorg & Gezondheid nog niet bekend zijn was dit nog niet altijd mogelijk.
- › De populatie van dit onderzoek zijn alle medewerkers van Agis op de hoofdlocatie Amersfoort, ongeacht leeftijd, geslacht of functie. Ik heb alleen de medewerkers van de hoofdlocatie in Amersfoort geïnterviewd. De opdrachtgever heeft mij niet gevraagd om het onderzoek uit te breiden met de medewerkers in Leeuwarden en de medewerkers van de Agiswinkels, zodat ik een algemener beeld zou krijgen van wat er leeft onder alle Agismedewerkers. Hierdoor heeft dit onderzoek alleen betrekking op de medewerkers van Agis op de hoofdlocatie in Amersfoort.

9. Aanbevelingen

Na het onderzoeken van de ingezette interne communicatieuitingen met betrekking tot de integratie met Achmea zijn een aantal aanbevelingen voor de organisatie naar voren gekomen. Ook bespreek ik de aanbevelingen voor toekomstig onderzoek.

9.1 Aanbevelingen voor de afdeling Corporate Communicatie van de divisie Zorg & Gezondheid

- Uit het onderzoek blijkt dat nog lang niet alle medewerkers van Agis helemaal om zijn. (56% voelt zich nog geen, of niet echt, onderdeel van Achmea.) Ik beveel de afdeling Corporate Communicatie van de divisie Zorg & Gezondheid aan om aandacht te houden voor gevoeligheden rond deze fusie. De intensieve communicatie rond dit onderwerp moet zeker blijven om dit proces in goede banen te laten lopen. Medewerkers geven aan dat communicatie een deel van het proces is waardoor zij zich uiteindelijk wel onderdeel voelen.
- Houd aandacht voor de groep medewerkers die zich nog (helemaal) niet herkent in Achmea en dit ook niet wil. Blijf hen informeren, maar dan vaker via berichten van hun leidinggevenden of in bijeenkomsten. Maar geef hen ook gewoon tijd.
- Bijeenkomsten worden als zeer informatief beschouwd en medewerkers willen deze graag meer dan zij nu krijgen. Zij hebben moeite om de voor hun interessante informatie te filteren, een bijeenkomst van hun (directe) leidinggevende zou veel dingen ophelderen voor hen.
- Onlangs is bekend geworden dat Achmea nog meer gaat uitbreiden en een fusie met De Friesland Zorgverzekeraar is aangegaan. Omdat hier de komende jaren een gelijksoortig proces plaatsvindt als nu met Agis is gebeurd, is het verstandig om dit onderzoek met De Friesland te delen. De afdeling Corporate Communicatie van De Friesland kan hier veel van leren om ook dit proces zo goed mogelijk te laten verlopen.

- Medewerkers vinden contact met hun Achmeacollega's prettig en zeggen dat dit hun gevoel jegens Achmea versterkt. Om de integratie te bevorderen zouden meeloopdagen met Achmeacollega's georganiseerd kunnen worden. Zo krijgen Agismedewerkers meer zicht op en meer begrip voor de werkzaamheden van hun collega's bij Achmea. Verschillen zouden hierdoor verkleind kunnen worden en overeenkomsten worden als prettig ervaren.
- Een kwart van de medewerkers vindt het belangrijk om informatie te krijgen via de directe leidinggevende. Houdt hier rekening mee tijdens het verdere integratieproces.

9.2 Aanbevelingen voor verder onderzoek

- Achmea is een fusiebedrijf. Voor de integratie met Agis had Achmea de divisie Zorg. Deze divisie bestond uit de merken Zilveren Kruis Achmea, FBTO, Interpolis, Avéro Achmea, DVZ Zorgverzekeringen en OZF.

Het zou interessant zijn een zelfde soort onderzoek uit te voeren bij medewerkers die voorheen onder Achmea Zorg vielen. Welke invloed heeft de integratie met Agis voor de Achmeamedewerkers? Wellicht komt hieruit een heel ander resultaat, maar hierdoor zou wel de invulling van interne middelen rond integraties geoptimaliseerd kunnen worden. Voor de toekomst erg bruikbaar.

- Voor een volgend onderzoek is het interessant om na te gaan hoe belangrijk de middelen zijn, die zijn ingezet vanuit de communicatieafdeling, ten opzichte van andere middelen. Met deze andere middelen bedoel ik dan het samenwerken met de nieuwe collega's, de inzet van projectgroepen tijdens een integratie en de inzet van e-mail.

10. Literatuurlijst

- > achmeanet.hosting.corp
- > agisnet
- > agisweb.nl
- > allesovermarktonderzoek.nl/Extra/Steekproef
- > [bij/Achmea](#) – Magazine voor alle medewerkers
- > [Blablagis](#) – Blad van/voor medewerkers van Agis
- > Koeleman, H. (2006) *Interne Communicatie bij verandering. Van middelen- naar interventie denken*, 2e druk. Alphen aan den Rijn: Kluwer
- > www.pioniermarktonderzoek.nl/methoden/
- > [kwantitatiefvskwalitatief/kwantitatiefvskwalitatief.html](#)
- > www.qualiteit.nl/kwalond.htm
- > Reijnders, E. (2006) *Basisboek Interne Communicatie*. Assen: van Gorcum
- > Verhoeven, N. (2007) *Wat is onderzoek?* 2e druk. Amsterdam: Boomonderwijs

Bijlage

1.1 Missie

Agis formuleert haar missie als volgt:

“Agis is een ondernemende zorgverzekeraar.
Een vertegenwoordiger en gids voor hun klanten.
Hun belang is de drijfveer. Voor de zorgaanbieders is Agis een betrouwbare partner. Samen met hen verzekert Agis haar klanten de toegang tot op maat gesneden zorg van een goede kwaliteit.”

Het nieuw zorgbedrijf heeft voor de komende 10 jaar de volgende ambitie:

Van meest vertrouwde zorgverzekeraar naar meest vertrouwde gezondheidsregisseur (in 2020):

- › bijdragen aan kwaliteit en betaalbaarheid zorg
- › continuïteit: vertrouwde zorgverzekeraar
- › marktsegmenten en merkrollen met een passend aanbod voor alle typen klanten
- › concurrentie verslaan in zorg voor bestaande klanten
- › voorsprong in kennis, innovatie en productontwikkeling

1.2 Visie

Agis formuleert haar visie als volgt:

“In een omgeving die sterk in verandering is, waar zorg een steeds complexer begrip geworden is, is de zorgvraag van de klant de leidraad. Een omslag van aanbodgericht werken, naar klantgericht denken en doen. Agis stelt zich als voorloper op. Door haar opgebouwde kennis, haar ervaringen en haar relaties in de zorg, is Agis inventief en innovatief in haar oplossingen. Het grote accent ligt op preventie en verbetering van de kwaliteit van zorg.

Agis voelt zich als maatschappelijke onderneming sterk verantwoordelijk voor goede gezondheidszorg. Een groot deel van haar verzekerden woont in de stad. Agis werkt nauw samen met de Gemeente en andere partijen om een volwaardig aanbod van zorg en specifieke zorgprogramma's aan te bieden. Dichtbij, alles onder één dak, laagdrempelig, betaalbaar en toegankelijk voor alle mensen uit de stad. Daar streeft Agis naar onder de naam ‘Grote Steden’. Op deze manier dient Agis het belang van haar klanten het meest effectief.”

1.3 Kernwaarden

Gedreven

kritische en actieve houding, verantwoordelijkheid nemen, vernieuwend en modern

Open

eerlijk en duidelijk, elkaar aanspreken op gedrag/resultaten, fouten toegeven en ervan leren

Realistisch

duidelijke afspraken maken, flexibel, efficiënt en bedrijfsmatig, betrouwbaar en deskundig

Mensgericht

maatschappelijk ondernemend, sociaal, betrokken, zorgzaam, luisteren en behulpzaam zijn, respectvol en beleefd

>

“Deze kernwaarden zijn een inspiratiebron voor het denken en doen van 1.400 Agismedewerkers. Ten opzichte van elkaar en vooral richting onze klanten. Want daar doen we het voor!”

1.4 Positionering

De positionering van Agis is:

“Agis is geen gewone zorgverzekeraar, maar een actieve beweging in de zorg. In het belang van haar verzekerden spant Agis zich elke dag tot het uiterste in om de zorg kwalitatief goed, toegankelijk en betaalbaar houden. Zo is Agis.

De corporate propositie/belofte ‘Zo is Agis’ houdt in dat Agis voor haar klanten met plezier nét een stapje extra zetten. Agis zoekt haar klanten bijvoorbeeld actief op in moskeeën of op straat om ingewikkelde overheidsmaatregelen uit te leggen. Zo is Agis.”

1.5 Imago

Hoe zien de klanten Agis eigenlijk?

Uit een onderzoek van Pineapple Yellow van vorig jaar blijkt dat de merkpersoonlijkheid van Agis wordt omschreven als:

- > zorgzame, jonge vrouw
- > moderne moeder
- > persoon die stevig in het leven staat
- > geniet van het leven
- > die zorgzaam zijn voor anderen hoog in het vaandel heeft.

Met de gekozen positionering en de corporate propositie 'Zo is Agis' zijn er dus goede resultaten gehaald op het vlak van het gewenste imago.

1.6 Huisstijl

De kernwaarden en associaties zijn vertaald in de huisstijl van Agis Zorgverzekeringen en ondersteunen zo het gewenste imago van Agis Zorgverzekeringen.

De huisstijl van Agis geeft richtlijnen voor

- > het gebruik van het logo, beeldmerk en andere visuele uitingen van Agis;
- > het gebruik van tekst;
- > het gedrag van medewerkers.

Daarmee vormt de huisstijl een verzameling gereedschappen, waarmee Agis Zorgverzekeringen een specifieke stijl en identiteit krijgt. Alleen als iedereen deze richtlijnen naleeft, blijft deze huisstijl herkenbaar.

Sinds juni 2010 heeft Agis een nieuwe huisstijl.

Dit was nodig omdat de toepassing van de huisstijl de afgelopen jaren uiteenliep. Dat was niet goed voor de eenheid en het herkenbare gezicht van Agis naar buiten. De huidige huisstijl bestond toen 10 jaar. Agis wilde deze stijl niet kwijt, maar wel opfrissen en aanpassen aan deze tijd. Daarom is de stijl nu vernieuwd tot een herkenbare en krachtige huisstijl die voor de klant direct herkenbaar is.

Bij de nieuwe huisstijl ligt de nadruk op wat voor Agis en haar medewerkers belangrijk is: dicht bij de mens, persoonlijk en betrokken en compassie.

Daarnaast zijn er meer eigentijdse kleuren toegevoegd aan de twee bekende blauwe merkkleuren. Ook worden de foto's en beeldenseries lichter en helderder gemaakt.

De nieuwe huisstijl is op 7 juni 2010 officieel ingegaan. Fase 1 liep in het najaar van 2010: de nieuwe huisstijl was te zien tijdens de campagne en op Agisweb.

In 2011 volgt fase 2 van de huisstijlwijzigingen: nu komen de overige in- en externe communicatiemiddelen aan de beurt.

Het merk Agis krijgt, naar klanten toe, niet de huisstijl van Achmea. Naar andere externe partijen zoals zorgverleners krijgt Agis de huisstijl van de divisie Zorg & Gezondheid.

