

Interpolis



Scriptie

Stagiaire:	Maartje Beerens
Studentnummer:	1502317
Stageadres:	Achmea, divisie Bancaire Distributie (Interpolis)
Stagebegeleider:	Tim van Leth
School:	Hogeschool Utrecht, Instituut voor Communicatie Communicatiemanagement
Afstudeerrichting:	Corporate & Interne Communicatie
Begeleider:	Lukas Deknatel
Inleverdatum:	4 januari 2010

Voorwoord

Hier ligt mijn afstudeerscriptie voor u. Na vier jaar Communicatiemanagement gestudeerd te hebben aan het Instituut voor Communicatie van de Hogeschool Utrecht, staat deze scriptie symbool voor de afsluiting van deze fase. Dit is een tijd waar ik met veel plezier aan terug denk.

Deze scriptie is geschreven op basis van het afstudeeronderzoek dat ik tijdens mijn stage bij de divisie Bancaire Distributie van Achmea heb uitgevoerd. Hier heb ik gewerkt voor het merk Interpolis, dat sinds enkele jaren een onderdeel is van Achmea. Ik ben op het idee gekomen om in Tilburg op het hoofdkantoor van Interpolis te gaan solliciteren naar aanleiding van een college interne communicatie van Yvonne Buma. Tijdens dit college stond het merk Interpolis centraal en ik ben erg enthousiast geworden over de bedrijfsfilosofie en het internal branding traject dat het merk doorlopen heeft. Na een leuk gesprek ben ik van april tot en met oktober 2009 zesentwintig weken werkzaam geweest op de afdeling Communicatie en Merkmanagement, binnen het team Interne Communicatie.

Als ik terugblik op de zesentwintig weken dat ik stage gelopen heb, kan ik bevestigen dat mijn hoge verwachtingen en enthousiasme vooraf niet onterecht waren. Ik heb er 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 werken. Speciale dank gaat uit naar Tim van Letht die me erg goed begeleid heeft en altijd wel tijd voor me vrij maakte als dat nodig was. Daarnaast wil ik ook graag Marga Huis in 't Veld en Tineke Hermans bedanken voor hun goede adviezen.

De intervisie bijeenkomsten op de vrijdagen onder leiding van Lukas Deknatel heb ik als heel goed ervaren! Op de vrijdagen werd er echt de tijd genomen om elkaar goed te kunnen adviseren. Het was leerzaam om de stage ervaring van de anderen te horen en vooral heel leuk dat we bij elkaars stagebedrijf een kijkje zijn gaan nemen.

Tot slot nog een bedankje aan mijn lieve familie. Mijn vader en Lia voor het aandachtig doorlezen van mijn scriptie en de feedback die ik hierop gekregen heb. En niet te vergeten oma voor al die dagen dat ik bij haar thuis in alle rust heb kunnen schrijven.

Utrecht, december 2009
Maartje Beerens

Samenvatting

Deze scriptie is geschreven op basis van een afstudeeronderzoek voor het merk Interpolis. De vraag die centraal staat is de volgende: *Hoe kan interne communicatie er aan bijdragen dat de ideale situatie gerealiseerd wordt qua interne merkbeleving onder de medewerkers die voor het merk Interpolis werken?* Het doel is de inzet van interne communicatie te optimaliseren binnen het internal branding traject.

Internal branding is het gebruiken van het merk om de interne organisatie te sturen op het vervullen van de belofte die aan klanten wordt gedaan. De interne organisatie – met het merk als kompas – wordt marktgericht gemaakt met het doel de externe marktpositie te versterken. De merkwaarden worden richtinggevend voor strategie, operatie, communicatie en cultuur. Want wanneer het gedrag van de medewerkers niet in overeenstemming is met de merkwaarden die naar buiten toe gecommuniceerd worden, brengt dit schade toe aan het imago.

Interpolis is in de jaren negentig gestart met het internal branding traject, naar aanleiding van een omslag die in 1995 in gang gezet is. Omdat de organisatie te ver was afgedwaald van de klantbehoefte en er niet meer vanuit de klant werd geredeneerd, is er besloten de klant weer centraal te stellen. Om dit te realiseren zijn er allereerst intern heel wat veranderingen doorgevoerd en is er het nodige draagvlak gecreëerd. Later is Interpolis naar buiten getreden als de ‘heldere’ verzekeraar. Er werd klanten vooral gemak, een goede service en duidelijkheid beloofd. ‘Interpolis. Glashelder’ werd een begrip. Interpolis is sindsdien enorm gegroeid en behoort nu tot de toonaangevende verzekeraars van Nederland. Dit is gelukt omdat de beloftes die naar de klanten gedaan worden ook intern waargemaakt worden.

Uit verschillende onderzoeken zijn echter wel verslechtingen aan het licht gekomen. Zo is uit een steekproef gebleken dat het kwaliteitsniveau van de correspondentie richting de klanten op sommige punten onder niveau is. Uit een studie naar *hoe de gezamenlijke communicatie inspanningen binnen Interpolis bijdragen aan het intern draagvlak voor het speerpunt ‘Glashelder’*, is ook een teruguitgang geboekt. Intern zijn een aantal zaken dus niet meer op het niveau waar het wel ooit geweest is. Dit lijkt invloed te hebben op de tevredenheid en de loyaliteit van de klanten, de resultaten van het algemene loyaliteits- en klanttevredenheidsonderzoek zijn minder goed dan de jaren daarvoor.

Om advies te kunnen geven is er zowel deskresearch als fieldresearch uitgevoerd. Het deskresearch was voornamelijk gericht op de onderzoeksresultaten van de Strategische Communicatie Monitor. Voor het fieldresearch is gekozen voor semigestructureerde diepte-interviews in combinatie met observatie. Dit onderzoek is uitgevoerd op een afdeling waar medewerkers enkel voor het merk Interpolis werken en dagelijks direct klantcontact hebben; de afdeling Productvoering Schade. Deze medewerkers zijn het visitekaartje van Interpolis; hen wordt geacht de beloftes die naar buiten gedaan worden waar te maken. Er zijn veertien medewerkers met diverse functies geïnterviewd, de observatie is gedaan door met deze medewerkers mee te luisteren met klantgesprekken.

De interviews en observaties hebben veelal bevestiging en meer inzicht geboden op de resultaten van het deskresearch. Wat is opvallen, is de sterke ‘harde’ kant die de afdeling heeft. Enerzijds wordt er naar gestreefd klanten zo goed mogelijk van dienst te zijn en een hoge klanttevredenheid te genereren. Anderzijds staan de operationele doelstellingen (als afhandeltijden) hoog in het vaandel, wat niet onlogisch is gezien de afdeling gelijkenissen vertoont met een callcenter. Helaas gaat dit wel ten kosten van de tijd voor persoonlijke coaching en teambegeleiding. Medewerkers zijn vooral gericht op het ‘zo goed mogelijk scoren’ en hebben weinig oog voor wat er om hen heen gebeurt. Deze betrokkenheid met het merk kan op verschillende manier vergroot worden. De belangrijkste adviezen zijn gebaseerd op de volgende aspecten:

- De introductie van nieuwe medewerkers
- De aanpak van de internal branding activiteiten
- Tijd en invulling voor teamoverleg en coaching
- Erkenning en beloning

Inhoudsopgave

Inleiding	5
1. Organisatiebeschrijving	7
1.1 Het 7-S model	
1.2 Interpolis	
2. Het internal branding traject van Interpolis	12
2.1 Van verzekeraar naar ondernemer	
2.2 Interpolis. Glashelder	
3. Probleemanalyse	14
3.1 De aanleiding van het probleem	
3.1.1 Helder Werken?	
3.1.2 Resultaten klanttevredenheid	
3.1.3 Resultaten steekproef Glashelder Klantcontact	
3.1.4 Resultaten Strategische Communicatie Monitor	
3.2 Het krachtenveld	18
3.3 De deskundigheid van de communicatiedeskundige	20
3.4 De communicatieoplossing	21
4. Probleemstelling	23
5. Onderzoeksverantwoording	25
5.1 Deskresearch	25
5.2 Fieldresearch	25
5.2.1 De onderzoeksdoelgroep	
5.2.2 Afdeling Productvoering Schade	
6. Resultaten deskresearch	28
6.1 Strategische Communicatie Monitor	28
6.2 Gedrag	31
6.3 Kernresultaten speerpunt Glashelder	32
6.3.1 Introductiedag	
6.4 Conclusies deskresearch	46
6.5 Aanbevelingen deskresearch	47
7. Resultaten fieldresearch	48
7.1 Terugblik op het fieldresearch	
7.2 Conclusies fieldresearch	50
7.3 Aanbevelingen	54
Literatuurlijst	55
Bijlage	56

Inleiding

“Traditionele communicatie zoals de inzet van televisiecommercials en advertenties heeft niet meer de grote impact die het had. Consumenten prikken in toenemende mate door de vaak flinterdunne imago’s van merken heen. De praktijk komt namelijk vaak niet overeen met hoe het bedrijf zich voordoet via communicatiemiddelen. Bij bedrijven met echte sterke merken maken *mensen* het verschil. Het kunnen boeien en binden van medewerkers die het merk tot leven brengen geeft een duurzaam concurrentievoordeel.”¹

Merkbeleving

Wellicht is bovenstaand citaat herkenbaar. Beloftes die organisaties doen scheppen verwachtingen bij de klant en de klant verwacht ook dat deze worden waargemaakt. Veel organisaties laten het op dit punt afweten, terwijl juist de geloofwaardigheid van merken een onderscheidende factor is geworden. Een voorbeeld ter illustratie:

Bouwbedrijf Abbinks verkondigt het meest milieubewuste bouwbedrijf te zijn. Dit lijkt het een goed gekozen positionering. Het besef dat de opwarming van de aarde schadelijke gevolgen heeft wordt steeds groter. Daarnaast is er een toenemende belangstelling voor duurzaam bouwen waar Abbinks zich in is gaan specialiseren. Daar komt bij dat uit marktonderzoek is gebleken dat er in de regio geen ander bouwbedrijf is die op deze vraag inspeelt en dat een milieubewust bouwbedrijf uitstekend aansluit op de wensen van een grote groep consumenten. De huisstijl wordt aangepast, het hoofdkantoor is een groot voorbeeld waar het duurzaam bouwen is toegepast, er worden nieuwe advertenties ontworpen waar het milieubewuste aspect centraal staat en de busjes waarin het personeel van bouwbedrijf Abbinks rijdt worden voorzien van de tekst ‘Het staat als een huis: Abbinks is hét milieubewuste bouwbedrijf!’. Het lijkt allemaal naadloos op elkaar aan te sluiten, maar toch blijkt het bedrijf geen succes te hebben met de ingeslagen richting. Er is kritiek onder (potentiële) klanten. Veel personeelsleden van Abbinks hebben eigenlijk niks met milieubewust handelen. Dat blijkt wel: Andere weggebruikers zien medewerkers van Abbinks afval uit het raam van de Abbinks busjes gooien, ze vertonen alles behalve milieuvriendelijk rijgedrag en doen lacherig over de nieuwe koers waarvoor hun baas gekozen heeft. Plat gezegd lijken ze niet te snappen waar ze werken, de medewerkers maken de belofte om milieubewust te zijn niet waar. En terugkomend op bovenstaand citaat: “Bij bedrijven met echte sterke merken maken mensen het verschil.”

Upcoming: Internal branding

Steeds meer organisaties zien in dat het vergaren van naamsbekendheid alleen, niet voldoende is voor het krijgen en behouden van sterke klantrelaties. Het is riskant veel nadruk te leggen op de externe communicatie en de interne te verwaarlozen. Om een echt sterk merk op te bouwen is het van groot belang dat er intern draagvlak is en dat er het juiste, bijbehorende, gedrag gerealiseerd wordt.² Enkel wanneer medewerkers handelen in overeenstemming met de merkwaarden, maakt een merk kans echt succesvol te worden. De mentaliteit van een bedrijf is het enige dat concurrenten moeilijk kunnen kopiëren; daar zit het echte onderscheidend vermogen.³ Deze ontwikkeling om het merk ook intern te laten leven wordt *internal branding* genoemd. Een aantal definities op een rijtje:

- Internal branding is het gebruiken van het merk om de interne organisatie te sturen op het vervullen van de belofte die aan klanten wordt gedaan. De interne organisatie – met het merk als kompas – wordt marktgericht gemaakt met het doel de externe marktpositie te versterken.

¹ Business Openers BV (2006)

² Wim Krop, profoundgroep (2009)

³ Saskia Barendse-Schijvens (2009)

De merkwaarden worden richtinggevend voor strategie, operatie, communicatie en cultuur. Deze aanpak wordt ook wel aangeduid als *selling the brand inside*.⁴

- Men spreekt van internal branding als medewerkers bewust worden ingezet om een (bedrijfs)merk te bouwen. Internal branding is met name vanuit de marketinghoek sterk gepropageerd. Er zijn echter vier verschillende benaderingen te onderscheiden: *de missiebenadering, de strategiebenadering, de communicatiebenadering en de organisatiebenadering*.⁵
- Internal branding is een intern proces waarbij medewerkers merkambassadeurs worden. Internal branding zorgt voor onderscheid en persoonlijkheid in de markt. Dit opbouwen van het merk van binnenuit de organisatie is een duurzaam proces, waarbij marketing nauw samenwerkt met human resources.⁶

Kortom, internal branding heeft tot doel van binnenuit een écht sterk merk neer te zetten of te behouden.

Een organisatie die al relatief vroeg het proces van internal branding inzette is Interpolis. Het proces van een doodgewone verzekeringsmaatschappij naar het sterke merk dat Interpolis nu is, omschrijft Saskia Barendse-Schijvens (hoofd Interne Communicatie Interpolis) als 'een taai proces voor idealisten en volhouders'. In haar boek *Van MedeWerkers naar MedeMerkers* beschrijft ze het traject van 1994 tot nu. Het onderwerp van deze afstudeerscriptie is de rol van interne communicatie binnen het internal branding project voor het merk Interpolis. *Van MedeWerkers naar MedeMerkers* is een grote inspiratiebron geweest voor dit afstudeeronderzoek. Het boek 'Toegepast communicatieonderzoek' van Greet van der Kaap vormt de leidraad voor deze scriptie.

⁴ Marc van Eck, Niels Willems, Ellen Leenhouts, *Internal branding in de praktijk* (2008)

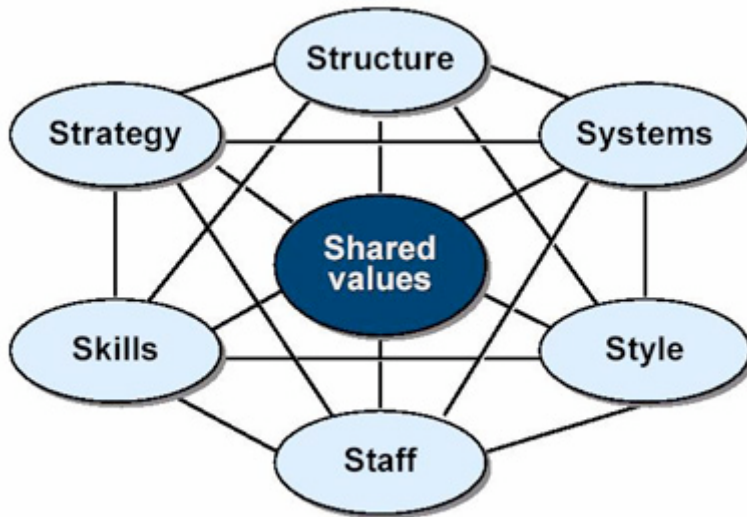
⁵ Van Engelsens (2002)

⁶ Ton Rodenburg (2007)

1. Organisatiebeschrijving

Om een goed beeld te krijgen van het merk Interpolis en de divisie Bancaire Distributie (Achmea) is gebruik gemaakt van het 7-S model van McKinsey. Uitgangspunt van dit schema is, dat er zeven aspecten van de organisatie met elkaar in evenwicht behoren te zijn, wil er sprake kunnen zijn van een stabiele organisatie die verzekerd is van haar continuïteit.⁷

1.1 Het 7-S model



Figuur 1 Het 7-S model McKinsey

Bron: <http://www.gelukmanagement.com/excellentie-in-cultuur/>

Aan de meeste aspecten wordt in de volgende hoofdstukken invulling gegeven, overzichtelijker is echter onderstaand beknopt ingevulde overzicht.

Shared values (bovenliggende doelstellingen)

Interpolis staat voor vertrouwen en gelijkwaardigheid, dit zijn de basiswaarden van het merk.

Strategy (strategie)

Het doel van Interpolis is de meest heldere verzekeraar van Nederland te zijn. Dit wordt bereikt door de verzekerden duidelijkheid te bieden en met hen een vertrouwensrelatie op te bouwen. Intern geldt dit ook voor medewerkers onderling en in relatie met de werkgever.

Structure (structuur)

Het merk Interpolis is een onderdeel van Achmea, dat weer een onderdeel is van de internationale financiële dienstverlener Eureko. Interpolis valt onder de divisie Bancaire Distributie van Achmea. De divisie Bancaire Distributie kent een platte organisatie structuur waarbij verantwoordelijkheden laag in de organisatie gelegd worden.

Systems (systemen)

Aan medewerkers wordt de mogelijkheid geboden om vanuit huis te werken. Op het hoofdkantoor zijn alle werkplekken flexplekken. Desondanks wordt de warme communicatie met de leidinggevende (dialoog tussen leidinggevende en medewerkers) als beste beoordeeld van de interne communicatiemiddelen. Bij besluitvorming worden de medewerkers zo veel mogelijk betrokken en de cultuur is er naar dat leidinggevend open staan voor de ideeën van medewerker.

Style (stijl)

De manier van leidinggeven binnen de divisie Bancaire Distributie is mensgericht en democratisch.

Staff (personeel)

⁷ <http://www.mens-bedrijf.nl/Upload/Artikelen/7s-model%20van%20McKinsey.pdf> Schouten & Nelissen

Binnen de divisie Bancaire Distributie werken ongeveer 5.500 mensen. Sinds de fusie met Achmea werkt niet iedereen meer (volledig) voor het merk Interpolis. Er zijn ook medewerkers die ook voor andere merken van Achmea werken.

Skills (sleutelvaardigheden)

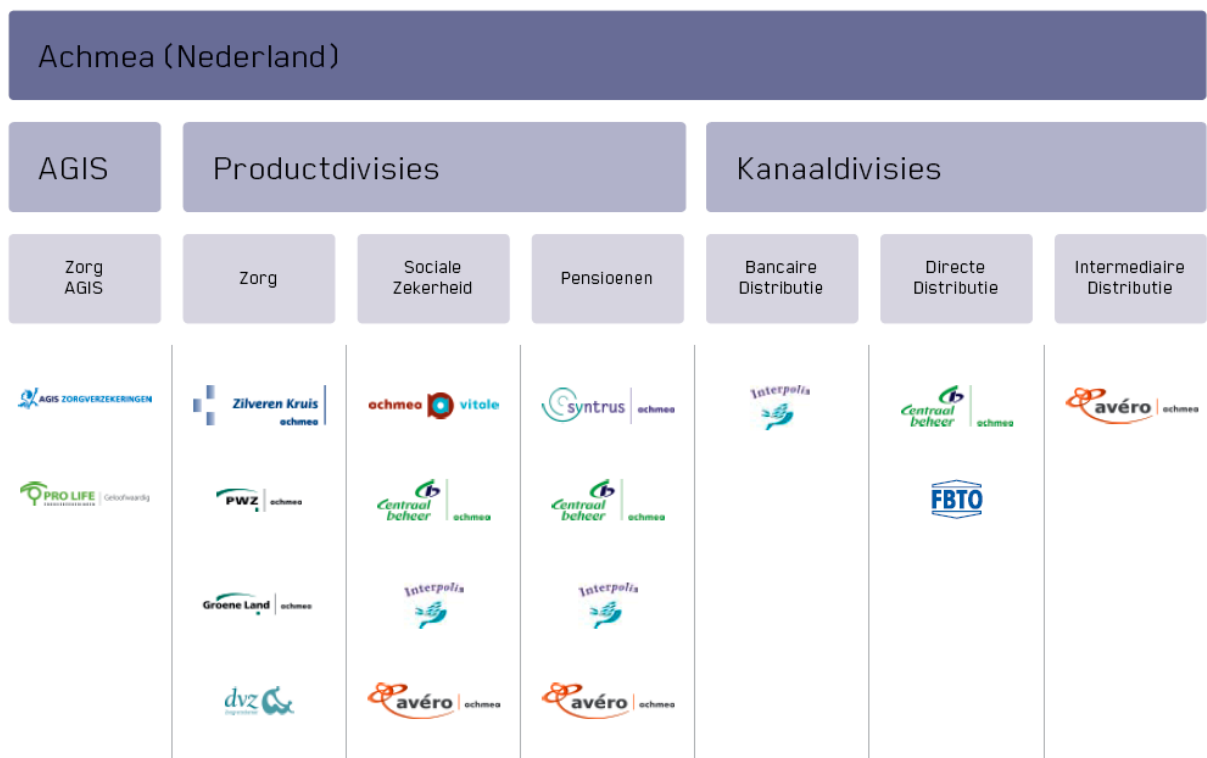
De organisatie blinkt uit in haar dienstverlening. Er wordt naar gestreefd de klantverwachtingen waar te maken, maar nog liever: deze te overtreffen. Interpolis redeneert vanuit de volgende gedachte: *Wat wij naar buiten toe beloven, moet intern ook waargemaakt kunnen worden.* Hier ligt een grote kracht.

Omdat het niet alleen gaat om de interne consistentie van de zeven aspecten, maar ook om de samenhang tussen de aspecten en de omgeving, volgt er later in de probleemanalyse een krachtenveld analyse waarin ook de omgeving aan bod komt.

1.2 Interpolis

Interpolis heeft een rijke historie, gebaseerd op de solidariteit van boeren en tuinders. In de 19e eeuw werkten deze mensen vaak onder armoedige omstandigheden. Tegen het eind van de eeuw groeide het besef dat samenwerking hen vooruit zou kunnen helpen. Saamhorigheid was bij boeren en tuinders diep geworteld en gaf de aanleiding tot de oprichting van boerenstandsorganisaties. Vanuit de coöperatieve gedachte kochten de vier katholieke organisaties samen in, verkochten ze en veilden ze samen. Ze stichtten hun eigen banken (de Boerenleenbanken) en hun eigen verzekeringsmaatschappijen (de Onderlinge Waarborgmaatschappijen). De vier waarborgmaatschappijen en een levensverzekeringsbedrijf van de katholieke standsorganisaties besloten in 1969 te fuseren. Zo ontstond Interpolis. In 1990 werd Interpolis een onderdeel van de Rabobank organisatie. Later, eind 2005, is Interpolis gefuseerd met Achmea.⁸

Hier volgt een overzicht van Achmea en haar merken:



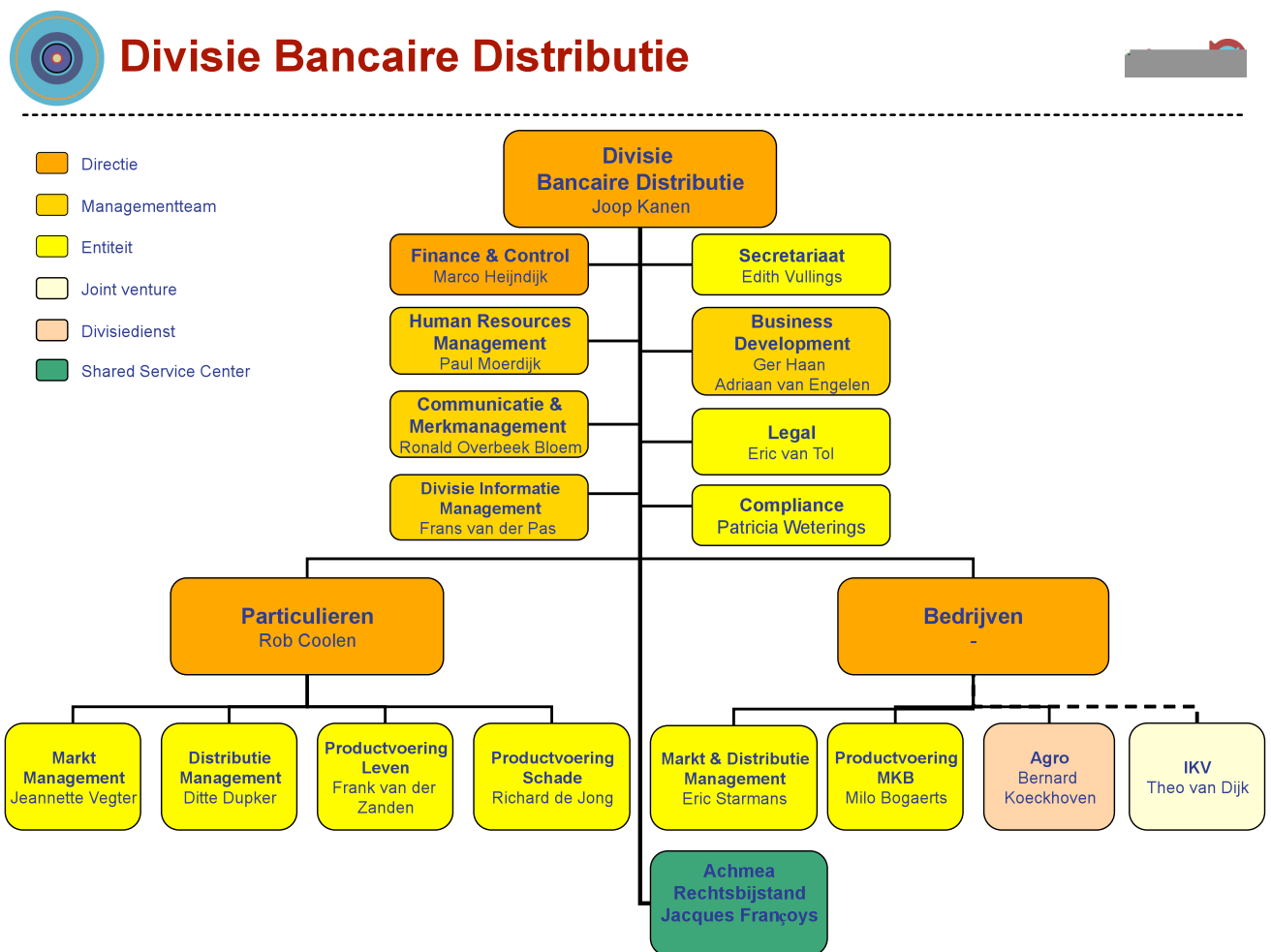
Figuur 2 Achmea en haar merken

bron: [http://www.achmea.nl/static/E08C814EF751DF0BDAF93D847EF28DB4/Profiel_en_kerngegevens28509\[1\].pdf](http://www.achmea.nl/static/E08C814EF751DF0BDAF93D847EF28DB4/Profiel_en_kerngegevens28509[1].pdf)

⁸ <http://www.interpolis.nl/overinterpolis/organisatie/geschiedenis/default.aspx>

Achmea is een onderdeel van het moederbedrijf Eureko. Eureko is een internationale financiële dienstverlener en Achmea is hiervan het Nederlandse onderdeel. De belangrijkste activiteit van Eureko is verzekeren. Achmea beslaat ongeveer 90 procent van de activiteiten van Eureko. Het moederbedrijf is gevestigd in Zeist en heeft ondernemingen in twaalf Europese landen.⁹

Bij Interpolis werken circa 5.500 mensen waarvan het grootste gedeelte werkzaam is op het hoofdkantoor in Tilburg. Interpolis behoort tot de toonaangevende verzekeraars van Nederland en biedt een breed assortiment schade-, zorg- en levensverzekeringen voor zowel particulieren als bedrijven. Met meer dan één miljoen particulieren en enkele honderdduizenden bedrijven als klant is Interpolis een van de belangrijkste aanbieders in de Nederlandse verzekeringsmarkt. In de agrarische sector is Interpolis marktleider. De verzekeringen van Interpolis kunnen worden afgesloten via lokale Rabobanken. Omdat de verkoop via de Rabobanken verloopt, valt het merk Interpolis onder de divisie *Bancaire Distributie*.¹⁰ Deze is als volgt opgebouwd:



Figuur 3 Organigram divisie Bancaire Distributie

Bron: Achmea.net

Zoals in bovenstaand organigram te zien is, is Interpolis opgebouwd uit twee bedrijfsonderdelen: Particulieren en Bedrijven.

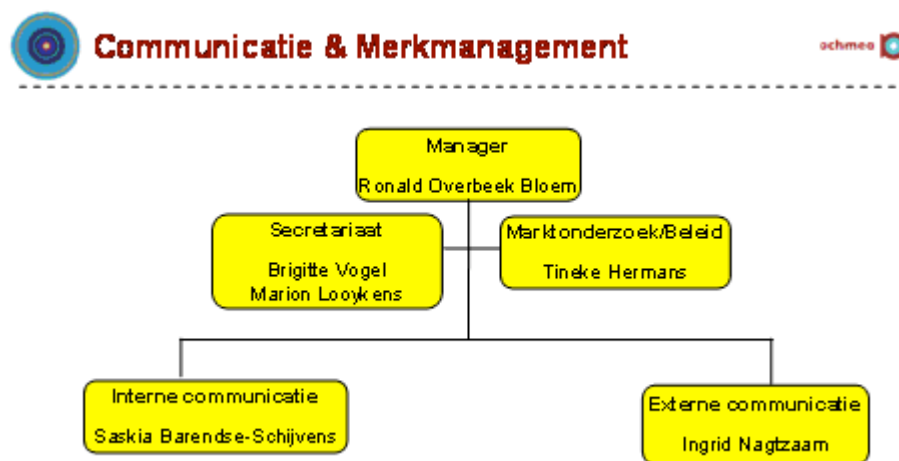
⁹ http://www.achmea.nl/index.html#ID=/d/over_achmea/onze_organisatie/eureko

¹⁰ <http://www.interpolis.nl/overinterpolis/organisatie/bedrijfsprofiel/default.aspx>

Het onderdeel Particulieren richt zich op het aanbieden van schade-verzekeringen voor particulieren. Voorbeelden zijn aansprakelijkheidsverzekeringen, autoverzekeringen, woonhuis-, inboedel- en reis-verzekeringen. Behalve schadeverzekeringen gaat het om zorgverzekeringen, rechtsbijstandverzekeringen, levensverzekeringen en toekomstvoorzieningen.

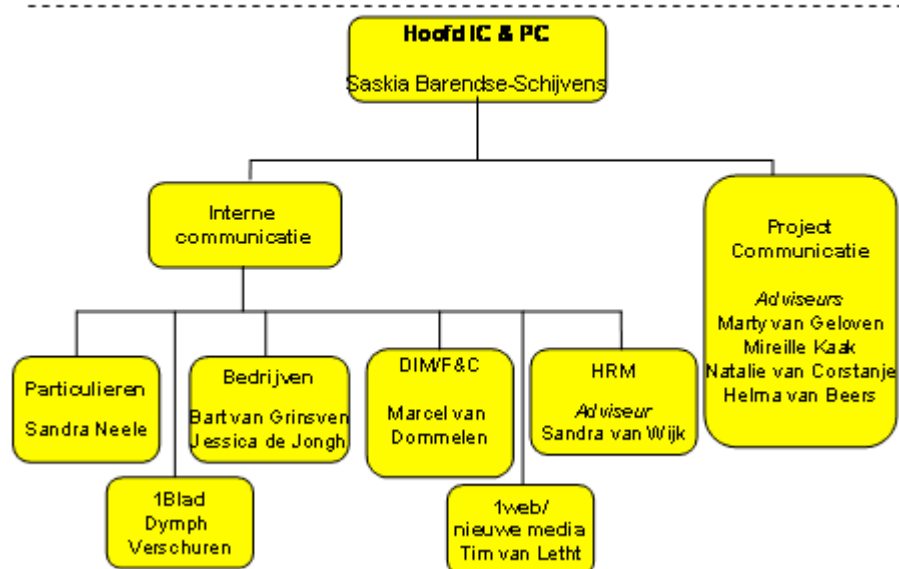
Het onderdeel Bedrijven richt zich op ondernemers en bedrijven, zowel het midden- en kleinbedrijf als de agrarische sector. Naast schadeverzekeringen, zoals gebouwenverzekeringen, bedrijfsmiddelen-, aansprakelijkheid- en rechtsbijstandverzekeringen, biedt dit onderdeel ondernemers oplossingen voor de risico's van verzuim in hun bedrijf. Behalve verzuimverzekeringen die de loondoorbetaling van personeel bij ziekte regelen gaat het om inkomensverzekeringen voor de ondernemer zelf. Daarnaast adviseert en ondersteunt Interpolis ondernemers op het gebied van werknemersinzetbaarheid en toekomstvoorzieningen.

De bedrijfsonderdelen worden ondersteund door stafdiensten op het gebied van Finance & Control, HRM, ICT, Communicatie & Merkmanagement, Informatiemanagement, Business Development, Legal en Compliance.¹¹ De afstudeerstage die als basis fungeert voor deze scriptie was op de afdeling Communicatie en Merkmanagement in het team Interne Communicatie.



Figuur 4 Organigram divisie Bancaire Distributie, Communicatie & Merkmanagement
bron: Achmea.net

¹¹ <http://www.interpolis.nl/overinterpolis/organisatie/organisatiestructuur/default.aspx>



Figuur 5 Organigram divisie Bancaire Distributie, Interne communicatie & Projectcommunicatie
bron: Achmea.net

2. Het internal branding traject van Interpolis

2.1 Van verzekeraar naar ondernemer

“Interpolis 1994:

Een doodgewone verzekeringsmaatschappij. Eentje net als alle andere: beetje log, tikje traag, vooral bezig met zichzelf. Maar ach, de klanten zijn er toch wel en de premiebetalers hoor je eigenlijk niet echt klagen...

Totdat de klanten zich niet langer lieten afschepen met onleesbare polisvoorwaarden en eindeloze wachttijden. De verzekeraar besepte: ‘Dit kan zo niet langer, dit gaat een keer mis. Dit kunnen we onze klanten niet aandoen!’ “

Bron: Van MedeWerkers naar MedeMerkers, Saskia Barendse-Schijvens.

Bovenstaand citaat geeft de situatie van Interpolis weer anno 1994. Sinds een omslag die in 1995 in gang gezet is, is bij Interpolis de klant centraal komen te staan. Interpolis was namelijk te ver afgedwaald van de klantbehoefte en redeneerde niet meer vanuit de klant. De medewerkers waren meer met interne regels en kleine lettertjes bezig dan met de wensen en gevoelens van de klanten. Interpolis wilde de slag maken van verzekeraar naar ondernemer, afscheid nemen van de verzekeraarmentaliteit en over naar een actieve houding ten opzichten van de klant. Kortom: van wantrouwen naar vertrouwen. Een kernbegrip dat goed past bij een coöperatieve verzekeraar.¹²

De nieuwe mentaliteit moet in alle facetten van de bedrijfsvoering terug te vinden zijn. Alle bedrijfsprocessen werden opnieuw ingericht en ditmaal was de klant het vertrekpunt. De top van het bedrijf was de drijvende kracht achter een innovatief werkconcept dat volledig gebaseerd is op vertrouwen. Medewerkers kregen het vertrouwen om hun werktijden en –locaties zo in te vullen dat het past bij hun privésituatie en het soort werk dat ze doen. Op die manier werd betrokkenheid gecreëerd en werd het voor medewerkers mogelijk om hun eigen verantwoordelijkheid te nemen en zo net dat stapje extra te willen zetten. De afdeling HRM (de vroegere personeelszaken) vertaalde ‘vertrouwen’ naar concreet HR-beleid. Het nieuwe hoofdkantoor werd totaal afgestemd op ontmoeten, ondernemen en flexibiliteit. Het is een inspirerende werkomgeving geworden waar niemand een eigen, vaste werkplek heeft. Daarnaast communiceert het gebouw ook de visie van het bedrijf: veel glas en openheid dat ruimte geeft aan zelfinitiatief en eigen verantwoordelijkheid. Informatiebeheer en ICT maakten mogelijk dat de medewerkers kunnen bellen en e-mailen waar zij maar willen, ook thuis. Communicatie was vanaf het begin van het veranderingstraject voor alle onderdelen het bindmiddel en de aanjager. De afdeling communicatie speelde een belangrijke rol bij de verandering in de communicatie naar de klant en open communicatie werd een randvoorwaarde.¹³

2.2 Interpolis. Glashelder

In 1999 begon Interpolis na te denken over de positionering van het merk. Intern was er inmiddels veel veranderd. De cultuuromslag was een feit en de medewerkers waren volop bezig om met elkaar een veel beter en efficiënter verzekeringsbedrijf te bouwen. Middels een klantonderzoek naar positioneringsrichtingen werd duidelijk dat de Nederlandse consument toe was aan een ‘heldere’ verzekeraar. ‘Interpolis. Glashelder’ was geboren, maar Interpolis was er nog niet; de landelijke bekendheid in 2001 was nog erg laag. In het Zuiden kende bijna iedereen Interpolis wel, maar met name in het Noorden en de Randstad hadden veel mensen nog nooit van deze verzekeraar gehoord. De bekende merken in die tijd waren Nationale Nederlanden, Aegon en

¹² Saskia Barendse-Schijvens (2009)

¹³ Saskia Barendse-Schijvens (2009)

Delta Lloyd. De markt was nog zeer gefragmenteerd en het was moeilijk om als kleine speler naast deze grote verzekeraars een positie op te bouwen. Een constatering van toen was wel dat verzekeraars op een zeer eentonige manier communiceerden met de markt. Het was vooral de emotie die de boventoon voerde. Hier zag Interpolis kansen liggen. De echt functionele voordelen van verzekeringen werden namelijk niet of nauwelijks genoemd. Om als regionale verzekeraar een kans te maken in de markt, koos Interpolis ervoor zich te onderscheiden van andere verzekeraars door juist de functionele voordelen van het merk naar voren te brengen. Tot op dat moment waren er geen andere verzekeraars die dat deden. Dat had onder andere te maken met het feit dat er in deze traditionele markt op slechts zeer beperkte schaal werd geïnnoveerd. Dat betekende dat consumenten vrij onverschillig tegenover verzekeringen stonden. Ze zagen verzekeraars als één pot nat.¹⁴ In eerste instantie maakte de externe campagne de belofte concreet als: 'Geen kleine lettertjes', 'Geen bergen papier' en 'Altijd bereikbaar'. De volgende stap in de campagneontwikkeling waren gedurfde statements: 'Laat de bonnetjes maar thuis, we helpen u zo ook wel' en 'Eén telefoontje en het is geregeld'.

Ook in deze fase was er oog voor de interne organisatie. Waar voor de klanten geldt: 'Laat uw bonnetjes maar thuis, wij vertrouwen u zo ook wel', is er bij de lunchcounters geen kassajuf waar medewerkers hun lunch moeten betalen, dat doen ze zelf. Maar om alle beloftes kracht bij te zetten, moest de manier van werken weer kritisch onder de loep, al was Interpolis al een flink eind op weg. Het inmiddels succesvolle flexibele werkconcept was toe aan een vervolg. 'Helder Werken' werd een logische interne voorwaarde om externe beloftes waar te maken. Daarnaast werd er een Kernteam Glashelder samengesteld met vertegenwoordigers uit de directie, HRM, en in- en externe communicatie. Zij waren nadrukkelijk niet verantwoordelijk voor het resultaat, maar vooral voor het op gang brengen en houden van het proces. De lijn was verantwoordelijk voor het succes van 'Helder Werken' en 'Glashelder'. Vele interne activiteiten zorgde ervoor dat Glashelder langzaamaan van iedereen werd.¹⁵

¹⁴ Merk toch hoe sterk - het merk als strategische factor tot succes, Mr. Paul H.J.M. Moers.

¹⁵ Saskia Barendse-Schijvens (2009)

3. Probleemanalyse

Om in kaart te brengen waar in de organisatie het probleem ligt wordt de probleemanalyse uitgevoerd. Op basis van de probleemanalyse wordt duidelijk waarnaar onderzoek moet worden gedaan. Deze analyse bestaat uit vier stappen:

- De aanleiding van het probleem
- Een krachtenveld/actoren analyse van het probleem
- De deskundigheid van de communicatiedeskundige
- De communicatieoplossing: wat moet er nog worden onderzocht?

3.1 De aanleiding van het probleem

Interpolis 2009:

“Door een eigenzinnige aanpak onderscheidt Interpolis zich van andere verzekeraars. Dit komt goed naar voren in de Glashelder campagne. Deze campagne onderstreept waar Interpolis voor staat: transparantie van de organisatie en de producten. Interpolis maakt verzekeren niet ingewikkelder dan het is. Glashelder is meer dan een belofte: het is een houding waarin Interpolis zich wil onderscheiden. Klanten weten direct waar ze aan toe zijn, verzekeringen zijn duidelijk en transparant, beloftes worden nagekomen en problemen concreet opgelost.”¹⁶

Bron: Van MedeWerkers naar MedeMerkers, Saskia Barendse-Schijvens.

Bovenstaand citaat geeft weer waar Interpolis anno 2009 staat. Het merk is een echt sterk merk geworden en behoort tot de toonaangevende verzekeraars van Nederland. De positionering die Interpolis destijds ingenomen heeft schept wel verwachtingen bij de klanten. Zo verwachten zij dat Interpolis haar beloftes nakomt, problemen concreet oplost, meedenkt, zegt waar het op staat en duidelijkheid biedt. Deze merkbeloften lopen als een rode draad door alle producten, diensten, processen en communicatie. Het merk werd ingezet om de organisatie te sturen, met als doel intern waar te maken wat er aan de klanten beloofd wordt. Er werd naar gewerkt de medewerkers zowel bewust als onbewust te laten werken in overeenstemming met de merkwwaarden. Het merk moest als het ware in de genen van de medewerkers zitten, in hun ‘DNA’. ‘Vertrouwen’ werd de nieuwe kerngedachte.¹⁷

‘Interpolis. Glashelder’ kan als succesvol bestempeld worden, maar dat kan het alleen blijven als de belofte elke dag opnieuw weer waargemaakt wordt. Helder Werken werd de manier om medewerkers te binden en betrokken te maken. Klanten merken het direct als medewerkers zich verantwoordelijk voelen voor hun eigen werk en zelf beslissingen kunnen en durven nemen. Mede door het consequente optreden, de merkbelofte is immers dé rode draad die door de gehele organisatie loopt, is Interpolis enorm gegroeid.

3.1.1 Helder werken?

Al jaren is het werkconcept succesvol. Op het hoofdkantoor in Tilburg vond je amper vervuilde werkplekken aan, werden verstopte toiletten direct gemeld en gerepareerd en werden alle lunches netjes betaald. De trots om voor Interpolis te mogen werken leefde onder de medewerkers. Echter, sinds enkele jaren worden de regels die aan het werkconcept verbonden zijn steeds minder nageleefd. Voorbeelden zijn dat steeds vaker dienbladen met afval op werkplekken gevonden worden of er een storing van een printer niet gemeld wordt. Voor veel medewerkers die al jaren voor Interpolis werken is dit onbegrijpelijk. Dit probleem wordt aangepakt

¹⁶ <http://www.interpolis.nl/overinterpolis/organisatie/wiezijnwij/default.aspx>

¹⁷ Saskia Barendse-Schijvens (2009)

door een werkgroep. Het doel is de focus weer richten op Helder Werken en de regels die daarbij horen. Sommige medewerkers raken de binding met het merk geleidelijk kwijt. Terwijl de medewerkers voor een belangrijk deel het merk maken. Gezien de gedachte achter het werkconcept: 'Door werkplezier en tevredenheid onder de medewerkers te vergroten, zal de klant daar uiteindelijk van profiteren', zouden klanten de verslechterde focus kunnen merken.

Bij het waarmaken van deze beloftes is het belangrijk dat naast de uitingen als de polisvoorwaarden, brieven en de website, ook de dienstverlening duidelijk is. Voor Interpolis is dit van extra groot belang omdat de verkoop van de verzekeringen uit handen gegeven is, dat verzorgt het distributiekanaal Rabobank. Het moment dat een klant een schade meldt, dit gebeurt bij Interpolis, is dat hét moment dat Interpolis er moet staan. Dan kan het bewijs geleverd worden en aantoonbaar gemaakt worden dat de Interpolismedewerkers hét verschil maken. De klant moet in zo'n geval merken dat er met hen wordt meegedacht en net dat extra stapje gezet wordt door de medewerker.

Op verschillende punten is de bewijsvoering van de klantbeloftes uit te drukken in cijfers. Zo wordt bij 90% van de schademeldingen van particuliere klanten het probleem direct en telefonisch opgelost. Goede resultaten, maar hoe oordeelt de klant over Interpolis? De klant staat immers centraal. Jaarlijks wordt er dan ook 'het algemene loyaliteits- en klanttevredenheidsonderzoek' uitgevoerd waar zowel zakelijke als particuliere klanten aan deelnemen. De tevredenheid en de affiniteit die de klanten hebben ten opzichte van Interpolis worden gemeten en elk jaar weer wordt er gestreefd naar verbetering. Tevens is er het initiatief 'Glashelder Klantcontact' opgericht, om weer focus te leggen op de kwaliteit van de correspondentie. Er is een nulmeting gedaan naar de kwaliteit van brieven en e-mails. Daarvoor is een meetlat gebruikt, waarbij de spelregels voor de correspondentie van Interpolis centraal staan. Het doel van deze steekproef is inzicht verkrijgen in de mate waarin het beloofde 'Glashelder Klantcontact' nog waargemaakt wordt. Daarnaast hebben de trots en betrokkenheid die de medewerkers hebben met Interpolis indirect een grote invloed op de klanttevredenheid. Ook naar deze aspecten wordt onderzoek gedaan. Elk anderhalf jaar wordt de Strategische Communicatie Monitor uitgevoerd, om in kaart te brengen hoe de interne communicatie inspanningen bijdragen aan het intern draagvlak voor drie strategische speerpunten. 'Glashelder' is een van deze speerpunten.¹⁸ De onderzoeksresultaten van het algemene loyaliteits- en klanttevredenheidsonderzoek, van de steekproef Glashelder Klantcontact en de Strategische Communicatie Monitor zijn op verschillende punten minder goed in vergelijking met de meting die daarvoor gedaan is. In de volgende paragrafen worden de onderzoeksresultaten verder toegelicht. Op de resultaten van de Strategische Communicatie Monitor wordt dieper ingegaan bij het hoofdstuk Resultaten Deskresearch, omdat dit onderzoek de basis is voor het onderzoek dat gedaan is voor deze scriptie.

3.1.2 Resultaten klanttevredenheid

Het onderzoeksrapport op basis van het algemene loyaliteits- en klanttevredenheidsonderzoek 2008, uitgevoerd door Forum Marketing Research, brengt verschillende verslechtingen aan het licht. In tabel 1 worden de belangrijkste onderzoeksresultaten uit 2008 vergeleken met de onderzoeksresultaten van hetzelfde onderzoek dat 14 maanden daarvoor, in 2006, is uitgevoerd.

¹⁸ Creëren van Intern Draagvlak voor Interpolis' speerpunten, Resultaten 2008, EcQ – Strategische Communicatie Monitor. Prof. dr. Cees B.M. van Riel, Dr. Majorie Dijkstra, Dr. Mirdita Elstak

Tabel 1 Resultaten van het algemene loyaliteits- en klanttevredenheidsonderzoek

	2006	2008
Algemene tevredenheid (rapportcijfer 1-10)*	7,6	7,3
Loyaliteit	57%	45%
Aanbevelen van Interpolis bij vrienden, kennissen of andere ondernemers	65%	58%

Bron: Loyaliteit Interpolis – Quick Report versie 1, Forum Marketing Research, februari 2009

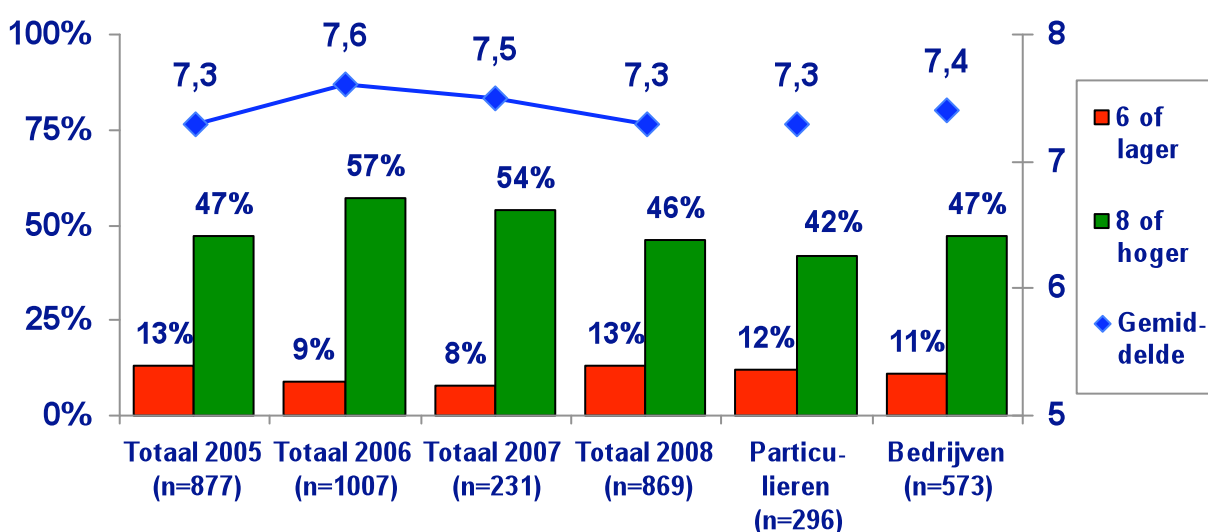
* Deze 'algemene tevredenheid' is gebaseerd op drie aspecten. De dienstverlening, de prijs-kwaliteitverhouding en de servicegerichtheid.

De meest opvallende resultaten uit het rapport zijn de volgende:

- Particulieren klanten zijn minder tevreden over de dienstverlening dan de zakelijke klanten. Mate van tevredenheid over servicegerichtheid is afgenomen, prijs-kwaliteitverhouding en duidelijkheid correspondentie zijn constant gebleven.
- Uit het onderzoek blijkt dat de algemene tevredenheid gedaald is door een minder goede beoordeling over dienstverlening en de servicegerichtheid, wat juist de gebieden zouden moeten zijn waar Interpolis hoog scoort.
- De dienstverlening van Interpolis wordt beoordeeld met een gemiddeld rapportcijfer van 7,3. Dit ligt lager dan voorgaande jaren en is weer op het niveau van 2005, zie figuur 6. De mate van tevredenheid over de prijs-kwaliteitverhouding is al jaren constant.

Figuur 6 Rapportcijfer dienstverlening Interpolis

Mate van tevredenheid gemeten over verschillende jaren. In 2007 is een relatief kleine groep Particulier en Bedrijven telefonisch geïnterviewd



Bron: Loyaliteit Interpolis – Quick Report versie 1, Forum Marketing Research, februari 2009

3.1.3 Resultaten steekproef Glashelder Klantcontact

In maart 2009 is er een nulmeting gedaan naar de kwaliteit van brieven en e-mails. In totaal zijn er 338 brieven en e-mails beoordeeld die vanuit verschillende afdelingen naar klanten verstuurd zijn. Daarvoor is een meetlat gebruikt, waarbij de spelregels voor de correspondentie van Interpolis centraal staan. Het doel van deze steekproef is inzicht verkrijgen in de mate waarin het beloofde 'Glashelder Klantcontact' nog waargemaakt wordt. Het resultaat is dat twee van de drie bedrijfsegmenten een rapportcijfer hebben dat niet hoger ligt dan een 5,5. Het team Glashelder Klantcontact heeft geconcludeerd dat veel brieven en e-mails overzichtelijker, concreter, servicegericht en persoonlijker geschreven moeten worden.

3.1.4 Resultaten Strategische Communicatie Monitor

De Strategische Communicatie Monitor is een onderzoek dat elk anderhalf jaar wordt gehouden in samenwerking met het Reputation Institute van de Erasmus Universiteit. Het doel van deze studie is vaststellen hoe de gezamenlijke communicatie inspanningen binnen Interpolis bijdragen aan het intern draagvlak voor drie strategische speerpunten.¹⁹

De resultaten van de Strategische Communicatie Monitor, laten zien dat zowel de kennis, houding en steunend gedrag ten opzichte van het speerpunt Glashelder in 2008 achteruit gegaan zijn. In 2009 is de kennis en houding nog verder achteruit gegaan. Het steunend gedrag is wel gestegen.

	Nov. / dec. 2005	Jan. / feb. 2008	Juni / juli 2009
Indicatoren intern draagvlak			
<i>Bekendheid</i> van het speerpunt Glashelder	99%	98,9%	93,5%
<i>Begrip</i> van het speerpunt Glashelder	88%	60,9%	55,3%
Positieve <i>attitude</i> tegenover het speerpunt Glashelder	81,3	78,2	76,7
Intern draagvlak			
Steunend gedrag*			
- Speerpunten in het algemeen	56,6		
- Speerpunt Glashelder	-	58,7	62,2

Tabel 2 Overzicht EcQ Resultaten 2005 – 2008 – 2009.

* In 2005 werd het steunend gedrag gemeten voor de speerpunten in totaliteit, vanaf 2008 zijn alle dimensies gemeten per speerpunt.

Alleen 'begrip van het speerpunt Glashelder' wordt uitgedrukt in percentage medewerkers. De andere cijfers zijn de gemiddelde Employee Communication Quotient-scores (EcQ-score) gebaseerd op een 100-puntsschaal. Hiervoor gelden de volgende benchmarks:

Uitstekend	≥70	}	Handhaven (>60)
Sterk/robuust	60 - 70		Ruime verbetering (50 – 60)
Gemiddeld/ruimte voor verbetering	50 – 60		
Zwak/kwetsbaar	40 - 50		
Slecht	< 40		Directe actie (<50)

¹⁹ Creëren van Intern Draagvlak voor Interpolis' speerpunten, Resultaten 2008, EcQ – Strategische Communicatie Monitor. Prof. dr. Cees B.M. van Riel, Dr. Majorie Dijkstra, Dr. Mirdita Elstak

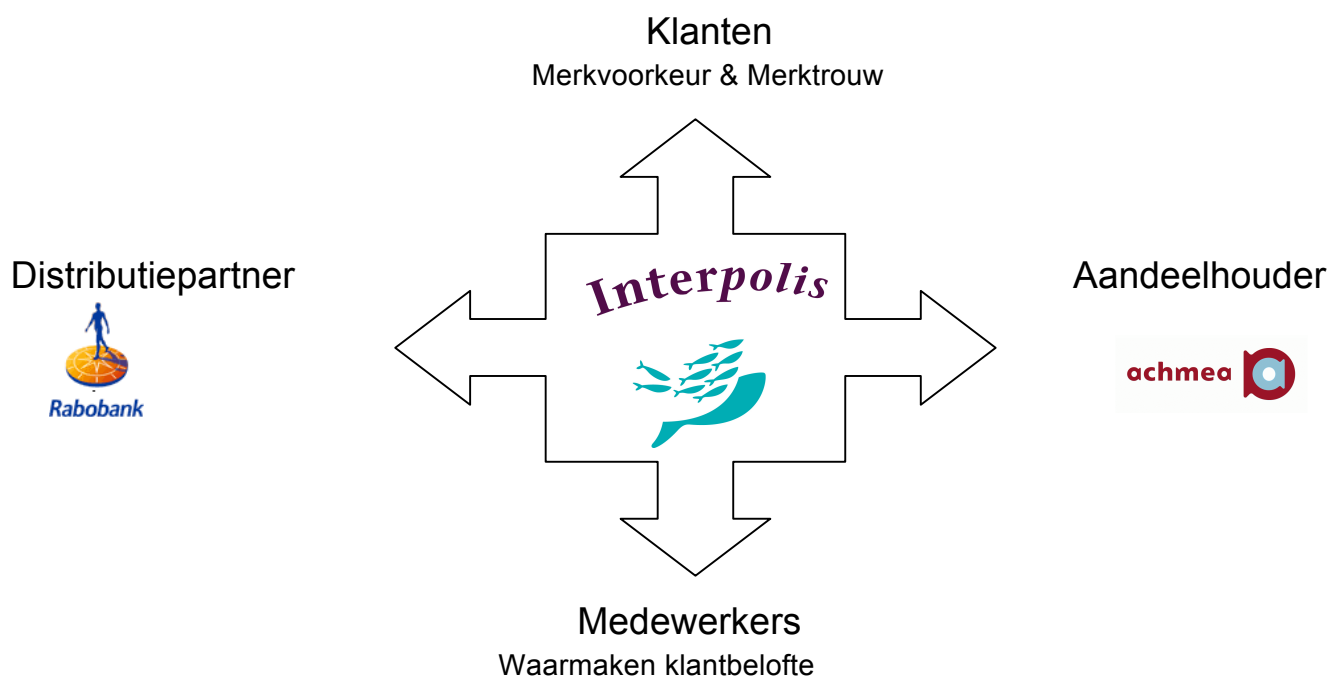


Een opvallende ontwikkeling is de stijging van het steunend gedrag die gemeten is in 2009, maar over het algemeen kan gesteld worden dat het speerpunt verwaterd is.

Er kan vastgesteld worden dat de focus op Glashelder intern verminderd is, ondanks dat Interpolis extern nog altijd pretendeert de Glasheldere verzekeraar te zijn. Dit heeft tot gevolg dat de klanttevredenheid gedaald is, de kwaliteit van de correspondentie onder niveau is gekomen en de kennis, houding en gedrag ten opzicht van Glashelder gedaald is.

3.2 Het krachtenveld

In onderstaand krachtenveld wordt de dynamische omgeving waarin het merk Interpolis centraal staat weergegeven. Deze verschillende partijen, maar ook andere factoren, zullen vervolgens terug komen in de externe analyse. Als leidraad voor deze analyse is gebruik gemaakt van de PEDESTAL-formule (Rebel, 1999), waarbij de letters staan voor: Politiek, Economisch, Demografisch, Ecologisch, Sociaal, Technologisch, Arena en Legal.



Economisch

- **Klanten** De economische crisis die zich de kop heeft opgedaan leidt niet tot bewuster verzekeren blijkt uit onderzoek van TNS Nipo in opdracht van Interpolis. Het uitblijven van een kritische blik op de verzekeringsportefeuille is niet alleen het gevolg van laksheid, zo bleek ook uit het onderzoek. Ongeveer 4,5 miljoen Nederlanders nemen liever het zekere voor het onzekere en verzekeren zich zo uitgebreid mogelijk, ook al betalen ze daardoor te veel.²⁰ Ondanks de wellicht onnodig hoge premies, past deze houding wel bij deze tijd. Het zoeken naar zekerheid is een gevolg van de crisis.

²⁰ Persbericht Interpolis 'Crisis leidt niet tot bewust verzekeren', 7 september 2009

- Medewerkers Door de groei van de organisatie en de roerige tijden in de financiële wereld wordt persoonlijk contact nog relevanter. De persoonlijke gesprekken (of gesprekken in kleinere teams) waar medewerkers eigen vragen kunnen stellen, onzekerheid kunnen uiten en suggesties kunnen delen worden van alle communicatiekanalen en -middelen dan ook als beste beoordeeld door de medewerkers.²¹

Demografisch

- Medewerkers De opbouw van het medewerkersbestand is de laatste jaren erg veranderd. Sinds de fusie met Achmea zijn er ook veel medewerkers vanuit andere divisies voor het merk Interpolis gaan werken. Vaak werken zij voor verschillende merken die onder Achmea vallen en dit gebeurt niet altijd efficiënt. Klanten krijgen regelmatig te horen dat ze worden geholpen door Achmea, terwijl voor veel klanten Interpolis los staat van Achmea. Dit werkt voor veel klanten verwarrend. De Interpolis klant moet altijd op de Interpolis manier behandeld worden, ongeacht bij welk loket hij/zij aanklopt. Inmiddels zijn er verschillende projectgroepen gestart dit probleem aan te pakken.

Sociaal

- Medewerkers Uit het Achmea Medewerkers Betrokkenheids Onderzoek (MBO) dat jaarlijks gehouden wordt, is gebleken dat de betrokkenheid bij en trots op Achmea bij de divisie Bancaire Distributie is achtergebleven ten opzichte van de andere divisies. Naar aanleiding van de resultaten van het MBO 2008 is de divisie Bancaire Distributie gevraagd hier extra aandacht te schenken. De score van de divisie Bancaire Distributie in 2008 voor betrokkenheid en trots bij Achmea was 40%, het gemiddelde van totaal Achmea in 2008 was 54%. Veranderingen die de fusie met zich meebrengt kunnen ook van invloed zijn, Interpolis is enkel nog een merk en Achmea heeft het werkgeverschap overgenomen. Tevens zal de transformatie van de divisie Bancaire Distributie (per 1 januari 2010) leiden tot een reductie van het aantal banen met zo'n 20%.²²

Arena

- Distributiepartner Rabobank is het enige verkoopkanaal van de Interpolis verzekeringen. De verkoop van de Interpolis verzekeringen wordt dus gedaan door Rabobank medewerkers. Belangrijk is dat Interpolis kan inspelen op de wensen die de Rabobank heeft.
- Aandeelhouder Interpolis is sinds 2006 een onderdeel van Achmea. Naast andere labels in het Achmea concern, zoals Centraal Beheer Achmea, Avéro en Zilveren Kruis, is Interpolis één van de powerbrands. Het bedrijf Interpolis bestaat niet meer; het is een merk geworden, een label.²³ Interpolis heeft nu te maken met corporate afspraken. Het feit dat Achmea vanaf nu de werkgever is in plaats van het vertrouwde Interpolis valt veel Interpolismedewerkers zwaar.
- Branche De concurrentie tussen verzekeraars is toegenomen. Zo is er ook concurrentie op gekozen positionering. Er zijn inmiddels veel meer verzekeraars die eigenschappen als duidelijkheid, transparantie en betrouwbaarheid koppelen aan hun merk en op die manier het vertrouwen van de klant te winnen.²⁴

Legal

- Klanten & Branche Miljoenen mensen in Nederland zijn geraakt door de Woekerpolisaffaire. Met de Woekerpolisaffaire wordt de problematiek rondom de beleggingsverzekeringen bedoeld die in 2006 aan het licht kwam. Er is gebleken dat een groot deel van de premie die de verzekerden betaalden helemaal

²¹ Saskia Barendse-Schijvens (2009)

²² Uit document: Achmea Medewerkers Betrokkenheids Onderzoek binnen DBD

²³ Saskia Barendse-Schijvens (2009)

²⁴ Saskia Barendse-Schijvens (2009)

niet wordt belegd, maar door de verzekeringmaatschappij als kosten wordt ingehouden.²⁵ Hierdoor is het imago van de verzekeraars flink geschaad. Ook Interpolis heeft deze Woekerpolissen aangeboden.

Aan de termen Ecologisch en Technologisch is geen invulling gegeven omdat er geen link is tussen de ontwikkelingen op die gebieden en het probleem. Uiteraard zijn er nog vele andere factoren die van invloed kunnen zijn op de organisatie. Deze factoren hebben geen directe betrekking op het probleem, vandaar dat deze niet aangehaald zijn. Deze invloed kan voortkomen uit verschillende stakeholders als:

- Vakbonden en belangengroepen (bijvoorbeeld het Verbond van Verzekeraars)
- Media en pers
- Gemeente en onderwijsinstellingen
- Overheid
- Financiële toezichthouders

3.3 De deskundigheid van de communicatiedeskundige

Niet alle problemen zijn direct of alleen met communicatie op te lossen. Daarom is het belangrijk te inventariseren binnen welke communicatievorm het probleem zich afspeelt en of het probleem met alleen communicatie op te lossen is.

In dit geval betreft het een probleem op veel vlakken. Dat de kennis, houding en gedrag rondom Glashelder over het algemeen gedaald is, heeft meerdere oorzaken. Er spelen grote ontwikkelingen waar veel aandacht van de medewerkers naartoe gaat. Zo is er bij sommige medewerkers nog altijd weerstand te voelen rondom de fusie met Achmea en de reorganisatie die voor de deur staat speelt ook een rol. Voor zo'n 20% van de medewerkers is er in de nieuwe organisatie geen baan meer, dat is natuurlijk niet niks. Daarnaast is de aandacht voor internal branding binnen de afdeling Communicatie & Merkmanagement (waar internal branding is ondergebracht) verzwakt. Dit is echter wel geconstateerd en men is weer volop bezig nieuwe activiteiten rondom Glashelder op touw te zetten.

Voor bovenstaande cultuur- en organisatieproblemen is communicatie alleen niet de oplossing, maar interne communicatie kan wel een bijdrage leveren. Interne communicatie heeft namelijk een grote invloed op betrokkenheid die medewerkers hebben met de werkgever, collega's, de teamleider en het merk. Vanaf het begin van het internal branding traject is communicatie voor alle onderdelen het bindmiddel en de aanjager geweest. Naast de praktische zaken als huisstijlwijzers voor brieven, trainingsmateriaal en interne activiteiten rondom Glashelder zorgde de afdeling Communicatie ervoor dat het 'begrijpelijk schrijven' de verantwoordelijkheid werd van de lijn en begeleidde hierin. Daarnaast is de interne communicatie de smeeroelie die zorgt voor sociale cohesie. Bij de nieuwe manier van werken, waar iedereen een flexplek heeft en veel collega's thuis werken, vormen leidinggevenden de ruggengraat van de communicatie. Een grote verantwoordelijkheid! Zij moeten in de gaten houden dat men elkaar toch goed weet te vinden. Open communicatie is een randvoorwaarde om iedereen te winnen voor het werkconcept en alle medewerkers frequent te informeren.²⁶ Leidinggevenden worden gestuurd en gecoacht in de communicatie met hun medewerkers en krijgen uiteindelijk zelf de verantwoordelijkheid. Ontwikkelingen met betrekking tot de reorganisatie zullen medewerkers vaak van hun teamleider te horen krijgen. Dit wordt ook via andere wegen gecommuniceerd, maar uit de Strategische Communicatie Monitor is gebleken dat van alle communicatiekanalen en –middelen het gesprek met de leidinggevenden als beste wordt beoordeeld door de medewerkers. Om de persoonlijkheid binnen de grote organisatie te waarborgen, wordt dus ook verantwoordelijkheid voor de interne communicatie laag in de organisatie gelegd. Daar komt wel bij dat elke leidinggevende een eigen persoonlijke manier heeft om zaken over te brengen. Overzicht is er soms moeilijk te houden en het kan lastig zijn een indruk te krijgen hoe ontwikkelingen kleinschalig, op andere afdelingen, worden overgebracht. Interne communicatie kan ook grote invloed hebben op de beeldvorming rondom het merk. De merkwaarden van het merk moeten weer op de kaart gezet worden en medewerkers moeten deze

²⁵ <http://www.woekerpolisclaim.nl>

²⁶ Saskia Barendse-Schijvens (2009)

merkwaarden weer terug kunnen laten komen in hun handelingen en gedrag. Ze moeten zich kunnen identificeren met de merkwaarden. Interne communicatie is een van de belangrijkste middelen om dit te realiseren, het heeft een onmisbare rol.

3.4 De communicatieoplossing

Nu de omgeving van het probleem in kaart is gebracht en het als communicatieprobleem op het terrein van interne communicatie is aangewezen, kan er gekeken worden in welke richting er gezocht kan worden naar een communicatieoplossing.

Een communicatieadviesrapport kan de oplossing bieden voor het probleem dat de interne merkbeleving is afgezwakt, met alle gevolgen van dien. Om een gedegen advies te kunnen geven zal echter wel meer onderzoek gedaan moeten worden. Wat onder andere achterhaald zal moeten worden, zijn de volgende aspecten: Wat zijn de oorzaken van de daling van de kennis, houding en gedrag rondom Glashelder? In hoeverre leven de merkwaarden nog onder de medewerkers? En onder de leidinggevenden? Wat wordt er nog rondom internal branding gedaan in teamverband? Wat voor interne activiteiten hebben het grootste effect op de gewenste merkbeleving?

4. Probleemstelling

Naar aanleiding van de probleemanalyse wordt er nu een probleemstelling gedefinieerd. De probleemstelling bestaat uit een beleidsvraag en een onderzoeksvraag. De beleidsvraag geeft aan wat het uiteindelijke doel is. Om de beleidsvraag te kunnen beantwoorden is meer informatie nodig.

Beleidsvraag

Hoe kan interne communicatie er aan bijdragen dat de ideale situatie gerealiseerd wordt qua interne merkbeleving onder de medewerkers die voor het merk Interpolis werken?

Om bovenstaande beleidsvraag te kunnen beantwoorden is meer informatie nodig. Hiervoor zal onderzoek moeten worden verricht. Voor dit communicatieprobleem is *toegepast onderzoek* gevraagd, dit omdat het onderzoek gedaan wordt met als doel de inzichten toe te passen op de praktijk van alledag. Om gericht onderzoek te kunnen doen is onderstaande onderzoeksvraag opgesteld. De onderzoeksvraag geeft aan wat het doel van het onderzoek is.

Onderzoeksvraag

Hoe wordt 'Glashelder' op dit moment door de medewerkers van Productvoering Schade die direct klantcontact hebben toegepast?

➤ **Interne communicatie**

Bij de inzet van interne communicatie moet de visie op communicatie niet uit het oog worden verloren. De visie op interne communicatie is een leidraad/handvat voor iedereen die te maken heeft met interne communicatie binnen Interpolis. Het geeft richting aan van waaruit concrete communicatieactiviteiten en middelen ontwikkeld kunnen worden; alle uitingen moeten erop aansluiten. Bij het opstellen van de visie is nadrukkelijk afstemming gezocht met de ontwikkelingen op externe communicatie; in- en externe communicatie gaan immers hand in hand.

➤ **De ideale situatie qua interne merkbeleving**

Het doel is intern waarmaken wat er aan de klanten beloofd wordt. De ideale situatie is bereik wanneer medewerkers zowel bewust als onbewust werken in overeenstemming met de merkwaarden. Het merk moest als het ware in de genen van de medewerkers zitten, in hun 'DNA'.

➤ **Glashelder**

Glashelder is de bundeling van alle merkwaarden van het merk Interpolis. Hieronder vallen zowel de klantbeloftes naar buiten toe: Klanten weten direct waar ze aan toe zijn; verzekeringen zijn duidelijk en transparant; beloftes worden nagekomen en problemen concreet opgelost, als de merkwaarden die daar intern bij horen: In openheid werken op basis van vertrouwen met de vrijheid en verantwoordelijkheid om zelf te bepalen hoe medewerkers hun doelstellingen realiseren.

➤ **Medewerkers van Productvoering Schade**

Productvoering Schade is een onderdeel van het bedrijfsdeel Particulieren binnen de divisie Bancaire Distributie. Op deze afdeling staan veel medewerkers dagelijks in contact met klanten en deze medewerkers werken uitsluitend voor het merk Interpolis.

➤ **Direct klantcontact**

Het klantcontact gebeurt op verschillende wijzen. Het klantcontact varieert van telefonisch contact, brieven per e-mail/fax/post tot een persoonlijk huisbezoek als er een expert wordt ingeschakeld om de schade op te nemen.

Om de onderzoeksvraag te versterken zijn onderstaande deelvragen opgesteld. De antwoorden op deze deelvragen vormen samen het antwoord op de onderzoeksvraag. Deze zijn onderverdeeld in vragen die betrekking hebben op de kennis, de houding en het gedrag.

Deelvragen:

Kennis

- Wat verstaat de doelgroep onder Glashelder? (zowel de klantbeloftes –extern- als het Helder Werken intern)
- Hoe is de doelgroep tot deze kennis gekomen?
- Kent de doelgroep de externe campagne?

Houding

- In hoeverre 'leeft' Glashelder onder de doelgroep?
- Hoe staat de doelgroep tegenover Glashelder?
- Welke internal branding activiteiten spreken aan?
- In hoeverre wordt er gestimuleerd te voldoen aan het Helder Werken concept?
- Hoe staat de doelgroep tegenover de ontwikkelingen binnen de organisatie?
- Hoe wordt de doelgroep op de hoogte gehouden?
- Hoe staat de doelgroep tegenover de huidige communicatiekanalen en –middelen?

Gedrag

- Heeft de doelgroep voldoende handvatten om Glashelder toe te kunnen passen?
- Hoe laten leidinggevenden de merkwaarden aan bod komen?
- Hoe brengen de medewerkers de merkwaarden over op de klanten?
- Hoe worden de medewerkers begeleid?
- Hoe komen de merkwaarden terug in de dagelijkse werkzaamheden?
- Wat geeft een extra stimulans om meer/beter met de merkwaarden te werken?

5. Onderzoeksverantwoording

Er zijn twee soorten onderzoeken; bureauonderzoek (deskresearch) en veldonderzoek (fieldresearch). Bij dit probleem worden beide onderzoeksoorten toegepast. In de oriëntatiefase zal gebruik worden gemaakt van deskresearch. In de onderzoeksfase zal hoofdzakelijk gebruik worden gemaakt van fieldresearch. Om ervoor te zorgen dat alle onderzoeken nauwkeurig worden uitgevoerd, worden in dit hoofdstuk alle keuzes onderbouwd.

5.1 Deskresearch

Bij dit probleem is eerst bureauonderzoek uitgevoerd, omdat er al veel materiaal en kennis op het gebied van internal branding beschikbaar is. Er is binnen de afdeling Communicatie & Merkmanagement ervaring met activiteiten ter bevordering van de internal branding. De beschikbare evaluaties van degelijke activiteiten zijn geanalyseerd. De literatuur over internal branding biedt theoretische onderbouwing. De onderzoeksresultaten van de steekproef Glashelder Klantcontact en het algemene loyaliteits- en klanttevredenheidsonderzoek bevatten meer verklarende informatie. De uitgebreide analyse van de resultaten van de Strategische Communicatie Monitor is cruciaal geweest. Deze analyse is gebaseerd op de onderzoeksrapporten van de Strategische Communicatie Monitor 2005, 2008 en 2009. Om te weten hoe het onderzoek is opgebouwd is er geassisteerd bij de uitvoering van het meest recente onderzoek, wat het tevens een deel van het fieldresearch maakt. Er is namelijk meegewerkt bij de verwerking van de antwoorden. Het betreffen de antwoorden die gegeven zijn op de open vragen; deze zijn bestudeerd en gecategoriseerd. Dit onderzoek kan als de onderbouwende bewijsvoering van het probleem gezien worden. Het verdere veldonderzoek biedt de verdieping hierop.

5.2 Fieldresearch

Het veldonderzoek bestaat uit de eerder genoemde bijdrage aan de uitvoering van de Strategische Communicatie Monitor en een kwalitatief onderzoek middels semigestructureerde diepte-interviews die gecombineerd worden met observatie. Er is voor de combinatie van interviewen met observatie gekozen omdat de onderzoeksdoelgroep dagelijks klantcontact heeft en dit klantcontact een belangrijk onderdeel is van het te onderzoeken probleem. Het is van groot belang dat de interviewer zich kan inleven in de onderzoeksdoelgroep en weet hoe de klantgesprekken er aan toe gaan. Dit wordt gerealiseerd door bij elke geïnterviewde ook enige tijd mee te luisteren met telefoongesprekken die zij voeren met klanten. Samen met de geïnterviewde wordt teruggeblikt op de gevoerde telefoongesprekken. De telefoongesprekken worden niet bekritiseerd door de interviewer, maar deze dragen bij aan een goede beeldvorming. Dit wordt vooraf ook duidelijk gecommuniceerd, de geïnterviewde moet niet de indruk krijgen beoordeeld te worden op zijn manier van telefoneren! Doordat de interviewer zich beter kan inleven in de werkzaamheden van de geïnterviewde, is het voor de geïnterviewde ook gemakkelijker om zijn visie te onderbouwen middels voorbeelden. De reden dat er voor een semigestructureerd diepte-interview gekozen is, is dat er op deze manier doorgevraagd kan worden naar achterliggende gevoelens en gedachten. Bij dit type interview zijn vooraf wel vragen opgesteld, maar hier kan gedurende het gesprek van worden afgeweken. De vragen zijn richtinggevend, maar hoeven niet exact gevolgd worden. Bij het afnemen van de interviews is met een aantal zaken rekening gehouden om de kwaliteit hoog te houden. Ten eerste is er gestreefd naar een zo neutraal mogelijke vraagstelling, zodat sociaal gewenste antwoorden worden vermeden. Dit is gedaan door de vragen op dezelfde wijze te stellen en geen nadruk te leggen op bepaalde vragen. Daarnaast is er geprobeerd een neutrale en open lichaamshouding en gezichtsuitdrukking aan te nemen, met tot doel dat de geïnterviewde zich sneller op zijn/haar gemak voelt. Doordat er gebruik is gemaakt van een taperecorder kon alle aandacht gericht worden op het gesprek. De locatie waar de interviews afgenomen zijn, zijn de werkplekken van de medewerkers. Deze beslissing is uit praktisch oogpunt genomen, omdat er ook met de klantgesprekken meegeluisterd is. Om toch een rustige omgeving te creëren en de privacy te waarborgen zijn er rustige werkplekken opgezocht. Door het grote aanbod werkplekken, in verband met het flexplek-systeem, is het geen probleem geweest het interview in een rustige omgeving af te nemen. Tevens zijn er voorafgaand aan de diepte-interviews wat voorbereidingen geweest. Voor passende interviewvragen is het immers van belang informatie te hebben over de onderzoeksdoelgroep. Sleutelfiguren binnen de organisatie of de afdeling weten wat er speelt, ook bijvoorbeeld over het politieke spel binnen de

organisatie. Een goede voorbereiding op het onderzoek waren gesprekken met dergelijke personen. Daarnaast is er ter voorbereiding van dit onderzoek een dag bij twee medewerkers meegeluisterd met telefoongesprekken die zij voerden met klanten. Uiteraard is er voordat het onderzoek uitgevoerd kon worden de afdelingsmanager op de hoogte gebracht van het onderzoek en heeft hij toestemming verleend. Na dit moment is de precieze onderzoeksdoelgroep samengesteld en zijn de medewerkers benaderd. Om te zorgen voor objectiviteit binnen het onderzoek is er een variatie gemaakt binnen de onderzoeksdoelgroep op basis van: functie, geslacht, leeftijd en het aantal dienstjaren bij Interpolis. De benadering tot deelname is middels de afdelingsmanager verlopen.

De definitieve vragen van het semigestructureerde diepte-interview hangt af van de gesprekspartner. Een leidraad in het diepte-interview staat hieronder weergegeven:

Kennis

- Weet je wat Glashelder inhoudt? Wat houdt het dan in volgens jou?
- Hoe ben je tot deze kennis gekomen? Hoe weet je wat er van je verwacht wordt op het gebied van Glashelder? *(Gaat respondent alleen in op klantcontact? Vraag door over het voor hem naast het Glashelder Klantcontact ook meer betekenis heeft)*
 - o Weet je wat je moet doen wanneer je een verzekerde niet vertrouwt in zijn/haar verhaal?
 - o Weet je hoe je een verzekerde kunt verrassen?
- Stel je wilt op dit moment meer weten over Glashelder, wordt er jou dan een middel aangeboden? Heb je hier behoefte aan? Vind je dit op dit moment nodig?

Houding

- Merk je dat je leidinggevende / andere collega's je stimuleren Glashelder te werken? Zo ja, hoe?
 - o Geven deze bijvoorbeeld ook al het goede voorbeeld?
 - o Delen jullie ook handige tips met elkaar?
 - o Hoe komt Glashelder terug in je dagelijkse werkzaamheden?
- 'Leeft' Glashelder voor jou? En op de afdeling? Hoe / waaraan merk je dit?
 - o Merk je dat dit veranderd is in de loop der tijd?
- Vind je Glashelder belangrijk?
 - o Waarom vind je Glashelder klantcontact belangrijk?
 - o Waarom vind je dat Glashelder buiten het klantcontact om belangrijk?
- Zijn er nog interne acties rondom Glashelder die je je nog goed kunt herinneren? Zo ja welke?

Gedrag

- Pas je Glashelder ook toe, waarom wel / niet? Of welke momenten wel / niet?
 - o Heb je er moeite mee om Glashelder toe te passen in je dagelijkse werkzaamheden? Waarom wel / niet?
- Hoe merken klanten dat jij Glashelder werkt?
- Hoe merken collega's dat jij Glashelder werkt?
- Krijg je voldoende middelen om Glashelder te kunnen werken?
 - o Welke middelen worden je nu geboden of heb ik in het verleden kunnen gebruiken waar je echt iets aan hebt (gehad)?
 - o Welke middelen mis je?
- Wat zou jou extra stimulans geven om Glashelder meer toe te passen?

- Kun je voorbeelden noemen waarop je een klant extra hebt willen helpen? Zo ja, heb je dit toen ook gedaan / geprobeerd?
 - o Is dit toen ook gelukt? Wat had je daarvoor nodig?
- Kun je een voorbeeld noemen van momenten waarop je twijfelde aan de eerlijkheid van de klant?
- Wat doet het met je persoonlijk wanneer je de eerlijkheid van een klant in twijfel trekt?
- Is er ruimte voor eigen initiatief? Waar blijkt dat uit?
- In hoeverre wordt er aandacht besteed aan de resultaten van het klanttevredenheidsonderzoek?

Terugblik op het telefoongesprek:

Als je jezelf nu inleeft in de klant die je zojuist aan de telefoon gehad hebt:

- Op welke punten heeft deze klant dan gemerkt dat hij/zij Glashelder geholpen is?
- Denk je dat je aan de verwachtingen van de klant voldaan hebt?
 - o Heb je de klant verrast? Denk je dat je de verwachtingen van de klant hebt overtroffen? Zo ja, op welke momenten?
- Zou je zelf als klant zijnde nog extra service kunnen krijgen om het probleem opgelost te hebben?

5.2.1 De onderzoeksdoelgroep

Om een indruk te krijgen van de rol van interne communicatie binnen de internal branding is er gekozen het op kleine schaal te onderzoeken. In samenspraak met de coördinator van het internal branding vraagstuk is gekozen voor een afdeling waar de medewerkers enkel voor het merk Interpolis werken en veel klantcontact hebben. De reden dat de onderzoeksdoelgroep medewerkers zijn die enkel voor het merk Interpolis werken, is dat er onlangs een onderzoek gestart is naar medewerkers die voor meerdere Achmea merken werkzaam zijn. Daarnaast is er gekeken naar de mogelijkheden om het onderzoek uit te voeren. Dit gezien het feit dat de afdelingen waar telefonisch klantcontact gehouden wordt, werken met strakke roosters.

In totaal zijn er 14 medewerkers die medewerking verleend hebben. Bij deze medewerkers is er meegeluisterd met een aantal telefoongesprekken die zij voerden met klanten en is er het semigestructureerde diepte-interview afgenomen. Per medewerker heeft dit zo'n uur tot anderhalf uur geduurd.

Er is besloten een zo gevarieerd mogelijke onderzoeksdoelgroep samen te stellen. Dit betekent zowel front office medewerkers (het eerste aanspreekpunt voor de klanten) als back office medewerkers (de achtervang waar de wat moeilijkere zaken door behandeld worden en waar het front office terecht kan voor vragen). Daarnaast is ook rekening gehouden met het aantal dienstjaren en eventuele nevenfuncties als opleider of communicatiecoach.

De onderzoeksdoelgroepen die geïnterviewd zijn hebben de volgende samenstelling:

Minder dan 1 jaar werkzaam voor het merk Interpolis:
3 Medewerk(sters) Schadeafhandeling Front Office

2 – 5 jaar werkzaam voor het merk Interpolis:
Communicatiecoach
3 Medewerk(sters) Schadeafhandeling Front Office
Medewerkster Schadeafhandeling Back Office
2 Flex-medewerk(sters) Schadeafhandeling Front Office (studenten)

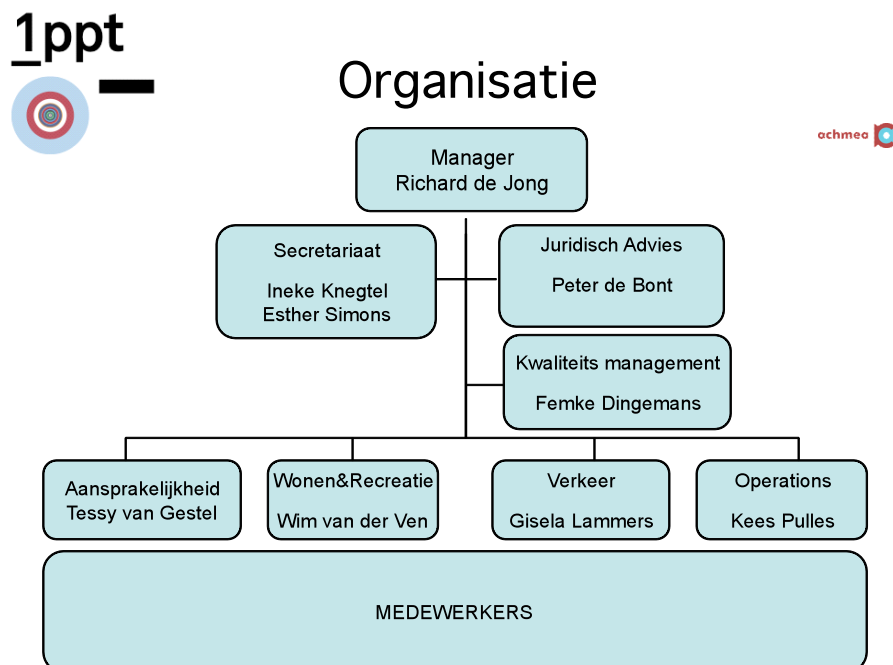
6 – 9 jaar werkzaam voor het merk Interpolis
Opleider

Langer dan 10 jaar werkzaam
Back Office medewerkster (36 jaar werkzaam bij Interpolis)
Teamleidster (33 jaar werkzaam bij Interpolis)
Back Office medewerkster (19 jaar werkzaam bij Interpolis)

Voor de volledig uitwerkte interviews wordt u verwezen naar de bijlage.

5.2.2 Afdeling Productvoering Schade

De afdeling Productvoering Schade is de afdeling waar het onderzoek uitgevoerd is. Deze afdeling valt onder het bedrijfsonderdeel Particulieren van de divisie Bancaire Distributie. De afdeling is als volgt opgebouwd:



Figuur 7: Organigram afdeling Productvoering Schade

bron: Achmea.net

Op de afdeling werken 280 medewerkers in mixed teams die geleid worden door 15 teammanagers. Jaarlijks komen er gemiddeld 466.000 claims binnen. Gemiddeld zijn er per jaar zo'n 1.200.000 calls, 100.000 poststukken en 25.000 internet claims aan de afdeling gericht. Er wordt gestreefd om elk telefoontje binnen 30 seconden te beantwoorden, een e-mail binnen 1 dag en een poststuk binnen 2 dagen. De klanten die contact opnemen zijn particulieren die een schade willen melden die wellicht vergoed kan worden vanuit een wettelijke aansprakelijkheidsverzekering, reisverzekering, opstalverzekering, inboedelverzekering of een autoverzekering. Van de medewerkers wordt de volgende houding verwacht, gebaseerd op de Interpolis merkwaarden:

De klant belt omdat hij ergens mee zit. Een schadegeval, een vraag, omdat hij ontevreden is. Verras hem. Ten eerste door hem niet te laten wachten en snel op te nemen. Daarna is het de kunst om actief te luisteren en realistisch te zijn. Laat voelen dat je begrip hebt en meeleeft. Laat vervolgens merken dat je de vraag begrijpt en geef in hoofdlijnen de mogelijkheden aan. En kom vooral met een oprechte oplossing en een compleet antwoord. Als de klant ophangt met het idee dat hij begrepen is en snel, eerlijk en betrouwbaar geholpen is, hebben wij ons werk goed gedaan. Bron: PVSnet.

6. Resultaten deskresearch

Voordat er is overgegaan naar de uitvoering van het onderzoek is de relevante beschikbare informatie geanalyseerd. De resultaten van de deskresearch vormen de basis van het onderzoek.

6.1 Strategische Communicatie Monitor

De Strategische Communicatie Monitor is een onderzoek dat elk anderhalf jaar wordt gehouden in samenwerking met het Reputation Institute van de Erasmus Universiteit. Het doel van deze studie is vaststellen hoe de gezamenlijke communicatie inspanningen binnen Interpolis bijdragen aan het intern draagvlak voor drie strategische speerpunten.²⁷

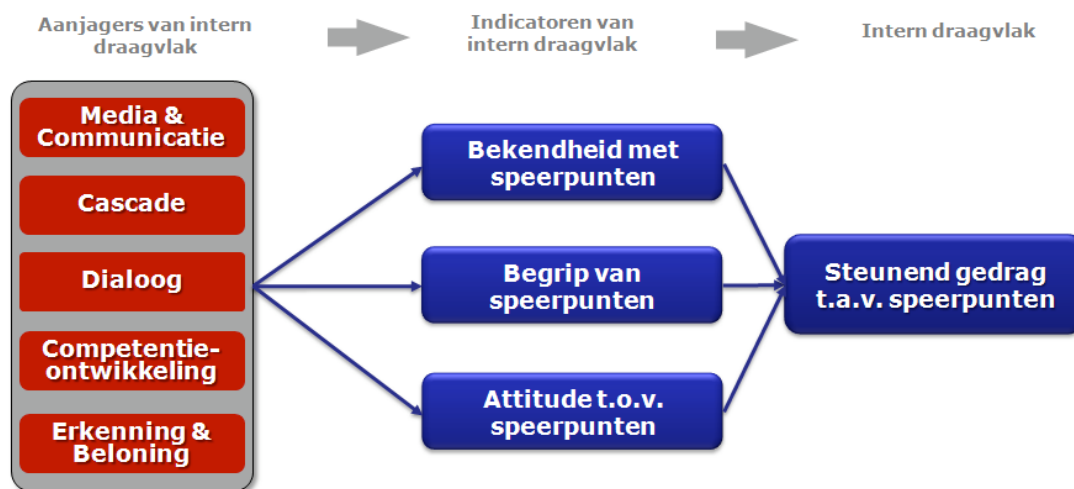
‘Glashelder’ is een van deze speerpunten. De resultaten geven inzicht in:

- Welke communicatiekanalen het effectiefst zijn om de medewerkers te bereiken en welke kanalen overbodig zijn.
- Of de initiatieven van het afgelopen jaar hebben bijgedragen aan een verbetering van lijncommunicatie en het vergroten van intern draagvlak.
- Wat er moet gebeuren om de strategie bij de medewerkers te laten ‘landen’.
- De binding van medewerkers met de organisatie: gaan ze voor die ‘extra meters’?

Het onderzoek maakt gebruik van onderstaand onderzoeksmodel:

Figuur 8 Het onderzoeksmodel van de SCM

Bron: Creëren van Intern Draagvlak voor Interpolis’ speerpunten, Resultaten 2008, EcQ – Strategische Communicatie Monitor. Prof. Dr. Cees B.M. van Riel, Dr. Majorie Dijkstra, Dr. Mirdita Elstak



Het onderzoeksmodel van de SCM, identificeert vijf aanjagers van intern draagvlak:

1. Media & Communicatie: In hoeverre berichten de interne media over de strategie?
2. Cascade: Worden de kernboodschappen doorgegeven over de hiërarchische lagen?
3. Dialoog: Is er ruimte voor dialoog en feedback omtrent de strategie?
4. Competentie-ontwikkeling: Beschikken medewerkers over de middelen om te handelen naar de strategie?
5. Erkenning & Beloning: Worden medewerkers erkend en beloond als zij overeenkomstig de strategie handelen?

²⁷ Creëren van Intern Draagvlak voor Interpolis’ speerpunten, Resultaten 2008, EcQ – Strategische Communicatie Monitor. Prof. dr. Cees B.M. van Riel, Dr. Majorie Dijkstra, Dr. Mirdita Elstak

Deze vijf aanjagers beïnvloeden de drie vereiste voorwaarden voor intern draagvlak, namelijk men moet bekend zijn met de strategie, het begrijpen en er positief tegenover staan.

De mate van intern draagvlak wordt in termen van gedrag benoemd: handelen medewerkers naar de speerpunten?²⁸

Om de ontwikkelingen met betrekking tot de kennis, houding en het gedrag ten aanzien van dit speerpunt te kunnen volgen, is onderstaande tabel opgesteld. Er is voor gekozen om de drie indicatoren kennis, houding en gedrag onder elkaar te plaatsen omdat een gewenste beïnvloeding van het gedrag alleen tot stand kan komen via een verandering van kennis en houding.²⁹

	Nov. / dec. 2005	Jan. / feb. 2008	Juni / juli 2009
Indicatoren intern draagvlak			
<i>Bekendheid</i> van het speerpunt Glashelder	99%	98,9%	93,5%
<i>Begrip</i> van het speerpunt Glashelder	88%	60,9%	55,3%
Positieve <i>attitude</i> tegenover het speerpunt Glashelder	81,3	78,2	76,7
Intern draagvlak			
Steunend gedrag*			
- Speerpunten in het algemeen	56,6		
- Speerpunt Glashelder	-	58,7	62,2

Tabel 3 **Overzicht EcQ Resultaten 2005 – 2008 – 2009**

* In 2005 werd het steunend gedrag gemeten voor de speerpunten in totaliteit, vanaf 2008 zijn alle dimensies gemeten per speerpunt.

²⁸ Creëren van Intern Draagvlak voor Interpolis' speerpunten, Resultaten 2008, EcQ – Strategische Communicatie Monitor. Prof. dr. Cees B.M. van Riel, Dr. Majorie Dijkstra, Dr. Mirdita Elstak

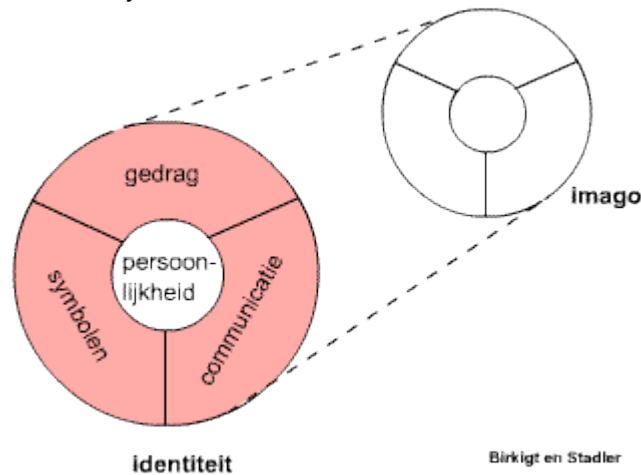
²⁹ http://www.eenbedrijfsbladmaken.nl/index.php?option=com_content&task=view&id=56&Itemid=74

Alleen 'begrip van het speerpunt Glashelder' wordt uitgedrukt in percentage medewerkers. De andere cijfers zijn de gemiddelde Employee Communication Quotient-scores (EcQ-score) gebaseerd op een 100-puntsschaal. Hiervoor gelden de volgende benchmarks:

Uitstekend	≥70	}	Handhaven (>60)	
Sterk/robuust	60 - 70		}	Ruime verbetering (50 – 60)
Gemiddeld/ruimte voor verbetering	50 – 60			
Zwak/kwetsbaar	40 - 50			
Slecht	< 40		Directe actie (<50)	

6.2 Gedrag

Om aan te geven hoe belangrijk 'gedrag' van een organisatie (dus van de medewerkers) is voor het vestigen van een sterk imago, is de Corporate Identity Mix van Birkigt en Stadler (1986) een goed model. Dit model laat zien wat de belangrijkste invloedsfactoren zijn.³⁰



Figuur 9: Corporate Identity Mix, Birkigt en Stadler

Bron: http://potjepindakaas.blogspot.com/2006_04_01_archive.html

De drie elementen die zorgen voor de corporate identity van een organisatie zijn: gedrag, communicatie en symboliek. Echter, zoals Van Riel stelt (Identiteit en imago, blz. 42 e.v.): het is erg incompleet. Zijn belangrijkste kritiek is dat het model niet aangeeft dat de drie identiteitsfactoren (symboliek, communicatie en gedrag) een niet gelijkwaardige impact hebben. Gedrag heeft een veel grotere invloed op imago dan de beide andere. Hij durft de stelling aan dat er sprake is van een 90:10 verhouding: 90% wordt bepaald door het gedrag, slechts 10% door communicatie en symboliek.³¹

De Theorie van Gepland Gedrag (TGG) van Icek Ajzen (1988, 1991) helpt om te begrijpen hoe het gedrag van mensen veranderd kan worden. Volgens de TGG wordt menselijke actie geleid door drie soorten van overwegingen:

1. **Gedragsovertuigingen.** Dit zijn overtuigingen over de waarschijnlijke gevolgen van het gedrag. Dit kan leiden tot een gunstige of ongunstige houding ten opzichte van het gedrag.
2. **Normatieve Overtuigingen.** Dit zijn overtuigingen over de normatieve verwachtingen van anderen, subjectieve normen. Sociale druk zou hier een rol kunnen spelen.
3. **Controle Overtuigingen.** Dit zijn overtuigingen over de aanwezigheid van factoren die de prestatie van het gedrag kunnen faciliteren, of kunnen belemmeren, dit heeft gedragscontrole ten gevolge.

Als de houding en de subjectieve norm gunstiger zijn, zal de waargenomen controle groter zijn en de bedoeling van de persoon om het gedrag uit te voeren in kwestie sterker moeten zijn.³²

³⁰ <http://www.profoundgroep.nl/internal-branding/>

³¹ <http://www.profoundgroep.nl/internal-branding/>

³² http://www.12manage.com/methods_ajzen_theory_planned_behaviour_nl.html#userforum

6.3 Kernresultaten speerpunt Glashelder

Hier volgt een overzicht van de resultaten uit de Strategische Communicatie Monitor 2009 betreffende het speerpunt Glashelder. De resultaten worden in verschillende categorieën weergegeven.

- per jaren werkzaam

	Totaal	minder dan 1 jaar	1 tot 5 jaar	6 tot 10 jaar	11 tot 15 jaar	16 tot 20 jaar	20 jaar of langer
<i>Aanjagers van intern draagvlak</i>							
Media & Communicatie	64.3	64.6	61.5	57.8	65.2	70.4	71.7
Cascade	60.4	59.9	57.0	54.3	63.2	60.2	68.6
Dialoog	48.5	46.9	46.1	44.3	50.7	48.6	54.0
Competentie-ontwikkeling	59.7	62.7	61.4	53.5	61.1	58.6	63.5
Erkenning & Beloning	49.6	64.3	50.6	45.5	47.0	50.9	51.8
<i>Indicatoren van intern draagvlak</i>							
Bekendheid (%)	93.5%	88.9%	96.5%	91.5%	93.2%	96.7%	92.6%
Begrip (%)	55.3%	44.6%	65.8%	54.3%	47.3%	56.7%	54.3%
Attitude	76.7	71.1	77.1	77.7	73.4	74.1	80.7
<i>Intern draagvlak</i>							
Steunend gedrag	62.2	63.6	63.8	59.7	61.4	60.4	64.4

■ Handhaven (>60)
■ Ruimte verbetering (50-60)
■ Directe actie (<50)

Bekendheid:
 ≥ 70% van de werknemers
 ≤ 60% van de werknemers

- Mogelijke verklaring voor de dalende resultaten voor Glashelder is het aantal jaren dat een medewerker werkzaam is voor Interpolis. Echter het blijkt dat **vooral medewerkers die 6 tot 10 jaar werken voor Interpolis minder tevreden zijn over de communicatie over Glashelder** en lager steunend gedrag vertonen. Aangezien ze wel heel positief staan tegenover Glashelder is het mogelijk dat hun **verwachtingen hoger zijn en meer dan de anderen vinden dat er niet genoeg aandacht aan Glashelder wordt besteed en dat het niet genoeg nageleefd wordt**.
- Bekendheid en begrip zijn wel het laagst binnen de groep die minder dan 1 jaar voor Interpolis werken.
- Een uitsplitsing tussen voormalige Achmea medewerkers en Interpolis medewerkers zou mogelijk een verklaring kunnen geven. Helaas is deze vraag niet mee genomen in het onderzoek.

6.3.1 Introductiedag

Naar aanleiding van deze resultaten is er een gesprek geweest met Carolien Hakkesteegt, verantwoordelijk voor de introductiedag van de divisie Bancaire Distributie. Zij geeft aan dat het introductieprogramma een andere invulling heeft gekregen na de fusie met Achmea. Het verschil is dat 'Glashelder' niet meer centraal staat en er nu meer over Achmea verteld wordt. Dit vanuit het oogpunt de betrokkenheid met Achmea te vergroten. Daarnaast is de introductiedag voor alle nieuwe medewerkers van de divisie, waaronder medewerkers die (ook) voor andere Achmea merken werken. Naar aanleiding van dit gesprek volgde er een uitnodiging om de introductiedag bij te wonen. Geconstateerd is dat Glashelder inderdaad niet meer centraal staat en het enkel aan bod komt in een kort, enigszins gedateerd filmpje. Er is echter geen aparte introductie voor medewerkers die voor het merk Interpolis gaan werken. Deze nieuwe invulling van de introductiedag kan van invloed zijn op de lagere bekendheid, begrip en attitude van de medewerkers die minder dan 1 jaar werkzaam zijn.

In onderstaande tabel staan de resultaten van zowel de beoordeling van de interne communicatie, als de scores op kennis, houding en gedrag. De afdeling Productvoering Schade valt onder het segment Particulieren.

- Segment Particulieren

	<i>Totaal</i>	Particulieren
<i>Aanjagers van intern draagvlak</i>		
Media & Communicatie	64.3	63.8
Cascade	60.4	62.3
Dialogoog	48.5	50.7
Competentie-ontwikkeling	59.7	59.4
Erkenning & Beloning	49.6	50.2
<i>Indicatoren van intern draagvlak</i>		
Bekendheid (%)	93.5%	93.9%
Begrip (%)	55.3%	56.3%
Attitude	76.7	76.1
<i>Intern draagvlak</i>		
Steunend gedrag	62.2	62.3

■ Handhaven (>60)

■ Ruimte verbetering (50-60)

■ Directe actie (<50)

Bekendheid:

≥ 70% van de werknemers

≤ 60% van de werknemers

Begrip:

≥ 60% van de werknemers

< 50% van de werknemers

- Het segment particulieren scoort over het algemeen gemiddeld tot boven gemiddeld op de beoordeling van de aanjagers voor het intern draagvlak.
- De algehele beoordeling over de media & communicatie en de cascade over het speerpunt Glashelder is als 'goed' beoordeeld. De dialoog, de competentie-ontwikkeling en de erkenning & beloning die betrekking hebben op Glashelder zijn verbeterpunten.
- De dialoog en de erkenning & beloning zitten wel op een hoger niveau bij het segment Particulieren. Het totale gemiddelde van deze aspecten ligt namelijk in de 'gevaarzone'.

De twee tabellen die volgen geven per aanjager het resultaat weer.

Interne Communicatie: Glashelder
- Totale divisie - segment Particulieren

Glashelder	<i>Totaal</i>	Particulieren
Media & Communicatie	64,3	63,8
Interne kanalen houden me voldoende op de hoogte van het speerpunt	63,4	63,2
Interne kanalen communiceren duidelijk het belang van het speerpunt voor de organisatie	65,2	64,4
Cascade	60,4	62,3
Mijn leidinggevende houdt me voldoende op de hoogte van het speerpunt	60,2	61,8
Mijn leidinggevende legt duidelijk uit wat het speerpunt betekent voor mij en mijn collega's	58,9	60,4
Mijn leidinggevende moedigt me aan het speerpunt toe te passen	60,3	62,9
Mijn leidinggevende geeft het goede voorbeeld voor het toepassen van het speerpunt	62,7	64,3

- De Media & Communicatie over Glashelder is voldoende.
- Cascade over Glashelder is eveneens voldoende.
- Het uitleggen wat het speerpunt betekent voor de medewerkers kan verbeterd worden, bij de het segment Particulieren is dit wel op pijl.

Interne communicatie & HR initiatieven: Glashelder
- Totale divisie - segment Particulieren

Glashelder	<i>Totaal</i>	Particulieren
Dialog	48.5	50.7
Regelmatig gesprekken met manager hoe ik het speerpunt kan toepassen	47.7	50.3
Ik ontvang voldoende feedback over hoe goed het speerpunt toepas	49.5	51.2
Competentie-ontwikkeling	59.7	59.4
Voldoende middelen om het speerpunt toe te passen	61.6	61.8
Voldoende training om het speerpunt toe te passen	53.1	54.6
Voldoende bevoegdheden om het speerpunt toe te passen	65.6	63.1
Erkenning & Beloning	49.6	50.2
We krijgen intern voldoende erkenning als we het speerpunt toepassen	55.9	56.8
We worden intern voldoende beloond als we het speerpunt toepassen	42.6	43.0

- **Handhaven (>60)**
- **Ruimte verbetering (50-60)**
- **Directe actie (<50)**

- De dialoog tussen leidinggevenden en medewerkers over het toepassen van Glashelder, is matig bij het segment Particulieren, maar wel boven gemiddeld.
- Medewerkers beschikken over een redelijke mate van competenties om Glashelder toe te kunnen passen. Wel wordt er aangegeven dat er meer training gegeven kan worden.
- Er vindt nog weinig erkenning en beloning plaats van de medewerkers die Glashelder toepassen.

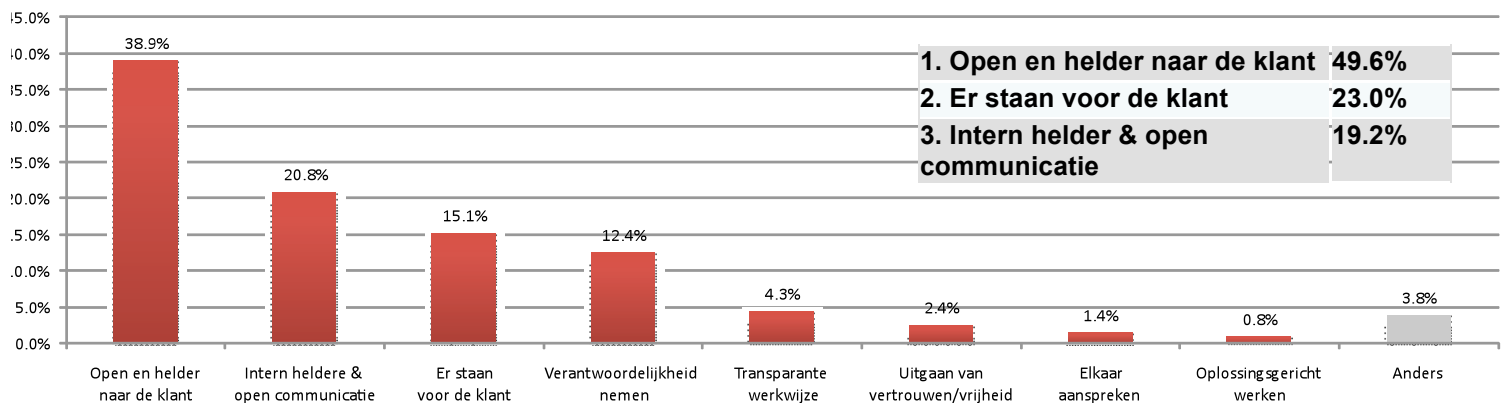
Bekendheid, begrip en attitude: Glashelder - per organisatieonderdeel

Glashelder	Totaal	Particulieren	Bedrijven	Informatie Management	Overige staven
Bekendheid	93.5%	93.9%	92.3%	89.5%	97.7%
Begrip	55.3%	56.3%	58.6%	36.9%	58.2%
Attitude	76.7	76.1	73.9	78.7	84.2

Bekendheid:
 ≥ 70% van de werknemers
 ≤ 60% van de werknemers

Begrip:
 ≥ 60% van de werknemers
 < 50% van de werknemers

Handhaven (>60)
 Ruimte verbetering (50-60)
 Directe actie (<50)



- Bekendheid van Glashelder is hoog.
- Begrip van Glashelder en de bekendheid van het speerpunt Glashelder ligt voor de medewerkers van Particulieren is iets boven gemiddeld.
- Medewerkers staan wel zeer positief tegenover het speerpunt Glashelder, de medewerkers van Particulieren scoren iets onder het gemiddelde.

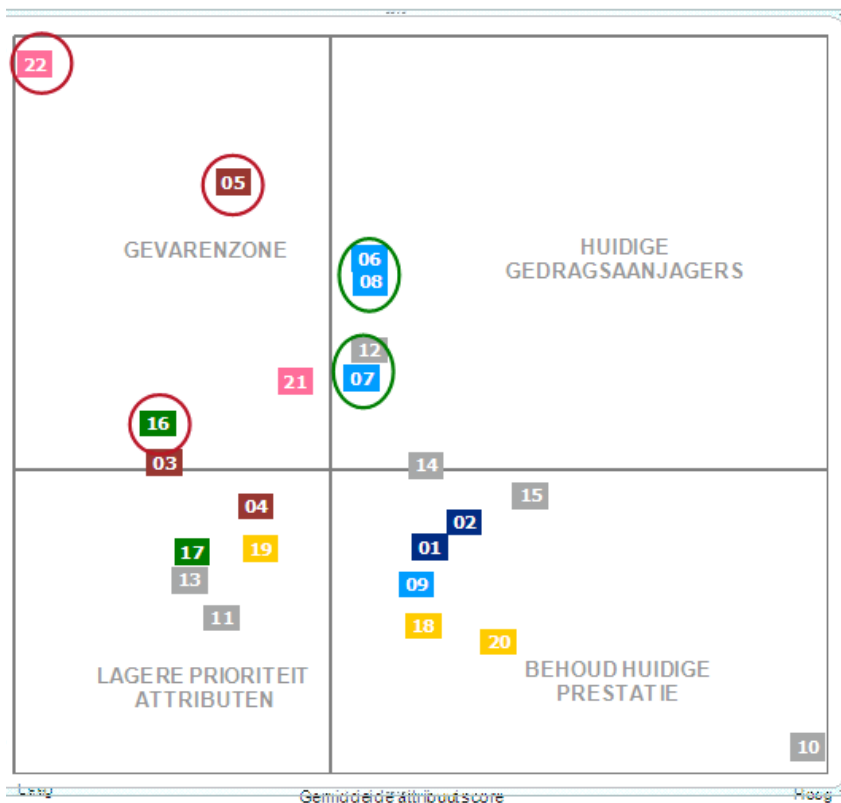
Steunend gedrag Glashelder
- Totale divisie - segment Particulieren

Glashelder	<i>Totaal</i>	Particulieren
Steunend gedrag	62.2	62.3
Nemen initiatieven om het speerpunt toe te passen	60.8	60.7
Volledig toegewijd aan het speerpunt	63.2	62.6
Helpen andere collega's om het speerpunt toe te passen	61.5	62.4
Promoten het speerpunt naar buiten toe	63.6	63.6
Werken samen met collega's om bij te dragen aan het speerpunt	61.9	62.1

- Handhaven (>60)**
- Ruimte verbetering (50-60)**
- Directe actie (<50)**

- Het segment Particulieren scoort gemiddeld wat betreffende het steunend gedrag.

Hoe intern draagvlak vergroten voor Glashelder?



○ Belangrijkste gedragsaanjager momenteel.
Investeer om op niveau te houden.

○ Belangrijkste gedragsaanjager, maar soort
relatief laag. Investeer om te verbeteren.

- De informatievoorziening over Glashelder via de leidinggevende (Cascade) en de mogelijkheid om met het topmanagement te discussiëren zijn momenteel de belangrijkste aanjagers gedrag in lijn met Glashelder.
- Interpolis zal moeten investeren in de punten die eveneens gedrag stimuleren, maar waarop een relatief lage score wordt behaald: het *belonen* en erkennen van medewerkers voor het toepassen van Glashelder, ze *tijdig informeren over besluiten van het topmanagement* en zorgen dat de *leidinggevende regelmatig gesprekken heeft met de medewerkers* over hoe Glashelder toe te passen in de dagelijkse werkzaamheden.

Media & Communicatie Glashelder

- 01 Inteme kanalen houden me voldoende op de hoogte van het speerpunt
- 02 Inteme kanalen communiceren het belang van het speerpunt

Cascade in het algemeen

- 03 Ik ontvang voldoende informatie over activiteiten van andere divisies
- 04 Ik word voldoende geïnformeerd over hoe mijn werk samenhangt
- 05 Ik word tijdig geïnformeerd over besluiten van topmanagement

Cascade Glashelder

- 06 Mijn leidinggevende houdt me voldoende op de hoogte van het speerpunt
- 07 Mijn leidinggevende legt duidelijk uit wat het speerpunt betekent
- 08 Mijn leidinggevende moedigt me aan om bij te dragen aan het speerpunt
- 09 Mijn leidinggevende geeft het goede voorbeeld

Dialogo in het algemeen

- 10 Informatie van mijn leidinggevende makkelijk verkrijgbaar
- 11 Informatie van andere divisies makkelijk verkrijgbaar
- 12 Kans om te discussiëren met topmanagement
- 13 Voldoende betrokken bij besluitvorming
- 14 Open en eerlijk in communicatie
- 15 Gerespecteerd om wat we te zeggen hebben

Dialogo Glashelder

- 16 Regelmatig gesprekken met leidinggevende over bijdrage aan het speerpunt
- 17 Voldoende feedback over hoe goed ik bijdraag aan het speerpunt

Competentie-ontwikkeling Glashelder

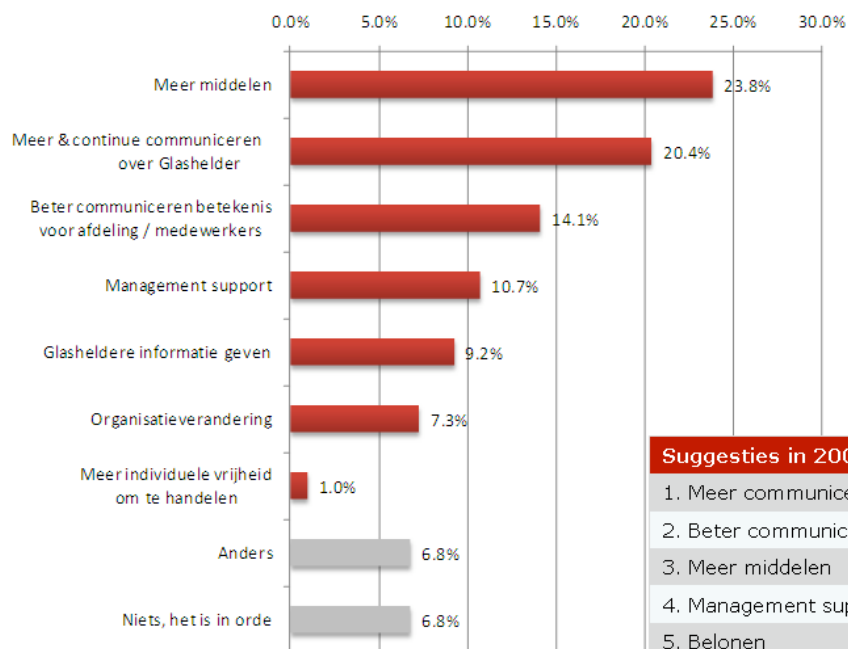
- 18 Voldoende middelen om bij te dragen aan het speerpunt
- 19 Voldoende training om bij te dragen aan het speerpunt
- 20 Voldoende bevoegdheden om bij te dragen aan het speerpunt

Erkenning & Beloning Glashelder

- 21 Voldoende erkenning als we bijdragen aan het speerpunt
- 22 Voldoende beloning als we bijdragen aan het speerpunt

Suggesties voor verbetering om Glashelder toe te passen in de dagelijkse werkzaamheden

Q: Wat kan Interpolis doen om het voor jou en je collega's makkelijker te maken om het speerpunt Glashelder toe te passen in de dagelijkse werkzaamheden?



- Van de suggesties die zijn gegeven hebben de meeste betrekking op *meer middelen* (training en ICT) en *meer informeren* over dit speerpunt (herhaaldelijk onder de aandacht brengen, promoten, updates geven, successen delen). Uit de antwoorden blijkt duidelijk dat men vindt dat Glashelder te weinig leeft op dit moment en dat het niet wordt gedragen door de "Achmea"-medewerkers.

Suggesties in 2008

1. Meer communiceren	29.6%
2. Beter communiceren betekenis	25.7%
3. Meer middelen	13.2%
4. Management support	6.6%
5. Belonen	3.1%
6. Meer vrijheid om te handelen	2.7%

- Wat afwijkt van de resultaten uit 2008 is de nu vaak genoemde 'continuïteit' die zou ontbreken in de communicatie rondom Glashelder. Het is medewerkers opgevallen dat er niet continue gecommuniceerd wordt over het speerpunt.

Interne communicatie & Intern draagvlak: Glashelder - resultaten per functieniveau

Glashelder	Totaal	Niet-leidinggevend	Leidinggevend aan medewerkers	Leidinggevend aan leidinggegenden*
<i>Aanjagers van intern draagvlak</i>				
Media & Communicatie	64.3	64.1	64.1	73.8
Cascade	60.4	61.0	53.9	66.7
Dialogoog	48.5	49.0	42.2	51.2
Competentie-ontwikkeling	59.7	59.8	58.2	65.1
Erkenning & Beloning	49.6	49.2	50.0	65.3
<i>Indicatoren van intern draagvlak</i>				
Bekendheid	93.5%	93.5%	94.3%	87.5%
Begrip	55.3%	54.9%	54.3%	75.0%
Attitude	76.7	76.8	74.1	83.3
<i>Intern draagvlak</i>				
Steunend gedrag	62.2	62.0	62.4	71.4

* Scores voor "leidinggegenden aan leidinggegenden" moeten met voorzichtigheid worden geïnterpreteerd (N=8).

 **Handhaven (>60)**

 **Ruimte verbetering (50-60)**

 **Directe actie (<50)**

Bekendheid:

≥ 70% van de werknemers

≤ 60% van de werknemers

Begrip:

≥ 60% van de werknemers

< 50% van de werknemers

- Opvallend is dat de groep 'leidinggevend aan medewerkers' de cascade met betrekking tot het onderwerp Glashelder beduidend minder goed beoordeelt dan de groep 'niet leidinggegenden' die tevreden zijn over de cascade.
- De dialoog scoort vooral laag bij de groep 'leidinggevend aan medewerkers' en de erkenning & beloning scoort het laagst bij de groep 'niet-leidinggevend'.
- De attitude ligt bij de groep 'leidinggevend aan medewerkers' een stukje lager dan bij de 'niet leidinggegenden'.

Interne communicatie & Intern draagvlak: Glashelder

- resultaten klantcontact

Glashelder	Totaal	Klantcontact	Geen klantcontact
<i>Aanjagers van intern draagvlak</i>			
Media & Communicatie	64.3	64.9	63.1
Cascade	60.4	61.6	57.8
Dialoog	48.5	50.0	45.0
Competentie-ontwikkeling	59.7	59.8	59.5
Erkenning & Beloning	49.6	49.6	49.5
<i>Indicatoren van intern draagvlak</i>			
Bekendheid	93.5%	93.4%	93.5%
Begrip	55.3%	55.6%	54.5%
Attitude	76.7	76.0	78.4
<i>Intern draagvlak</i>			
Steunend gedrag	62.2	62.6	61.4

 **Handhaven (>60)**

 **Ruimte verbetering (50-60)**

 **Directe actie (<50)**

Bekendheid:
 ≥ 70% van de werknemers
 ≤ 60% van de werknemers

Begrip:
 ≥ 60% van de werknemers
 < 50% van de werknemers

- De attitude van de medewerkers zonder klantcontact scoort hoger dan de medewerkers die wel klantcontact hebben.

Mediagebruik per segment

	% van medewerkers dat het medium met enige regelmaat tot zeer vaak gebruikt				
	Totaal	Particulieren	Bedrijven	Informatie Management	Overige staven
Intranet: 1Web DBD	76.7%	77.7%	66.3%	89.5%	86.0%
Achmea Intranet: 1Net	76.7%	74.6%	70.2%	89.5%	90.7%
Newscast: eigen Intranet contactcenter	29.6%	50.3%	7.7%	5.3%	9.3%
Website www.interpolis.nl	18.8%	24.4%	14.4%	5.3%	16.3%
Magazine DBD: Helder	70.4%	62.4%	76.9%	68.4%	93.0%
Achmea Krant: Achmea.nu	56.3%	47.7%	61.5%	57.9%	81.4%
Elektronische nieuwsbrieven	69.9%	64.5%	74.0%	76.3%	79.1%
Nieuwsbrieven op papier	31.7%	33.5%	39.4%	15.8%	18.6%
MT-verslagen	30.4%	24.9%	24.0%	31.6%	69.8%
MT-vergaderingen	17.5%	14.7%	15.4%	15.8%	37.2%
Afdelings- of teamoverleg	93.2%	92.4%	95.2%	89.5%	95.3%
Gesprek met leidinggevende	88.5%	88.3%	90.4%	84.2%	88.4%
Bijeenkomsten voor leidinggevendenden	20.9%	20.8%	19.2%	13.2%	32.6%
Formele bijeenkomsten voor medewerkers	79.6%	82.2%	79.8%	71.1%	74.4%
Informele bijeenkomsten/gesprekken met collega's	87.4%	85.8%	85.6%	92.1%	95.3%
E-mails	90.6%	91.4%	87.5%	89.5%	95.3%
Kerstbijeenkomst DBD	46.9%	44.7%	40.4%	50.0%	69.8%
TV-schermen	87.4%	85.8%	85.6%	92.1%	95.3%

- Overall is het **afdelings- of teamoverleg** het meest gebruikte medium, gevolgd door **e-mails** en een **gesprek met de leidinggevende**. Ook de **TV-schermen** en **informele gesprekken met collega's** zijn belangrijke bronnen voor informatie. Bij het segment Particulieren maken medewerkers het meest gebruik van de **formele bijeenkomsten voor medewerkers**, vergeleken met de overige segmenten.
- **Intranet** wordt vooral gebruikt door medewerkers in de staven. Meer dan driekwart van de medewerkers binnen het segment Particulieren maakt met enige regelmaat gebruik van het intranet.
- Over het algemeen wordt een aantal media weinig gebruikt; dit zijn de **Newscast** en de **website www.interpolis.nl**. Echter bij het segment Particulieren is het percentage dat deze media met enige regelmaat gebruikt aanzienlijk hoger in vergelijking met de andere segmenten. Logischerwijs gezien de doelgroep scoren de MT-vergaderingen en bijeenkomsten voor leidinggevendenden laag.
- Opvallend is dat de medewerkers binnen het segment Particulieren aanzienlijk minder gebruik maken van de gedrukte personeelsbladen; het Interpolis merkblad 'Helder' en de Achmea Krant Achmea.nu.

Kwaliteit van informatie in de interne media

	"Hoe beoordeel je de kwaliteit van informatie in de onderstaande kanalen?"				
	Totaal	Particulieren	Bedrijven	Informatie Management	Overige staven
Intranet: 1Web DBD	67.0	67.2	66.1	68.2	66.9
Achmea Intranet: 1Net	60.2	61.5	58.3	59.2	59.3
Newscast: eigen Intranet contactcenter	59.0	67.1	40.9	48.7	56.3
Website www.interpolis.nl	66.4	66.5	68.6	61.5	65.1
Magazine DBD: Helder	70.1	68.9	70.4	67.8	77.3
Achmea Krant: Achmea.nu	56.0	56.7	56.0	50.0	58.1
Elektronische nieuwsbrieven	65.1	64.2	67.4	61.8	66.3
Nieuwsbrieven op papier	56.1	57.1	57.1	54.8	49.2
MT-verslagen	56.1	55.6	55.2	58.3	58.3
MT-vergaderingen	54.1	54.8	52.0	55.7	54.3
Afdelings- of teamoverleg	72.5	74.4	71.2	67.6	71.5
Gesprek met leidinggevende	75.8	76.6	77.9	69.1	73.3
Bijeenkomsten voor leidinggevenenden	59.4	60.4	53.4	62.5	64.8
Formele bijeenkomsten voor medewerkers	65.1	63.1	66.7	63.5	71.4
Informele bijeenkomsten/gesprekken met collega's	72.7	71.5	73.8	75.0	73.8
E-mails	65.7	66.9	66.0	60.1	64.0
Kerstbijeenkomst DBD	61.4	59.9	62.0	58.6	69.4
TV-schermen	56.4	56.4	53.2	58.6	61.3

- De kwaliteit van de informatie in de interne media wordt meestal goed beoordeeld. Met name **het gesprek met de leidinggevende** wordt als zeer goed beoordeeld (75.8). Er is echter ruimte voor verbetering voor de **Achmea krant**, **Nieuwsbrieven op papier**, **MT-verslagen** en vergaderingen en de **TV-schermen**.
- De medewerkers binnen het segment Particulieren zijn in vergelijking met collega's werkzaam in een van de andere segmenten vele malen positiever over de kwaliteit van de informatie die te vinden is op **Newscast**.

Interne communicatieklimaat: Cascade en dialoog

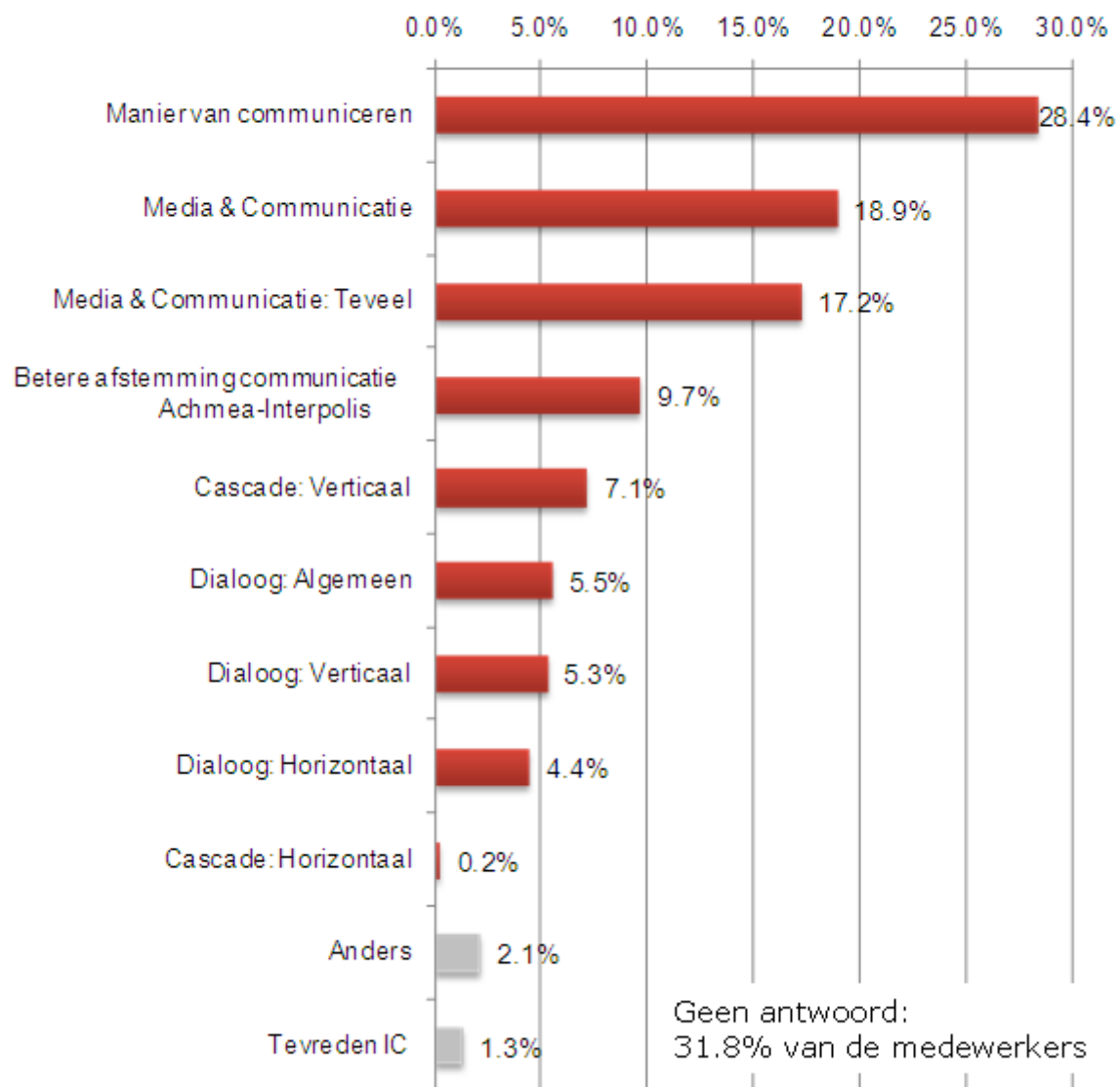
	<i>Totaal</i>	<i>Particulieren</i>	<i>Bedrijven</i>	<i>Informatie Management</i>	<i>Overige staven</i>
Cascade algemeen	52.3	53.8	46.2	49.9	62.9
Ontvang voldoende informatie over andere divisies	49.5	53.2	42.7	45.4	52.8
Volgende geïnformeerd over hoe werk samenhangt met werk van anderen	54.3	54.9	48.5	56.1	64.0
Word tijdig geïnformeerd over besluiten topmanagement	53.1	53.0	47.7	48.7	70.5
Dialoog algemeen	63.0	63.3	59.2	59.3	74.1
Informatie van direct leidinggevende is makkelijk te verkrijgen	83.2	82.9	84.3	74.1	89.5
Informatie van andere divisies is makkelijk te verkrijgen	52.5	55.6	46.2	49.1	56.2
Mogelijkheid met topmanagement strategische en bedrijfsmatige onderwerpen te bespreken	59.0	58.2	53.6	57.7	76.6
Medewerkers worden voldoende betrokken bij besluitvorming	50.8	50.1	46.8	47.4	67.1
Interpolis is open eerlijk in haar communicatie	63.2	63.5	58.3	62.3	74.4
Medewerkers worden gerespecteerd om wat ze te zeggen hebben	68.7	69.0	64.1	66.2	81.0

- **Handhaven (>60)**
- **Ruimte verbetering (50-60)**
- **Directe actie (<50)**

- De cascade van informatie wordt als redelijk beoordeeld. Medewerkers geven aan dat ze met name weinig informatie over andere divisies ontvangen. In de meeste organisaties scoort cascade hoger dan dialoog. Opvallend is het dus dat **de dialoog binnen Interpolis beter wordt gewaardeerd dan de mate van cascade**. Medewerkers in alle onderdelen beoordelen de dialoog als goed of bijna goed, de beoordeling van de medewerkers binnen Particulieren is gemiddeld. Over het algemeen: minder goed scorende punten zijn het verkrijgen van **informatie van andere divisies** en het **betrekken van medewerkers bij besluitvorming**.

Suggesties voor verbeteren van interne communicatie

Q: Hoe kan onze organisatie volgens jou haar interne communicatie verbeteren? Noem twee punten die voor verbetering vatbaar zijn.



- De meeste suggesties voor het verbeteren van de interne communicatie hebben betrekking op de manier (meer glashelder) van communiceren, i.e., **sneller, duidelijker, directer**, en **meer tijdig en helder** communiceren.
- Daarnaast worden er veel suggesties gegeven gerelateerd aan de media: **verbeteren van het web** en niet **teveel kanalen en informatie**.
- Een ander punt is de **communicatie met en vanuit Achmea**. Deze suggesties hebben vooral betrekking op de informatievoorziening over Achmea en het **niet glashelder communiceren van Achmea** ("moeten een voorbeeld nemen aan de openheid in communicatie van Interpolis").

6.4 Conclusies deskresearch

- **Het afdeling- of teamoverleg wordt het meest gebruikt door medewerkers om op de hoogte te blijven.** Een aantal media wordt weinig gebruikt, te weten Newscast en de website, maar die worden door de medewerkers van Particulieren aanzienlijk meer gebruikt dan collega's van de andere bedrijfsonderdelen.
- **De kwaliteit van de informatie in de interne media wordt meestal als goed beoordeeld.** Met name het gesprek met de leidinggevende scoort erg goed. De kwaliteit van informatie in de MT-vergaderingen wordt het laagst beoordeeld.
- **Intern draagvlak voor het speerpunt Glashelder is hoog.** De bekendheid van het speerpunt is zeer hoog, medewerkers staan er zeer positief tegenover en steunen het in hun gedragingen.
- **Ten opzichte van 2008 is het intern draagvlak voor Glashelder gestegen;** echter communicatie-en HR-initiatieven worden als minder goed beoordeeld en ook de **bekendheid, het begrip en de attitude zijn gedaald.** Bij de suggesties wat Interpolis kan doen om het voor medewerkers makkelijker te maken om Glashelder toe te passen komt naar voren dat medewerkers vinden dat er **meer en continue over Glashelder gecommuniceerd** moet worden en de juiste **middelen** aangereikt moeten worden om het *levend* te houden in de organisatie.
- **Intern draagvlak niet hoger onder "leidinggevend aan medewerkers" dan onder "niet-leidinggevend".** Normaliter is het intern draagvlak voor strategische speerpunten hoger is onder de top van de organisatie dan op lagere functieniveaus. Dit patroon zien we wel voor "leidinggevend aan leidinggevenden", maar niet voor "leidinggevend aan medewerkers". Opvallend is dat bij Interpolis:
 - "Leidinggevend aan medewerkers" meer tevreden zijn over de informatievoorziening omtrent Rendement en Interpolis 2010, maar niet over Glashelder.
 - De attitude van "leidinggevend aan medewerkers" bij alle drie de speerpunten minder positief is dan de attitude van de mensen aan wie zij leiding geven.

6.5 Aanbevelingen deskresearch

- **Aanbevelingen ter verbetering van het interne communicatie klimaat**
 - Manier van communiceren verbeteren: meer glashelder communiceren, i.e., sneller, duidelijker, directer, en meer tijdig en helder communiceren.
 - Verbeteren van het web en niet teveel kanalen en informatie.
 - De communicatie met en vanuit Achmea verbeteren (meer informatie over Achmea en Achmea moet meer *glashelder* communiceren) en het wij-zij houding ten opzichte van elkaar verkleinen.
 - Het cascade-klimaat verbeteren, vooral de informatiestromen faciliteren tussen segmenten/onderdelen.
 - Initiatieven nemen om de medewerkers van Informatie Management meer te betrekken bij de organisatie; zij zijn over de hele linie significant negatiever dan de medewerkers in de andere onderdelen.

- **Aanbevelingen voor 'levend' houden van Glashelder**
 - De bekendheid van Glashelder is hoog, evenals steunend gedrag. Opvallend is wel dat er weinig dialoog is tussen leidinggevenden en medewerkers over Glashelder en mensen vinden dat ze niet genoeg erkend en beloond worden voor Glashelder werken.
 - Om het steunend gedrag voor Glashelder verder te verstevigen kan Interpolis aandacht besteden aan:
 1. Meer beloning voor medewerkers die bijdragen aan Glashelder
 2. Meer middelen (ICT) en training om te kunnen bijdragen aan Glashelder
 3. Meer dialoog tussen leidinggevende en medewerker over hoe de medewerker in de dagelijkse werkzaamheden kan bijdragen aan Glashelder
 - Daarnaast geven medewerkers duidelijk aan dat er continue en intensief gecommuniceerd moet worden over Glashelder en dat Glashelder meer gepromote moet worden om het meer te laten leven in de organisatie en te zorgen dat ook Achmea-medewerkers het gaan dragen.

7. Resultaten Fieldresearch

Naar aanleiding van de veertien diepte-interviews en observaties volgen hier de resultaten van dit veldonderzoek.

7.1 Terugblik op het fieldresearch

Allereerst kan gesteld worden dat de interviews de resultaten van de Strategische Communicatie Monitor veelal bevestigen. De interviews hebben echter wel geleid tot meer inzichten. Middels dit kwalitatief onderzoek kon er meer doorgevraagd worden naar achterliggende gedachten en dieper liggende gevoelens. Enkele dagen aanwezig zijn op de afdeling Productvoering Schade heeft een indruk van het werkklimaat gegeven en gezorgd voor een goede impressie van de sfeer die er hangt. Het was een interessante en leuke afdeling om onderzoek te verrichten. De medewerkers zijn zeer gedreven, trots, open en hebben vol enthousiasme hun medewerking verleend.

Paradepaardje

De afdeling PVS wordt door velen ook wel bestempeld als het paradepaartje van Interpolis. De manier waarop invulling gegeven is aan het klantcontactcentrum is dan ook zeer onderscheidend, medewerkers zijn gedreven en zijn zich ervan bewust dat zij het visitekaartje van het merk zijn. Zij moeten de gedane beloftes waarmaken. Er moet niet vergeten worden dat ondanks de daling van het klanttevredenheidscijfer volgens het algemene loyaliteits- en klanttevredenheidsonderzoek er nog altijd een ruim voldoende gescoord wordt.

‘Harde kant’

Het belangrijkste dat opgevallen is, is de sterke ‘harde’ kant van de afdeling. Opvallend binnen de Interpolis cultuur, maar niet onlogisch gezien de afdeling gelijkenissen vertoont met een callcenter. Op de afdeling zijn medewerkers dagelijks bezig met het beantwoorden van telefoontjes, brieven en e-mails van klanten. Enerzijds wordt er naar gestreefd klanten zo goed mogelijk van dienst te zijn en een hoge klanttevredenheid te genereren. Anderzijds staan de operationele doelstellingen hoog in het vaandel. Er kan exact gevolgd worden hoeveel gesprekken er zijn beantwoord, hoe snel deze zijn afgerond, wat hierbij de afhandeltijden zijn, het aantal gemiste oproepen wordt geregistreerd en ook de pauzetijden worden op de seconde bijgehouden. De medewerkers zijn hier over het algemeen veel mee bezig. Elke maand ontvangen zij een overzicht met alle scores van iedere medewerker van de afdeling. Een teamleider maakt jaarlijks met elk van zijn medewerkers persoonlijke Compas-afspraken, dit zijn doelstellingen die gekoppeld zijn aan een bonus.

Klantcontactcentrum versus callcenter

Een probleem dat zich veelvuldig voor doet bij callcenters is dat de efficiëntiemaatstaven moeilijk te combineren zijn met maximalisatie van service en tevredenheid van de klant. Het werken in een callcenter komt in de top tien van meest stressvolle banen voor (Coscia, 1996). Onvoldoende bekwaamheid en bevoegdheid liggen ten grondslag aan het niet kunnen behalen van het gewenste serviceniveau en het op peil houden van de klanttevredenheid. Bekwaamheid heeft betrekking op het gevoel dat een medewerker ervaart dat hij of zij over de juiste kennis en vaardigheden beschikt om de functie-gerelateerde activiteiten uit te voeren. Bevoegdheid reflecteert een bepaalde mate van autonomie bij het uitvoeren van het werk.³³ De afdeling Productvoering Schade (PVS) is een *klantcontactcentrum* en wil niet met een ‘callcenter’ geassocieerd worden. Niet onbegrijpelijk gezien het slechte imago dat callcenters hebben en niet onterecht omdat de afdeling zich op vele vlakken onderscheidt van een callcenter. Zo ligt het verloop van medewerkers op de afdeling PVS relatief laag vergeleken met callcenters. En bekwaamheid en bevoegdheid zijn op de afdeling PVS juist erg belangrijk. Medewerkers kunnen zich blijven ontwikkelen door bijvoorbeeld opgeleid te worden voor nieuwe producten of tot communicatiecoach. Dit wordt erg gestimuleerd en zeer gewaardeerd door de medewerkers. De sterke mate van bevoegdheid komt terug in de verantwoordelijkheden en het vertrouwen dat ze krijgen. Medewerkers nemen (aan de hand van de polisvoorwaarden) zelf de beslissing of een schade uitgekeerd wordt of niet. Vervolgens hebben zij de bevoegdheid om het bedrag (tot een zekere hoogte) zelf uit te keren. Het meedenken met de klant, het ‘out of the box’ denken, net dat extra stapje zetten voor de klant ofwel het tonen van ‘eigen ondernemerschap’ zijn kenmerkend voor PVS. De klant staat op de eerste plaats, dat blijkt ook uit onderstaande quote uit een van de diepte-interviews:

³³ Prof. Dr. J.C. de Ruyter, Dr. M.G.M. Wetzels, Drs. M.J.H. van Birgelen, 1999

“Toen ik hier begon met werken waren mijn afhandeltijden redelijk lang. Dat was omdat ik mensen gewoon echt goed wilde helpen. Gelukkig werd niemand er boos om omdat het gewoon echt voorop staat dat men goed geholpen moet worden. Een duidelijke uitleg, Glashelder zijn, staat voorop en dat heb ik toen wel gemerkt.”

Interpolis-cultuur

De open cultuur die tekenend is voor Interpolis is ook van toepassing op de afdeling. Er zijn korte lijntjes, de medewerkers staan open voor feedback en durven elkaar ook een terugkoppeling te geven. Toch is er te merken dat de operationele doelstellingen hier invloed op hebben. Ondanks dat iedereen erg collegiaal is ingesteld, is iedereen erg sterk gefocust op zijn of haar eigen werk. Dit is vooral te merken bij de medewerkers die nog minder lang in dienst zijn. De volgende quote uit een van de diepte-interviews met een medewerker die op dat moment negen maanden werkzaam was op de afdeling PVS illustreert deze constatering:

“Doordat je zo druk bent met het eigen maken van de polisvoorwaarden, de systemen en de dekking ben je eigenlijk meer met de klanten bezig dan dat je zelf alles op een rijtje krijgt. Ik ben hier binnen gekomen en weet nu hoe de 4^e en 5^e etage eruit zien, maar verder is het een ontdekkingstocht.”

Ook de volgende quote van een medewerkerster die anderhalf jaar voor Interpolis werkte op het moment van het interview laat die ontwikkeling zien:

“Kijk, het afgelopen anderhalf jaar ben ik vooral bezig geweest met mijn ding. Dit is mijn werk en wat er verder om mij heen gebeurt dat zie ik wel. Ik doe gewoon wat ik moet doen, zodat ik dadelijk aan het eind van het jaar een goed gesprek heb met mijn leidinggevende.”

Medewerkers die minder lang werkzaam zijn, doen sterk hun best om klanten op een Glasheldere manier te helpen met daarbij de targets niet uit het oog te verliezen. Medewerkers zijn trots op de manier waarop zij mogen werken, met zoveel vrijheid en verantwoordelijkheid, maar de echte betrokkenheid met het merk en de organisatie is niet heel sterk. De medewerkers die al jaren voor het merk Interpolis werken lijkt deze betrokkenheid groter te zijn. Zij spreken met meer trots over het merk en volgen de ontwikkelingen van het merk binnen die nieuwe organisatie. Vaak laten zij wel doorschemeren dat er veel veranderd is sinds Achmea hun werkgever geworden is. Vooral de communicatie vanuit de organisatie en het lange wachten voordat er eindelijk een besluit genomen is.

Er zijn een aantal factoren die het optimaliseren van de betrokkenheid tegen gaan, deze worden in de volgende paragraaf genoemd. Zoals eerder aangegeven komt veel overeen met de resultaten van de Strategische Communicatie Monitor. Hiervan worden dan ook een aantal conclusies aangehaald met een onderbouwing op basis van de diepte-interviews daaraan gekoppeld.

7.2 Conclusies fieldresearch

De volgende resultaten vanuit de Strategische Communicatie Monitor zijn middels de diepte-interviews bevestigd en onderbouwd:

1. Er is weinig dialoog tussen leidinggevend en medewerkers over Glashelder

Uit de diepte-interviews is gebleken dat teamleiders 'Glashelder' wel aanhalen als het gaat over klantcontact. Er wordt dan extra benadrukt hoe er op de 'Interpolis-manier' gehandeld moet worden richting klanten. De verschuiving van de gekozen positionering in de toekomst, de nieuwe campagnes en de interne activiteiten rondom het merk worden mondjesmaat besproken. Momenten waarop het onderwerp besproken kan worden zijn de volgende:

➤ Teamoverleg

Periodiek staat er voor elk team een teamoverleg ingepland. Deze wordt ingepland door de teamleider. Volgens de resultaten van de Strategische Communicatie Monitor wordt de dialoog tussen leidinggevende en medewerker als beste beoordeeld van alle interne communicatie vormen. Op deze momenten krijgen teamleiders de gelegenheid om op persoonlijke wijze mededelingen te doen, in discussie te gaan, feedback te geven en kunnen ook de medewerkers hun hart luchten of vragen stellen. Dit zijn zomaar wat voorbeelden om aan te geven dat een teamoverleg per team, maar ook per week kan verschillen qua vorm en inhoud. Een goed moment om van elkaar te leren, informatie te krijgen en het teamgevoel te versterken.

Er is echter gebleken dat het teamoverleg lang niet altijd doorgaat en er regelmatig wordt overgeslagen. De oorzaak is vaak drukte / een lage bezetting.

➤ Coaching

In elk team is er een communicatiecoach opgeleid. Dit is een medewerker die teamgenoten begeleiding biedt op het gebied van communicatie. Periodiek komen de medewerker en zijn / haar persoonlijke coach bij elkaar en wordt er samen terug geluisterd naar opgenomen telefoongesprekken die met klanten gevoerd zijn. De coach geeft dan advies, complimenten en verbeterpunten. Samen worden er dan doelstellingen opgesteld en na een aantal weken wordt dan weer eens gekeken of er vooruitgang geboekt is.

Door de medewerkers is echter aangegeven dat de coachingsgesprekken niet meer structureel ingepland worden. Ook in dit geval speelt grote drukte (vooral in de vakantietijden en door calamiteiten) een grote rol.

➤ Introductie

Medewerkers die nog maar kort in dienst zijn bij Achmea geven aan dat de introductie voor nieuwe medewerkers zich vooral op de werkzaamheden richt. Velen hebben bijvoorbeeld geen rondleiding gehad in het kantoor. Opvallend, want het is de trots van vele medewerkers en dagelijks komen er vele aanvragen binnen van externe bedrijven die een rondleiding willen. En zoals eerder aangegeven werd voorheen het merk Interpolis en haar merkwaarden centraal gesteld op de introductiedag, dit is nu niet meer het geval.

➤ PVS medewerkersbijeenkomst

De PVS medewerkersbijeenkomst wordt over het algemeen goed bezocht. Op deze bijeenkomst wordt verteld over de ontwikkelingen die de afdeling en de organisatie heeft doormaakt en de toekomstvisie. De medewerkers van PVS krijgen dus wel de mogelijkheid tot het verdiepen in de organisatie.

Uit de diepte-interviews is naar voren gekomen dat de informatie die gegeven wordt wat specifiek mag. Het is nu vaak 'niets zeggend' of 'niet concreet'. Dit ligt weer in lijn met een advies op basis van het deskresearch 'manier van communiceren verbeteren'.

Adviezen bij deze eerste constatering:

Het teamoverleg consequent inplannen

Zoals eerder aangegeven is de warme communicatie erg belangrijk bij een grote en dynamische organisatie als Achmea. Bij een afdeling als PVS is dit helemaal het geval, omdat deze medewerkers de interne nieuwsbronnen bijna niet raadplegen. De operationele doelstellingen zijn ook hier van invloed; indien medewerkers bijvoorbeeld het intranet willen lezen is het de bedoeling dat in hun eigen tijd te doen. De teamleider heeft de mogelijkheid tijdens een teamoverleg belangrijke organisatieontwikkelingen aan te kaarten, een discussie over Helder Werken te starten, de nieuwe campagne toe te lichten of bijvoorbeeld om te vertellen over de reorganisatie die komen gaat. Een andere mogelijkheid is ruimte inbouwen voor casuïstiek. Op dit moment hebben alleen de back office medewerkers casuïstiek, waarbij opvallende casussen besproken worden. Collega's kunnen elkaar voorzien van advies en steken er veelal veel van op. Een teamoverleg draagt er aan bij dat het teamgevoel sterker wordt en de betrokkenheid met de organisatie en het merk vergroot wordt.

Het merk en haar merkwaarden centraal stellen tijdens de introductietijd

Door de nieuwe medewerkers aan te laten schuiven bij medewerkers die het leuk vinden de nieuwelingen wegwijs te maken, is er niet alleen sprake van kennisoverdracht, maar ook van een stukje overdracht van enthousiasme en trots.

Bij het afnemen van de interviews is gebleken dat vele werknemers vol enthousiasme over hun werk kunnen vertellen en anderen graag mee laten luisteren. Dit maakte het een extra leuke ervaring en geeft een goed beeld van wat het werk inhoudt. Op dit moment worden deze ervaren medewerkers nog niet ingezet bij de opleiding van nieuwe medewerkers.

Meteen in een team

Wanneer er een nieuwe medewerker wordt aangenomen, wordt deze eerst op de afdeling Instroom & Opleiding geplaatst. Pas wanneer een medewerker na zo'n 9 maanden klaargestoomd is als volwaardig schadebehandelaar wordt deze in een bestaand team geplaatst. Gebleken is dat de medewerkers vooral op blijven trekken met diegene waarmee ze destijds de opleiding gevolgd hebben. Om het teamgevoel te versterken zou het goed zijn om deze nieuwe medewerkers direct in een bestaand team te plaatsen. De ervaren medewerkers kunnen hun kennis overbrengen, door bijvoorbeeld de nieuwe medewerker te koppelen aan een 'mentor' (een ervaren medewerker die het leuk vindt om een nieuwe medewerker te begeleiden).

Targets per team

Om het teamgevoel optimaal te versterken is het een mogelijkheid om naast de individuele targets, team-targets te hanteren. Er zou ook een Glashelder-meter aan gekoppeld kunnen worden. Teams kunnen punten scoren wanneer er extreem Glashelder gehandeld is. Een Glashelder-actie van de maand verkiezing zou ook een optie kunnen zijn, waarbij medewerkers een team kunnen nomineren op geleverde prestaties.

2. Erkenning en beloning worden erg belangrijk gevonden

Vooral de medewerkers die al jaren voor het merk Interpolis werken, spreken vol trots over het merk. Ze zijn zich ervan bewust een belangrijke functie hebben, ze zijn namelijk het visitekaartje van Interpolis. Indien een klant schade heeft en contact opneemt met Interpolis, zijn zij diegene die de beloftes waar moeten maken. Enkele medewerkers hebben het idee zich te moeten verdedigen dat de afdeling niet zomaar een callcenter is. Erkenning wordt dan ook zeer gewaardeerd. Uit de gesprekken is gebleken dat erkenning de belangrijkste beloning is. De beloning hoeft niet zozeer uitgekeerd te worden in geldbedragen of grote cadeaus. Complimenten doen het beter!

Waar medewerkers erg blij mee zijn, zijn de terugkoppelingen die soms gegeven worden door coaches, kwaliteitsmedewerkers en collega's. Die bekijken sommige zaken en beoordelen het onder andere op een goede klantgerichte service en correcte afwikkeling. Medewerkers krijgen dan niet alleen punten van verbetering teruggekoppeld, maar ook complimenten. Deze worden erg gewaardeerd.

Adviezen bij deze constatering

Nationale ContactCenter Dag

Wat erg gewaardeerd wordt is een dag als de Nationale ContactCenter Dag. Voor veel medewerkers was er een lichte teleurstelling dat er minder uitgebreid bij stil gestaan stond in vergelijking met het voorgaande jaar. Medewerkers waarderen het heel erg en het is een leuke dag om stil te staan bij het goede werk dat de afdeling verricht. Gezien de economische crisis is er afgelopen jaar minder groots stil gestaan bij deze dag. Een advies is om hier toch meer aandacht te schenken en dit op een manier te doen dat het niet heel duur wordt. Met wat creativiteit kan er dan toch een leuke dag neergezet worden. Zo zou elke teamleider zelf lekkere hapjes kunnen maken of kan er (zoals op een andere afdeling binnen de divisie) een bingo georganiseerd worden met kleine gesponsorde prijsjes.

Vieren van successen

Het vieren van successen is een ander punt dat binnen enkele teams uitgebreider gedaan zou mogen worden. Het behalen van een uitmuntend klanttevredenheidscijfer hebben sommige medewerkers enkel in de wandelgangen gehoord, niet binnen alle teams is daar uitgebreid bij stil gestaan.

Meeluisteren bij PVS

Het was een erg leuke ervaring om eens mee te luisteren met de klantgesprekken die gevoerd worden. Zoveel medewerkers op de afdeling hebben vol enthousiasme verteld over hun werk. Erg leuk voor collega's van andere afdelingen om eens een uurtje mee te luisteren bij een ervaren medewerker van PVS. Dit draagt bij aan het verbeteren van het imago van de afdeling, het is immers niet zomaar een callcenter!

De feedback die medewerkers krijgen en de complimenten die daarbij horen vinden medewerkers leuk om te ontvangen. Een advies is om hier zeker mee door te blijven gaan.

Ophelderen

Onlangs is er een verhalenbundel verschenen waarin onder andere klanten en medewerkers die voor het merk Interpolis klantcontact hebben, vertellen over hun ervaring met Interpolis. Het zijn bijzondere verhalen waarin de Interpolis-visie op een leuke wijze wordt overgebracht. Het boekje bevat vele voorbeelden hoe men Glashelder kan handelen en kan een bron van inspiratie zijn. Deze uitgave was niet bij alle medewerkers op de afdeling PVS bekend, terwijl er ook verhalen van directe collega's in staan. Daarnaast zal het waarschijnlijk zeer herkenbaar zijn, het betreffen namelijk cases waar ook zij mee te maken kunnen krijgen. Dit middel is reeds beschikbaar en kan uitstekend ingezet worden om medewerkers te binden en boeien.

Adviezen voor de gehele organisatie

Internal branding activiteiten laagdrempeliger maken

De activiteiten die georganiseerd zijn ter bevordering van de internal branding als de Glashelderdag en het ideeënboek dat in de hal van het hoofdkantoor gelegen heeft worden over het algemeen als 'te massaal' bestempeld. Medewerkers vinden het leuke ideeën, maar ondanks de open cultuur is het voor velen toch een te hoge drempel om er aan deel te nemen. Dat deze acties 'te massaal' zouden zijn en 'niet bij het persoonlijke Interpolis passen', is veel genoemd. Een advies is om nieuwe activiteiten meer op teamniveau aan te bieden. Op die manier is het ook gemakkelijker handvatten te bieden voor de toepassing van Glashelder in de dagelijkse werkzaamheden. In het teamoverleg kunnen tips en ideeën uitgewisseld worden.

Glashelder 'levend' houden

Continuïteit is hierbij belangrijk. Blijf aandacht schenken aan Glashelder en laat dit niet verwateren. Momenteel wordt er gewerkt aan een soort van corporate story over Interpolis. Dit is weer een mooie gelegenheid om Interpolis en haar merkwaarden op een leuke manier op de kaart te zetten.

Introductiedag aanpassen

Op dit moment is er enkel een introductiedag voor alle nieuwe medewerkers van de gehele divisie, ongeacht voor welke merken zij gaan werken. Glashelder wordt hierin nog wel genoemd en kort besproken, maar staat niet meer centraal zoals bij de introductiedag van een aantal jaren geleden. Voor de medewerkers die voor meerdere merken van Achmea gaan werken is het wat ongewoon dat alleen het merk Interpolis besproken wordt en dit niet bij de andere Achmea merken gebeurt. Zij gaan immers voor meerdere merken werken die ook elk hun eigen merkwaarden hebben. Een advies is om eventueel naast de algemene introductiedag van de divisie ook een introductie te geven voor de medewerkers die enkel voor het merk Interpolis gaan werken of de divisie introductiedag zo aan te passen dat alle merken toegelicht worden.

De nieuwe campagnes presenteren

Voordat de nieuwe campagne gelanceerd mag worden, wordt deze door het team externe communicatie bij verschillende managementteams gepresenteerd. Dit gebeurt traditiegetrouw en niet zozeer omdat elk managementteam dit verwacht. Dit kost het team externe communicatie veel energie en tijd. Daarnaast wordt er lang niet bij alle afdelingen stil gestaan bij de lancering van een nieuwe campagne, ook bij PVS gebeurt dit vrijwel niet. Er worden wel nieuwsberichten op het intranet gepubliceerd, maar deze worden maar door een enkele medewerker van PVS gelezen, gezien het feit dat dit in 'eigen tijd' gelezen moet worden. De interesse naar achtergrond informatie over de nieuwe campagne is er wel. Tijdens de interviews bleek het wel te leven; zo vroeg een medewerker zich af waarom er steeds gekozen wordt voor zo'n onderscheidende stem bij de commercials. Verschillende Interpolis campagnes zijn al in de prijzen gevallen en daar mag Interpolis trots op zijn! Een idee zou zijn om in plaats van de vele presentaties voor alle managementteams een paar centrale presentaties te geven waar (management)teams uit de gehele organisatie zich voor in kunnen schrijven. Het hoofdkantoor beschikt over een centraal gelegen theater zaal waar deze uitstekend gegeven kunnen worden. Deze presentatie zou in real-life gedaan kunnen worden door de medewerkers van het team externe communicatie, zodat deze ook vragen kunnen beantwoorden. Een andere optie is het maken van een 'documentaire' en deze laten afspelen in het theater. Op deze manier kan het vaker gepresenteerd worden en hoeven medewerkers niet de stap te nemen zich in te schrijven, maar kunnen ze zo binnen lopen. Om het daadwerkelijk op teamniveau aan te reiken, is het mogelijk een dvd naar alle afdelingen te sturen.

7.3 Aanbevelingen

Naast de reeds gedane adviezen zijn er nog een aantal aanbevelingen voor de afdeling PVS, die erg praktisch van aard zijn. In dit geval betreffen het tips voor het systeemgebruik.

- **Verbeteringen aanbrengen in Hylo**

De digitale kennisbank Hylo beschikt over een heleboel informatie, maar is hierdoor wel erg onoverzichtelijk geworden volgens de medewerkers. Trefwoorden moeten zeer gericht gekozen worden, anders wordt er geen resultaat gevonden. Daarnaast werkt het systeem erg traag. Om deze redenen lopen veel nieuwe medewerkers liever even naar een coach om daar hun vraag te stellen dan dat ze Hylo gebruiken. Wanneer een degelijk systeem wel goed werkt kan dat vele kosten besparen. Een aanbeveling is dan ook het systeem te optimaliseren.

- **Invullen van afbreekmemo's**

Bij het registreren van een schade wordt er gevraagd om een afbreekmemo in te vullen. In deze memo wordt een korte omschrijving van de schade gegeven, zodat de volgende medewerker die in contact staat met deze klant in een oogopslag kan zien welke schades de klant eerder gemeld heeft. Dit draagt er aan bij dat er minder goed fraude gepleegd kan worden door klanten. Echter worden deze afbreekmemo's niet altijd (volledig) ingevuld terwijl het een kleine moeite is. Een aanbeveling is het verplicht stellen van het invullen van dit venster.

Literatuurlijst

Boeken

Winter, E. & Weijden, W. van der, *Authentieke organisaties. Echte merken. Hoe internal branding wél werkt*, Van Duuren Management, Culemborg, 2008

Moers, mr. Paul H.J.M, *Merk toch hoe sterk. Het merk als strategische factor tot succes*, Kluwer Amsterdam, 2007

Barendse-Schijvens, Saskia, *Van MedeWerkers naar MedeMerkers, Internal branding in de praktijk*, Kluwer, Deventer, 2009

Stamsnijder, Paul, *Het merk is dood leve het merk. Rebranding: mislukking of meesterwerk*, Sdu Uitgevers bv, Den Haag, 2008

Mastenbroek, Jan; Persie, Margreet van; Rijnja, Guido; Vries, Bart de, *Public Relations. De communicatie van organisaties*, Kluwer Alphen aan den Rijn, 2004

Reijnders, Erik, *Interne communicatie voor de professional. Naar een interactie-visie*, Van Gorcum, 2008

Reijnders, Erik, *Interne communicatie: aanpak en achtergronden*, Koninklijke Van Gorcum, 2003

Riel, C.B.M. van, *Identiteit en imago: grondslagen van corporate communication*, Academic Service, Schoonhoven, 1996

Artikelen

Business Openers BV, *Human resources director Mexx wordt marketingadviseur*, persbericht, Reed Business, 4 oktober 2006

Engelsen, B. den, *De medewerker als merkbouwer: vier visies op internal branding*, Tijdschrift voor Marketing, oktober 2002

Prof. Dr. J.C. de Ruyter, Dr. M.G.M. Wetzels, Drs. M.J.H. van Birgelen, *Werkdruk in call centers Een analyse van oorzaken en gevolgen*, december 1999

Bijlage

In de bijlage vindt u de veertien uitgewerkte van de semigestructureerde diepte-interviews.

Weet je wat Glashelder inhoudt? Wat houdt het volgens jou in?

Dat we zo duidelijk mogelijk naar de klant zijn. Dat die als leek gewoon snapt waar verzekeringen voor staan en dat die ook gewoon weet waar die aan toe is. Dat lijkt me het belangrijkste. Want je merkt gewoon dat wanneer je in zo'n gesprek onduidelijk gaat lopen doen dat dat gewoon meer irritaties en vragen gaat opleveren, dan loop het gesprek ook niet. Wanneer je dan ook nog vakjargon gaat gebruiken voelen mensen zich daar niet prettig bij. Dus Glashelder is gewoon in menselijke taal, voor een leek verstandelijk maken of iets wel of niet verzekerd is en de polisvoorwaarden uit kunnen leggen.

Merk je ook dat Glashelder intern speelt?

Ja, het valt me echt reuze mee hoe de leiding dingen communiceert naar ons en hoe ze ons ondersteunen. Dat is gewoon allemaal heel erg goed, verzorgd. En ik vind het allemaal Glashelder, dat is wel mooi. Je weet waar je aan toe bent hier.

Hoe ben je tot de kennis van Glashelder gekomen?

Ik denk dat het een combinatie is van training en wat je eigen gevoel zegt aan de telefoon. In het begin kregen we vooral te horen dat je geen twijfel moet zaaien, we hebben toen ook wat telefoontrainingen gehad. We hebben geleerd hoe we het beste over kunnen komen op de klant. Je leert eigenlijk het meeste in de praktijk. Wanneer een gesprek niet lekker gaat neem je dat mee in je volgende gesprek, zo leer je het steeds beter.

Ben je bekend met Helder Werken?

Helder Werken? Nee dat ken ik niet?

Vind je dat je voldoende middelen hebt om Glashelder te kunnen werken?

Hmm, ja. Als er onduidelijkheden zijn voor mezelf, als ik zelf even niet meer weet waar ik naar toe moet. Dan druk ik even de mute-knop in en dan loop ik naar de dichtstbijzijnde coach en daar kan ik altijd gewoon gelijk mijn vraag neerleggen. Dan word je ook gelijk geholpen. Dat is wel heel erg fijn, je weet meteen waar je aan toe bent.

We hebben ook een database, Hylo, maar ik moet eerlijk zeggen dat ik dat bijna niet gebruik. Het is nogal een onhandig zoekstelsel, dus je bent eigenlijk meer tijd kwijt met zoeken. Het is dan veel sneller om naar een coach te lopen als dat je hier allemaal zoektermen in loopt te voeren en niks vindt.

De berichtjes op Newscast lees ik wel altijd even door, Achmea.net gebruik ik om even te kijken wat voor lunch er is. Die berichtjes lees ik niet, daar is het te druk voor. Als je hier aankomt is het gewoon meteen aan het werk en als je dan pauze hebt ga je dat ook niet lezen. En na een lange dag werken heb je ook geen zin meer om te blijven om die berichtjes te lezen.

Merk je dat je leidinggevende / collega's je stimuleren Glashelder te werken? Zo ja, hoe?

Ja. Wanneer ik bij een zaak niet helemaal goed heb gehandeld krijg ik dat gewoon van een collega te horen. Die zegt dan: Je bent dit en dit vergeten te vragen, let daar de volgende keer op. Ikzelf doe dat ook bij collega's als iets niet helemaal goed gegaan is. Dat is dan niet ter kritiek, maar ter info. En ik merk op de afdeling dat dat gewoon kan. Ik zou zelfs naar een coach kunnen lopen en zeggen dat ik het ergens niet mee eens ben. Dat is het mooie om bij Interpolis te werken. Alles is gewoon heel erg open. Je krijgt heel veel verantwoordelijkheden, maar als je het even niet weet wordt je meteen ondersteund door iedereen eigenlijk.

Is er ruimte voor eigen initiatief?

Ja sowieso. We behandelen schades en natuurlijk werken we wel met afschrijvingslijsten waarop je kunt nakijken in hoeverre een product in waarde daalt in de loop van de jaren, maar als ik de hoogte van de uitkering moet bepalen neem ik ook het verhaal van de verzekerde mee. Het kan bijvoorbeeld zijn dat het product zeer intensief is gebruikt of bijna niet. En ik heb ruimte om de afschrijving strak of minder strak te hanteren, als ik het maar kan onderbouwen. En dat doe ik op basis van de gegevens die de klant me aanreikt. En het is heel fijn dat je daar zelf in mee mag beslissen, en dat wordt ook alleen maar gewaardeerd, het wordt gezien als eigen ondernemerschap. Dat het gewaardeerd wordt merk je ook. Soms krijg je een terugkoppeling dat je iets goed hebt gedaan. Zo'n compliment wordt

naar jou, maar ook naar alle coaches gestuurd. Dus dan krijg je vaak ook veel berichtjes van coaches die je complimenteren. Het werkt allemaal zeer motiverend. Voor mij in ieder geval. Er zijn natuurlijk ook mensen die beter presteren onder autoritair beleid, maar in mijn geval niet. Ik heb soms wat positieve input nodig. Dat wanneer ik iets goed gedaan heb het dan ook te horen krijg. Dat is gewoon belangrijk voor me, dat werkt gewoon lekker.

Hoe denk je dat klanten merken dat jij Glashelder werkt?

Dat ik heel duidelijk uitleg waar ze aan toe zijn en dat ik niet over me heen laat lopen. Wanneer mensen teleurgesteld zijn dan laten ze dat vaak ook merken, maar ik blijf dan gewoon rustig en blijf bij mijn standpunt. En voor de rest, als je gewoon Glashelder bent dan krijg je ook complimentjes. Dat gebeurt vaak zat.

Vind je de polisvoorwaarden fijn om mee te werken?

Ja, die vind ik wel overzichtelijk. Ik gebruik ze soms nog best wel eens om er wat in op te zoeken.

Twijfel je wel eens aan de eerlijkheid van de klant?

Ja dat komt wel voor ja. In zo'n geval zet ik de schade door naar een andere afdeling die daarin gespecialiseerd is. Zelf heeft het geen zin om 'te zoeken' naar dat soort gevallen. Soms heb je het wel eens dat je iets raar vindt klinken, maar als je dan gewoon om een reden vraagt is het gewoon logisch en heb je daar zelf niet over nagedacht.

Hoe vind je het om 'slecht nieuws' te moeten brengen aan de telefoon?

Nou, echt vervelend vind ik het niet. Het scheelt wel per persoon. Bij een oud omatje bijvoorbeeld of wanneer het om een laptop gaat. Die worden met 25% per jaar afgeschreven. Daarnaast is de huidige nieuwwaarde van een laptop die al wat ouder is ook sterk in prijs gezakt, dus dan houdt iemand aan de vergoeding vaak niet genoeg over om een goede vervanging te kunnen kopen. En op zo'n moment zeg ik ook dat ik die regels niet bedacht heb en daar zelf weinig aan kan veranderen. Als het anders was geweest had ik zo iemand graag willen helpen.

- **Medewerkster PVS (recordnummer C1+2)**
Werkt bijna 2 jaar bij Interpolis
32 uur in de week
22 jaar oud

26-08-2009

Weet je wat Glashelder inhoudt? Wat houdt het dan in volgens jou?

Nee. Ja, ik denk het. Mijn beleving is van: iets met heldere communicatie naar de klant, iets met duidelijk taalgebruik, transparantie, korte lijntjes. De opzet moet denk ik zijn dat het zowel intern als extern is. De manier waarop vanuit de polisvoorwaarden de uitleg ook doen naar de klant. Voor mij is het dus vooral het klantencontact.

Hoe ben je tot de kennis van Glashelder gekomen? Hoe weet je wat er van je verwacht wordt op het gebied van Glashelder?

Ik denk dat het vast tijdens de introductiedag en de sollicitatiegesprekken best wel meegenomen zal zijn, maar het kreeg pas echt vorm toen ik hier in opleiding kwam. Dan ga je pas echt kennis maken met de manier van werken. Op dat moment ging het voor mij pas leven.

Stel je wil op dit moment meer weten over Glashelder, wordt er jou dan een middel aangeboden? Heb je hier behoefte aan? Vind je dit op dit moment nodig?

Ik zou eerst gaan kijken op PVS net, daar zal vast wel wat op staan. Of Achmea.net. Volgens mij hadden we ook nog een eigen Interpolis Intranet, openweb ofzo iets. Maar die is er volgens mij niet meer. Daar hou ik me trouwens ook niet echt mee bezig.

Een opfriscursus zou wel leuk zijn, als er in ieder geval leuke interessante dingen bij zitten. Daar ben ik altijd wel voor in!

Worden er momenteel al communicatietrainingen gehouden?

De bedoeling is eens per drie maanden ofzo, maar dat is er echt al een hele poos niet van gekomen. In februari heb ik voor het eerst een gesprek gehad met mijn coach, maar dat was ook meteen het laatste. We hebben toen ook wel afspraken gemaakt en daar probeer ik wel aan te denken wanneer ik een klant help. Maar daar zijn we niet meer op terug gekomen. Daar wordt niet structureel aandacht aan besteed.

Merk je dat je leidinggevende / andere collega's je stimuleren Glashelder te werken? Zo ja, hoe?

Mensen doen hun uiterste best dingen zo vlug mogelijk en zo volledig mogelijke te omschrijven, denk aan procesveranderingen of aan zaken die vanuit het management worden opgelegd. Maar het is natuurlijk altijd heel lastig om in die informatie Glashelder te zijn. Het enige dat je dan kunt doen is: dit weten we en de rest weten we niet. Het is niet onwelwillend, maar gewoon lastig in zo'n grote organisatie. Er is veel overleg voordat iets echt duidelijk of definitief is. Er zijn blijkbaar ook huiskamergesprekken naast de medewerkersbijeenkomsten, dat is ook een vorm van transparantie. En als de teamleiders een heidedag hebben gehad dan sturen ze daarna een mailtje met sheets waarop staat wat er besproken is. Iedereen doet z'n best om open te zijn. Maar ik denk dat het heel moeilijk is dat concept vast te houden.

Merk je dat de aandacht voor Glashelder veranderd is in de loop der tijd?

Ik denk niet dat het een goede vraag is aan mij te stellen, want ik werk hier nog maar kort. Kijk, het afgelopen jaar / anderhalf jaar ben ik vooral bezig geweest met mijn ding, Dit is mijn werk, en wat er verder om mij heen gebeurt ja dat zie ik wel. Dat is voor mij nog niet van toepassing. Ik doe gewoon wat ik moet doen, wat ik wil doen zodat ik dadelijk aan het eind van het jaar een goed gesprek heb met mijn leidinggevende. En wanneer dat er een beetje in zit dan kan ik echt verder om mij heen gaan kijken: Wat vind ik van deze organisatie, hoe gaat het met deze organisatie, echt mijn mening gaan vormen. Ik ga wel naar medewerkersbijeenkomsten en vind het wel leuk om met anderen het er over te hebben, maar het is niet zo dat daardoor geactiveerd raak om daar actief over na te gaan denken ofzo.

Hoe komt Glashelder terug in jouw dagelijkse werkzaamheden?

In mijn gesprekken met de klanten. Ik probeer een vaste structuur aan te houden, ik probeer adviezen mee te geven wanneer er iets ontbreekt in een schade melding, door te zeggen: 'let hier de volgende

keer op' de meeste mensen zijn vaak niet bekend met schade meldingen. Ik probeer zo duidelijk mogelijk te zijn naar de klanten.

Leeft Glashelder voor jou / op de afdeling? Hoe merk je dat?

Ik denk dat het wel zo is dat we allemaal trots zijn op het feit dat we binnen een organisatie werken waarin het heel belangrijk wordt gevonden hoe wij communiceren met de klant en dat we ons juist daarop onderscheiden. Ik denk dat dat het vooral is. En dat we van klanten ook feedback krijgen: 'oh ja dat is echt Glashelder!' Dat is echt de manier waarop het voor mij terug komt.

Vind je Glashelder belangrijk?

Ja ik vind het zeker belangrijk. Ik ben er ook voor dat alle instellingen in alle sectoren zo duidelijk mogelijk werken. Daar zijn alle partijen gebaat.

Heb je er soms moeite mee om echt duidelijk te kunnen zijn?

Ik denk dat het moeilijk is duidelijk te zijn als je niet precies weet wat je eigenlijk wilt zeggen. Ik denk dat het belangrijk is dat je voor jezelf formuleert wat de boodschap is en hoe je die het beste aan een bepaalde persoon / afdeling kunt overbrengen.

De polisvoorwaarden zijn voor mij wel heel duidelijk, maar soms vind ik het wel lastig om de situatie in te schatten en te plaatsen in de polisvoorwaarden. Maar ik probeer zo veel mogelijk door te vragen zodat ik een zo goed mogelijk beeld kan krijgen van de gebeurtenis. Pas dan kan ik de situatie goed inschatten en goed beoordelen.

Ik maak gebruik van de polisvoorwaarden, collega's om me heen, back office, hylo en dat is allemaal wel duidelijk.

Komen cases die je lastig vond ook terug in jullie teamoverleg?

Nee, we noemen dat casuïstiek en het is wel zo dat er casuïstiek overleggen zijn, maar die zijn voor de Back Office medewerkers. Die gaan ook net een graadje dieper in op de zaken en die hebben te maken met meer gecompliceerde situaties. Daar is overleg gewoon belangrijk. Ze hebben daarnaast ook te maken met meer verschillende partijen als bijvoorbeeld juristen. Het zou ook voor ons, front office medewerkers, handig zijn, maar bij ons komt het op een andere manier terug, meer per onderdeel niet zozeer een schade. Wanneer ik er tegenaan loop dat ik een bepaalde handeling erg lastig vind en er zijn meer collega's die dat hebben, ja dan wordt het wel als onderwerp aangedragen voor het teamoverleg. Maar je zou er ook mee naar je coach kunnen dan. Er is altijd ruimte voor een gesprek.

Wat zou jou extra stimuleren om nog beter Glashelder te werken?

Er hoeft wat mij betreft niet zozeer iets tegenover te staan, ik ben een voorstander van het concept, maar ik weet niet welke plet ik het zou moeten invullen. Welke plek ik meer Glashelder zou moeten zijn weet ik niet. Ik weet niet wat ik zou moeten doen om meer Glashelder te werken. De productscripts helpen er wel bij in het begin. Deze moet je doorlopen, daar kun je niet vanaf wijken. Ik kijk er niet meer in, ook mijn collega's niet, want dat gaat automatisch. Je móet ze helaas wel echt doorlopen. Het is echter niet zo dat je je aan een tekst moet houden zoals in andere callcenters. Het is meer voor de inventarisatie van de schade, meer voor de management info. En het ondersteunt je bij de beeldvorming van de situatie.

Er is altijd ruimte voor eigen ondernemerschap.

Komt het wel eens voor dat je twijfelt aan de eerlijkheid van een klant?

Zat! Echt zat! Vooral bij aansprakelijkheid en reis. Er zijn heel veel schades waarbij je je twijfels hebt en soms is het ook wel zo dat je er achter komt door door te vragen. Maar dan kun je altijd vragen bij het STOP team. Wat ik erg fijn vind is de terugkoppeling vanaf Back Office en het STOP team.

Vind je het lastig om een schade af te wijzen?

Ja! Soms reageren verzekeren best heftig. Maar wat ik nog veel rotter vind dan, is dat na een coulanceverzoek toch een vergoeding gegeven wordt. Vanmiddag heb ik nog zo'n klant gehad. Deze had ik een aantal weken geleden aan te telefoon. Dat echtpaar was op vakantie en de tas was gestolen, dit was duidelijk door onoplettendheid, dus er was gewoon kei hard geen dekking. Ik heb heel erg mijn best gedaan om dit goed uit te leggen. Nu hoor ik dat meneer toch de schade vergoed heeft gekregen omdat zowel hij als zijn vrouw een onderneming hebben die bij ons verzekerd is. Grote klanten dus. En dat vind ik jammer, het zijn dan gewoon commerciële belangen die voorop staan. Mensen die het wat beter hebben krijgen dan toch meer voor elkaar.

Wat ik wel echt vervelend vind is wanneer een tussenpersoon van de Rabobank belt. Wanneer ik dan een schade af moet wijzen komt het best nog wel eens voor dat zo'n tussenpersoon dan tegen mij uitvalt. Hoe groter het belang of hoe beter het contact hoe meer de tussenpersoon emotioneel betrokken is en een steeds minder professionele houding aan neemt.

Kun je je nog interne acties herinneren die in het teken stonden van Glashelder?

Ja dat gedoe met Extinxe met zijn irritante stem om Glashelder te promoten en volgens mij stond er deze zomer een markt opgesteld in het teken van Glashelder. Maar eerlijk gezegd vind ik het maar bullshit en geldverspilling want het komt toch niet onder de aandacht en wil je iets leuks doen, doe het dan op normale schaal. Niet zo massaal! Dat is echt niks voor mij. Kijk wat je nou echt belangrijk vindt rondom Glashelder en bekijk het per team / afdeling. Doe het meer per doelgroep. Hou het klein! Als ik me nou verplaats in mijn collega's die hier al heel veel jaren werken is het Interpolis waar zij trots op zijn ook 'ons kent ons', kleinschalig. Gewoon de eenvoudige dingen die moeten blijven bestaan, spontaan ijs halen wanneer het buiten super warm is bijvoorbeeld. Kijk wat je vanuit het Glashelder concept onder de aandacht wilt brengen en doe dat dan kleinschalig. Oh, en trouwens, het mapje met Helder Werken heb ik trouwens laatst gehad! Dat vond ik wel handig. De huisstijl is wel heel kenmerkend. Voor welke woordkeuze moet je gaan? Wat moet er in een brief duidelijk naar voren komen? Hoe bouw je die goed op? Ik weet dat collega's vroeger wel eens zo'n training gehad hebben en dat lijkt me wel heel leuk. Maar zo'n mapje zal dan wel de vervanging daarvoor zijn. En het boekje met Glasheldere verhalen vond ik ontzettend leuk, dat was misschien ook wel een groot project, maar dat vond ik echt super leuk!

➤ **Medewerker PVS & coach (recordnummer A1,2 &3)**
Werkt 2 jaar werkzaam bij Interpolis
Fulltime
26 jaar oud

26-08-2009

Ik werk hier nu twee jaar. Ik ben als schadebehandelaar begonnen en je kunt steeds meer producten erbij doen. Ik doe nu alle producten van de alles in één polis. Daarnaast ben ik coach geworden. Nu in de zomervakantie behandel ik trouwens wel alleen schades, dan is het te druk om te coachen.

Wordt je gevraagd voor het coachen?

Dat werkt twee kanten op, aan de ene kant moeten die taken gewoon gedaan worden in een team en is je teamleider op zoek naar mensen dat kunnen en willen doen. Maar ik heb ook zelf aangegeven dat ik wel mezelf wil blijven ontwikkelen en wil blijven leren en als dat op schadegebied ophoudt dan ga je dat op andere gebieden zoeken.

Wat zijn je taken als coach?

Ik coach collega's op inhoudelijk op kwaliteit en communicatie. Het betekent dat ik een keer in de zoveel tijd afspraken maak met collega's waarvan ik de vaste coach ben. We hebben een programma dat willekeurige gesprekken opneemt die gaan we dan samen naluisteren en kijken we wat er beter of anders had gekund, meestal pak ik dan ook het dossier erbij. In het dossier staat bijvoorbeeld de memo die een medewerker altijd na een gesprek maakt waarin alles hoort te staan wat besproken is. Dat is heel belangrijk omdat we allemaal in de dossiers werken, wanneer dan een collega een verzekerde te woord staat is het belangrijk dat diegene weet dat een andere collega al heeft toegezegd. Kijk, en dan kijken we samen wat er in staat van alles dat besproken is. Ik vind het super leuk om te doen, het is leuk om uit te zoeken: wat gaat er mis? Wat kunnen ze beter doen? En al die mensen zo ver krijgen dat ze het inzien, dat ze daar zelf achterstaan. Je kunt ze wel zeggen dat ze het bijvoorbeeld anders moeten doen, maar als ze daar zelf niet achter staan dan bereik je daar niet het gewenste resultaat mee.

Weet je wat Glashelder inhoudt?

Glashelder is voor mij, in mijn functie, duidelijk zijn naar de klant toe over de dekking, over wat te verwachten, over wat we voor de klant kunnen doen en wat de volgende stappen zijn. Dat wanneer de klant ophangt hij precies weet waar hij aan toe is, dat hij precies weet wat hij moet doen / wat wij gaan doen.

Hoe ben je tot de kennis van Glashelder gekomen?

Ik heb het idee dat het hier wel heel erg in de afdeling verweven zit. Tijdens de opleiding als je binnen komt, tijdens een teamoverleg, de manier waarop we de schades behandelen, de manier waarop we opgeleid worden. We hebben ook een introductiedag gehad, maar die was meer algemeen, voor alle afdelingen. Ik kan me niet meer heel goed herinneren, maar volgens mij ging het meer over de organisatiestructuur dan over Glashelder. Ja, ik heb het idee dat wij ons wel heel bewust zijn van het feit dat wij wel het gezicht zijn van Interpolis op het moment dat een klant schade heeft.

Probeer je de verzekerden te verrassen?

Dat doen we zeker! Aan de ene kant proberen we een duidelijk antwoord te geven op de vraag die de klant heeft. Aan de andere kant vragen we actief naar eventuele andere schades die de klant gemaakt zou kunnen hebben, naast de schade die in eerste instantie gemeld wordt. Wanneer een klant belt vanaf zijn vakantiebestemming om schade aan zijn auto te melden regelen we niet alleen vervangend vervoer, maar ook vragen we of hij veel telefoonkosten gemaakt heeft.

Kun je een concreet voorbeeld noemen van een moment waarop je een verzekerde hebt kunnen verrassen?

Ja zeker! Zo heb ik van een kwaliteitsadviseur, die een controle achteraf gedaan heeft, te horen gekregen dat een verzekerde erg blij was hoe de schade afgehandeld is. We horen namelijk niet alleen wanneer iets verkeerd gaat, ook complimenten krijgen we door! Die meneer had braakschade, die had hij zelf hersteld, had ze verf zelf nog staan. Ik heb hem gevraagd hoeveel hij gebruikt had, dat was ongeveer een half potje. Uit mezelf heb ik toen €15,- naar 'm over gemaakt. Daar was hij zo blij mee!

Stel dat je op dit moment meer zou willen weten over Glashelder hoe zou je dat aanpakken?

Ik denk dat als ik me daarin zou willen verdiepen dat ik dat zou doen via het algemene intranet (Achmea.net). Daar is een, voor zover ik me herinner, is daar een apart pagina voor. En daar is informatie verkrijgbaar. Mocht ik daar echt een opleiding of training voor willen op deze afdeling is die er volgens mij niet.

Merk je dat je collega's je stimuleren om Glashelder te werken?

Mijn leidinggevende zeker. Dat komt zeker terug in het teamoverleg. Wanneer dingen onduidelijk zijn over de manier waarop je met bepaalde dingen om moet gaan. Dan benadrukt mijn leidinggevende wel dat de klant voorop staat en dat idd we representatief moeten zijn voor Interpolis. En ons dus ook moeten vasthouden aan de waarden en normen die we hebben opgesteld.

In de coaching komt het ook terug. We proberen de klant zo goed mogelijk te helpen.

Bij twijfel is de beslissing in het voordeel van de klant. Ik coach idd ook op dat de klant weet waar hij aan toe is wanneer hij ophangt. We moeten begrip tonen in de situatie, dat komt ook ten goede aan de efficiëntie van een gesprek. Dat hangt allemaal heel erg met elkaar samen.

We overleggen veel, met je naasten collega's of een bo medewerkers. Ik heb wel het idee dat we allemaal opzoek zijn naar een Glasheldere oplossing voor de klant. Ja, dat zit echt wel verweven bij ons in de afdeling, die mentaliteit hebben we allemaal wel.

Is Glasheder voor jou in de loop van de tijd veranderd?

Nee, ik denk het niet. Voor mij is het hetzelfde gebleven

Heb je wat gemerkt van acties die rondom Glashelder gehouden zijn?

Vooraf de berichten op het intranet en acties die beneden zijn gehouden. Dat heb ik wel meegekregen. Maar er is niet iets specifiek dat ik me goed kan herinneren, dat me goed is bijgebleven. Maar dat komt denk ik ook omdat wij er elke dat al heel bewust mee bezig zijn. Zo ervaar ik dat in ieder geval op de afdeling.

Heb je er soms moeite mee om Glashelder toe te passen

Ik heb er moeite meer wanneer ik geen Glashelder antwoord kan geven. Bijvoorbeeld als het heel druk is of wanneer de klacht op back office staat kan ik geen belofte aan de klant doen dat hij binnen 2 dagen terug gebeld wordt. Dan kan ik daar geen beloftes over doen, dat vind ik moeilijk. Vooral als het gaat om schades die wij normaal gewoon op front office behandelen, waarvan we normaal heel gemakkelijk duidelijk aangeven wat we gaan doen, wat we nodig hebben van de klant en kunnen het onderling afwikkelen. Maar als de schade bij een andere afdeling in behandeling is en we kunnen geen termijnen toezeggen vind ik dat heel moeilijk, heel vervelend. Ik begrijp dat goed dat de klant niet 100% tevreden is over mijn antwoord, maar dan ben je gewoon gebonden aan factoren waar je zelf geen invloed op hebt.

Heb je voldoende middelen om Glashelder te kunnen werken?

Bij de polisvoorwaarden is het wel eens dat je een grijs gebied hebt. In zo'n geval beslissen we in het voordeel van de klant, dat is de gedachte die overheerst op de afdeling. De wat ingewikkelderde schades, of wanneer er veel onduidelijkheid is of wanneer er twijfel bestaat gaan de schades of wanneer er een heel hoog schadebedrag is (boven de 1150euro) gaat naar de back office. Bij de reisverzekering heb je heel makkelijk een grijs gebied. Je hebt daar de normale voorzichtigheid die iemand in acht moet nemen en dat hangt van heel veel dingen af. Zorg dat je dan goed doorvraagt, want elk detail kan dan belangrijk zijn daarin. Wanneer er een twijfel is zeg ik de dekking toe. Bij andere producten is er minder twijfel, zeker bij aansprakelijkheid. Bij brand heb je wel grijze gebieden, als bijvoorbeeld huishoudelijke gebruik.

Wat zou jou extra stimulans geven om extra Glashelder te werken?

Ik denk dat er altijd ruimte is voor verbetering. Het gaat al heel goed, de klanttevredenheid is al heel goed, maar het is nog steeds geen tien. Wat mij de extra impuls zou geven, dat vind ik heel moeilijk, nog meer duidelijkheid over het beleid dat we op de afdeling hebben en wat ik net al zei: meer toezeggingen over termijnen kunnen doen wanneer ik een dossier uit handen moet geven. Misschien een keer een opfriscursus, wat houdt Glashelder in? Hoe moet je het toepassen? Wat is Glashelder nou echt? Dat zou altijd goed zijn. Dat maakt je focus altijd scherper.

Kun je voorbeelden noemen van een moment waarop je een klant extra zou willen helpen en is dit gelukt?

Dat als er een schade onduidelijk is, bijvoorbeeld wanneer je de gegevens van de klant niet kunt vinden of het is een uitzonderlijke situatie waardoor er geen standaard regels toepasbaar zijn. Dan zal ik altijd dat beetje extra doen om die klant meteen een antwoord te kunnen geven. Door navraag te doen, door het uit te zoeken en door meteen met een pasklare oplossing te komen zodat de klant weet waar hij aan toe is.

Kun je ook een voorbeeld noemen van een moment waarop je een klant extra hebt willen helpen maar dat dat niet mogelijk was? Dat je daarin werd geremd?

Ja, soms kan ik dat ook niet, laatst had ik dat bij een reisverzekering. Het waren uitzonderlijke omstandigheden maar letterlijk gezien was er geen dekking. Ik dacht ik vraag het nog even na bij Back Office met het idee dat er misschien een uitzondering gemaakt zou kunnen worden, het was gewoon een kei harde afwijzing. Ja, dat vind ik dan heel vervelend. Het waren geen standaard omstandigheden, maar ja die uitsluiting staat er gewoon op, ik moest me er wel gewoon aan houden. Ik moest de schade afwijzen, maar ja, dan probeer je gewoon heel begripvol te zijn, dat is het enige dat je kunt doen. Maar het blijft gaan leuk nieuws dat je brengt.

Twijfel je wel eens aan de eerlijkheid van de klanten?

Ja, als een verhaal heel ongeloofwaardig is wel. Je hebt wel een beetje een idee van hoe zo'n schade loopt. Mensen reageren op een bepaalde manier, situaties zijn op een bepaalde manier. Soms weet je gewoon: dit klopt gewoon niet of het is een raar verhaal. Het heeft vaak te maken wat voor gevoel een klant aan de telefoon aan jou geeft.

Er zijn allerlei signalen die je bewust of onbewust opvangt waardoor je zo'n onderbuikgevoel krijgt. Zeker bij een grote schade kan het dan geen kwaad iemand daar naar te laten kijken. Kijk, soms dan twijfel je en zet je 'm door want dan kunnen ze gewoon kijken. Een gespecialiseerde afdeling kan dan beoordelen of het fraude is en of het ook echt aantoonbaar is. Want ook al zegt je gevoel voor 100% dat het fraude betreft, maar kunnen we het niet aantonen moeten wij gewoon uitbetalen.

Je moet gewoon goed doorvragen, de gedachte heerst op de afdeling wel dat je de klant moet vertrouwen. We zijn echt niet alleen maar bezig met fraude te ontdekken. We gaan er vanuit dat de klant eerlijk is. Door je ervaring worden de signalen wel steeds duidelijker.

Wat doet het met je wanneer je een klant geholpen hebt die fraude gepleegd heeft.

Ik ben nogal goed van vertrouwen, ik heb daar niet zo'n last van. Ik zet wel relatief veel schades door naar de fraudeafdeling, maar ik denk dan altijd maar: liever wel doorzetten en dat het blijkt dat het niet zo is dan dat het wel zo is en dat daar niks mee gedaan is.

Is er ruimte voor eigen initiatief?

Het wordt van je verlangd dat je eigen ondernemerschap toont. Wanneer het een uitzonderlijke situatie is, wanneer je het echt nodig vindt dat je echt buiten de gebaande paden te gaan kan dat. Maar, polisvoorwaarden zijn polisvoorwaarden en daar moeten we ons wel aan houden. Wanneer iemand het er niet mee eens is, is er wel een mogelijkheid een klacht in te dienen. De klachtenafdeling gaat dan bekijken of mijn afwijzing terecht is. Als iemand een coulance verzoek in gaat dienen, dan gaan we kijken of er ondanks dat er geen dekking is toch niet wat kunnen doen voor die verzekerde. Dan moet de tussenpersoon dat bij ons aangeven. Dat benaderen we niet actief, het initiatief moet vanuit de tussenpersoon komen. Het is moeilijk om buiten de polisvoorwaarden om te gaan, maar wanneer we dat nodig vinden kun je daar zelf de beslissing voor nemen. Maar de polisvoorwaarden is iets waar je geen invloed op hebt om die aan te passen. Daar moet je gewoon je weg in vinden om daarmee om te gaan.

- **Medewerkster PVS Front Office & ondersteunt Back Office (recordnummer D1) 26-08-2009**
Werkt 5 jaar bij Interpolis
32 uur in de week
46 jaar oud

Weet je wat Glashelder inhoudt? Wat houdt het dan in volgens jou?

Ja, Glashelder is open zijn in polisvoorwaarden. Open zijn in het contact naar de klanten doe. Het open zijn naar je collega's toe. Het Glashelder het open zijn naar iedereen toe. En het makkelijk kunnen verkrijgen van informatie bij andere afdelingen zoals HRM en management die kun je altijd rechtstreeks aanspreken, dus ja, dat hoort eigenlijk onder open, maar vind ik wel Glashelder. Gewoon open en eerlijk wanneer mensen vragen van 'Goh waarom doe je dit?' gewoon eerlijk antwoord kunnen gegeven. Niks gaan kleine lettertjes, zo open mogelijk je polisvoorwaarden hebben zo Glashelder mogelijk. En ja, dat werkt prettig.

Hoe ben je tot de kennis van Glashelder gekomen?

Al tijdens de Close Up merkte je al dat je in een hele andere cultuur terecht komt. En dat gaat gewoon heel anders dan dat je gewend bent. En dan merk je eigenlijk al meteen wat een ander bedrijf het is. Als je er al langer zit heb je dat niet meer zo in de gaten omdat je er dagelijks mee werkt. Maar als je van buitenaf hier binnen komt, merk je A. het gebouw is natuurlijk al heel indrukwekkend plus hoe mensen met elkaar om gaan. Dat merk je allemaal al op de Close Up dag. Dus dat vond ik wel heel prettig. Bij mij was het meteen heel duidelijk: heel anders dan dat ik gewend was, meteen een goed gevoel bij.

Kun je je nog acties herinneren rondom Glashelder?

Nee, niet zo duidelijk meer. Als je binnen komt en je krijgt een opleiding krijg je zo'n hele uitleg over Glashelder en wat het bedrijf inhoudt. Verder hebben we ook een paar jaar geleden een actie gehad, dat was op team niveau. Dat had als thema 'Open Team'. Dat was echt een team gebeuren en was echt heel leuk. Dat was gewoon echt geweldig. Het team werd ook echt heel hecht, dat team heeft nog steeds contact. Het communiceren naar elkaar stond centraal en kregen we een communicatie cursus, met onder andere moeilijke klantgesprekken. Daar werd toen een jaar lang aandacht aan besteed. Maar verder Glashelder, eigenlijk niet echt specifiek meer.

Hoe merk je dat Glashelder terug komt in je dagelijkse werkzaamheden?

Ik werk veel met de polisvoorwaarden. Deze zijn gewoon echt heel duidelijk. In een of twee keer doornemen met een verzekerde is het duidelijk. Ook voor de klanten als je het vergelijkt met andere bedrijven. Dat is gewoon Glashelder!

Krijg je voldoende middelen om Glashelder te kunnen werken?

Als er iets veranderd wordt je vrijwel meteen op de hoogte gesteld. Vanaf verschillende kanten ontvang je informatie. De Back Office mailt dan of je kunt het in Hylo zien. Het gaat om enorm veel informatie, maar ik wordt goed op de hoogte gehouden, daar ontbreekt het niet aan.

Stel je wil op dit moment meer weten over Glashelder, wordt er jou dan een middel aangeboden? Heb je hier behoefte aan? Vind je dit op dit moment nodig?

Geen idee. Daar weet ik het antwoord echt niet op. Ik zou me niet voor kunnen stellen wat ik dan zou moeten doen. Op dit moment heb ik er ook geen behoefte aan, ik begin net aan een nieuwe functie.

Merk je dat je leidinggevende / andere collega's je stimuleren Glashelder te werken? Zo ja, hoe?

Ja! Teamleidster hamert erg op openheid naar elkaar toe. Vooral ook de manier van communiceren met elkaar. Daar wordt heel erg veel aandacht aan besteed. Je maakt daar ook compas-afspraken over om dat ook op peil te houden. Bijvoorbeeld ook in de polisvoorwaarden. Stel dat je het niet eens bent met de polisvoorwaarden of daar vragen over hebt kun je altijd direct contact opnemen met de productverantwoordelijke. Hier kun je altijd terecht wanneer je suggesties hebt voor de polisvoorwaarden. Eigen initiatief wordt erg op prijs gesteld. Je hoeft dit ook niet via je teamleider te spelen, je neemt gewoon zelf direct contact op. De reacties zijn ook leuk, het wordt echt gewaardeerd dat je zelf initiatief toont.

En bij een teamoverleg kan er altijd gevraagd worden om de mening van anderen. Soms plannen we speciaal de tijd in voor casuïstiek. Dan kun je moeilijk gevallen voorleggen bij collega's. En wat ik erg waardeer is dat je alles altijd teruggekoppeld krijgt. Wanneer je een verzekerde niet helemaal vertrouwd doe je hier een melding van bij het STOP team. Zij zoeken dan verder uit of het in orde is of niet. Je krijgt dan altijd een terugkoppeling. Dat vind ik erg fijn.

Wat zou jou extra stimulans gegeven om Glashelder meer toe te passen?

Ik weet het niet. We zijn allemaal al open naar elkaar. Het is allemaal al zo open. Ik zou echt niet

weten. Ik kan wel een voorbeeld noemen: Zojuist werd ik gefeliciteerd door een medewerkster van de afdeling die niet bij mij in het team zit, maar mijn spontaan een aansprak in verband met mijn nieuwe functie. Erg leuk! Kijk, dat is nou open! En zo wordt je gestimuleerd zelf ook weer zoiets terug te doen.

Kun je een voorbeeld noemen waarop je een klant extra hebt willen helpen? Zo ja, heb je dit toen ook gedaan / geprobeerd?

Ja hoor, kanten kun je erg verrassen wanneer je ze bijvoorbeeld vertelt dat ze recht hebben op een vergoeding waar ze helemaal niet bij stil staan. Dit verzwijgen wij dan niet, maar we gaan hier juist extra opzoeken. Op die manier zijn verzekerden van echt blij verrast. Ze zijn er gewoon voor verzekerd en hebben er dus recht op. En wij hebben allemaal dan zoiets van: daar hou je je mond niet over dicht, dat moet gezegd worden!

Daarnaast het is gewoon goed dat je zelf zoveel vrijheid krijgt. Het is jouw telefoontje en jij bepaalt hoe het afgehandeld wordt. Wanneer iemand maar recht heeft op een vergoeding van € 103,- telefoonkosten en de rekening was € 105,- doe ik daar niet moeilijk over. En die vrijheid wordt je gegeven!

➤ **Medewerkster PVS (recordnummer b1&2)**
Werkt 1 jaar bij Interpolis
Fulltime
22 jaar oud

10-09-2009

Weet je wat Glashelder inhoudt?

Zo helder en duidelijk mogelijk naar verzekerden/klanten dingen overbrengen. Duidelijk en niet te moeilijk, dingen gewoon op een normale manier vertellen.

Hoe ben je tot de kennis van Glashelder gekomen?

Spotjes! Internet. Ja, van alles. En ja, gewoon ook als je hier binnenkomt merk je het meteen. Hoe het hier onderling gaat met je leidinggevende. Dat contact is ook gewoon heel normaal, je hebt helemaal niet het gevoel dat het een meerdere is, het is gewoon als een collega. Alles is eigenlijk Glashelder.

Stel je wil op dit moment meer weten over Glashelder, wordt er jou dan een middel aangeboden? Heb je hier behoefte aan? Vind je dit op dit moment nodig?

Ik denk dat daar wel dingen voor zijn. Dan zou je naar je teamleider moeten gaan, van 'hoe en wat'. Op dit moment heb ik daar nog geen behoefte aan, ik zit hier nog niet eens een jaar.

Merk je dat je leidinggevende / andere collega's je stimuleren Glashelder te werken? Zo ja, hoe?

Ja! In teamoverleggen daar gaat het niet alleen over het inhoudelijke, maar ook hoe je het mensen overbrengt. Af en toe komen er mensen van Klachten of STOP vertellen hoe zij zaken afhandelen, maar ook krijg je soms een communicatietraining. Dat zijn wel leuke dingen die er aan bijdragen. Maar in de praktijk leer je toch het meeste. In de vakantieperiode hebben we trouwens geen teamoverleg. Anders hebben we een keer in de maand het teamoverleg.

Hoe komt Glashelder terug in je dagelijkse werkzaamheden?

Altijd. Aan de telefoon mensen dingen duidelijk uitleggen waar iets wel of iets niet verzekerd worden. Hoe het gaat met de afhandeling, of er bijvoorbeeld een bedrijf ingeschakeld moet worden. Het moet wel in een keer duidelijk uitgelegd worden anders moeten ze nog drie keer terugbellen. En dan wordt een dossier erg duur. Dus dat moet eigenlijk gewoon in een keer goed gaan en het liefst dat een schade in een keer afgewikkeld is. Dat betekent dan voor ons een goedkoop dossier en voor de verzekerde het in 1 telefoontje klaar is.

'Leeft' Glashelder voor jou? En op de afdeling? Hoe / waaraan merk je dit?

Nee. Nee, het wordt gewoon van te voren gezegd, je moet alles duidelijk, helder, alles doorgeven. En ja, als je dat door hebt dan is het eigenlijk gewoon automatisme. Dan denk je daar eigenlijk niet zo veel meer bij na.

Hoe belangrijk vind je Glashelder?

Erg belangrijk! Anders krijg je tien keer dezelfde vragen tijdens een gesprek. Dan gaat jouw gesprekstijd omhoog en krijg je dat ook weer terug. Dan wordt dat aangegeven: Je tijden gaan omhoog. Dus voor de verzekerde is het belangrijk, maar ook voor ons.

Vind je het wel eens moeilijk Glashelder te werken?

Ja hoor, soms heb je mensen die alleen maar praten, zelf kom je er dan niet tussen. En dan wil het gewoon niet. Je weet dan al gewoon dat het niet in 1 keer afgehandeld kan worden. Die mensen gaan dan sowieso nog een paar keer bellen.

Als je je nu zou moeten verplaatsen in klanten die je de afgelopen tijd aan de telefoon hebt gehad, hoe hebben die dan kunnen merken dat jij Glashelder werkt?

Hmm, nou, hier luister je ook gesprekken van jezelf terug. En dan merk je af en toe dat als je er een 'waterval' tussen hebt zitten dat het gewoon niet wil. Maar af en toe heb je ook gewoon mensen die alles van je aannemen en dat is heel fijn. Die heb je dan gewoon in 1 keer geholpen. Dus het ligt aan de klant, maar het is wel erg fijn dat je af en toe jezelf ook terug hoort, dan weet je meteen wat je goed en wat je fout doet. Ook in het opzicht van Glashelder. Het is wel raar jezelf terug te horen, maar het is wel prettig om te horen wat je kunt verbeteren. Doordat je het zelf hoort is het veel effectiever dan wanneer iemand het alleen tegen je zegt. Ik denk dat ik twee tot drie keer dit jaar zo'n reflectie gehad heb. Wanneer ik de behoefte zou hebben dit vaker te willen is daar ruimte voor. Voor mensen die hele lange gesprekstijden hebben wordt het vaker gedaan.

Komt het voor dat je een verzekerde aan de telefoon hebt en je gewoonweg geen duidelijkheid kunt geven? Waar ligt dat dan aan?

Ja hoor. Dat komt omdat je negen van de tien keer bij het eerste gesprek niet kunt beoordelen of iets wel of niet vergoed wordt. En dat is het lastige. Je moet dan alles in het midden houden want als je het toezegt kun je het niet meer terugdraaien. Dat vind ik bij waterschade bijvoorbeeld erg lastig. Alles wat je dan zegt moet je in het midden laten, want als je iets toezegt bent je het haasje en dan kun je het niet meer terugdraaien.

Vind je het moeilijk met de polisvoorwaarden te werken?

Nou ik moet zeggen dat onze polisvoorwaarden vrij helder zijn. Natuurlijk zitten er juridische termen enzo in, maar voor ons, omdat we er dagelijks mee werken, is het heel makkelijk. Maar af en toe, als je de voorwaarden leest, kan het voor een verzekerde erg lastig zijn. Maar ik vind, als ik het vergelijk met de polisvoorwaarden van andere bedrijven, dat dit een van de duidelijkste polisvoorwaarden zijn voor de verzekerden. Deze zijn erg overzichtelijk en gemakkelijk te lezen. Al moet ik wel zeggen dat sommige dingen heel lastig zijn. Die zouden echt verbeterd kunnen worden. Er blijft gewoon een grijs gebied wat nu wel en wat nu niet verzekerd is. Dat blijft altijd. Het is nooit zwart óf wit. 'Huishoudelijk gebruik' is zo'n voorbeeld. Je mag het dan het zelf beoordelen, mits je het goed onderbouwt. En ja, er komen wel eens discussies tussen collega's. Dat de ene zegt: 'het is wel verzekerd' en de ander 'het is niet verzekerd'.

Heb je voldoende middelen om Glashelder te kunnen werken?

Nou, van PVSnet snap ik niet waarom dat er eigenlijk is. Wij hebben Newscast. Dat is veel makkelijker dan PVSnet. Daar staat eigenlijk alles op wat belangrijk is. Op het Achmea.net kijk ik niet, alleen wat het weekmenu is. Wat fijn zou zijn is Hylo (kennisbank) vergemakkelijken. Je moet zó specifiek dingen intoetsen, anders krijg je er niks uit. Af en toe moet je een eindje zoeken en dan is het gewoon sneller om iemand op te zoeken die het antwoord weet.

Wat zou jou extra stimuleren om Glashelder meer toe te passen?

Nóg meer? Dat weet ik eigenlijk niet, ik vind van mezelf dat ik dat al vrij goed toepas. Ik zou niet weten hoe ik het nog beter toe kan passen. Nee, dat zou ik niet durven zeggen, dat weet ik niet.

Kun je voorbeelden noemen dat je een klant extra hebt willen helpen? Zo ja, heb je dit toen ook gedaan / geprobeerd?

Het komt wel eens voor dat een netwerkbedrijf niet binnen de afgesproken 2 uur de verzekerde terugbelt. Sommige klanten hebben die bedrijven dusdanig snel nodig, bandschade, waterschade, dat het eigenlijk zo snel mogelijk moet gebeuren. Officieel moet je dan in een ander programma een regel aanmaken en wordt het doorgestuurd naar dat bedrijf. Dat duurt 9 van de 10 keer kei lang; dan bel ik gewoon! Maar officieel moet je dan of door iemand anders laten bellen of gewoon die aanmelding doen. Officieel mag dat niet, maar ik wil dat nog wel eens doen. Dit vooral wanneer een verzekerde echt moeilijk doet of er echt doorheen zit, daar zet ik gewoon een stapje meer voor. Als iemand dat voor mij zou doen in diezelfde situatie zou ik dat ook fijn vinden.

Maar meestal kun je alles zo voor de klanten regelen.

Wat ik nog wel eens wil doen is het bedrag wat naar boven afronden. Wanneer iets bijvoorbeeld 5euro meer heeft gekost dan dat er in de polisvoorwaarden vergoed wordt doe ik daar niet flauw over.

Kun je voorbeelden noemen dat je een klant extra hebt willen helpen maar dat dit niet lukte?

Ja zeker! Soms heb je van die situaties waarvan je denkt: nou, dit zou zo mij kunnen gebeuren! Maar dan wordt het gewoon niet vergoed vanuit de polisvoorwaarden. Gister had ik nog zo'n klant. Die had een sporttas vol met kleren in de auto staan en deze is weggehaald. De dekking was nihil en die man werd écht boos. En dat kan ik me dan zó goed voorstellen. Maar ja, dat kan ik niet veranderen, dat staat zo in de polisvoorwaarden. Het enige wat hij dan kon doen is een coulance verzoek indienen. Ik geef dat dan aan, maar zeg daarbij wel dat hij er dan niet vanuit moet gaan dat het dan wel zeker vergoed gaat worden.

Wat doet het met je persoonlijk wanneer je de eerlijkheid van een klant in twijfel trekt?

Ik vind dat vaak lastig. Sommige toedachten die mensen melden zijn zo vreemd of zo raar. Daar heb ik dan wel eens mijn twijfels over. En dan wordt wel gezegd dat je uit moet gaan van vertrouwen, maar op z'n moment vind ik dat lastig. Soms als je een verzekerde hoort praten, of je ziet de gegevens van de vorige schades, en je hebt zoiets van 'dit klopt niet' en je kunt je vinger er niet opleggen is dat lastig. Maar je hebt geen tijd om daar over na te denken. Je maakt gewoon een notitie en bij een

volgend contact beoordeelt een collega de situatie. En natuurlijk kunnen we het doorzetten naar het STOP team.

Is er ruimte voor eigen initiatief? Waar blijkt dat uit?

Ja, dat wordt ook gestimuleerd. Er wordt vanaf het begin af aan gezegd dat je je eigen gevoel moet volgen. En wat jij denkt, en je kunt dat hard maken en beargumenteren, is het goed.

Heb je een ludieke oplossing kunnen bedenken waarmee je een verzekerde hebt kunnen verrassen?

Heel veel mensen weten niet dat wij een webwinkel hebben; Skillpoint. Dat is gewoon een webwinkel voor onze verzekerde die schade hebben, je kunt het vergelijken met Wehkamp. Ze hebben alles: camera's, telefoons, fietsen, ... Veel mensen weten dat niet, maar het is dus ook een stuk goedkoper. Je hebt een jaar lang na de schade toegang tot de webwinkel. Daar wordt dan je krediet opgeladen, dat je aan alles wat je wilt mag besteden. Wanneer je er niks kunt vinden mag het geld over laten maken naar je bankrekening. Daar wordt ook op gestuurd, omdat het voor Interpolis een stuk goedkoper is. Dat wordt ook heel erg gestimuleerd.

- **Medewerkster Back Office PVS & STOP-team**
Werkt 19 jaar bij Interpolis
Fulltime
60 jaar oud

27-08-2009

Weet je wat Glashelder inhoudt? Wat houdt het dan in volgens jou?

Dat is voor mij maar 1 ding: duidelijkheid naar de klant toe! Glashelder vind ik dat je zo bondig mogelijk en in gewone taal die mensen aangeeft waarvoor ze verzekerd zijn en hoe ze verzekerd zijn. De communicatie Intern moet eigenlijk ook Glashelder zijn, maar ik hoef niet alles te weten. Vaak krijgen we te veel informatie die mij niet direct aangaat. Ik probeer wel alles bij te houden, maar dat is bijna niet mogelijk.

Maar ook als ik het vergelijk met mijn baan bij de Rabobank. Hier is alles directer, hoofddirectie kun je gewoon aanspreken met de voornaam, korte lijntjes, als je iets had dan kon je gewoon bij iedereen terecht. Daarom vind ik het ook wel jammer dat we nu weer een groot bedrijf worden. Want we gingen als een speer met Interpolis. We hebben met z'n alle heel hard gewerkt er alles aan gedaan om de klant tevreden te stellen en zo snel mogelijk te helpen. En dat is ons ook gelukt dacht ik zo.

Hoe ben je tot de kennis van Glashelder gekomen? Hoe weet je wat er van je verwacht wordt op het gebied van Glashelder?

Ja, toen ze zo met Glashelder kwamen in het begin dacht ik: duidelijker kan het niet! Dat kan maar 1 ding betekenen: heel duidelijk, Glashelder! Kort bondig, ik vond het wel goed gevonden. En ja, ook onder familie en kennissen leeft het dan wel, de term wel veel gebruikt.

Leeft Glashelder nog voor jou? En merk je dat ook op de afdeling?

Voor mij wel! Ik vind het een van de weinige dingen die echt blijven leven omdat ik er elke dag met de schadebehandelingen mee bezig ben om het zo duidelijk mogelijk aan de klanten mede te delen en over te brengen. Naar mijn idee leeft het ook nog echt op de afdeling, de term hoor ik nog regelmatig vallen. Ik vind het een goede slogan met een goede achtergrond waar we ook echt iets mee kunnen.

Kun je je nog interne acties herinneren rondom Glashelder?

Nou, die kan ik me niet specifiek herinneren. Ze hangen wel eens posters op, organiseren iets of mailen dan af en toe iets. Ze brengen het wel af en toe onder de aandacht. Dat zullen de mensen van communicatie wel doen. Maar het moet niet te frequent want dan klikken ze het meteen weg en is er geen aandacht meer voor.

Stel je wil op dit moment meer weten over Glashelder, wordt er jou dan een middel aangeboden? Heb je hier behoefte aan? Vind je dit op dit moment nodig?

In eerst instantie kunnen we altijd wel naar onze teamleider.

Heb je genoeg middelen om Glashelder te kunnen werken?

Ik heb voldoende tools. We kunnen overal informatie halen. We hebben ook een eigen site, PVS net. En ja, je moet wel af en toe eens zoeken. Helemaal nu het een grote organisatie is, vroeger wist je precies waar je wat moest melden. Maar dat is nu niet meer...

Merk je dat je leidinggevende / andere collega's je stimuleren Glashelder te werken? Zo ja, hoe?

Zeker, daar hebben wij het af en toe in het teamoverleg ook over. Of een kwestie in een dossier die je graag wilt bespreken. En we maken gebruik van audits en brieven worden beoordeeld. Hier hebben we regelmatig een gesprekje over. Ik denk zo'n twee keer per jaar. Dat gebeurt niet zo vaak omdat het de laatste tijd zo druk is en er dan ook nog calamiteiten als storm zijn, dan wordt alles aan de kant gezet wat dat betreft. En dan moet er gewerkt worden, de klant komt op de eerste plaats! Je merkt wel dat het er de laatste driekwart jaar wel bij ingeschoten is omdat er gewoon de tijd niet voor is. Bij brieven is dat wel twee/drie keer per jaar, dat gebeurt wel vaker.

Vind je het jammer dat daar niet altijd tijd voor is?

Voor mij vind ik het niet zo erg. Ik ga al bijna met pensioen. Maar voor de jongeren hier is het wel heel belangrijk dat zij het goed leren. Vooral bij de Back Office wordt er veel schriftelijk gecorrespondeerd met de verzekerden en het is heel belangrijk dat dat goed gebeurt. Er is dan eigenlijk te weinig tijd voor om dat ze dat goed bij te brengen. Kijk, wij hebben destijds cursussen gehad. Daar werd tijd voor

vrij gemaakt! Maar ja, nu vindt er onderling maar wat kruisbestuiving plaats, meer het is veel beter wanneer iemand dat doet die daar ook echt een opleiding voor gehad heeft. Ik zeg altijd wanneer ik het een collega moet leren: je moet schrijven alsof je de klant persoonlijk spreekt. Dan merken verzekeren ook echt dat hun brief gelezen is, dat het persoonlijk is.

Wat zou jou een extra stimulans geven om Glashelder nog beter toe te passen?

Ik kan op dit moment niks bedenken. Ik probeer altijd zo Glashelder mogelijk te zijn en dat probeer ik ook over te brengen naar collega's. Ik denk niet dat er nog iets dat me nog Glashelderder zou kunnen werken. Ja, we hebben de voorwaarden op internet staan. De internetsite van Interpolis is een stuk beter een stuk beter dan de personeelssite! Complimenten en een schouderkopje kun je natuurlijk altijd wel gebruiken.

Is er ruimte voor eigen initiatief?

Dat wordt overal aangegeven door de teamleiding, we hebben een ideeënbus sinds kort en alles wat je kwijt wil kun je daarin droppen. We hebben ook wel ooit in de hal een ideeënboek gehad, maar ja, dat durf ik dan toch niet. Soms heb ik ook wel verbeterpunten voor de polisvoorwaarden, die meld ik dan ook zeker. We moeten er voor blijven zorgen dat we ons onderscheiden! Daarom is het zo belangrijk. Mensen moeten gewoon goed geholpen worden die hebben over het algemeen geen verstand van verzekeren.

Wie stuur je aan?

Die groep is heel divers. Er zijn medewerkers die er 15 tot 30 jaar werken, maar ook nieuwe die nog maar enkele weken geleden begonnen zijn.

Hoe maakt zo'n nieuwe medewerker kennis met Glashelder?

Voor een deel gaan ze dat in de opleiding meekrijgen, het is een basis waarop we werken, dus dat hoort daar ook bij. Daarnaast komt het bij de Close Up-dag naar voren en zelfs bij het sollicitatiegesprek is er al melding van gemaakt. En op het moment dat ze op de afdeling komen gaan ze natuurlijk mee met de rest van het team en dan is het helemaal verweven in alles.

Hoe belangrijk vind je Glashelder? Is dit in de loop van de jaren veranderd?

In mijn beleving is dat al enkele jaren zo en gaan we daar ook gewoon zo mee verder. En natuurlijk moet dat soms ook weer wel eens onder de aandacht gebracht worden, het is immers zeer menselijk dat het soms weer weg zakt. Maar ik denk ook dat het bij heel veel mensen in hun systeem zit.

Wanneer er acties zijn, bijvoorbeeld vanuit Communicatie, dan krijgen wij daar de informatie van en dat nemen wij mee. De teamleiders stemmen dan af wat er gecommuniceerd wordt naar het team. Maar we bespreken ook zaken die in het MT naar voren kwamen.

Is de nieuwe campagne nog onder de aandacht gekomen bij jullie?

Nee ik denk niet dat dat nodig is. Dat is meer naar buiten gericht. Kijk, onze mensen weten wel dat er buiten speelt en dat moet ook, want de klanten kunnen daar over beginnen. Maar voor de rest wordt dat niet heel uitgebreid neergezet want dat is een onderdeel naar buiten toe en wij hebben dat van binnenuit al ingevuld. Tenzij het echt iets heel bijzonders is waarvan de mensen wel moeten weten als iets op een andere manier gedaan zou moeten worden, dan zou dat natuurlijk wel gebeuren.

En de verzekerings-check?

Dat ligt niet zozeer bij de schadeafhandeling, maar dat ligt wat meer aan de voorkant van het bedrijf, bij de acceptatie zal ik maar zeggen. Maar ze weten wel wat het is. Maar zoals vorige week merk je wel dat medewerkers ook echt meedenken en dat ze betrokken zijn. Er kwam een medewerker die me vroeg: Wat gaan we doen met mensen die we een afwijzingsbrief sturen? De enveloppen die we nu hebben liggen hebben de verwijzing naar de verzekerings-check. Is het dan goed om een envelop erom te doen waarop een aankondiging van de verzekeringscheck staat? Nee, dat is niet Glashelder. Toch maar op zoek gegaan naar een blanco.

Probeer je medewerkers te stimuleren Glashelder te werken? Zo ja, hoe doe je dat?

Werken met het team op de manier van Glashelder, dat wil zeggen: open zijn naar het team, mensen hun eigen verantwoordelijkheid laten nemen en dat vooral stimuleren, met elkaar communiceren op een goede manier waardoor het ook heel duidelijk is hoe mijn teamleden met de klant moeten communiceren.

Dus vanaf de basis eigenlijk alles meenemen. Zoals het binnen het bedrijf ook gaat. Kijk maar naar hoe we ingericht zijn, flexplekken, zelf betalen van de lunch, we hebben geen prikklok en zo doe ik het met mijn team ook. En dat is volgens mij de basis van Glashelder. Als je daar dan dieper op in gaat, dan krijg je de manier van communiceren naar de klant: Hoe komen we bij de klant over? Dat is een stukje coaching wat je daar in doet. Ik heb een aantal communicatie-coaches binnen mijn team, die hebben daar een opleiding voor gehad en coachen hun teamgenoten. En daar komt ook een stukje Glashelder in terug. Deze luisteren bijvoorbeeld een aantal gesprekken en luisteren deze terug en evalueren dat.

Hoeveel aandacht wordt er besteed aan coaching?

Dit is naar behoefte. Voor de mensen die hier eigenlijk al lang zitten en op kwaliteit en normen goed scoren vindt er een soort van audit plaats. De coach luistert dan, zonder dat de medewerker dat weet, een aantal gesprekken mee. Die beoordeelt dan of alles nog lekker gaat, dat gebeurt dan ongeveer twee keer per jaar. Tenzij iemand om hulp vraagt, maar voor de rest worden die vrij los gelaten. Juist diegene die het meer nodig hebben, vaak geven ze het zelf al aan en anders blijkt het uit de gesprekken die meegeluisterd zijn, die krijgen naar behoefte coaching.

Welke middelen bieden jullie aan om medewerkers Glashelder te kunnen laten werken?

Het gaat toch met name over de terugkoppeling die ze krijgen van wat ze doen. Deze mensen die hier zitten zijn het visitekaartje naar buiten, zij zullen het Glashelder aan de klant moeten laten zien. Dat kunnen we alleen doen door onze schades zo goed mogelijk Glashelder af te werken, dat het helemaal duidelijk is voor de klant.

Dat doen we ook door middel van onze kwaliteitsadviseurs. Zij controleren steekproefsgewijs schades. Niet zo zeer van 'doen onze mensen het wel goed' dat is maar een klein onderdeel, maar vooral hoe zitten de schades in elkaar. En een stukje contact met de klant, ze gaan in gesprek met de klant, ze zijn eigenlijk ook een visitekaartje. En dat wordt teruggekoppeld. De klant kan bijvoorbeeld aangeven dat er meer uitleg verwacht werd tijdens het gesprek. Maar er komen ook complimenten terug en deze worden ook weer door de kwaliteitsadviseur teruggekoppeld naar de medewerker. Indien iets niet duidelijk is kunnen zij ook direct contact opnemen met de kwaliteitsadviseur, dat hoeft allemaal niet via de leidinggevende. Er vloeien veel leermomenten uit.

Maar ook halen we onze input uit de klanttevredenheidsonderzoek. Dat onderzoek wordt gedaan door de kwaliteitsmanagers. In het team wordt dat geanalyseerd. Maar vaak worden er hoge punten gescoord. Per kwartaal krijgen we de uitslag binnen, deze worden ook gepubliceerd. Wanneer er een goed cijfer uit komt vieren we dat natuurlijk ook bij het teamoverleg.

Daarnaast hebben we nog medewerkers gewoon van de vloer die zich gespecialiseerd hebben in klachten. Ook daar willen we Glashelder in zijn en onze manier van werken willen we daarin uitdragen. Dus willen we dat elke klant die ontevreden is goed te woord gegaan wordt en we proberen dan zo goed mogelijk in contract te treden met de klant. Dan niet in de verdedigende sfeer maar in de oplossende sfeer.

Kun je je nog acties rondom Glashelder herinneren?

Ja, oh dat zakt allemaal zo snel weg zo iets. Kijk op een gegeven moment pakt het, en het zit erin en ja, wat blijft je dan bij? Ja natuurlijk dat het weer onder de aandacht gebracht wordt. Ja.. ik denk dan aan een poster die dan weer ergens hangt of een filmpje dat je dan eens ziet. Maar heel specifiek, nee, dat weet ik echt niet meer.

Hoe sta je tegenover de shared service centers?

We hebben een sterk merk. Het lijkt me heel raar als dat zomaar prijs gegeven zou worden. Kijk, dit is natuurlijk mijn visie, maar ik denk dat die visie nog wel door meerdere gedeeld wordt. Maar ja, ik heb geen glazen bol, je weet natuurlijk ook niet wat de economie gaat doen. En je weet niet wat Achmea in de toekomst gaat doen. Ik hoop dat als het gaat gebeuren dat het merk nog wel blijft bestaan, maar kun je dat dan ook nog goed blijven uitstralen? Kun je dat dan nog? Dat weet ik niet! Maar ik denk dat het de komende jaren wel zo zal blijven.

Weet je wat Glashelder inhoudt? Wat houdt het dan in volgens jou?

Glashelder houdt in dat wij zowel Glashelder in het bedrijf naar elkaar toe zijn, de medewerkers onderling. Maar ook de Glashelderheid naar de klanten toe, dus dat we voor de klanten duidelijk over komen, hoe Interpolis in elkaar zit, wat we aanbieden en wat zij van ons kunnen verwachten.

Hoe ben je tot deze kennis gekomen?

Er werd altijd eigenlijk al wel over Glashelder gesproken, maar dat het echt te sprake kwam bij medewerkersbijeenkomsten ofzo, kan ik me niet echt herinneren. Ik weet wel dat er op een gegeven moment echt de nadruk op werd gelegd. Maar ik weet niet meer precies te zeggen hoe of wat.

Kun je je nog acties herinneren rondom Glashelder?

'Helder Moment' dat was vorig jaar. Dat is ook dat lampje wat je dan ziet. En ik geloof dat dat te maken heeft met wat voor verzekeringen je af moet sluiten.

Wat merk je ervan op de afdeling?

Ik heb een periode gehad, en dat gold voor heel veel mensen zo, dat er heel veel dingen onduidelijk waren op de afdeling. Dan kwam er soms wel een medewerkersbijeenkomst of teamoverleg, en leek het alsof we heel veel wijzer zouden worden, maar dan was het juist helemaal niet Glashelder. Wat zou er nou gaan veranderen? Iedereen liep maar met vraagtekens, wat gaat er nou gebeuren, wat kunnen we verwachten wat betekent het voor ons? En voor de klant? En dat was vooral voor, tijdens en na de splitsing van Bedrijven en Particulieren. Waarom dingen veranderen, waarom het op een bepaalde manier gedaan wordt, dat werd ons helemaal niet verteld.

Maar als ik de situatie nu vergelijk met voorheen vind ik het nu wel beter. Ik zie wel graag nog wel betere communicatie tussen het management en de medewerkers. Kijk, want het gaat ons ook allemaal aan wanneer er veranderingen komen. Ze moeten met concrete punten komen en niet met zo'n medewerkersbijeenkomst komen waar je uiteindelijk helemaal niet wijzer van wordt. Veel medewerkers kwamen ook gewoon niet meer. En toen was het heel vaak het geval dat je helemaal niks wijzer werd op medewerkersbijeenkomsten.

Merk je dat je leidinggevende / andere collega's je stimuleren Glashelder te werken? Zo ja, hoe?

Intern: Duidelijk naar elkaar zijn, dat we onderling elkaar moeten aanspreken wanneer er dingen voordoen. Op een normale manier natuurlijk. Graag zoek ik een collega dan persoonlijk op, dan komt het vaak beter over dan met een mail. We hebben de laatste tijd wel weinig teamoverleggen gehad in verband met de vakantieperiode. Ik vind het wel jammer, want ik vind een teamoverleg altijd erg prettig. Maar het is wel logisch dat het nu bijna nooit is omdat er veel niet zijn. En ja, om een teamoverleg te houden waar maar een deel van je team is schiet ook niet op, want dan missen collega's toch wat. Al zou een collega natuurlijk wel de notulen kunnen lezen. Maar ja, er zelf bij zijn is toch beter.

Richting klant: De manier waarop wij gecoacht worden en opgeleid worden. Wij moeten onze kennis weer overdragen op het moment dat wij een schade gaan behandelen. En dat we weten op welke manier wij de klant het beste kunnen helpen.

Krijg je voldoende middelen om Glashelder te kunnen werken?

Opzich wel. Er mag misschien iets meer met communicatie gedaan worden. Dat heeft een hele tijd stil gelegen in verband met allerlei calamiteiten. Dat was vanaf januari 2007, toen heeft het echt heel lang weer stil gelegen. Toen is het echt pas anderhalf jaar later weer opgepakt en zijn ze er nu wel weer mee aan de gang gegaan op de afdeling. Het wordt wel beter, laat ik het zo zeggen. En gisteren in de medewerkersbijeenkomst werd wel weer eens benadrukt dat er waarschijnlijk wel weer meer geïnvesteerd wordt in coachen en opleidingen.

Hylo vind ik wel erg traag en dan spreek ik ook voor heel veel anderen. Het is opzich wel goed te vinden moet ik zeggen, maar dan moet je wel de juiste woorden invoeren, anders komt er geen resultaat. En de polisvoorwaarden heb ik er sowieso apart in een map bij liggen, dus dan hoeft ik hylo niet te gebruiken.

Stel je wil op dit moment meer weten over Glashelder, wordt er jou dan een middel aangeboden? Heb je hier behoefte aan? Vind je dit op dit moment nodig?

PVSnet, NewsCast.... Misschien de Achmea site, het intranet. Ja, volgens mij PVSnet. Maar cursussen zijn bij mij altijd welkom. Als ik ervan kan leren is het altijd leuk. Goed om jezelf te ontwikkelen.

Hoe probeer jij net dat extra stapje te zetten voor de klant? Om de klant te kunnen verrassen?

Door te proberen in het eerste gesprek of zo ver mogelijk te komen met de klant dat ik meteen concrete afspraken kan maken zodat het een volgende keer afgewikkeld kan worden (dit in het geval wanneer de klant niet meteen alle informatie heeft). Dan zorg ik ervoor dat ik de klant zo ver help dat deze helemaal op de hoogte is wat voor info er nodig is voor het volgende gesprek, zodat het de volgende keer wel snel afgehandeld kan worden. Maar natuurlijk wikkelt ik het liefst meteen af, daar waar het kan! Ja, dat vinden klanten toch wel vaak plezierig. Dan denken ze vaak: Hoef ik niks in te sturen dan? En zijn erg verrast.

En ik kan klanten trouwens ook vaak verrassen wanneer ik de schade kan afhandelen in Skillpoint, onze webwinkel.

Werkt iedereen met Skillpoint op jullie afdeling?

Nou, niet iedereen doet het. Eigenlijk zou iedereen het wel moeten doen. Daardoor hebben we wel een reductie in de schadelast omdat wij via Skillpoint de meeste producten een stuk goedkoper kunnen aanbieden. Voor ons is het fijn omdat wij dan een stuk minder hoeven uit te keren. Voor de klanten is het ook voordelig. Die zijn vaak al lang blij dat ze schadeloos worden gesteld, en als ze dan zelf kunnen winkelen in de webshop met het vrijgegeven bedrag is dat prima!

Maar niet iedereen gebruikt het dus omdat het ook tijd kost en er wordt dan gedacht aan de afhandeltijden of vinden het niet fijn. Maar het wordt wel bijgehouden in het overzicht van alle sturingscijfers. Ikzelf scoor daar goed op. Ik vind het ook leuk de klant enthousiast te vertellen wat de mogelijkheden zijn, het is dan aan de klant de beslissing te nemen.

Wat wordt er gedaan met de afhandeltijden?

Maandelijks krijgen we een overzicht van je afhandeltijden, gemiste oproepen, pauzetijden en sturingscijfers. Deze worden dus goed bijgehouden.

Leeft Glashelder op de afdeling?

We zijn altijd bezig met Glashelder. Het ene moment is het meer in de picture dan een ander moment. Dat merk je wel.

Vind je Glashelder belangrijk?

Ja, ik vind het wel belangrijk ja.

Wat zou jou een extra stimulans geven om Glashelder meer toe te passen?

Tja, up to date gehouden worden wat de ontwikkelingen zijn wat ze vanuit Achmea van ons verwachten en willen. En ja, dat we daarin ook geholpen worden door middel van coaching en trainingen. Dan weet je ook wat je moet doen en wat je moet toepassen. En als het ook naar de achtergrond verdwijnt dan denk ik dat mensen ook lakser worden en het laten verslonzen.

Komt het voor dat je twijfelt aan de eerlijkheid van een klant?

Ja. Wanneer iemand een schade doet die al eerder gemeld is, dat zie je dan in een afbreekmemo zodra je een polisnummer krijgt (het schadeoverzicht van een verzekerde). Het komt best vaak voor dat je groot ziet staan dat kort daarvoor een schade is afgewezen: 'Geen vergoeding voor Nokia 3310'. Wanneer een verzekerde dan een paar dagen later weer belt om een schade te melden met een ander verhaal rondom die Nokia weet je dat er iets niet klopt. Er moet dan bij die medewerker een lampje moeten gaan branden en die zou dan de afbreekmemo moeten openen of de toelichting lezen. Zodat je ziet wat er gebeurd zou zijn en dat je meteen kunt checken of het om hetzelfde toestel gaat. Helaas is het zo dat nog velen de afbreekmemo niet invullen of er geen toelichting bij geven. Dan is er gewoon niet gevraagd naar die gegevens en ingevoerd. Daardoor kan fraude makkelijker worden aangetoond. Dat is erg jammer. En daar moet echt meer op gecoacht worden, zodat men leert het beste een schade af te handelen.

- **Medewerkster PVS I&O (recordnummer A4)**
Werkt ruim 1 jaar bij Interpolis
12 – 16 uur per week, daarnaast studeert ze
23 jaar oud

29-09-2009

Weet je wat Glashelder inhoudt? Wat houdt het dan in volgens jou?

Ik denk dat je gewoon duidelijk moet zijn in je communicatie. Dat de klanten weten waar ze aan toe zijn en jij moet je informatie goed kunnen uitdrukken. Vaagheid is altijd verwarrend.

Je moet gewoon helder zijn in wat je zegt. En je moet gewoon zorgen dat wanneer het gesprek ten einde is gekomen dat de klant weet waar hij aan toe is. En dan ben je wel Glashelder.

Wij hebben een training gehad. Die van ons heeft anderhalve week geduurd, twee dagen korter dan bij de vaste medewerkers. Het was 1,5 week theorie, daarna zijn we op de werkvloer rustig begonnen. De vaste medewerkers hebben wel een praatje gehad over Glashelder volgens mij, maar wij niet. Maar dat is ook wel logisch, wij gaan toch niet echt een binding krijgen met Interpolis. Kijk, wij doen dit gewoon als bijbaantje naast onze studie. Het is soms tussendoor wel genoemd, maar het is niet zo dat het speerpunt / het concept uitgebreid gepresenteerd is. En ja, Glashelder zie je overal. De commercials, de posters en je weet dat Glashelder ook echt bij Interpolis hoort.

Hoe zag jouw eerste periode er hier uit?

Nou, bij het intake gesprek luister je met iemand een half uurtje mee, dit is om een goed beeld te krijgen van het werk. Daarna is het anderhalve week theorie met daarna een toets. Als we dan beginnen gaan we eerst van start met het terugbellen en de poststukken behandelen. Op het moment dat we zelf gingen bellen werden we wel goed begeleid, overal zijn coaches die je vragen kunnen beantwoorden. Die hebben in het begin ook best vaak met mij meegeluisterd om tips en tops te geven. En die controleren trouwens ook de betalingen die je doet. Stap voor stap mag je steeds een beetje grotere schades uitbetalen. Oh en we hebben even een hele snelle rondleiding gehad. Die zouden wij eigenlijk niet krijgen, maar omdat we hoorden dat de vaste medewerkers die wel hadden gehad hebben wij daar ook om gevraagd. We hadden toen namelijk wel even zin in een break. Ach, het was wel leuk om alles even snel te zien, maar het was niet heel belangrijk ofzo. Als ik de weg weet op de 4^e is het goed.

Heb je genoeg middelen om Glashelder te kunnen werken?

We hebben Hylo, dat is de kennisbank. Wat wel handig is, is dat je de pagina's die je veel gebruikt in een schema kunt zetten. Het is wel traag. Dan kun je nog beter even bij iemand in de buurt om advies gaan vragen. En sowieso loop het systeem best vaak vast, dat is erg vervelend. Wat soms wel lastig is, is de communicatie richting klant over bijvoorbeeld afschrijvingspercentages. Deze zijn niet inzichtelijk voor de verzekerden, deze hebben wij allen. En ja, dan moeten ze ons op ons woord geloven. Dat is soms best moeilijk.

Hebben jullie ook al ooit een communicatietraining gehad?

Ja, dat was een onderdeel van de opleiding. Dat was wel grappig. Toen had ik wel zoiets van: dit begint een bijbaantje te worden dat wel een beetje serieus is. Het was wel heel leuk en gezellig. Nu gaat het puur op gevoel, je maakt er je eigen gesprek van, maar in het begin heb ik er zeker wat aan gehad.

Heb je een verzekerde ook echt al eens kunnen verrassen?

Ja! Dat gebeurt eigenlijk wanneer een verzekerde echt niet verwacht dat er een vergoeding gegeven wordt. Dan zijn ze echt blij! Wat dan wel irritant is, is dat wanneer verzekerden dan ineens komen met een schade van 3 of 5 maanden geleden ofzo. Dan horen ze dat de kwestie die ze dan nu melden vergoed wordt en dan denken ze er ineens aan dat er een tijd geleden ook zoiets gebeurd is. Als je even pech hebt ben je dan nog een half uur bezig met zo'n verzekerde.

Kun je je nog specifieke acties herinneren rondom Glashelder?

Nee. Nou ja, er zijn wel medewerkersbijeenkomsten maar voor de meeste zijn wij niet uitgenodigd. Voor sommige wel, maar daar ben ik eigenlijk nog nooit geweest. De studenten die er wel heen gaan zijn er waarschijnlijk alleen omdat ze dan betaald krijgen met het overwerk-tarief. En ja, dat is makkelijk geld verdienen natuurlijk! En ach ja, als je op die dag hier toch bent, dan zou ik ook wel even gaan, maar dat is dan toevallig. Ze zetten meestal trouwens wel de sheets online, maar daar kijk ik dan ook niet naar. Ze doen wel hun best, maar dat heeft niet echt zin denk ik. Je hebt daar eigenlijk ook geen tijd voor, of je moet dat in je eigen tijd gaan doen. En op Achmea.net kijk ik alleen voor het

weekmenu. Kijk, ik vind het prima werken bij Interpolis, maar het is niet zo dat ik hier helemaal in wil doorgroeien. Je doet je ding, je doet gewoon je werk en je zorgt dat dat goed is. Dit is natuurlijk maar voor een paar jaar. Dat is voor vaste medewerkers natuurlijk wel anders.

Hebben jullie het boekje met klantverhalen wel ontvangen?

Nee, ik weet wel welke je bedoelt, maar die hebben wij niet gekregen. De hebben wel een tijdje op de afdeling gelegen zodat je het even in kon kijken. Vond het wel leuk, jammer eigenlijk dat we die geen gekregen hebben. Altijd wel grappig om te lezen die verhalen.

En ben je wel betrokken met je team?

Nou, iedereen blijft eigenlijk een beetje hangen met diegene waarmee ze de opleiding hebben gehad. Je werkt natuurlijk ook maar 12 tot 16 uur in de week en het kan goed zijn dat je ook nooit tegelijk werkt met sommige andere flex-werkers. Dat zag je bijvoorbeeld ook bij de barbecue. Daar komt dan ook iedereen aan met de groep waarmee er gestart is. Die barbecue was trouwens wel heel leuk, dan zie je wel waar dat het bij Interpolis allemaal goed geregeld is. Nu hebben we trouwens team 1 en team 2, maar ik weet eigenlijk niet eens wie er bij mij in het team zitten. Je hebt daar eigenlijk niks mee te maken. Vanaf volgende week is dat trouwens anders, dan zitten alle flex-werkers bij elkaar in 1 team.

Hebben jullie vaak een teamoverleg met je team?

Nee, nog nooit gehad. Nee, dat is ook niet nodig, Als er vragen zijn dan vragen we het. Er staat nu best een grote verandering op ons te wachten, maar daar krijgen we dan best een uitgebreide mail over. En ja, als je vragen hebt kun je die altijd stellen. En ik denk wel dat de vaste medewerkers daar een presentatie over gehad hebben, maar voor hun heeft het ook meer impact. We hebben wel ook een keer een nieuwsbrief ontvangen, Zomerkriebels. Daarin stonden even de punten waarop we moesten letten, die belangrijk zijn.

Zijn er ook doorgroeimogelijkheden voor studenten?

Nou, soms is het wel zo dat wanneer er geen coaches beschikbaar zijn er studenten die er langer werken worden ingezet als vraagbaak. Maar verder niet eigenlijk. Ja, stel dat je echt coach wilt worden bijvoorbeeld moet je gewoon solliciteren, maar ik geloof niet dat iemand dat wil.

Hebben jullie de resultaten van het klanttevredenheidsonderzoek gehoord?

Nee, nee heb ik niks van gehoord. Het kan zijn dat het wel op PVS-net staat, maar dat weet ik eigenlijk niet.

Wat zou jou een extra stimulans gegeven om beter Glashelder te kunnen werken?

Hylo zou beter kunnen werken. Dat zou wel fijn zijn. Het komt best vaak voor dat het systeem vast loopt en dan moet je weer aan een klant vragen even te wachten omdat jij het opnieuw moet opstarten. Ja, dan loop het allemaal wat minder soepel. Verder is het ook wel rommelig. En verder vind ik het wel jammer dat alles zó op tijd is. We krijgen best weinig pauze en ze willen dat we precies om half 9 ingelogd staan, al kom je 1 minuut te laat dan wordt er al meteen een kwartier van je loon ingehouden. En het gebeurt zo vaak dat je overwerkt, nog een kwartier of 10 minuten bezig bent en daar krijg je dan niks extra's voor. Elke minuut, alles wat je doet, wordt bijgehouden. Soms krijg je dan een telefoontje van SUSa (studenten uitzendbureau), 'je bent afgelopen maand twee keer een minuut te laat ingelogd', maar als je langer gewerkt hebt krijg je daar niks over te horen. Ja, dan denk ik echt, 'zo werkt het niet'. Het is allemaal te 'strafkamperig'. Wat dat betreft denk ik dat ze bij de roostering wel duidelijke richtlijnen nodig hebben. En het is zelfs zo voor de vaste medewerkers ook. Elke minuut wordt bijgehouden. Het is zeg maar zo dat alle vaste medewerkers als eerste worden ingedeeld. De uren die dan open blijven worden door ons gevuld. Kijk, en als er weinig werk is, is dat rot voor ons, maar dat is niet anders. En wanneer het druk is wordt er ons ook gesmeekt meer te komen werken. Maar dat is logisch, wij zijn ook gewoon om alles op te vullen.

Je bent opleider en je geeft training aan zowel de flex-medewerkers (studenten) en de vaste medewerkers. Is er een verschil tussen deze opleidingen?

Ze moeten wel dezelfde leerdoelen bereiken, dus qua inhoud en vorm is de opleiding hetzelfde. Maar het verschilt wel in de duur. De studenten krijgen net een kortere theoretische training. Het praktijkgedeelte daarna is ook wat verschillend. De vaste medewerkers die kun je gewoon inroosteren, bij de studenten is dat wat complexer, die zijn natuurlijk minder beschikbaar om dat die ook nog gewoon hun studie hebben.

Wat houdt Glashelder in?

Glashelder wil zeggen: De klant staat centraal, je bent eenduidig en duidelijk naar een klant toe, je zorgt ervoor dat onduidelijkheden worden weggenomen en je probeert een klant op maat te bedienen op een dusdanige manier dat ze tevreden zijn en dat er ook geen vragen meer zijn. Glashelder communiceer je op alle fronten, niet alleen intern. Ook in de polisvoorwaarden ook vanuit de Rabobank, ook in je uitingen op de televisie / radio (reclame). Glashelder is een compleet concept, daar staat Interpolis voor. Glashelder is ook die groene kleur en zijn ook die visjes. Dat hoort allemaal bij elkaar.

Je geeft aan dat het ook intern geldt, waar blijkt dat uit?

Glashelder werken, Helder Werken zeg maar, dat is ook iets waarin je elkaar scherp in moet kunnen houden. Je staat open voor kritiek, je kunt tegen terugkoppelingen, je mag elkaar aanspreken op dingen. Je kunt elkaar mailtjes sturen, maar je kunt ook iemand 1 op 1 eens een keer vertellen. Betrokken zijn bij de organisatie.

'Leeft' het nog? Of is daar verandering in gekomen de loop van de jaren?

Jawel. Je ziet altijd verandering, maar ik vind sowieso dat je verschil ziet in mensen die makkelijk mee veranderen. Het hangt heel er af hoe flexibel iemand in de organisatie staat. Maar over het algemeen is iedereen wel trots op de afdeling waar ze werken, dat merk je toch wel.

Merk je een verschil tussen medewerkers die voor de fusie hier al werkte en daarna gekomen zijn?

Ja, je merkt wel dat hoe langer mensen hier gewerkt hebben –dan hebben ze al heel wat bagage bij zich- zijn ze dingen gewend gemaakt, maar er zijn heel veel dingen veranderd. Er zijn dan mensen die daar heel makkelijk mee om gaan, maar er zijn ook medewerkers die heel veel moeite hebben mee te veren in die veranderingen. Die hebben dan veel bezwaren, daar moet dan ook veel over gediscussieerd worden. Een voorbeeld is de bijeenkomst die wij gister hadden. Dat gaat over de contractwijziging die eraan zit te komen. Er komt dan een signaal dat mensen zich daar zorgen over maken, maar het MT pikt dat goed op. Die gaan daar wel iets mee doen. Dat is dan ook weer dat heldere communiceren, dat daar ook echt iets mee gedaan wordt. Medewerkers worden dan ook gerust gesteld. Je merkt daar ook weer heel goed het verschil tussen de nieuwere en de oudere medewerkers. Die weten niet hoe het hier in het begin is geweest. Die zijn niet gewend geweest aan die enorme vrijheid en die vier V's sowieso waar we altijd mee hebben gewerkt. Daar wordt nu niet meer echt mee gewerkt, Verbondenheid, Vrijheid, Vertrouwen, Verantwoordelijkheid. Dus, die zijn minder gewend ook en daardoor misschien ook makkelijker. Die hebben zoiets van 'het is hier prima', terwijl diegene die er langer werken 'het is nog steeds wel ok, maar ik merk toch wel een hoop veranderingen, het is niet meer het Interpolis van vroeger'. Ikzelf zie ook echt veel veranderen en niet alles vind ik positief, maar over het algemeen blijft het wel de afdeling waar ik met veel plezier en trots werk.

Wat zou je extra stimulans geven Glashelder beter toe te passen?

Extra salaris natuurlijk dat is altijd zo. Dat kan nooit genoeg zijn. Alhoewel ik vind dat wanneer je schadeadviseur bent je best goed betaald krijgt hier. Voor mij is het wel anders, ik ben daarnaast ook opleider, maar daar maakt Achmea helaas geen onderscheid tussen. Maar goed, daar heb ik me inmiddels wel bij neergelegd. Ik denk dat het heel belangrijk is dat je vanuit je omgeving gestimuleerd wordt. Zowel vanuit je leidinggevende, als je collega's maar ook vanuit de klant dat je gewoon goede feedback krijgt en dat stimuleert altijd. Een pluim vanuit de kwaliteitsadviseur stimuleert enorm. Of een mailtje van een collega met 'Goed gedaan!' is super leuk. De kwaliteitsadviseurs geven soms wel eens een terugkoppeling, soms verbeterpunten, maar ook complimenten. Dat soort pluimen kun je

eigenlijk niet genoeg uitdelen, dat motiveert! Dat is leuk! Ook wanneer je mensen aan de telefoon hebt die laten blijken dat ze je werk waarderen geeft me dat een goed gevoel.

En hebben jullie ook meegedaan met de CallCenter dag?

Daar doen wij niks mee. Nou ja, dat vind ik jammer! Je zit in een callcenter omgeving, alhoewel wij niet echt vinden dat wij een callcenter zijn; dat zijn wij ook zeker niet. Daar werd vroeger wel wat aan gedaan, bijvoorbeeld ooit een wijnproeverij. Maar nu niet meer, ook door de crisis. Nou ja, hier en daar een postertje gehangen en je krijgt een aardigheidje maar verder doen ze daar niks meer mee. Ik vind ook niet dat dat belangrijk is, ik denk dat wanneer je gewoon genoeg beloning krijgt, van de ene kant maar van de andere kant ook door woord en daad dat dat het meeste stimuleert. En dat je ook gehoord wordt, dat er naar je geluisterd word. Ik ga ook wel eens lunchen en dat er dan een hoofd naast me komt zitten, en daar kan ik ook net zo goed mee babbelen. En die luisteren ook naar mijn ideeën. Die nemen me serieus. Ongeacht hoe hoog je binnen de organisatie staat, dat stimuleert heel erg. Dat is ook Helder Werken, dat is juist zo belangrijk. Die horizontale structuur hebben wij hier altijd gehad, maar met Achmea zie je al wel een kentering hierin. Maar je ziet wel dat nog vele teamleiders en managers dat vast proberen te houden en dat vind ik heel goed.

En wat vond je bijvoorbeeld van het boek dat in de hal heeft gelegen, waar medewerkers ideeën in kwijt konden?

Alle acties beter dan geen acties. Of het ook echt iets oplevert weet ik niet. Dat mis ik dan wel, een korte update waarin de evaluatie te zien is. Wat hebben ze er nou aan gehad? Daar ben ik dan benieuwd naar! Een leuk initiatief, maar die terugkoppeling krijg je dan niet. Sowieso initiatieven zijn altijd welkom. Ik denk wel dat het beter is vanuit binnenuit aan te pakken en klein beginnen. Ik denk dat dat effectiever is dan dat je grootschalig iets weg zet en dan maar hoopt dat er iemand iets mee gaat doen. Het is toch altijd zo dat het altijd dezelfde zijn die proactief zijn en er iets mee doen. Dus dan krijg je ook een vertekend beeld van de geluiden die je eruit filtert. En kijk, als je nou klein, vanuit het team, iets opstart, dan krijg je pas een compleet beeld van de situatie. Van wat men nou echt vindt.

Heb je een klant al wel eens extra kunnen helpen?

Ja, toen werkte ik hier nog niet zo lang, maar daar heb ik toen wel een groot compliment van een kwaliteitsadviseur van gehad. Dat was een echtpaar met een schade. Die schade heb ik in 1 telefoontje geregeld, maar die polissen klopte niet, dat was een zootje. Die mensen hadden namelijk ook problemen met de Rabobank. Ik ben toen buiten mijn eigen kaders getreden om deze klanten nog wat meer te helpen. Ik heb toen gebeld met de Rabo om dat voor die mensen in orde te maken. En daar waren zij zo blij mee! En ja, dat is fijn! En ja, die mogelijkheden moet je nemen. Je wordt geacht hier om met lef buiten je kaders te kunnen treden wanneer dat nodig is. Je moet belangen afwegen. Het is natuurlijk wel slim om daarin te overleggen. Je hebt een bepaalde bevoegdheid om beslissingen te nemen, maar daar zitten grenzen aan. Maar als je dan overlegt kun je vaak wel een betere beslissing nemen voor de klant, die eigenlijk niet helemaal volgens de regels werkt, maar dat gebeurt regelmatig. En binnen de opleiding proberen we dat ook te stimuleren.

Hoe laat je dat terug komen in de opleiding?

Door dat te bespreken, maar door ook vanuit de praktijk opleiding te geven, we zijn de opleiding nu aan het optimaliseren. Ze zullen al heel snel met echte schades gaan werken, terwijl ze nog in de opleiding zitten. We gaan dan per geval na wat de mogelijkheden zijn. Zo moeten ze dat **Fingerspitzengefühl ontwikkelen.**

Maken jullie dan ook gebruik van het boekje 'Ophelderer'?

Nee, niet actief. Het is hier wel eens op de afdeling rond gegaan, maar voor ons is het dagelijkse praktijk. Wij hebben elke dag al contact met de klant. Maar goed, we hebben natuurlijk allerlei richtlijnen die terug te vinden zijn in Hylo, je hebt natuurlijk de polisvoorwaarden en ook nog geen stukje beleid. En ja, daar moet je als schadebehandelaar in groeien. Dat moet een jas van jezelf worden die je aantrekt zeg maar en beslissingen gaan nemen. De klant staat centraal uiteindelijk.

Beschik je over voldoende middelen om Glashelder te kunnen werken?

Je hebt natuurlijk die vrijheid met de verantwoordelijkheid die daarbij hoort. Nou, het kan altijd nog beter en meer, dat moet je voorop stellen, maar gelukkig is dat ook de insteek. En we proberen het met elkaar steeds beter te maken. Daar worden nu ook stappen in gemaakt binnen de opleiding. We hebben nu ook te horen gekregen dat er meer geïnvesteerd wordt in casuïstiek, dat is ook van belang.

Je moet de mensen ook die er al langere tijd werken, scherp houden met regelmatig casuïstiek brengen. Je hebt Hylo natuurlijk, maar dat is nog steeds een draak van een systeem waar nog een heleboel aan verbeterd kan worden. Het wordt ook enorm vervuild. Het is meer een forum geworden dan een kennisbank. We zijn goed bezig, onderweg, maar er valt nog een hoop te doen.

Wanneer heb je kennis gemaakt met Glashelder?

De eerste dag al eigenlijk. Toen was het allemaal nog een beetje anders ingericht, ook met de opleiding. We kregen toen meteen een Close Up, nog voor mijn eerste werkdag. Daar wordt al een heleboel duidelijk, daar gaan ze al matchen; pas jij bij Interpolis en past Interpolis bij jou? Ze dragen daar al heel erg in uit waar ze voor staan, wat de werkeethiek is, wat ze van jou verwachten, wat je van hun kunt verwachten. Daar wordt heel open over gecommuniceerd eigenlijk. Dan krijg je meteen een heel goed beeld hoe Interpolis werkt. En als je dan je opleiding begon kwam de manager van PVS ook een babbeltje houden over het parapedaardje (de schadeafhandeling), Interpolis, Glashelder, op maat bedienen, de klant goed helpen. Dus daar werd wel heel veel aandacht aan besteed. Maar sinds Achmea is het allemaal wel een stuk zakelijker geworden.

Wat merk je dan aan de verandering?

Het is allemaal wat onpersoonlijker geworden. Wat ik net vertelde dat toen ik hier binnen kwam de manager een praatje kwam houden, dat is een hele tijd weg geweest. De vorm van communicatie is een stuk onpersoonlijker geworden vind ik. Er wordt heel veel gecommuniceerd via de mail, 1 web, Achmea.net. Ik heb wel het idee dat het gesignaleerd is en ik zie wel een ontwikkeling terug. Er wordt regelmatig een teamoverleg afgeblazen. Er wordt dan van te voren even gekeken: staat er iets op de agenda? Nee? Nou dan gaat het niet door. Terwijl er genoeg gevoelige zaken zijn die dan eens goed besproken kunnen worden. En dan wordt er wel vanuit de organisatie geroepen, 'kom naar een huiskamergesprek', maar voor velen is dat toch een hoge drempel. Nu spreek ik trouwens wel voor mijn eigen team. Bij andere teams is het vaak nog dat het niet door kan gaan door calamiteiten en zal er gewoon water bij de wijn gedaan moeten worden wat betreft het roosterprotocol. Dat is de keerzijden van het werken van een callcenter.

En hoe sta je tegenover de medewerkersbijeenkomsten?

Er wordt wel het een en ander uitgelegd, men laat wel het een en ander zien aan ontwikkelingen en visie en waar we naartoe willen. Ik vind het weinig specifiek vaak en vaak niet toegespitst op ons. Dat merk je dan ook wel aan de reacties achteraf. 'Waar zit ik hier eigenlijk voor?' Maar ik vind het wel belangrijk dat het gebeurt. Ik wil ook graag weten waar Interpolis staat, waar we ook staan binnen de fusie, waar we staan binnen Eureko, waar willen we naartoe, waar ligt een speerpunt? Maar goed, het ligt er dus ook aan hoe ze erin staan. Hoe verbonden ben je eigenlijk met Interpolis?

Je krijgt wel heel veel aangeleverd via de mail. Je hebt daardoor zelf ook de verantwoordelijkheid via Achmea.net de zaken bij te houden. Maar ja, dan zit je wel weer met het punt dat je werkt in een callcenter waar je wordt afgerekend op je tijden. En wil je dan wel een uur van te voren komen om alles te lezen? (in je eigen tijd?) Ikzelf kom altijd een half uur van te voren. Maar als generalist is er ook zoveel om bij te houden, er komen dagelijks zoveel wijzigingen binnen (in de polis, de procedure...). Maar ik neem wel de tijd voor dingen waarvan ik denk dat het belangrijk is.

Weet je wat Glashelder inhoudt? Wat houdt het dan in volgens jou?

Glashelder? Hmm ik denk dat je duidelijk moet communiceren naar de klant maar ook intern. Dat iedereen weet waar die aan toe is en dat het zo simpel mogelijk in elkaar steekt. Niet te veel complicaties, uitzonderingen en regeltjes.

Hoe ben je tot die kennis gekomen?

Ja, dat hebben we toch wel meegekregen in zowel introductiedag, als de opleiding die we intern hebben gehad. Tijdens de opleiding wordt toch redelijk goed benadrukt dat je heel duidelijk naar te klant moet zijn. En je krijgt daar ook wel feedback op, als het niet helder zat is zeg maar.

Hoe is het terug gekomen binnen de opleiding?

Je leert hoe je de polisvoorwaarden het beste over kunt brengen naar de klant zodat die het ook begrijpt. Er staan wel gewoon regeltjes en voorwaarden in en dat moet je duidelijk over kunnen brengen. Het staat namelijk soms toch zo beschreven dat het niet helemaal helder is en dan is het belangrijk dat de klant het wel begrijpt.

De ideeën die ze erachter hebben vind ik wel heel mooi.

Merk je dat Glashelder leeft binnen je afdeling / team?

Het wordt wel benadrukt en we komen er wel eens op terug. Ik heb nog niet echt een vast team dus ik vind het moeilijk te zeggen. Ook omdat ik er natuurlijk nog maar kort werk.

Heb je voldoende middelen om Glashelder te kunnen werken?

Ja. Ja, er wordt van alle kanten informatie, feedback en terugkoppelingen gegeven. Vanuit alle kanten krijg je mogelijkheden om het duidelijk uit te kunnen leggen aan de klant. Op de afdeling zitten ook heel veel coaches. Daar kun je altijd even naartoe lopen om advies te vragen. Daarnaast heeft iedereen een persoonlijke coach. Die luistert af en toe even mee met je gesprekken, die neem je dan samen door. Ook doet die de controle over de betalingen die je uitgevoerd hebt. In het begin wordt daar heel erg op gestuurd natuurlijk, zodat je snel op een goed niveau zit. Dat is niet alleen fijn voor de klant maar ook intern. We worden goed begeleid.

Vind je het gemakkelijk om met de polisvoorwaarden te werken?

Nou, in het begin heb je er helemaal nog geen kaas van gegeten natuurlijk. Dan is het wel even lastig, maar als je de opleiding gehad hebt kun je ze dromen. Het is wel zo dat het er soms wat lastig omschreven staat, maar ze moeten zich natuurlijk ook wel indekken... er zitten ook juridische aspecten aan.

En maak je gebruik van Hylo?

Hylo is de kennisbank. Opzich is het een mooi systeem het werkt alleen heel traag. En je zou eigenlijk willen dat heel veel woorden op hetzelfde uitkomen, als bij Google. Helaas is dat niet zo. Ze zijn er volgens mij mee bezig om het programma te verbeteren. Je moet soms echt heel lang zoeken.

Het je het wel eens meegemaakt dat je een verzekerde hebt kunnen verrassen?

Ja, dat is wel een paar keer gebeurd. Dat zijn dan mensen die helemaal niet verwachten dat de schade vergoed gaat worden. Als ze dan horen dat een gevallen camera toch vergoed wordt zijn ze super blij. En als je dan alles binnen een paar minuten kunt afhandelen zijn ze die klanten echt heel erg verrast. Dan blijven ze, nadat je alles in orde hebt gemaakt, daar echt nog even op doorgaan! Dat ze echt blij zijn!

Hoe merken klanten aan jou dat je Glashelder werkt?

Dat wanneer ze een vraag stellen dat ze duidelijk meteen een antwoord krijgen zodat ze weten hoe ze moeten handelen of waar ze aan toe zijn. Ik denk niet dat je het op een andere manier kunt laten merken. Bij iedere schade die binnen komt moet je stapsgewijs aangeven wat er gaat gebeuren om de klant zo optimaal mogelijk te kunnen helpen. Zodat de klanten weten wat ze kunnen verwachten en eventueel zelf nog moeten doen.

Wat zou jou een extra stimulans geven om meer Glashelder te werken?

Hmm, op dit moment heb ik het idee dat het redelijk goed gaat. Ik krijg regelmatig een terugkoppeling van een coach als het niet helemaal goed gaat. Je hebt voldoende houvast aan de databank enzo. Ja ik zou zo niet 1,2,3 weten wat het makkelijker zou maken. Ja, ik ben een half jaar in dienst en heb het nu net een beetje onder de knie, dus heb daar nog niet echt een idee van.

Heb je wel eens meegemaakt dat je twijfelde aan de eerlijkheid van de klant?

Ja, een paar keer. Maar dat valt nog reuze mee. Ik heb nu 2 of 3 dingen naar het STOPteam doorgestuurd. Het is gewoon heel lastig om zoiets te bewijzen.

Is er ruimte voor eigen initiatief?

Je hebt gewoon heel veel mogelijkheden en vrijheid. Als je vindt dat een klant ergens recht op heeft en jij kunt het goed onderbouwen dan mag je dat geven, wel binnen bepaalde grenzen natuurlijk. Je kunt natuurlijk niet zomaar ineens schades gaan betalen die helemaal niet verzekerd zijn.

Worden jullie op de hoogte gebracht van klanttevredenheidsresultaten?

Ja, er worden wel eens resultaten op Newscast geplaatst. En je hebt nog wel een paar medewerkersbijeenkomsten in een jaar en daar worden ook wel eens cijfers genoemd... dan krijg je dat wel mee. Hele uitgebreide onderzoeken heb ik nog niks over gehoord.

➤ **Medewerkster PVS (recordnummer B5)**
Werkt 9 maanden bij Interpolis
Fulltime
29 jaar oud

09-09-2009

Weet je wat Glashelder inhoudt? Wat houdt het dan in volgens jou?

Mij lijkt het dat we transparant moeten zijn. Dat het duidelijk is als mensen bellen, dat als je een vraag hebt dat je meteen weet waar je aan toe bent en dat de polisvoorwaarden duidelijk zijn. Dat als ze schade hebben dat ze zelf eigenlijk al op hadden kunnen zoeken over of het wel of niet verzekerd is. En ja, gewoon transparant, zowel voor mij als voor de buitenwereld.

Hoe ben je tot de kennis van Glashelder gekomen? Hoe weet je wat er van je verwacht wordt op het gebied van Glashelder?

Eigenlijk tijdens de opleiding al. Dan krijg je de polisvoorwaarden te zien. Soms is het wel onduidelijk, dan zegt de ene helft van mijn collega's dat het wel verzekerd wordt en de andere heft van niet. Bij twijfelgevallen hebben we geleerd naar de Back Office te gaan. Daar leg je dan de situatie uit. Op basis van zijn/haar mening ga je verder met de schade. We hebben een telefoonlijst zodat je telefonisch de Back Office kunt bereiken, maar vaak zitten ze ook gewoon bij ons op de afdeling en kun je er gewoon even naartoe lopen.

Ik heb wel de DBD introductiedag gehad. Maar eigenlijk is het wel zo dat het er nou niet echt aan bijgedragen heeft dat ik nu heel de organisatie en Glashelder heb leren kennen.

Vind je het jammer dat je nog niet zo'n goed beeld van de organisatie hebt?

Ja opzich wel. Doordat je zo druk bent met het eigen maken van de polisvoorwaarden, de systemen en de dekking dat je eigenlijk meer met de klanten bezig bent dan dat je zelf alles op een rijtje krijgt. Je zou je 10minuten pauze tijd kunnen gebruiken om jezelf in te lezen, maar ja dat doe je dan ook niet, dat is eigenlijk veel te kort. Ik heb ook nog nooit een rondleiding gehad ofzo. Ik ben hier binnen gekomen en ik weet nu hoe de 4^e en de 5^e etage eruit zien, maar verder is het een ontdekkingstocht. Ik weet ook niet waar andere afdelingen zitten, maar dat zal in de loop van de tijd misschien wel komen. Maar als ik iedereen kan bereiken die ik graag wil bereiken vind ik het goed.

Kun je je nog acties herinneren rondom Glashelder die intern gehouden zijn?

Omdat ik hier nog maar kort werk kan ik die niet zo goed noemen eigenlijk. Ik heb wel twee vergaderingen gehad, algemeen werkoverleg. Verder krijg ik gewoon wel heel veel informatie via Newscast en Hylo. Maar eerlijk gezegd ben ik nog drukker met het goed kunnen toepassen van de polisvoorwaarden en het beheersen van de systemen. Alle ins & outs gaan nog een beetje aan mij voorbij. Wat er verder in de organisatie gebeurt weet ik eigenlijk nog niet goed.

Hoe kun jij de klant verrassen aan de telefoon?

Ik merk het vooral bij mezelf. Ik heb mijn verzekering nog niet bij Interpolis. Ik kijk nu zelf heel anders naar schades. Bijvoorbeeld, ik heb nooit geweten dat wanneer je per ongeluk iets op de grond laat vallen het vergoed wordt. Dit is trouwens alleen nog maar bij Interpolis en volgens mij sinds kort bij Centraal Beheer. Deze Allrisk dekking vind ik een hele vooruitgang en ik denk dat dat erg onderscheidend is tegenover andere maatschappijen. En dat probeer ik wel aan de klant mee te geven. En wanneer een verzekerde belt en het wordt niet vergoed probeer ik ook uit te leggen waarom iets niet vergoed is.

Krijg je voldoende middelen om Glashelder te kunnen werken?

Ja, je kunt alles opzoeken. Je hebt natuurlijk de polisvoorwaarden zelf. En op internet. Natuurlijk hebben we Hylo en Newscast. Ja, ik heb wel het idee dat we middelen genoeg hebben. Hylo is alleen wel echt heel groot. Het is soms lastig datgene te vinden dat je nodig hebt. Ik kan dan wel altijd aan een collega met meer ervaring vragen hoe ik dan die info kan vinden.

Heb je een communicatietraining gehad?

Ik heb tijdens mijn opleiding een half dagje gehad en een paar maanden later een hele dag een communicatietraining gehad. Hoe kan je het beste de klant te woord staan? Wat kun je het beste vragen? Hoe kun je het beste afsluiten? De zes A's komen ze dan ook mee. Dat was wel echt een hele leuke dag. Voornamelijk ook omdat het weer met het oude groepje was van de opleiding. Dus dan zie je elkaar ook weer. Ik was er ook echt wel over tevreden.

Merk je dat je gestimuleerd wordt om Glashelder te werken?

Ja, je krijgt je opleiding natuurlijk en je krijgt audits. Dat houdt in dat je je gesprekken terug krijgt te horen en die worden dan geanalyseerd. Maar verder, gestimuleerd... nou ja, het is eigenlijk meer vanzelfsprekend denk ik. Als het gewoon goed gaat dan gaat het goed. Het is niet zo dat ze je dingen opleggen.

Op de vierde, de opleidingsafdeling, hadden we echt een vaste coach. We hadden dan eens in de zoveel tijd een gesprek met je coach. Maar nu, op de 5^e, wordt er gewoon meer van je verwacht, je moet zelfstandiger zijn. Nu heb ik bijvoorbeeld nog geen coachgesprek gehad, maar dat komt door de vakantietijd. Maar als dat komt dan krijg je gewoon je dossiers teruggekoppeld en je luistert dan je gesprekken terug. Verder heb je nog gesprekken met je teamleider, dat is wel regelmatig om te kijken hoe het allemaal gaat.

Hoe merken collega's aan jou dat jij Glashelder werkt?

Nou goed, we zitten hier natuurlijk altijd met een clubje, dus je hoort elkaar gewoon ook wel bellen. Soms is het ook wel dat je een foutje maakt en iets zegt dat niet helemaal klopt. Als een collega dat gehoord heeft springt die in. En als je zelf twijfelt kun je een klant altijd in de wacht zetten en met een collega overleggen. Maar eigenlijk vind ik de polisvoorwaarden wel heel duidelijk.

Wat zou jou een extra stimulans geven om Glashelder beter toe te passen?

Ik denk dat wanneer er veel dezelfde klachten binnen komen, dan wil je dat er veel verbeterd wordt. Maar verder zou ik eigenlijk niks kunnen bedenken. Het is al Glashelder naar mijn idee.

Is er ruimte voor eigen initiatief? Waar blijkt dat uit?

Ja absoluut. Je kunt alles aanbrengen, het is natuurlijk de vraag of ze er iets mee doen. Er wordt in ieder geval altijd op gereageerd. Je kunt altijd je teamleider bellen of een mailtje sturen. Ja, ideeën kun je hier altijd wel geven! Hier kun je alles aandragen en wordt het in het werkoverleg besproken. Ook wanneer je zelf initiatieven toont wordt dat zeer gewaardeerd. Ik heb bijvoorbeeld aangekaart bij mijn leidinggevende dat ik graag de opleiding voor een derde product erbij wil doen en die is het meteen voor mij gaan regelen!

Heb je een verzekerde al eens op een hele verassende manier kunnen helpen?

Nee eigenlijk niet. Misschien komt het ook omdat ik hier nog niet zo lang werk en nog geen hele speciale gevallen aan de telefoon heb gehad. Het enige dat ik heb kunnen bedenken is een gesprek wat ik net gehad heb. Dat was een mevrouw met een diepvries waarvan de inhoud bedorven was. Helaas werd er niks tegen de stak vergoed. Toch heb ik haar proberen te helpen door even voor haar te google'en en op de website met 'Oma's tips' te kijken. Helaas heb ik ook daar niet de oplossing gevonden, maar die mevrouw liet wel merken dat ze het erg fijn vond dat ik zoveel moeite voor haar deed. Toen ze op hing zei ze nog: 'Als ik dé gouden tip heb gevonden laat ik het jullie nog weten!'.

Zijn de goede resultaten die onlangs behaald zijn van het klant tevredenheid onderzoek naar de medewerkers gecommuniceerd?

Nou, ik heb het gisteren op de medewerkersbijeenkomst gehoord, maar binnen mijn team was dat nog niet gecommuniceerd. Dat is verder niet gevierd ofzo. Wel hebben we een call center dag gehad. Het medewerkers betrokkenheids onderzoek wordt wel nog besproken.

- **Medewerkster PVS (recordnummer D5)**
Werkt 1,5 jaar bij Interpolis
12 - 16 uur per week, studeert daarnaast
23 jaar oud

09-09-2009

Hoe zou je Glashelder omschrijven? Wat houdt het in?

Dat werkt twee kanten op. Zowel duidelijk zijn, klanten meteen vertellen waar ze aan toe zijn. Snel kunnen vertellen of iets wel of iets niet verzekerd is. Of een schade nou wel of niet verzekerd is. En klantgericht meedenken voor oplossingen. Oh en daarbij komt nog dat je heel daadkrachtig moet zijn! Meteen zeggen waar het op staat, zorg dat je mensen niet met hoop en verwachtingen opzadelt wanneer je toch al wel weet dat het niet vergoed gaat worden.

Merk je het intern ook?

Ja, daar wordt wel op gestuurd. Wij worden er volop op gecoacht om slagvaardig te zijn.

Wat moet ik me voorstellen bij het coachen?

Ik heb een persoonlijke coach, maar mijn coach merkt dat bij mij alles in orde is dus die spreek ik eigenlijk nooit. Als ik het nodig heb kan ik er zeker gebruik van maken, maar dat is voor mij niet nodig. Kijk dit is natuurlijk ook niet heel moeilijk werk. En ja, mijn coach merkt ook wel dat het me makkelijk af gaat, dus er is geen enkele reden voor veel begeleiding. Op de afdeling zitten trouwens nog wel medewerkers met vlaggetjes op hun tafels, deze kunnen we altijd vragen stellen als we willen.

Krijg je verder nog ooit een workshop, training of iets dergelijks?

Nee dat niet. Bij de opleiding krijgen we wel een communicatietraining, maar dat wordt verder niet meer herhaald. Maar dat zou wel een goed idee zijn. Want ik weet dat als je goede communicatietraining krijgt het een stuk makkelijker kan zijn om 'slecht nieuws gesprekken' te voeren. Niet iedereen kan dan, wil dat of vindt dat fijn. Kijk, ik kan mensen heel makkelijk slecht nieuws brengen als iets bijvoorbeeld niet vergoed wordt, ik zet het goed van me af, het raakt me niet. Maar ik merk wel dat collega's daar soms best problemen mee hebben. In die gevallen zou het echt niet verkeerd zijn.

Hoe heb je gemerkt dat Glashelder hier leeft?

Dat is gekomen omdat mijn afhandeltijden in het begin redelijk lang waren. Dat was omdat ik mensen gewoon echt goed wilde helpen. Gelukkig werd niemand er boos om omdat het gewoon echt voorop staat dat men goed geholpen moet worden. Een duidelijke uitleg, Glashelder zijn, staat voorop en dat heb ik toen wel gemerkt.

Heb je het ook gemerkt bij de opleiding die je kreeg toen je hier kwam werken?

Ja, nou, het zal er vast in verweven hebben gezeten... maar je krijgt dan zo'n stroom aan informatie op je af. Je bent dan vooral bezig met de dekking van de verzekering te leren enzo... daar moet je dan al heel erg over nadenken. Het Glashelder zijn is dan wat ondergeschoven, want je bent vooral bezig met geen fouten maken. Het Glasheldere, het duidelijk zijn komt dan op de tweede plek.

Heb je klanten wel eens echt kunnen verrassen?

Haha ja, klanten die volgens de polisvoorwaarden eigenlijk geen recht hadden op een vergoeding maar ik het toch gegeven heb, die waren wel verrast ja! Maar ja, daar gaat het natuurlijk niet om. Diegene die ik vaak verras zijn klanten die tegen verwachting in toch geen vergoeding kregen. Kijk, iedereen die belt gaat er ook vanuit dat die een vergoeding krijgen. Anders bel je niet.

Heb je genoeg middelen om Glashelder te kunnen werken?

Ja, ik heb de polisvoorwaarden en dat is eigenlijk het belangrijkste deel. Alle verhalen die verzekerden hebben toets je aan de polisvoorwaarden en dan weet je meteen of het verzekerd is of niet. En zo kun je Glashelder zijn, je kunt meteen zeggen of iets vergoed wordt of niet. En in de loop van de tijd ontwikkel je ook een stukje van jezelf dat meer kan bieden. Dan zeg je niet meer alleen 'nee, het wordt niet verzekerd bij ons' maar ga je een klant verder adviseren.

Kun je goed werken met de polisvoorwaarden?

De polisvoorwaarden opzich zijn als een grijze materie, waar je moeite mee hebt. Maar je moet het concreet kunnen maken naar dagelijkse gebeurtenissen. Zodra je dat kunt is het makkelijk, het heeft tijd nodig. Verder is het programma Hylo er ook waar we informatie in op kunnen zoeken, maar dat is

echt een vreselijk programma, dat gebruik ik nooit. Dat is echt een grote wildgroei aan artikelen. Het is te groot en te onoverzichtelijk.

‘Leeft’ Glashelder hier op de afdeling?

Nee eigenlijk niet. De term zeker niet, maar ik denk dat we indirect er nog wel mee bezig zijn. Maar echt de term ‘Glashelder’, en dat er echt over gesproken wordt van ‘We moeten Glashelder zijn’, nee dat niet nee. Klanten halen het wel regelmatig aan, maar ik ervaar dat ook meer als vervelend. Ik krijg dan echt het gevoel alsof ik getoetst word aan de reclame.

Worden jullie op de hoogte gehouden over nieuwe reclames van Interpolis?

Nee, daar horen we niks over.

Wat zou jou extra stimulans geven om Glashelder meer toe te passen?

Nou, ik heb het gevoel dat ik het gewoon goed toepas. Om het nog meer toe te passen? Hmm nou voor mezelf denk ik niet dat dat mogelijk is. Of ja, dat is natuurlijk altijd mogelijk, maar ik zou geen manier kunnen bedenken waarop ik nog helderder zou kunnen zijn en ook geen stimulans. Nee, ik kan geen stimulans bedenken waarop ik mezelf nog meer zou inzetten om helderder te gaan werken.

Worden de resultaten van de klanttevredenheidsonderzoeken gecommuniceerd?

Ja, die zijn op Newscast te lezen. Veder hoor ik er niks over, ze worden verder niet aangehaald.

Hoe vaak hebben jullie een bijeenkomst met je team?

Nooit volgens mij. Of ja, tenminste, misschien zijn die er wel, maar daar ben ik in ieder geval nooit bij geweest. We hebben ook een team waar iedereen maar 1 of 2 keer per week werkt, dus dan heeft het ook niet zoveel zin. Bij een barbecue komen de meeste wel, dat is eens in het jaar. Daar kijkt iedereen wel naar uit.

Mis je een teamoverleg?

Nou nee. Ik denk wel dat het leerzaam kan zijn, je zult er zeker veel van opsteken. Maar het gaat goed zoals het is, het is natuurlijk ook maar gewoon een bijbaantje.

Worden jullie wel eens naast een ervaren medewerker gezet om mee te luisteren of ‘samen’ te bellen?

Nee dat heb ik nog nooit gedaan! Terwijl er hier een verdieping boven een hele afdeling zit met hele ervaren mensen. Iedereen hier heeft het dan gewoon als bijbaantje en komt hier via via terecht. Je gaat dan eigenlijk altijd bij mensen zitten die je al kent en die er al werkten. Op die manier leer je het dan beter, maar dat zijn natuurlijk niet de personen die al jarenlange werkervaring hebben.

Weet je wat Glashelder inhoudt? Wat houdt het dan in volgens jou?

Zo duidelijk mogelijk naar een verzekerde toe zijn, maar niet alleen richting verzekerden, ook naar ons toe. Een helder beeld geven over wat we wel en niet doen. Dat we duidelijk weten wat we aan elkaar hebben, zonder dat we ons verbergen achter dingen. Of de indruk die een verzekerde wel eens zou kunnen hebben dat we ze misleiden met kleine lettertjes. Ik vind dat we heel duidelijk met elkaar afspraken moeten maken. Dat geldt voor tussen personeel en leidinggevenden binnen het concern, maar ook vooral naar buiten toe Glashelder zijn.

Vind je Glashelder belangrijk?

Ik heb eigenlijk altijd het idee gehad dat het zo hoort. Het was voor mij een stukje vanzelfsprekendheid. Toen we de term Glashelder gingen gebruiken dacht ik: Ja, dat is eigenlijk heel vanzelfsprekend! Voor mij was het niet nieuw. Dat we Glashelder moeten zijn en moeten blijven dat is de kracht is om weer nieuwe klanten aan te trekken, nieuwe kopers van onze producten. Er zijn verschillende dingen georganiseerd. Ik denk dat zo'n 10 jaar geleden acties zijn gehouden rondom Glashelder, maar wat specifiek kan ik eigenlijk niet noemen. Misschien dat dat komt omdat het voor mij zo vanzelfsprekend was. Zoals de Glashelderdag en het boek dat in de hal lag heb ik geen gebruik van gemaakt. Dat spreekt me niet echt aan.

En wat merk je op de afdeling van Glashelder?

Ik vind dat we ten opzicht van elkaar vrij open en Glashelder zijn. Dat vind ik wel, dat vind ik heel belangrijk. En op de afdeling naar klanten toe, denk ik dat we dat we het ook echt in de praktijk brengen dat we Glashelder zijn. Dat is van wat ik mee krijg van de gesprekken die mijn collega's voeren. Natuurlijk ben je zelf ook druk aan het bellen, dus hoor je niet heel veel van wat andere collega's doen. Maar wat ik er van hoor is Glashelder. Duidelijk en in menselijke taal vertellen hoe het in elkaar zit.

Merk je dat het gestimuleerd wordt?

Ja ja, dat zijn gewoon ook afspraken die we met elkaar maken, Glashelder te zijn. We hebben onze compas-afspraken en tijdens het werkoverleg gewoon eerlijk en open naar elkaar en naar de klanten toe zijn. En ook netjes naar de klanten toe zijn. Je niet verstoppen, dat is niet nodig, eerlijkheid duurt het langst denk ik.

Ja, we zitten bij een Back Office binnen het segment Schades waar heel vaak een expert naar de klanten toe gaat. De expert gaat dan ter plette een schade beoordelen, maakt dan een rapport op en laat een indruk bij de verzekerde achter. En soms is het ook zo dat wij in het voordeel van de twijfel aan de verzekerde geven als we een expertiserapport doornemen. We zoeken bij het beoordelen namelijk niet naar een afwijzing, maar kijken hoe we de verzekerde kunnen helpen. Wanneer we dan een verzekerde bellen en vertellen dat we in het voordeel van deze verzekerde hebben besloten dat er een vergoeding gegeven wordt krijg je altijd hele fijne reacties. Verzekerden waarderen dat heel erg. We zeggen er dan wel bij dat het in het voordeel van de klant gehandeld is, zodat het niet als gemeengoed gezien wordt. Zodat het duidelijk wordt dat het niet normaal is, maar dat wij laten zien dat wij met de klant hebben meegedacht.

Vind je het ook wel eens moeilijk een schade af te wijzen?

Ja, zeker bij schades waarbij menselijk leed aan te pas komt. Die komen nog wel eens voor, gewoon met hele nare gebeurtenissen. Ik probeer me dan helemaal te verplaatsen in de situatie van die klant. We proberen dan op allerlei gronden toch iets eruit te halen. Maar soms kun je ook gewoon niet anders. Dat zijn niet de makkelijkste dingen.

Is het ook wel eens nog dat je het niet eens bent met de beslissing die vanuit Interpolis genomen is?

Als ik echt zo iets heb van 'dit is niet juist geïnterpreteerd' ga ik argumenten zoeken waarom ik dat niet vind. Ik bespreek dat dan met mijn teamleider en kaarten we dat aan. We maken dan een kosten – baten plaatje op: wat betekent die klant voor ons? Is er al vaak wat vergoed? Is er een heel hoog schadeverloop? Om zo te kijken of we coulance halve iets vergoeden. Maar ik ga zoeken! Ik ga zoeken, wanneer ik het niet eens eens ben met het standpunt van Interpolis. Per slot van rekening is Interpolis ook geen god. Dan moet je toch weer even dat menselijk aspect weer even boven water gaan halen en kijken van 'kunnen we toch niet zus of zo'. Dan moet ik het wel zeker weten. Maar als ik denk dat het redelijk is ga ik daarvoor in de strijd. Ik denk dat onze teamleiders wel weten wat wij als Back Office wel weten hoe het in elkaar zit. Wij hebben veel ervaring.

Stel je wil op dit moment meer weten over Glashelder, wordt er jou dan een middel aangeboden? Heb je hier behoefte aan? Vind je dat op dit moment nodig?

Via in het intranet . En daar dan ook gewoon verkondingen van 'dit vind ik wel Glashelder' en 'dit vind ik niet Glashelder'. Daar zou ik gaan zoeken, maar dat komt er gewoon niet van door tijd gebrek. Ik vind dat soms wel jammer, maar gezien mijn ervaring kun je op vijf vingers uittellen dat mijn werk mijn passie is en geef ik toch de prioriteit aan schades afhandelen, in plaats van lezen wat Glashelder betekent. Ik denk dat als dat inderdaad concrete consequenties op de werkvloer heeft horen we dat toch, dus ik zoek het niet bewust zelf op.

Communiceren, corresponderen, ja, daar wordt wel veel aandacht aan besteed. Daar wordt je wel in bijgeschoold als dat noodzakelijk is. Terwijl je je ook af moet vragen 'of je de mensen er niet mee plat gooit'. Ik denk dat je op een gegeven moment wel een niveau bereikt hebt, waar je nog een tig aantal cursussen kunt krijgen, maar dat toch niet omhoog gaat. Er wordt hier veel aandacht besteed aan corresponderen en Je moet daar de mensen niet mee plat gooien met die cursussen.

De jongeren hebben daar wel meer mee te maken dan wij. Kijk, als je hier pas komt werken is het ook goed dat je goed begeleid wordt. Als ben ik er wel een voorstander van om gewoon de nieuwelingen mee te laten luisteren met diegene die er al langer werken. Daar leer je het meeste van. Maar ja, het is zo druk bij Front Office, daar is gewoon geen tijd voor. Dan komt dat gewoon op de achtergrond. Dat vind ik heel jammer!

Wordt er aandacht besteed aan de klanttevredenheid?

Tijdens het werkoverleg worden de resultaten naar ons gecommuniceerd. En ja, de klanttevredenheid staat natuurlijk ook hoog in het vaandel. Ik denk ook dat daar een product of bedrijf daar op valt of staat. Ja, daar worden wij best vaak mee geconfronteerd hoe dat in elkaar steekt.

Krijg je voldoende middelen om Glashelder te kunnen werken?

Ja, daar ontbreekt het absoluut niet aan. Vooral de vrijheid die je krijgt. En als je vindt dat je dat niet hebt geef je dat aan en krijg je het wel.

Wat zou jou een extra stimulans geven om Glashelder meer toe te passen?

Dat vind ik een moeilijke vraag! Ik weet het gewoon niet. Ik kan daar geen antwoord op geven. Ik probeer het te doen, ik denk ook dat we het doen. En we hebben best wel veel vrijheid als Back Office medewerker om zelfstandige beslissingen te nemen. Als iemand zou zeggen: je krijgt 50€ in de maand meer dat is het 'm niet. Daar gaat het niet om. IK denk gewoon dat het je passie is, tenminste dat is bij mij zo. Daar hoeft ik me ook niet extra voor te stimuleren, dat is gewoon mijn ding. Ik ben gewoon een Interpolis-mens.

Is er ruimte voor eigen initiatief?

Ja, ja hoor! Absoluut, wij hebben dat best! Natuurlijk zijn er kaders waarbinnen wij moeten blijven. Maar als ik hier een schade zie en ik ben het niet eens met de mening van de expert of een van mijn andere collega's. En ik denk die moeten wij wel betalen, dan doe ik het! Dan zou ik toch nog even overleggen: Denken jullie er hetzelfde over. Maar die ruimte is er zeker. Dat maakt het werken leuk. Het vertrouwen van de teamleiders naar ons toe is gewoon zo belangrijk en goed.