

BIJLAGEN

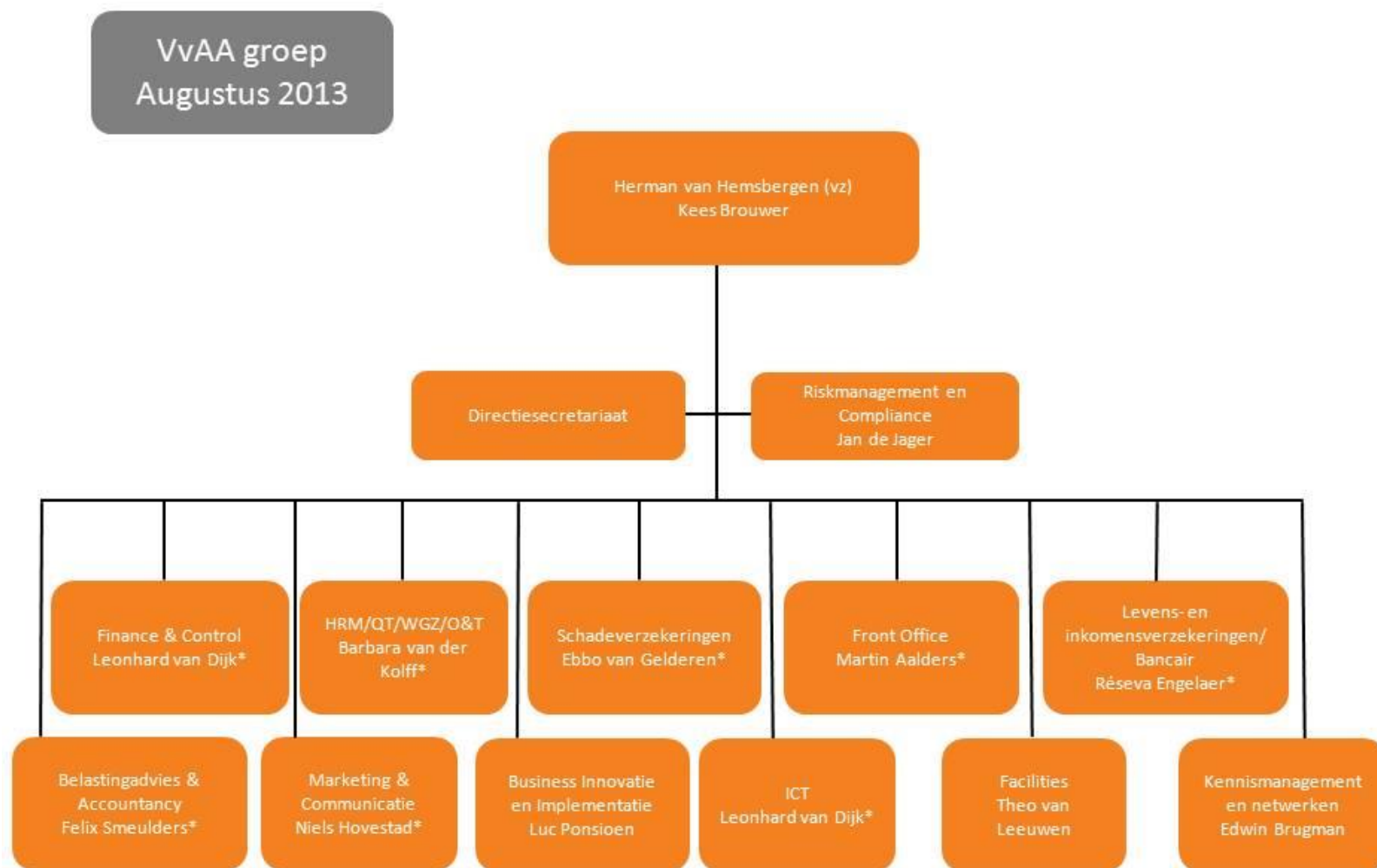
Onderzoek naar informatievoorziening en –behoefte van
managers tijdens de transitie bij VvAA



Inhoudsopgave bijlagen:

<i>Bijlage I: structuur 2013</i>	<i>Blz.2</i>
<i>Bijlage II: de nieuwe topstructuur van VvAA</i>	<i>Blz.3</i>
<i>Bijlage III: Strategiekaart</i>	<i>Blz.4</i>
<i>Bijlage IV: Cultuurkaart</i>	<i>Blz.5</i>
<i>Bijlage V: De veranderprogramma's</i>	<i>Blz.6</i>
<i>Bijlage VI: Bollenschema Olof Bik</i>	<i>Blz.6</i>
<i>Bijlage VII: Enquête</i>	<i>Blz.7</i>
<i>Bijlage VIII: Antwoorden op open vragen in enquête</i>	<i>Blz.11</i>
<i>Bijlage IX: Vooraankondigingse-mail aan managers + herinnering</i>	<i>Blz.15</i>
<i>Bijlage X: Vragenlijst/ Checklijst groepsdiscussie</i>	<i>Blz.17</i>
<i>Bijlage XI: Uitgebreide resultaten groepsdiscussie</i>	<i>Blz.19</i>

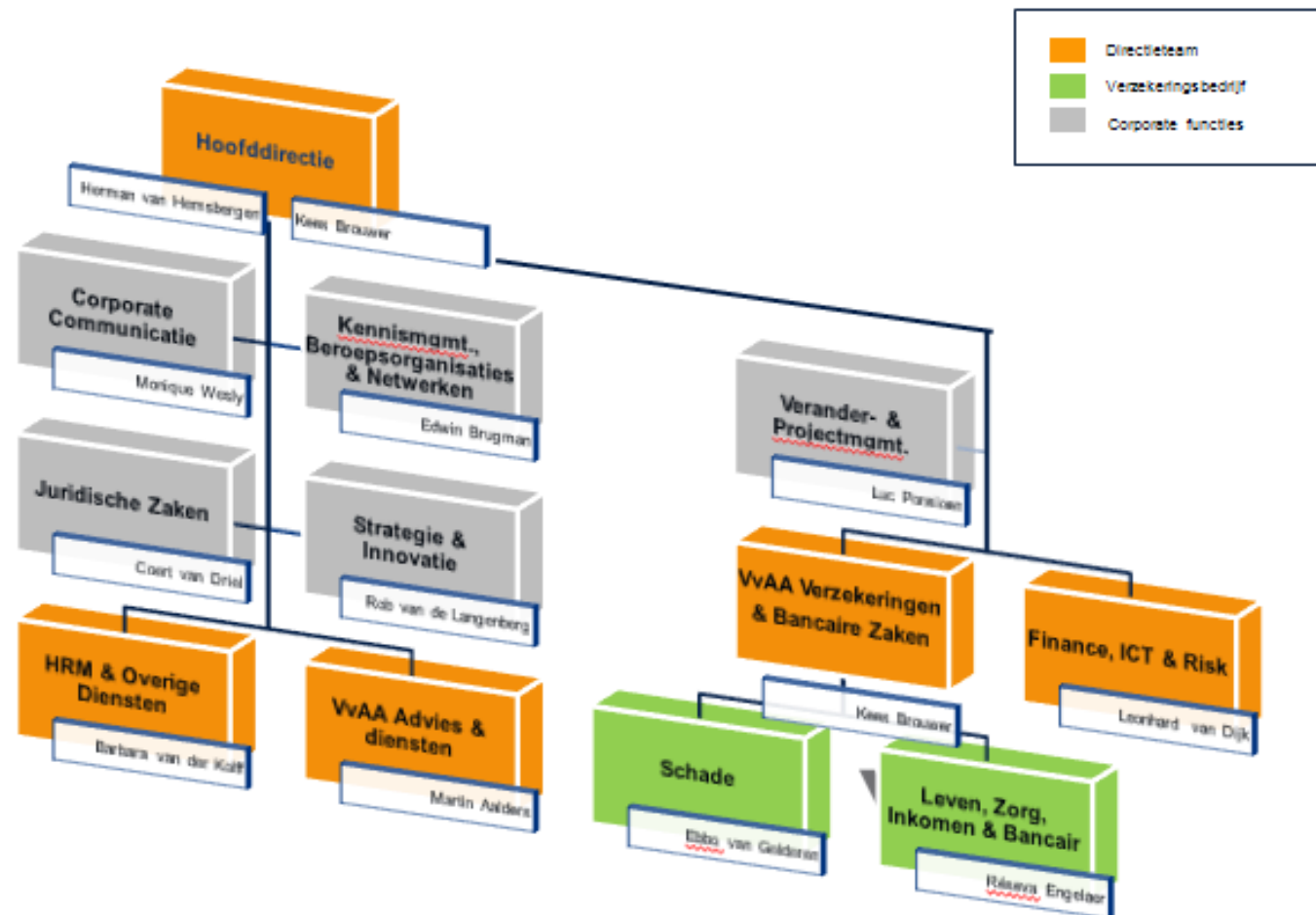
Bijlage I: Structuur 2013



* Lid van managementteam

Bijlage II: Bron afbeelding: (Managementbijeenkomst VvAA, 2013)

De nieuwe topstructuur van VvAA



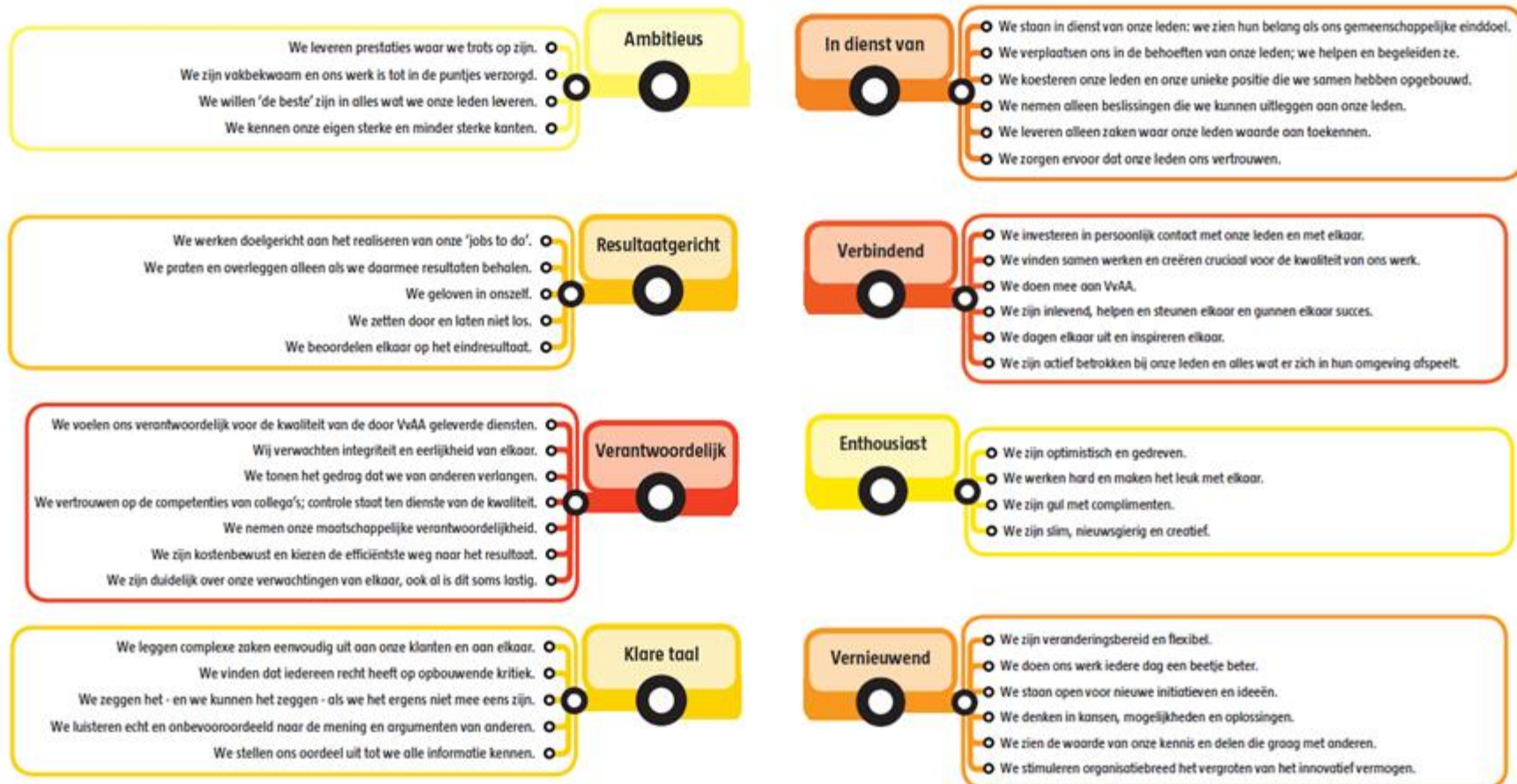
Bijlage III: Strategiekaart

VvAA Strategiekaart



Bijlage IV: Cultuurkaart

Cultuurkaart:
Welke cultuur hoort bij VvAA?



Bijlage V:

De veranderprogramma's

De nieuwe governance (nieuwe strategie) wordt vormgegeven door zeven veranderprogramma's (in verschillende stadia van ontwikkeling) (Managementbijeenkomst VvAA, 2013):

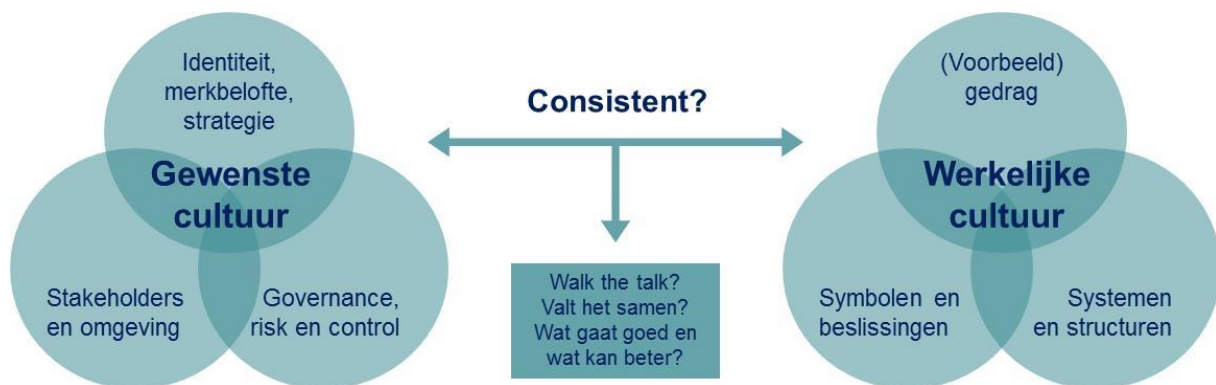
- Veranderprogramma's met veel impact voor heel VvAA:
 1. P24: leden gemak, snelheid en toegevoegde waarden leveren op het terrein van al onze verzekeringsactiviteiten door meer internetbased dienstverlening
 2. Project London: moderniseren en verbreden van onze dienstverlening rondom Belastingadvies & Accountancy
 3. Herinrichting Front Office: herinrichting met als doel een ruim kostendekkende Front Office met een hoge klanttevredenheid en met een verantwoorde groei van de nieuwe productie. Het inrichten van een adviesorganisatie, zoals in de missie omschreven: persoonlijk adviseur en zakelijk kompas
- Veranderprogramma's met veel impact voor betreffende organisatie onderdelen:
 4. Bancaire activiteiten: onderbrengen beheer bestaande portefeuille bij Rabobank; dienstverlening rond nieuwe productie opnieuw inrichten
 5. Blauwdruk ICT: onder meer uitbesteding van technisch beheer.
 6. Juridisch Expertise Netwerk: bundeling juridische expertise en realiseren efficiencyverbeteringen
 7. Hypotheken en financial planning: Efficiencymaatregelen om resultaat te verbeteren

De impact van de programma's is verspreid over verschillende bedrijfsonderdelen. Naar het huidige inzicht daalt het aantal arbeidsplaatsen t.o.v. de huidige activiteiten van 2014 t/m 2016 met circa (fte's) (VvAA Collegapresentatie, 2013):

Front Office	→ 36
Schade	→ 18
Belastingadvies & Accountancy	→ 47
Overig	→ 14
Totaal	115

Bijlage VI:

Bollenschema Olof Bik



Bijlage VII: Enquête

Beste collega,

Zoals aangekondigd, ontvang je de enquête over de informatievoorziening rond de veranderingen waarin VvAA zich bevindt. Doel van het onderzoek is om te achterhalen in hoeverre je als manager voldoende geïnformeerd bent, wat in jouw ogen beter kan of wat je nog mist. Zo kunnen we in de toekomst bij de komende veranderprogramma's nog beter inspelen op jullie behoefte aan informatie.

We gaan in op de volgende aspecten:

- I. Communicatie en transitie: welke informatie heb je nodig?
- II. Jouw beeld van de begeleiding in de transitie
- III. Informatievoorziening en behoefte over de transitie
- IV. Doel transitie, gelijkgerichtheid en 'veiligheid' (het 'communicatieklimaat')

Voor de goede orde: de enquêteresultaten zijn in de rapportage niet herleidbaar tot een persoon.
De enquête duurt ongeveer 6 minuten.

Alvast bedankt voor je medewerking!

Communicatie en transitie: welke informatie heb je nodig? *

	Wel nodig	Niet nodig	Mate van belangrijkheid
			-- - + ++
Algemene informatie over de doelstellingen van de transitie (waar werken we naar toe?)	☒	☐	☐ ☐ ☐ ☐
HR/Personeelsinformatie op teamniveau	☐	☐	☐ ☐ ☐ ☐
HR/Personeelsinformatie op individueel niveau	☒	☐	☐ ☐ ☐ ☐
Financiële informatie (doelstellingen, doorrekeningen scenario's voor jouw team etc.)	☐	☐	☐ ☐ ☐ ☐
(Sturings)informatie van je manager	☒	☐	☐ ☐ ☐ ☐
Inspiratie vanuit Hoofddirectie/Directieteam	☐	☐	☐ ☐ ☐ ☐

Tijdens de transitie krijg je ondersteuning van een aantal geledingen binnen de organisatie.
Deze ondersteunende geledingen zijn met name: Communicatie, HR algemeen en Transferteam in het bijzonder, Finance en jouw manager.
De volgende vragen gaan over de mate waarin je hierin ondersteuning ervaart.

Perceptie van begeleiding in de transitie

a. Op dit moment ervaar ik de ondersteuning van de volgende partijen als: *

	Slecht		Goed
Corporate Communicatie	☒	☐	☐
HR algemeen	☐	☐	☐
Transferteam	☒	☐	☐
Finance	☐	☐	☐
Je manager	☒	☐	☐

Anders, namelijk:

b. Welke van de ondersteunende partijen zouden meer of minder kunnen doen in ondersteuning? *

	Meer	Minder	Niet veranderen
Corporate Communicatie	☒	☐	☐
HR algemeen	☐	☐	☐
Transferteam	☒	☐	☐
Finance	☐	☐	☐
Je manager	☒	☐	☐

Anders, namelijk:

c. Ik voel me ondersteund door: *

	Wel	Niet
Corporate Communicatie	☒	☐
HR algemeen	☐	☐
Transferteam	☒	☐
Finance	☐	☐
Mijn manager	☒	☐

Anders, namelijk:

d. Ik vind het belangrijk om ondersteuning te krijgen bij: *

e. In de ondersteuning mis ik nog: *

Informatievoorziening en behoefte over de transitie *

Geef aan of je het eens bent met de volgende stellingen:

	Ja	Nee
Mijn manager informeert mij voldoende over de transitie	☒	☐
Ik krijg op tijd informatie van mijn manager over de transitie	☐	☐
De informatie die ik van mijn manager krijg is duidelijk genoeg	☒	☐
Ik heb ervaring met het vertellen van moeilijke boodschappen	☐	☐
Ik weet op welke manier ik een moeilijke boodschap moet vertellen	☒	☐

Ik mis nog het volgende in de informatievoorziening over de transitie:

Doel transitie, gelijkgerichtheid en veiligheid *

Geef aan in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen:

	Helemaal mee oneens			Helemaal mee eens		
Ik heb zelf een goed beeld van het waarom en het doel van de veranderingen binnen VvAA	☒	☐	☐	☐	☒	
Ik weet wat mij te doen staat om de veranderingen met mijn team te kunnen realiseren	☐	☐	☐	☐	☐	
Ik heb het gevoel dat het Directieteam met 'één mond' spreekt	☒	☐	☐	☐	☒	
Ik heb het gevoel dat alle managers hetzelfde doel nastreven	☐	☐	☐	☐	☐	
Het ledenbelang gaat altijd voor op (meer korte-termijn) doelstellingen, zoals bijvoorbeeld financiële targets	☒	☐	☐	☐	☒	
Ik kan het tegen mijn manager zeggen als ik het ergens niet mee eens ben	☐	☐	☐	☐	☐	
Ik weet mij altijd gesteund door mijn manager als ik een beslissing neem	☒	☐	☐	☐	☒	
Uiteindelijk weten we ons altijd gesteund door Hoofddirectie/Directieteam	☐	☐	☐	☐	☐	

Om je als manager te ondersteunen in communicatie tijdens de transitie, kunnen we ons voorstellen dat in-companytrainingen je kunnen helpen.

Heb je behoefte aan een in-companytraining over: *

	Ja	Nee
Overbrengen van lastige boodschappen	☒	☐
Effectief/overtuigend/inspirerend presenteren	☐	☐
Geven van een elevator-pitch	☒	☐
Omgaan met klachten, emoties en agressie	☐	☐
Effectief communiceren	☒	☐
Tactisch optreden	☐	☐

Anders, namelijk:

De algemene ondersteuning en informatievoorziening van de ondersteunende partijen waardeer ik met het volgende rapportcijfer (1-10): *

Mijn team bestaat uit: *

- ☒ minder dan 5 collega's
- ☐ 5 t/m 10 collega's
- ☒ 11 t/m 15 collega's
- ☐ 16 t/m 20 collega's
- ☒ meer dan 20 collega's

Ik ben manager van: *

	Ja	Nee
Andere managers	☒	☐
Een team collega's	☐	☐

Wat is je leeftijd: *

- ☒ 25 t/m 35 jaar
- ☐ 36 t/m 45 jaar
- ☒ 46 t/m 55 jaar
- ☐ 56 t/m 65 jaar

Aantal dienstjaren: *

- ☒ < 1 jaar
- ☐ 1 t/m 5 jaar
- ☒ 6 t/m 10 jaar
- ☐ > 10 jaar

Om de resultaten van de enquête meer diepgang te geven en goed te kunnen duiden, organiseren we een groepsdiscussie. Heb je interesse om hier aan deel te nemen en verder te praten over dit onderwerp? (Voor de goede orde: de enquêteresultaten zijn in de rapportage niet herleidbaar tot een persoon) *

☒ Nee

☐ Ja, vul je e-mailadres in:

Dit is het einde van de vragenlijst.
Bedankt voor je medewerking.

Bijlage VIII:
Antwoorden op open vragen in enquête

Vraag 2a: Op dit moment ervaar ik de ondersteuning van de volgende partijen als:

Anders namelijk:

- Transitie raakt onze afdeling niet direct. Om die reden weinig ondersteuning en dat is ook niet nodig.
- Specifieke rol Corporate communicatie is voor mij onvoldoende helder en zichtbaar. Dit geldt ook voor het transferteam, wie zitten hier precies in, welke taak hebben zij, welke doelstellingen zijn bereikt, waar lopen ze tegenaan? Deze hele exercitie is feitelijk ook direct een doorlichting van heel VvAA.
- Ondersteuning is hier nog niet van toepassing geweest
- Niet alle geledingen zijn direct van toepassing op de situatie van mijn team, het is daardoor lastig alle aspecten te beoordelen.
- Algemene indruk, ben echter (nog) niet direct betrokken

Vraag 2b: Welke van de ondersteunende partijen zouden meer of minder kunnen ondersteunen?

Anders namelijk:

- Meer capaciteit bij marketing/communicatie en met name in de echte salessupport
- Ondersteuning is hier nog niet van toepassing geweest

Vraag 2c: Ik voel me ondersteund door:

Anders namelijk:

- Transitie raakt onze afdeling niet direct. Om die reden weinig ondersteuning en dat is ook niet nodig.
- Ik mis in deze transitie een bepaalde inspiratie van de top, om de mensen ook te enthousiasmeren voor de verandering
- Ondersteuning is hier nog niet van toepassing geweest
- Nvt, niet direct betrokken

Vraag 2d: Ik vind het belangrijk om ondersteuning te krijgen bij:

- selectieprocessen; OR processen; informatievoorziening organisatie breed en specifieke support bij info voorziening binnen eigen aandachtsgebied
- Helderheid over het gewenste doel (minder vaag dan nu) dat we als VvAA willen bereiken; - Inspiratie over "de stip op de horizon" waar we naar toe gaan; - echt mandaat; - verantwoordelijkheid
- Gevoel voor voortgang van het proces van herplaatsingen.
- onderwerpen die personeelsgevoelig zijn.
- Het (her)inrichten van de afdeling zodat deze volledig aansluit op de VvAA strategie; Denk aan afdelingsfuncties, competenties, capaciteit.
- Meer praktische ondersteuning in de dagelijkse operationele sturing om het nieuwe gedachtegoed ook daadwerkelijk gestalte te geven en te laten beklijven. Denk aan salessupport, meer capaciteit op uitwerken nieuwe processen en verfijning naar werkinstructies, tools, maar ook in efficiënte systemen waardoor dagelijkse terugkerende handelingen veel minder tijdrovend worden.

- het totale proces. Als manager van Schade moet ik een goed overzicht krijgen van het traject om daarop te kunnen acteren en sturen. (LM)
- Communicatie en bewustwording ook wanneer de transitie niet direct jouw medewerkers raakt.
- - Wat communiceer je naar de rest van het bedrijf; - Wat zijn de gevolgen voor de (individuele) medewerkers; - Hoe ziet de uiteindelijke organisatie eruit en hoe bereiken we die
- Algehele doelstelling, planning en stand van zaken.
- Opzet afdeling.
- de wijze van informeren van mijn medewerkers, het verkrijgen van inzicht in de gevolgen voor mijn afdeling, zowel op het personele vlak als op het vlak van uit te voeren werkzaamheden, wat wijzigt er allemaal, welke impact heeft dit, moeten wij onze processen hier op aanpassen etc.
- Het krijgen van inzicht in de ontwikkelingen, zodat ik mensen kan informeren.
- Geen op- of aanmerkingen.
- Algemene informatie over de voortgang en wanneer gesprekken m.b.t. de betreffende afdelingen hebben plaatsgevonden zodat je weet wat er gecommuniceerd heeft. Ik heb Corporate communicatie niet expliciet voorbij zien komen, wellicht hebben zij de presentaties voor de HD gemaakt. Deze waren duidelijk.
- Status updates van herplaatsingskandidaten; Financiële kengetallen
- Tijdsplan en stapplanning naar nieuwe organisatie; Nieuwe functierollen, profielen en inschaling
- - de communicatie van de impact van aanstaande veranderingen richting onze leden en onze medewerkers; - het voorbereiden van medewerkers op deze impact; - toekomstplanning en ontwikkeling van medewerkers zodat ze eventueel 'schoon' over kunnen naar een andere baan
- - het naleven van de afspraken die gemaakt zijn binnen advies en diensten (aanlevering advieskansen, collega's inzetten daar waar ze goed in zijn (tegengaan interne concurrentie en landje pik); - verdere ontplooiing afdeling
- veranderingen voor het team en bedrijfsbreed - meer en vaker duidelijke lijnen wat er gebeurt
- Verduidelijking waar de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden liggen bij de herverdeling van de werkzaamheden.

Vraag 2e: In de ondersteuning mis ik nog

- ik mis momenteel niets
- Alle bovengenoemde zaken (2^e puntje vraag 2D)
- Voortgangsrapportages, waar staan we, wat gebeurt er op welk moment, scores versus doelstelling in percentages en in aantallen collega's per aandachtsgebied die als transfer kandidaat zijn aangewezen versus die de komende tijd nog moeten worden aangewezen, fase in proces, aantal herplaatste kandidaten intern/extern, aantal afscheid in goed overleg. Scorebord met grafische weergave van voortgang.
- wat we van al onze interne veranderingen aan onze leden communiceren.
- Een stevige HR Business Partner
- - proactieve rol transferteam/HR
- een stuk overall informatie en betrokkenheid. Dat is inmiddels geadresseerd en maatregelen zijn genomen om dat te verbeteren. (LM)
- Frequentie updates.
- Regelmatig communiceren over stand van zaken

- Actieve ondersteuning, veel reactief pas als er actief gevraagd wordt dan krijg je de informatie en/of hulp.
- De diverse verantwoordelijkheden en bijbehorende doelstellingen van de deelnemende partijen zijn mij onvoldoende bekend. Hierdoor is het lastig om te weten welke afdeling aangesproken moet worden voor welke ondersteuning. Ook is de informatievoorziening die via whatsapp en/of de managers-site verzorgd zou worden naar mijn idee wat stil komen te vallen. Wellicht is er niet veel te melden, maar nu is dat onvoldoende bekend. Volgens mij wordt er hard gewerkt, maar daar hoor en/of zie ik niets van.
- Duidelijke doelen (in cijfers) voor RB en de vertaling naar budget en planning. Afgezet tegen de huidige situatie en de delta.
- Iemand die op de zeepkist staat en het nieuwe VvAA toont. Continu.
- follow up informatie. De plannen zijn bekend gemaakt, over de daadwerkelijke uitvoering heb ik nog geen info voorbij zien komen.
- - aandacht voor de operationele business
- Tone at the top, om met nadruk gezamenlijk de transitie aan te gaan. Nu hebben wij de kans om als eenheid op te treden, maar is er nog steeds een belangrijke mate van verzuiling. Hierbij opgemerkt dat iedereen gelijkwaardig is, met zijn of haar specialisatie in zijn/haar discipline/afdeling.
- Onduidelijke vraagstellingen. Deze lijken meer geënt voor de collega's die op dit moment met de daadwerkelijke transitie bezig zijn. ; Bij ons is dit (nog) niet van toepassing.
- - de algehele ondersteuning, communicatie nu is hoog over, ver weg en niet concreet; - een plan van aanpak, een idee, visie over hoe we om willen gaan met onze medewerkers
- Informatie voor niet direct betrokkenen. nu alleen info via wandelgangen.
- - open communicatie; - heldere visie; - duidelijke doelen; - oprechte waardering/ complimenten; - bijstelling targets: tijdens de verbouwing blijft de winkel open, daar horen aangepaste doelstellingen bij
- updates over het hele proces - bijvoorbeeld per unit/bedrijfsonderdeel een update hoe e.e.a. verder gaat voor team/financieel/facilitair etc.
- Meer procesinformatie over waar we nu staan in de transitie

Vraag 3: Informatievoorziening- en behoefte over de transitie

Ik mis nog het volgende in de informatievoorziening over de transitie

- een enerzijds inhoudelijke volledig, juiste en correcte en tegelijkertijd inspirerende wijze hoe het transitieproces wordt gedeeld.
- Structurele voortgangsrapportage: hoe ziet het VvAA huis er uit eind 2014, 2015, 2016; Waar staan we ten opzichte van de plannen? Wat merken onze leden van deze transitie en wat vinden zij er van?; Zijn ze merkbaar meer tevreden? ; Tussentijdse successen zichtbaar maken en met elkaar delen.
- Er was sprake van onvoldoende communicatie over het project. Dat is geadresseerd en maatregelen zijn getroffen om dat te verbeteren. (LM)
- Ik mis op dit moment de voortgang bij de andere onderdelen
- voortgang in het traject -> veel informatie en communicatie tot medio januari, daarna veel over de nieuwe governance structuur en de impact op de transitie. Maar over de transitie zelf blijft het naar mijn idee wat stil. Ik zou nu niet weten hoe het daar mee staat.

- Mijn manager (dir RB) is net als ik slecht meegenomen in de voorbereiding van belangrijke beslissingen in P24 en de consequenties voor RB. Ondanks mijn betrokkenheid in de projectboard en regulier overleg met projectleider worden we regelmatig verrast door besluiten die onze bedrijfsvoering raken. Dit is met name in de periode na het beëindigen van de projectboard overleggen voorgekomen. Dit onderwerp bespreek ik nu met Jan Jonker.
- Met manager bedoelt men directeur of meerdere? Ook hier weer: Onduidelijke vraagstellingen. Deze lijken meer geënt voor de collega's die op dit moment met de daadwerkelijke transitie bezig zijn. ; Bij ons is dit (nog) niet van toepassing.
- Betrokkenheid in planvorming en voortgang uitvoering
- - tijdige update huidige stand van zaken; - totaaloverzicht
- Meer/regelmatige informatie over de (voortgang binnen) de diverse projecten en veranderprogramma's.

Vraag 5: Heb je behoefte aan in-company training over

Anders namelijk:

- 1 op 1 coaching bij disfunctionerende medewerkers
- coaching - specifieke/persoonlijke vraagstukken behandelen
- hrm-technische zaken

Bijlage IV:

Vooraankondigingsemail naar managers + herinnering

[tekst vooraankondiging]

Beste Collega

We doen graag een beroep op je denkkraft. Waar gaat het om?

Begin dit jaar hebben we met zijn allen een grote verandering ingezet op weg naar een online verzekeraar en een hoogwaardig kwalitatieve adviesorganisatie. De organisatie vraagt elke dag veel van jou en je mensen. We vinden het dan ook van groot belang dat we jou en je collega-managers maximaal ondersteunen. Een belangrijk aspect hierin is: voel je je voldoende geïnformeerd, weten jij en je collega-managers waar we met zijn allen naar toe werken, zodat jullie op jullie beurt de mensen in jullie teams goed kunnen motiveren voor de veranderingen die we met VvAA doormaken? Ook vinden we het belangrijk dat je een klimaat ervaart en kunt creëren dat je in de gelegenheid stelt om met jouw mensen de beweging te maken die we met zijn allen willen en moeten maken.

Ervaringen tot nu toe

We willen je vragen om een korte enquête in te vullen over de ondersteuning in de breedste zin in de afgelopen periode en de mate waarin die voldoet aan jullie behoeften. Waar liggen in jullie beleving de plus,- min- en knelpunten? Waar kan het beter? Wat mis je en wat vind je goed? Het is de bedoeling dat we vanuit deze enquête met elkaar gaan werken aan een actieve dialoog zodat we kunnen zien of eventuele bijstellingen effect hebben. Een transitie-monitor voor managers dus eigenlijk.

Nog beter inspelen

Doel van het onderzoek is dat we de komende tijd en in de verschillende veranderingsprogramma's nog beter kunnen inspelen op jouw (informatie)behoefte. Het onderzoek is ontwikkeld en wordt uitgevoerd door Ayla Moerenhout, stagiaire bij Corporate communicatie. Ze wordt begeleid door Ward de Moor, ook van het team van Corporate communicatie.

Voor de goede orde: de enquêteresultaten zijn in de rapportage niet herleidbaar op persoon. In de enquête kun je aangeven of je mee wilt werken aan een groepsdiscussie. Dan is het wel handig als je je naam invult. Binnenkort ontvang je een link naar het onderzoek.

Alvast bedankt voor je medewerking!

Barbara van der Kolff

Monique Wesly

[tekst herinnering]

[onderwerpregel] Herinnering: medewerking onderzoek naar informatievoorziening rond veranderingsproces

Beste collega,

Onlangs heb je een link ontvangen voor een enquête over de informatievoorziening rond de veranderingen waarin VvAA zich bevindt.

Graag wil ik je vragen de enquête in te vullen, om te achterhalen of je als manager voldoende geïnformeerd bent, wat beter kan of wat nog mist. Hieronder vind je nogmaals de link naar het onderzoek.

[link]

Heb je de enquête al ingevuld? Dan wil ik je hartelijk bedanken en mag je deze email als niet verzonden beschouwen.

Bedankt voor je medewerking.

Met vriendelijke groet,

Ayla Moerenhout

Bijlage X:

Vragenlijst/Checklijst groepsdiscussie

Communicatie en transitie: Communicatie en transitie

Wel nodig en belangrijk:

- Algemene informatie: (97% wel nodig en mate van belangrijkheid 96%)
- (Sturings)Informatie van manager: (97% wel nodig en mate van belangrijkheid 82%)

Corporate communicatie/parallelle communicatie:

- Er wordt aangegeven dat algemene informatie over de transitie erg belangrijk is, maar is deze ook voldoende rijk om alle collega's te bereiken?

Perceptie van begeleiding tijdens de transitie

- De ondersteuning van de volgende partijen wordt door merendeel als 'onvoldoende' beoordeeld. Kunnen jullie aangeven waaraan dit ligt en hoe het beter zou kunnen?
 - Corporate communicatie
 - Transferteam
 - Finance

Informatievoorziening- en behoefte

Tijdigheid:

- Is het tijdstip van de gekregen informatie goed?
- Is het goed getimed?
- Past het binnen je eigen schema/programma's?
- Welke soort informatie komt wel of juist niet op tijd?
- Krijg je veel vragen vanuit je team waar je nog geen antwoord op kan geven omdat je te weinig informatie hebt? (zo ja, wat voor soort vragen zijn dit)
- Wanneer is het juiste moment om te communiceren over de transitie?

Duidelijkheid:

- Wat mis je in de duidelijkheid en wat doe je er zelf aan?

Gelegenheid:

- Ervaar je voldoende ruimte om te doen wat je moet doen?
- Bezit je voldoende informatie om te communiceren met je collega's?
- Vind je dat je kunt 'doen wat je zegt'?

Doel, gelijkgerichtheid en veiligheid

Gelijkgerichtheid:

- Merendeel is het oneens over de stelling dat het dat managers hetzelfde doel nastreven, hoe zou dit komen denken jullie?
- Wat is het doel en waarom van de veranderingen volgens jullie?

Voorbeeldgedrag:

- Hoe ervaar je het voorbeeldgedrag (en doen wat je zegt) van je leidinggevende?
 - Meningen sterk verdeeld in enquête over vraag Directieteam spreekt met 1 mond.
- Hoe gaat men bij VvAA om met kritische vragen? En hoe wordt er omgegaan met fouten? Is het maken van fouten bespreekbaar?
- Is het mogelijk om voorbeeldgedrag te vertonen die in lijn zijn met de VvAA waarden?
- Is het ook echt mogelijk om 'klare taal' te spreken?

- In de enquête wordt aangegeven dat ledenbelang niet voorop gaat op doelstellingen, hoe komt dat denken jullie?

Ledenbelang:

- Merendeel is het oneens met de stelling dat ledenbelang altijd voorop gaat aan doelstellingen. Hoe komt dit denken jullie?

Over transitie monitor:

Het is de bedoeling dat we de transitie monitor herhaaldelijk gaan inzetten om te peilen wat er al beter gaat, maar juist wat nog beter kan. Daarom wil ik je een aantal vragen stellen over de korte enquête.

- Wat voor soort vragen miste je?
- Wat vond je overbodig?
- Was alles duidelijk genoeg?

Zijn er nog onderwerpen waar jullie zelf nog graag over willen praten?

Bijlage XI:

Uitgebreide resultaten groepsdiscussie:

Uitwerking groepsdiscussie woensdag 7 mei 2014.

Aanwezigen: Janny, Jan v.d. S, Selma, Martijn en Gáry, Ward de Moor en Ayla Moerenhout

1. Welke informatiebehoefte hebben jullie en welk belang hechten jullie eraan?

Is de algemene informatie voldoende rijk om alle collega's te bereiken?

- 'ik denk het persoonlijk niet, het is een goed verhaal waar we zoals het plaatje eruit ziet, maar ik mis nog een duidelijke visie en strategie achter. Er wordt geroepen, dit gaan we veranderen maar waarom ga je het veranderen? En hoe ziet het eruit over 5 jaar? Stip op de horizon. Veel mensen hebben behoefte aan het antwoord op de vraag, waar gaan we naar toe. Waar willen we over 5 jaar staan. Net een stapje verder dan het plaatje.'
- "Als je informatie algemeen verspreid dat mensen sneller denken: oh het is voor mij niet belangrijk dus ik lees het niet. Maar vaker hoor je dan terug, oh maar dat heb ik helemaal niet gezien, niet gelezen. De algemene informatie is op zich een goed verhaal maar het bereikt niet iedereen, omdat het nog een 'ver-van-mijn-bed-show' is."
- "Het wordt dan te abstract"
- "De doorvertaling hoe je het verder moet verspreiden vind ik nog wel lastig, je moet wel goed kijken hoe je het goed kan uitleggen zodat mensen aangehaakt blijven in het grote verhaal."
- Het is vaak een overload aan informatie, daar zijn we bij VvAA wel erg goed in.
- "het is lastig om uit het grote verhaal nu echt de hoogtepunten te halen, wat is nu belangrijk en wat over een paar maanden en wat over 5 jaar?"
- "ik denk dat ze dat zelf ook niet weten", "nou dat is dan ook goed om dat te constateren en open over te praten, ik denk dat niemand weet hoe dit uitpakt en hoe je over 3 jaar staat"
- "Maar het is dan wel belangrijk dat je een visie hebt hoe je wilt dat het er over 3 jaar uit ziet, dat het er dan uiteindelijk heel ander uit zien, ja dat is een ander verhaal"

Sturingsinformatie:

- "wat ikzelf nu merk, er wordt gezegd: nou dit is het, en ga het nu maar even doen. Dan is het hoe en het wat lastig, ik heb bijvoorbeeld op dat moment de behoefte nog niet of ik weet niet dat ik die behoefte heb, en daar mis ik dan wel begeleiding in. Ik word niet tegen gewerkt, maar ik krijg ook niet veel meerwerking. Er wordt niet gedacht van 'goh, laten we haar of hem eens even helpen', en dat mis ik toch wel.
- "ik vind het ook wel lastig om te achterhalen waar je sommige informatie moet halen. Wie gaat waar over?" "Er zijn als je pech hebt, verschillende sturingsinformatiekanalen. Het is niet per definitie dat je 'die' kant op gestuurd wordt." "De leader of the pack is niet duidelijk"
- Bijvoorbeeld: de medewerkersbijeenkomst, we gaan online we gaan kantelen en dat je van andere vlakken heel veel communicatie nu hoort, van gaan we nu dan wel die kant op? En wat dan wel en wat dan niet? En daar merk je in dat het niet helemaal duidelijk is wat het inhoud. Op het podium wordt dit verteld, en een slag later ontstaan andere besluitvormingen. Dus daar krijg je schuivende panelen. Waar moet je nou je peilen op richten als het verschillende kanten op gaat? Waar haal je dan het net op dat je allemaal dezelfde kant op loopt?
- Ook een mooi voorbeeld: "Je hebt natuurlijk zwart en wit, en als je op sturing kijkt, dan kan je kiezen voor zwart of wit en wij sturen op grijs. Soms gaat het iets meer naar wit en soms iets meer naar zwart, maar je weet uiteindelijk nog steeds niet wat nou je uiterste zijn. Je blijft een

beetje schuiven. Misschien moet je uiteindelijk gewoon kiezen, of zwart of wit. En als je dan kiest voor bijvoorbeeld zwart, dat kan dan achteraf wel fout zijn maar dan heb je wel een duidelijke richting gekozen, een keuze gemaakt en dat mis ik nu.

- Voorbeeld hiervan: Bij de beroepsgroepenteams, gaan we nou sturen op uren of sturen op dat ze alle verzekeringsproducten moeten doen? We maken nu geen keuze dus doen het eigenlijk maar allebei.
- Het is eigenlijk wel heel logisch, je maakt gewoon een keuze en hangende dat proces maak kom je onverwachte dingen tegen.
- Helderheid over hoe je moet managen is heel belangrijk.
- Ik wil eigenlijk gewoon geïnterpreteerde informatie, het is niet duidelijk: wat is nou de relevantie voor mij? Ik ben heel erg bezorgd, over alle staven die mij gaan serviceën dat ze dat straks niet meer gaan doen. Ik heb het gevoel dat we terug naar af gaan!

2. Perceptie van begeleiding tijdens de transitie:

Ondersteuning:

- Transferteam → wie zijn dat? Wie zitten daar dan in?
- Dat heeft wel op intranet gestaan.
- We zijn heel goed gestart met de bijeenkomsten in december, er werd verteld 'er zijn consequenties, maar we weten wat ons te doen staat'. Die bijeenkomsten waren echt heel goed neergezet, maar daarna is de communicatie echt naar beneden gekelderd. Het type informatie zeg maar. Bijvoorbeeld de nieuwe governance, de inrichting daarvan dat werd dan 'even in een uurtje' door de manager bijeenkomst gejaagd en er werd gezegd 'we zetten heb op intranet' maar eigenlijk mocht je het daarna dan met je eigen team zelf maar uitzoeken. Die verhouding tussen de allereerste bijeenkomst en dit is heel groot en lastig te begrijpen. Het was zo strak begonnen, dus het viel daarna wel tegen.
- Ja het is nu dus ook, wat heb ik er nu aan? What's in it for me? En dat is ook vooral met al die massacommunicatie zoals intranet, daaruit is erg lastig te halen wat ik daar nu aan heb en ook voor mijn team? Als we het verhaal niet kunnen vertalen naar 'whats in it for me' dan heb je er ook geen interesse in.
- En het is ook abstract als je er niet dagelijks mee te maken hebt.
- Het is ook soms niet duidelijk wat voor soort ondersteuning ze dan kunnen bieden (de ondersteunende partijen). En sommige dingen zijn ook niet echt een logisch proces. Bijvoorbeeld bij Finance of HR, heb ik bepaalde informatie/ ondersteuning niet gehaald omdat ik dacht dat het gebracht zou worden en nu loop ik eigenlijk een beetje achter de feiten aan omdat ik er laatst achter kwam dat ik er al lang mee bezig had moeten zijn. Ik verwacht dat ik ondersteuning krijg zodat ik weet wat ik moet gaan doen, en dat heb ik nu niet.
- Ik miste zelf rondom de vertraging van P24 heel erg de opvolging, wat voor consequenties heeft dat dan voor de plannen die we eerst hadden? Wat betekent het nu voor het bedrijf?
- Wanneer komt het nu wel, wat er dan komt en wat betekend dit dan voor de fte?
- Als er geen informatie is, geef dan in ieder geval nog procesinformatie!?

Finance:

- Ik heb Finance in alle van de transitie tijd ook niet gezien
- Ja maar wat voor rol hadden ze moeten hebben vraag ik me dan af, is het nodig?
- Bij budgetten ofzo doorrekenen.

- Ook hierbij, what's in it for me? De begrotingen die ik nu krijg, daar heb ik niet heel veel aan want dat is niet gespecificeerd op mijn afdeling.
- Ik krijg wel elke maand een overzicht, maar daar moet ik dan wel eerst om hebben gevraagd. Ik moet elke maand wel vragen of ik een overzicht mag, ik moet er zelf altijd achteraan bellen. Voor je omzetten en je kosten.
- En vanuit Finance mag er dan best bij die overzichten vermeld worden van heb je dit gezien of is dit je opgevallen!?
- Tijdens de transitie ontbreekt de rol van Finance helemaal, ik heb een nieuwe afdeling gekregen maar hoe het zit qua budget enzo? Geen idee.

Het is belangrijk dat je informatie krijgt waar je wat aan hebt, dat is in het reguliere proces als zo maar zeker nu in de transitie.

Meer of minder ondersteuning:

- De nadruk bij deze stelling ligt volgens mij niet op méér ondersteuning gewenst maar meer ondersteuning gewenst. Überhaupt ondersteuning. Helpend, meer van wat we nu krijgen.
- Bij manager is het opvallend, maar dat kan komen door dat de ondersteuning al goed is, dus méér ondersteuning hoeft dan niet. Of dat men zich juist wel ondersteund voelt door hun manager maar dat dit wel wat meer zou mogen. Daar zal waarschijnlijk de inconsistentie inzitten.
- Combinaties maken, ik wil niet meer ondersteuning- want ik ben tevreden. Misschien daar nog een kruisverband uit halen. Kijken wat is ingevuld bij de enquête of daar relevante uitkomsten uitkomen!? Bij managers, maar ook bij HR. Om de conclusies eruit te trekken, het kan namelijk 2 totaal verschillende conclusies vormen, of ze wel ondersteund voelen dus het hoeft niet meer, of wel ondersteund voelen maar het mag wel meer.
- Door de verandering enthousiast te maken, een verandering kan je doorvoeren door het te laten dragen door de mensen die het moeten doen. Het blijft heel erg top-down.
- De top-down vind ik juist minder worden, met het nastreven van doelen bijvoorbeeld. In het begin was het heel duidelijk en nu wordt dat veel minder.
- Het verhaal veranderd, de lijn van het verhaal/doelstelling is niet consistent. Je gaat nu dan terugkrabbelen als het complex wordt. En dan wordt het dus een grijs gebied waar we in gaan sturen, omdat de doelen niet meer duidelijk zijn.
- Als je communiceert wat je doelstellingen zijn, kan je niet telkens beslissingen nemen die daar niet aan bijdragen die daarmee in conflict mee zijn. Dan krijg je dus die kluwen wol van niet zwart wit beslissingen maar grijs.
- Olof bik zei ook: Als je strategie is om de beste te worden, moet elke beslissing die je dagelijks neemt bijdragen om de beste te worden. Als je 1x iets anders beslist dan snapt niemand het meer en gaan ze iets anders doen.
- En waarschijnlijk nemen we bij VvAA beslissingen die afwijken van onze doelen en strategie, uit goede bedoeling
- Hebben we het daar dan wel over, leggen we uit waarom dat gebeurt. Die informatie mis ik. Prima dat het gebeurt maar leg het wel even uit. Als je dat niet doet schept dat twijfel of ga je stil staan.
- Geef gewoon ook je fout toe, dat maakt het super krachtig. Als je toegeeft dat je de verkeerde keuze hebt gemaakt en dan bijstuurt.

- Je moet wel duidelijk zijn, je kunt gerust zeggen dit is wat we nu weten en dit is wat we nog niet weten.
- Mandaat en verantwoordelijkheid.

3. Informatievoorziening en behoefte:

- Onvoldoende geïnformeerd: als je het niet weet kan je het ook niet vertellen

Tijd:

- Over p24, het is uitgesteld maar het is niet goed gecommuniceerd, ook wanneer dan wel!?
- Iets is te laat als je niet weet wanneer het gaat komen, als ik weet dat het volgende week komt is het niet per definitie te laat. Maar als ik het niet weet, is het vandaag te laat.
- Je moet jezelf als bedrijf gewoon besluiten nemen en dus doelen stellen, dan moeten we er uit zijn en dan moeten we het gaan communiceren!
- Wanneer er niet goed gecommuniceerd wordt gaan mensen speculeren.
- Het is belangrijk om duidelijk te zijn welke kant je nou precies op wilt. Als je bijvoorbeeld aangeeft, de komende 5 maanden gaan we die kant op tot dat we meer duidelijkheid hebben. Dan zeg je wel oké we gaan die kant op. Nu staan we allemaal stil op de kruising of mensen gaan links of rechtsaf eens kijken of dat de beste weg is. Maar uiteindelijk komen we toch weer terug op de kruising.
- Maak de informatie behapbaar dat het geïmplementeerd kan worden.

4. Doel, gelijkgerichtheid en veiligheid

- Gelijkgerichtheid:
- Men vindt het nog wel een hoog %. Dat alle managers hetzelfde doel nastreven. Maar aan de ene kant is het ook logisch, want je bent verantwoordelijk voor je eigen winkel dus je hebt je eigen doelen daarin. Eigen winkel eerst. Maar dat kan wel conflicteren met andere doelen.
- Ledenbelang is eigenlijk een doel op zich! Het kan niet naast doelen staan.
- Gelijkgerichtheid in ledenbelang is ook verschillend. Is het ledenbelang oké ik verander de polis voor meneer Jansen maar dan is het voor die andere 20.000 leden niet in hun voordeel, of richt je je op 'de klant', de 20.000 leden die die polis afnemen? Want mensen die met meneer Janssen bellen die zeggen, ja maar je moet het belang van meneer Janssen in acht nemen! En meneer Janssen belt en niet die 20.000 leden.
- Bij VvAA hangt er wel een cultuur dat je alles zelf mag bepalen. Er wordt niet gezegd, deze kant gaan we op, dit is wat we bepalen en als jij nog een keer links of rechtsom gaat dan is daar het gat van de deur.
- Er is veel ruimte voor hazenpaden. Er is afgesproken 'we gaan die kant op' maar dan zijn er altijd mensen die zeggen 'ja maar daar ben ik het niet mee eens dus ik ga die andere kant op'. Er zijn veel ontsnappingsroutes, en mensen vinden dat ook nog oké.
- Of de routes worden ineens anders uitgelegd.
- Alle managers streven hetzelfde doel na, is dan ook hier bij.
- Bij de stelling we weten ons altijd gesteund door HD/DT, is er een opmerking dat je soms je mening geeft en dat word dan niet gewaardeerd of van tafel geveegd.
- Door de nieuwe governance ontstaan wel meer kolommen 'zij van A&D' "zij van V&B", "Mijn klanten".

- Er wordt gesproken over klanten eigendom maar dat zijn eigenlijk VvAA klanten.

Opmerking, wat vinden we dan wel goed dat is gegaan tijdens de transitie?

Het gaat heel goed, maar het is soms gewoon lastig. Je moet wel weten wat we gaan doen.

Waar zit het verschil? Het is niet helder wanneer communiceert een staf over een project? Waar moet je nou zijn om bepaalde informatie te halen. Wie moet je het vragen!? Wat doet de lijn zelf? Moet ik bepaalde plannen schrijven? Wat moet ik zelf doen? De lijn opereert maar wie doet nou wat?

Opmerking: het verhaaltje van de afdeling Corporate communicatie op intranet, wie waar nou precies verantwoordelijk voor is, dat zou ook goed zijn bij de verschillende projecten bijvoorbeeld? Wie zitten er in en wie kan je wat nou vragen?

Rapportcijfer, het cijfer valt nog mee. Vind het niet zo raar.

Ik vind het eigenlijk wel positief, ik had verwacht dat het lager zou zijn!

Opmerking over enquête: de enquête duurde langer dan 6 minuten.

En bij de volgende enquête eventueel als laatste vraag stellen wat men mistten in de enquête.

Uitwerkingen groepsdiscussie 2

Datum 8 mei 2014

Aanwezigen: Leo Moerman, Jeroen Woertman, Luc Ponsioen, Ayla Moerenhout en Ward de Moor

Informatiebehoefte en belang:

- Er is geen gelijk beeld over waar we naartoe willen
- Strategische doelstellingen, algemene informatie: het is belangrijk dat je met elkaar een gelijkwaardig beeld hebt waar je naartoe wilt veranderen. Zoals bij een huis. Je zet eerst een maquette neer, dit is het huis wat we willen opleveren. Het kan zijn dat die over 2 jaar pas af is, maar je kunt de deelresultaten wel vieren
- Tussenresultaten moet je vieren (zoals bij een huis, vier je ook het hoogste punt of als de keuken af is) Je hebt dan een stappenplan.
- Ik vraag mij af dat wanneer je aan 3 managers vraagt wat houdt volgens jou de doelstelling 'zakelijk kompas' of 'eenvoud en gemak' in, dan krijg je 3 totaal verschillende antwoorden wat er onder verstaan wordt. En wij zijn bij die discussies geweest, laat staan wat de collega's die dat niet zijn geweest, hoe verdeeld die mening dan is. Er is best wel een diffuus beeld, waarom doen we eigenlijk die transitie!? Wanneer zijn we geslaagd in het bereiken van de transitie?
- Zoals bij P24, dat is al gebouwd en nu komen we op punten waar fundamenteel anders over gedacht wordt! Als je jezelf als internet verzekeraar wilt neerzetten, moet je dat doen, en niet ook nog papier erop en telefoon (telefonisch contact) erbij doen. En dan ook nog verwachten dat de premie omlaag kan.
- We timmeren alles van te voren dicht, om alles precies zeker te weten, zelfs soms tot achter het gaatje, en toch maken we dit soort fouten.
 - ➔ Waarschijnlijk komt dat door, hoe dichter we bij het gaatje komen des te meer angst gaan we krijgen ➔ als we a willen betekend dat we dit en dit niet meer doen, oh shit maar dat is angstig. We gaan iets niet meer doen maar we zijn wel een ledenorganisatie!
- Vertalen van je strategie naar je acties toe, wat betekend dat nou. Daar gaat het precies om.

- Het vertalen naar afdelingsdoelstellingen.
- HR informatie, inderdaad nu op dit moment heb ik het nog niet nodig, dus daardoor waarschijnlijk zo beoordeeld.

Perceptie van begeleiding:

- Finance kan ik niet herkennen.
- Maar ik vind die percentages op zich wel logisch. Er is de afgelopen tijd zoveel verschoven, maar ik heb van Finance nog steeds niet gekregen. Geen overzichten en rapportages, en daar ben ik wel chagrijnig over, maarja ik begrijp het wel. Het is ook wel wat. Ik vind het niet raar maar ik ben er niet tevreden over.
- Transferteam, daar schrik ik wel van. Het plaatsingsproces daar ben ik wel tevreden over.
- Corporate communicatie, naar mijn mening is hun rol in deze dat ze de communicatie over de gemeenschappelijke doelstellingen, dat continu via allerlei kanalen, dat eenduidige beeld continu probeert neer te zetten. Het gezamenlijke doel eenduidig uitdragen. Dat ervaar ik als onvoldoende.
- Transferteam werd in het begin heel rigide ingezet. (i.v.m. verlengen van tijdelijke contracten en mensen die in het transferteam zitten)
- Startfase ben ik heel tevreden, en er is ook een goede update geweest. Te veel communiceren hierover kan bijna nooit.
- Het bereiken van alle collega's met Corporate communicatie is erg lastig, er wordt enorm veel op intranet gezet. Als je dat vergelijkt met een aantal jaar geleden, we mogen nu gelukkig ook het kanaal echt als medium gebruiken. Maar over het algemeen zijn het wel hele lange verhalen. Dan moet je jezelf afvragen, in hoeverre gaat iemand die dan lezen. En pikt hij ook de goede dingen eruit.
- Er wordt veel gecommuniceerd, ook over p24. Wat goed is, is dat daarbij ook de kleine settingen worden georganiseerd, net zoals de inloop lunches en dergelijke dat is wel heel goed.
- We pompen heel veel tijd en geld in het jaarverslag en gaan ervan uit dat heel veel mensen dat lezen. Maar dat is niet zo, het wordt echt niet veel gelezen. En dat is wel jammer, want daar praten we ook over dit soort dingen maar het wordt gewoon niet gelezen. De ppt. wordt aangeklikt en dat is het. We moeten het veel meer doen met een poster hier en een billboard daar. En inderdaad intranet.
- Ik snap de andere kant van het verhaal ook wel hoor, wat moet je nou precies zeggen, net als je een aantal mensen heb moeten laten gaan. Want er is ook natuurlijk informatie dat je nog niet kan vertellen.
- De angst om procesinformatie te verspreiden is erg hoog.
- Met regelmaat vertellen wat er aan de hand is, ook al weet je sommige dingen nog niet, zeg dat dan maar! Maar het lastige is dat we ook nog niet kunnen vertellen wanneer we het dan wel weten.
- Er gaan nu dus geluiden, waarom stellen we het uit, wat is de discussie!?
- Wat ik trouwens wel vreemd vind is dat de 'eigen manager' nog best een lage score heeft.
- Dat komt onder andere door dat ik het laag gescoord heb, ik heb namelijk heel weinig informatie gekregen van mijn eigen manager. Het is een kringetje van 3 personen en dan naar boven toe naar Cees, een tijdje geleden kregen we nog wel wat informatie maar daarna is het wel stil geworden.

- Dit heb ik aangekaart, ik krijg te weinig informatie van jou, maar jij hebt geen tijd om mij continu op de hoogte te houden van ontwikkelingen, dat begrijp ik wel maar zorg er wel voor dat ik de informatie op tijd krijg.
- Niet iedereen is zich bewust waar ze informatie moeten halen en waar de besluiten worden genomen.
- Het is ook kennis halen. Je hebt ook eigen verantwoordelijkheid.

Meer minder gewenst.

- Je wilt eigenlijk altijd meer ondersteund worden. Dat hoeft nooit minder.
- Wat meer zou kunnen, een week mail ofzo. Meer updates, kort en bondig waar we nu staan. Procesinformatie.
- Transferteam → heb het er maar over, iedereen weet dat er een aantal mensen onder het transferteam hangen, heb het er maar over. Er wordt vaak heel moeilijk over gedaan.
- Als je het hebt over de begeleiding in de transitie, dat gaat veel verder dan het verspreiden van informatie. Het 'transitieteam' moet met de lijnmanager om tafel, oké deze beslissing betekend dit voor jou afdeling dus dit moet je aan transitie doen. Wat zijn de verwachtingen voor zo'n afdeling.
- Waar is het transitieteam? Vb., de architect die de verbouwing leidt. Als je je huis gaat verbouwen is het goed om daar een architect bij te hebben.
- Het groepje dat de proceskant leidt. Die de presentatie hebben gedaan.
- Er zijn strategische doelstellingen gemaakt, en ik dacht dat het 'transitieteam' daar dan invulling aan ging geven in de organisatie om dat te realiseren.
- Wat verwachten we van jou als manager.
- Inspiratie van de top, dat zal je altijd terug lezen.
- De stip op de horizon, wie zijn we over 5 jaar! Meer inspiratie. Ook vanuit de top.
- Het delen van succesverhalen kan hier aan bijdragen! Want wanneer we succesverhalen delen blijven mensen enthousiast en zullen er voor gaan. Creëren van geloof erin
- Dat je laat zien, we hebben de visie bedacht, zoals bij advies en diensten, vertel maar wat leden ervan vinden, dat ze het heel fijn vinden één aanspreekpunt te hebben.
- Als je succesverhalen deelt, heb je bewijsvoeren dat wat (willen) we doen ook werkt. En de juiste keuzes zijn.
- Stel dat je bij het online verzekeren, een product online zet, en dan met een klantenpanel het laat testen en deelt intern, hoe geweldig ze het vinden. Als je zo'n verhaal hebt, is het voor iedereen vanzelfsprekend dat we dit moeten doen. En nu hebben we koudwatervrees of we het allemaal wel moeten doen. Dat is het creëren van geloof in de verandering, en als je die succesverhalen niet hebt, moet je je afvragen of de keuzes die we maken wel de juiste zijn!
- Ook bij P24 is dit het geval, er werd geroepen dit is wat onze leden willen, toen heb ik gevraagd, ok hebben we ze het dan ook gevraagd of ze dit willen, nee maar iedereen doet aan telebankieren dus dit willen ze ook. Ik heb heel lang volgehouden dat ze het moeten vragen maar ze doen het niet.
- Het zou interessant zijn om in de zomer (wanneer p24 een tijdje draait) het met onze leden te toetsen wat ze er nou van vinden.

Informatievoorziening en behoefte:

- 66% vindt de informatie duidelijk dus. Dit vind ik een hoog %, ik vraag me af of dat wel echt zo is. Of mensen de informatie echt duidelijk vinden, misschien sociaal wenselijk.

- Maar het kan ook zijn dat het voor hen wel duidelijk is, maar of dit het juiste is wat wij ook bedoelen?
- 'je weet niet wat je niet weet' speelt hierbij een rol.
- Ik denk inderdaad wel dat ik het weet.

Tijdig:

- Je had het eerder moeten horen. Je krijgt vragen uit je team.
- Je hoort bepaalde informatie ook niet!

Doel, gelijkgerichtheid en veiligheid:

- Dat men weet wat men te doen staat om de veranderingen door te voeren vind ik wel heel erg hoog!
- Doel: er is nog steeds geen duidelijkheid over hoe gaan we dit doen, want het wordt toch weer veranderd onderweg. Je geeft daarmee de ruimte aan de ic, aan managers onderling die verschillende belangen hebben. Maar er zitten ook persoonlijke belangen achter. Maar als je zegt, ik geef daar 0 ruimte op, dan betekent dat ook dat mensen zich er niet mee mogen bemoeien. Maar zolang je er wel ruimte op geeft, dan geef je ze een podium om er over mee te discussiëren.
- Om dit plan succesvol te maken moet je je ook bij je plan houden om de premie laag te houden. Als je niet oplet heb je straks alleen je backoffice online gezet en verder doe je hetzelfde als voorheen.
- Als je boven in niet klip en klaar zegt, dit gaan we doen en dat is het, dan gaat het dus fout. Zodra je mensen de ruimte blijft geven dan krijg je dus dit soort antwoorden, dat managers niet het zelfde doel nastreven.
- En iedereen is op dit moment heel erg zijn eigen winkel aan het inrichten dus daarin is het ook niet raar.
- Het DT spreekt met 1 mond, vind ik erg hoog! Maar ik geef ze nog wel het voordeel van de twijfel.
- Veiligheid: ik herken het wel, ik kan altijd het gesprek aangaan als ik het ergens niet mee eens ben.
- Ledenbelang: het blijft altijd wringen. Wat is nu precies het ledenbelang, service/dienstverlening bieden of een lage premie?
- Het vertalen in je kanalen doen we niet goed.

Wat missen jullie nog:

- Structurele proces informatie mis ik echt.
- Ondersteuning mag inderdaad pro-actiever aangeboden worden.

Bij het rapportcijfer:

- De vraag is in hoeverre er sociaal wenselijk is geantwoord. Als je de echte antwoorden had gekregen was het rapportcijfer denk ik wel 1 of 2 volle punten minder was. Als je kijkt naar de andere antwoorden.

Overbodig in enquête:

De minder ondersteuning mag eruit. Want mensen willen altijd ondersteuning. Deze ombuigen.

Overige opmerking:

- Om meer concreetheid te geven in waar we naar toe gaan, zou je aan de DT- leden kunnen vragen wanneer zij nou vinden aan het eind van het jaar wanneer zij geslaagd zijn, wanneer vinden zij nou dat hun jaar succesvol was!?
- Die vraag wordt gesteld aan het einde van het jaar, die informatie is er wel, maar misschien moeten we die ontsluiten en delen!?
- Vragen aan mensen, wanneer vind jij nou dat jij geslaagd bent aan het einde van het jaar. Dus nu vragen wat ze bereikt willen hebben eind 2014. Je eigen doelstellingen maken.
- Dan maak je het heel persoonlijk en concreet. Dan komt die VvAA maquette, die komt dan tot stand omdat iedereen zeg maar zijn eigen kamer ontwerpt en het moet er zo uitzien het einde van het jaar, nou dan zou ik heel trots zijn. En dat kan je dan uiteindelijk ook door vertalen naar leidinggevende en naar medewerkers van dit zijn de doelen die we met ons team moeten behalen. Welke bijdragen moet ik dan leveren omdat resultaat te behalen.
- Zichtbaarheid, en inspiratie eruit halen.