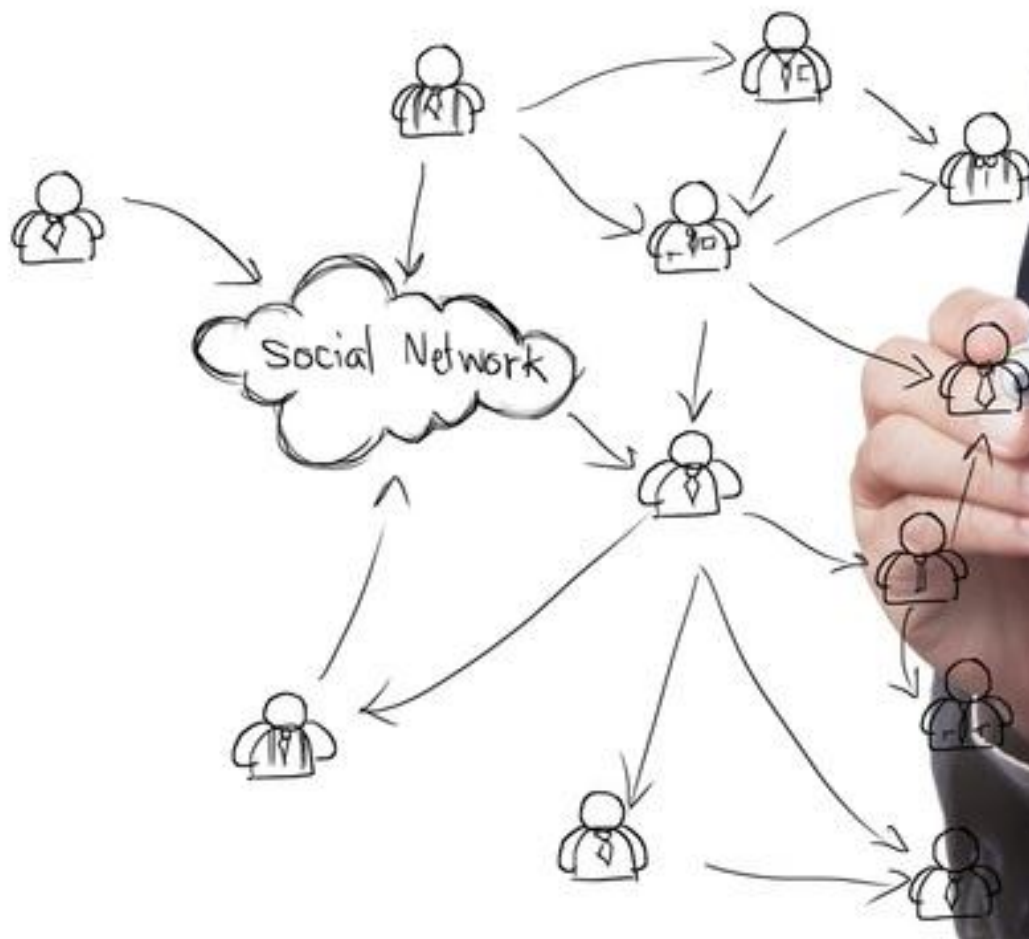


Interne communicatie als verbindende factor

over het activeren en verbinden van jonge werknemers



Door Marlou Dingen

Afstudeerscriptie

Interne communicatie als verbindende factor

Door: Marlou Dingen (2148064)

Studiejaar: 2012 / 2013

Datum: Amersfoort, 3 juni 2013

Begeleid door Henk A. Boeschoten

Fontys Hogeschool Communicatie

Omslagafbeelding van www.marketingfacts.nl

Voorwoord

De afgelopen drie maanden ben ik een heleboel wijzer geworden. Niet alleen over het activeren en verbinden van jonge werknemers, maar ook over Johnson & Johnson als organisatie. Ik heb mogen ervaren hoe het is om deel uit te maken van een groot, internationaal bedrijf. Ik ben ontzettend blij met deze kans en ik heb het waanzinnig naar mijn zin gehad.

Natuurlijk heb ik niet stilgezeten. Ik heb onderzoek gedaan naar de communicatie rondom YoungJNJ, de jongerenvereniging van Johnson & Johnson. Het is een verkennend onderzoek waarin ik beschrijf hoe interne communicatie kan bijdragen het activeren van jonge medewerkers. Hiervoor heb ik heel veel boeken gelezen, interviews gehouden en enquêtes afgenomen. Dit heeft geresulteerd in een passend advies.

Tijdens het afstudeerproject bleek er veel vraag te zijn naar mijn onderzoeksresultaten. Niet alleen in Nederland, maar ook in België, Zwitserland en Amerika zijn ze geïnteresseerd in de uitkomsten.

Dit afstudeerproject was niet mogelijk geweest zonder de praktische adviezen en het enthousiasme van mijn afstudeerbegeleider vanuit FHC: Henk Boeschoten. Uiteraard wil ik ook mijn begeleider vanuit Johnson & Johnson, Wessel van Dijk, hartelijk bedanken voor zijn goede hulp gedurende het afstudeerproces. Veel dank gaat ook uit naar Lineke Pelleboer van YoungJNJ, die altijd enorm haar best gedaan om mij de benodigde begeleiding te bieden en hier is zij met vlag en wimpel in geslaagd!

Tot slot een dankwoord voor iedereen die heeft bijgedragen aan het onderzoek. Veel dank voor jullie medewerking, enthousiasme en input.

Marlou Dingen
Amersfoort, 3 juni 2013

Inhoudsopgave

Samenvatting	Pag. 6
Inleiding	Pag. 7
DEEL 1 Onderzoeksopzet	Pag. 8
Hoofdstuk 1 Onderzoeksontwerp	Pag. 9
Hoofdstuk 2 Volgens de theorie	Pag. 12
DEEL 2 Het onderzoek	Pag. 17
Hoofdstuk 3 YoungJNJ, hét jongeren netwerk van J&J	Pag. 18
Hoofdstuk 3.1 Wat is YoungJNJ?	Pag. 18
Hoofdstuk 3.2 YoungJNJ in de organisatie	Pag. 19
Hoofdstuk 3.3 YoungJNJ en communicatie	Pag. 22
Hoofdstuk 3.4 Op naar de toekomst	Pag. 23
Hoofdstuk 3.5 Conclusies hoofdstuk 1	Pag. 25
Hoofdstuk 4 Communiceren met young professionals	Pag. 27
Hoofdstuk 4.1 Generatie Y	Pag. 27
Hoofdstuk 4.2 Young Professional Networks	Pag. 31
Hoofdstuk 4.3 Conclusies hoofdstuk 2	Pag. 36
Hoofdstuk 5 De kracht van communicatie	Pag. 37
Hoofdstuk 5.1 Krachtig communiceren	Pag. 37
Hoofdstuk 5.2 Communicatie en activatie	Pag. 39
Hoofdstuk 5.3 Conclusies hoofdstuk 3	Pag. 41
DEEL 3 Conclusies en adviezen	Pag. 42
Hoofdstuk 6 Conclusies	Pag. 43
Hoofdstuk 6.1 SWOT	Pag. 43
Hoofdstuk 6.2 Conclusies	Pag. 44
Hoofdstuk 7 Adviezen	Pag. 47
Hoofdstuk 7.1 Advies	Pag. 47
Hoofdstuk 7.2 Aanbevelingen	Pag. 51
Verklarende woordenlijst	Pag. 52
Bronnenlijst	Pag. 54

Bijlagen

Pag. 55

Bijlage 1	Het Credo	Pag. 56
Bijlage 2	Communicatiemiddelen J&J	Pag. 57
Bijlage 3	Communicatiemiddelen YoungJNJ	Pag. 61
Bijlage 4	Vragenlijst voor bestuursleden YoungJNJ	Pag. 64
Bijlage 5	Interview Marijn Kraakman	Pag. 65
Bijlage 6	Interview Lineke Pelleboer	Pag. 68
Bijlage 7	Interview Charlotte Avis en Marlène Raaijmakers	Pag. 71
Bijlage 8	Interview Kai Touw	Pag. 74
Bijlage 9	Interview Martijn Dijkgraaf	Pag. 76
Bijlage 10	Vragenlijst voor externe bedrijfsjongerenverenigingen	Pag. 78
Bijlage 11	Interview DSM NEXT	Pag. 80
Bijlage 12	Interview YoungPwC	Pag. 84
Bijlage 13	Interview Young Ernst & Young	Pag. 88
Bijlage 14	Interview Jong Rabo	Pag. 91
Bijlage 15	Interview YPN België	Pag. 95
Bijlage 16	Interview YPN Zug	Pag. 97
Bijlage 17	Berekening steekproefgrootte	Pag. 100
Bijlage 18	Enquêtevragen actieve leden	Pag. 101
Bijlage 19	Enquêtevragen minder actieve leden	Pag. 104
Bijlage 20	Enquêteresultaten	Pag. 107
Bijlage 21	Voorbeeld aanmeldingsformulier commissieleden	Pag. 116
Bijlage 22	Voorbeeld LinkedIn ABN AMRO	Pag. 117

Interne communicatie als verbindende factor

Interne communicatie is de communicatie binnen een organisatie. E-mail, nieuwsbrieven, posters en intranet zijn stuk voor stuk middelen voor de interne communicatie. Deze communicatiemiddelen hebben één ding met elkaar gemeen: ze zijn allemaal eenzijdig.

De communicatie vanuit YoungJNJ verloopt ook meestal in één richting: van het bestuur naar de leden. Dit is natuurlijk prima, maar in dat geval kan niet van de leden worden verwacht dat zij iets terugzeggen. Ze kunnen de eenrichtingsweg namelijk niet in vanaf de andere kant. Tijd voor wegwerkzaamheden. De weg verbreden en een extra rijbaan bouwen. En dan natuurlijk een tweerichtingsweg zodat de leden het bestuur tegemoet kunnen rijden. Dit creëert ruimte voor zogenaamde *bottom-up* communicatie.

YoungJNJ zet zich in voor alle jonge medewerkers van Johnson & Johnson. De leden horen bij Generatie Y, een unieke generatie. Y-ers zijn optimistische kuddedieren die graag een verschil maken in de wereld. Ze hechten niet zoveel waarde aan één enkele carrière en vinden goede vrienden belangrijker dan een goede loopbaan. Veelal kenmerken die in strijd lijken met de doelen van de jongerenvereniging. Maar dit staat een mooie samenwerking gelukkig niet in de weg.

Waarom moeilijk doen, als het samen kan?

Het bestuur van YoungJNJ wil hun leden met elkaar verbinden en activeren om zelf activiteiten te organiseren. Veel leden staan hier ook voor open. $1 + 1 = 2$ zou je zeggen. Inderdaad! Het begrip *drempelverlaging* speelt hierin een cruciale rol. De drempels liggen momenteel te hoog, dus daar moet verandering in komen.

De belangrijkste adviezen voor het activeren en verbinden van jonge medewerkers zijn:

- **Samen werken aan samenwerken**
Coördineer, als bestuur zijnde – commissies per operating company en werf de commissieleden via persoonlijke communicatie. Het doel van YJNJ kan worden vertaald in een corporate story. De leden herkennen zich hierin en dat is de eerste stap naar activatie.
- **Delen is het nieuwe verbinden**
LinkedIn is ideaal voor bottom-up communicatie. Ontwikkel een overzichtelijk, en vooral leuk platform dat aansluit bij de gehele middelenmix. Betrek de leden hierbij door zelf het voortouw te nemen. Reageer op elkaar en deel *shareable* informatie. Langzaam maar zeker ontstaat er een actief sociaal netwerk waarin de leden continu met elkaar verbonden blijven.
- **Het creëren van een sociaal netwerk**
Zodra de betrokkenheid van de leden een feit is en zij zich actief inzetten voor de jongerenvereniging, kan de stap worden gezet naar een sociale community. Om dit te bereiken is het van groot belang dat eerst de voorgaande twee adviezen geheel worden uitgewerkt. Het vergt veel tijd en geduld voordat deze stap kan worden gemaakt.

Dit onderzoek wijst uit dat YJNJ klaar is om de leden te activeren. De beurt is aan het bestuur. In het faciliteren en stimuleren van ledenactivatie kunnen zij een belangrijke rol spelen. Er moet een heldere basisstructuur ontwikkeld worden met een sterke middelenmix, waarmee de meerwaarde van de jongerenvereniging wordt uitgedragen. Persoonlijke communicatie heeft hierin een onmiskenbaar groot aandeel.

Inleiding

Dit rapport is geschreven om de studie Communicatie aan de Fontys Hogeschool in Eindhoven te mogen afronden. Het onderzoek is uitgevoerd bij Johnson & Johnson Medical in de periode van februari tot juni 2013.

In eerste instantie was de opdracht gericht op het evalueren van het gehele communicatienetwerk van J&J Medical Benelux, maar als snel werd duidelijk dat deze opdracht te groot was voor de periode van drie maanden. Daarom is besloten om de focus te leggen op de jongerenvereniging van J&J Nederland.

De jongerenvereniging

YoungJNJ is een zakelijk platform voor medewerkers van alle bedrijven die behoren tot Johnson & Johnson Nederland en jonger zijn dan 36 jaar. Doel van dit zakelijke platform is om jonge medewerkers een beter beeld te geven van wat er binnen het grote J&J allemaal gebeurt, wat de mogelijkheden binnen het bedrijf zijn en om daarnaast kennis te delen en te creëren. Op deze manier worden jonge, talentvolle medewerkers meer gebonden aan het bedrijf.

Aanleiding

YoungJNJ staat nog in de kinderschoenen. De jongerenvereniging bestaat pas sinds september 2012 en het bestuur is nog zoekende naar de ideale manier van communiceren. Het is de bedoeling dat YoungJNJ een levendige community wordt met actieve leden. Maar wat is beste manier om de leden te bereiken? En als je ze dan bereikt, hoe krijg je ze zover om zelf iets te organiseren?

Deze vragen hebben geleid tot de volgende centrale vraag:

Hoe kan interne communicatie effectief worden ingezet om de mate waarin de leden actief zijn binnen YoungJNJ te vergroten en op lange termijn te behouden?

Het doel van dit rapport is tweeledig. Ten eerste is het bedoeld om mijn bekwaamheid aan te tonen en daarmee af te studeren. Om deze reden zullen sommige onderdelen wat uitgebreider aan bod komen dan wanneer dit rapport geschreven zou worden als professional zijnde.

Het tweede doel is om het bestuur van YoungJNJ te adviseren over verbeteringen van het communicatiebeleid met als doel het activeren en actief houden van de leden. Dit advies moet er mede* voor zorgen dat YoungJNJ uiteindelijk evolueert in een sociale community, waarin de leden zelf grotendeels verantwoordelijk zijn voor het organiseren van activiteiten.

Hierna zal Johnson & Johnson worden afgekort tot J&J, en YoungJNJ tot YJNJ.

* Om meer actieve leden te realiseren dient de gehele marketingmix (van diensten) op orde te zijn. De volgende zeven P's spelen een cruciale rol in de marketingmix van diensten: product, promotie, plaats, prijs, processen, people en physical evidence. Communicatie (promotie) is hierin een noodzakelijke, maar niet voldoende voorwaarde voor het succes van YJNJ.

Deel 1

Onderzoeksopzet

1

Onderzoeksontwerp

Deze scriptie is bedoeld om de mogelijkheden binnen interne communicatie verkennen en daarnaast de wensen en behoeften van de leden in kaart brengen, om zo advies te kunnen geven ter verbetering van het communicatiebeleid.

Het onderzoek bestaat uit drie delen: literatuuronderzoek, enquêtes ingevuld door leden van YJNJ en interviews met jongerenverenigingen binnen soortgelijke bedrijven. Er is bureau- en veldonderzoek verricht om antwoord te krijgen op volgende centrale vraag:

Hoe kan interne communicatie effectief worden ingezet om de mate waarin de leden* actief zijn^{*1} binnen YoungJNJ te vergroten^{*2} en op lange termijn te behouden^{*3}?

* Leden: alle medewerkers van J&J in Nederland die jonger zijn dan 36 jaar.

^{*1} Actief zijn: zich actief inzetten voor de jongerenvereniging, door bijvoorbeeld deel te nemen aan events en andere activiteiten, een lokale commissie op te zetten of op te treden als ambassadeur, maar ook door actief het contact met andere leden op te zoeken.

^{*2} Vergroten: meer actieve leden realiseren.

^{*3} Behouden: het is de bedoeling dat YJNJ op lange termijn een sociale community wordt, waarbij de leden zelf een belangrijke rol spelen in de organisatie van activiteiten.

Onderstaande deelvragen vormen de basis voor de hoofdstukken waarin de onderzoeksresultaten worden beschreven. In de conclusie van dit rapport worden deze vragen beantwoordt en hieruit volgt een passend advies.

Intern
1. Wat is YoungJNJ? 2. In welk opzicht sluit YoungJNJ aan binnen Johnson & Johnson als geheel? 3. Hoe ziet het huidige communicatiebeleid van YoungJNJ eruit en hoe is de gewenste situatie? 4. Wat is de meest effectieve manier om de leden te bereiken? 5. Op welke manier kan activatie van de leden effectief worden bereikt?
Extern
6. Wat zijn de kenmerken van Generatie Y en met welke trends/ontwikkelingen hebben zij te maken? 7. Wat valt er te leren van bedrijven die al jarenlang beschikken over een succesvolle jongerenvereniging?

Onderzoeksdoelgroep

De leden van YJNJ zijn de onderzoeksdoelgroep. Deze doelgroep is onderverdeeld in twee hoofdgroepen: actieve leden en passieve leden. De actieve leden zijn alle leden die aanwezig waren tijdens het laatste YJNJ event. Alle overige leden worden gezien als passieve leden. Wanneer er over 'de leden' in het algemeen wordt gesproken, betreft dit *alle* leden van de jongerenvereniging.

Literatuuronderzoek

In het theoretisch kader geeft de literatuur antwoord op de belangrijkste begrippen in het onderzoek. De rol van interne communicatie wordt verklaard en middels verschillende theorieën en modellen wordt de koppeling met het onderwerp van deze scriptie gemaakt. Ook het fenomeen *sociale community* komt aan de orde. Op deze manier kan vanuit de literatuur beredeneerd worden hoe interne communicatie kan bijdragen aan activatie van de leden.

Voor dit onderzoek worden de bekende Nederlandse communicatiewetenschappers geraadpleegd. Denk hierbij aan Van Ruler, Reijnders en Koeleman. Een volledig overzicht van de geraadpleegde literatuur en andere geraadpleegde bronnen is te vinden in de bronnenlijst aan het eind van dit rapport.

Oriëntatie

Naast het literatuuronderzoek, zijn er oriëntatiegesprekken gehouden met zes van de acht bestuursleden van YoungJNJ. Centraal hierbij stonden hun meningen en ideeën over het huidige communicatiebeleid en hun wensen voor de manier van communiceren in de toekomst. Hieronder is een specifieke beschrijving van de interviews per persoon en onderwerp weergegeven:

- Marijn Kraakman, voorzitter YoungJNJ
Onderwerp: de opbouw en belangrijkste doelstellingen van de jongerenvereniging en de communicatie rondom YJNJ bij Janssen Cilag in Tilburg.
- Lineke Pelleboer, communicatiemedewerker YoungJNJ
Onderwerp: de opbouw en belangrijkste doelstellingen van de jongerenvereniging en de communicatie rondom YJNJ bij Janssen Biologics in Leiden.
- Charlotte Avis, penningmeester YoungJNJ
Onderwerp: de opbouw en belangrijkste doelstellingen van de jongerenvereniging en de communicatie rondom YJNJ bij J&J Medical in Amersfoort.
- Marlène Raaijmakers, algemeen medewerker YoungJNJ
Onderwerp: de opbouw en belangrijkste doelstellingen van de jongerenvereniging en de communicatie rondom YJNJ bij J&J Medical in Amersfoort.
- Kai Touw, algemeen medewerker YoungJNJ
Onderwerp: de communicatie rondom YJNJ bij Crucell in Leiden.
- Martijn Dijkgraaf, contactpersoon externe relaties YoungJNJ
Onderwerp: de communicatie rondom YJNJ bij J&J Consumer in Almere.

De vragenlijst voor deze oriëntatiegesprekken is terug te vinden in bijlage 4.

Kwantitatief onderzoek

Aan de hand van het literatuuronderzoek en de oriëntatiegesprekken met het bestuur, zijn er belangrijke vragen naar voren gekomen. De antwoorden op deze vragen zijn gezocht door middel van enquêtes. De vragen zijn gerelateerd aan onderstaande onderwerpen:

- De effectiviteit van de huidige communicatiemiddelen
- De gewenste wijze van communiceren volgens de doelgroep
- Activatie door middel van ambassadeurschap
- Activatie door deelname aan commissies
- Activatie door het creëren van een sociaal netwerk

Tijdens het YJNJ event op 27 maart 2013 jl. is de enquête afgenomen bij alle aanwezigen (± 50 leden). De uitkomsten van de enquêtes geven antwoord op de bovengenoemde onderwerpen en vormen de essentie voor het beantwoorden van de centrale vraag van dit onderzoek.

Met hetzelfde doel is een soortgelijke enquête in april per e-mail verstuurd naar alle passieve leden. (± 740 leden).

De uitslagen van de enquêtes zijn representatief voor de gehele populatie en voor meer dan 90 procent betrouwbaar. Zie bijlage 17 voor nadere toelichting en voor de berekening van de benodigde steekproefgrootte.

De vragenlijsten voor deze enquêtes zijn terug te vinden in bijlage 18 en 19.

Kwalitatief onderzoek

Door middel van een selecte steekproef zijn er bedrijven met een eigen jongerenvereniging geselecteerd voor het afnemen van diepte-interviews. Dezelfde interviews zijn afgenomen bij een aantal internationale bedrijfsjongerenverenigingen van J&J. In deze interviews stond hun manier van communiceren centraal en werd vooral ingegaan op de implementatie van de communicatiemiddelen. Aan de hand van een half-gestructureerde vragenlijst is getoetst hoe effectief deze middelen daadwerkelijk zijn. Hierdoor konden de interviews na afloop gestructureerd verwerkt worden, maar was er ook voldoende ruimte om door te vragen.

Het belangrijkste doel van deze interviews was om een duidelijk beeld te krijgen van andere bedrijfsjongerenverenigingen en hoe zij functioneren in hun organisatie. Daarnaast dienden de interviews om inspiratie en ideeën op te doen voor de communicatie rondom YJNJ. De volgende bedrijven hebben meegewerkt aan dit kwalitatieve onderzoek:

- DSM, DSM NEXT
- PwC, YoungPwC
- Ernst & Young, Young Ernst & Young
- De Rabobank Groep, Jong Rabo
- Johnson & Johnson, YPN België
- Johnson & Johnson, YPN Zug

Volgens Baarda (2012, p107) zijn er vier verschillende manieren van het trekken van een selecte steekproef. Eén daarvan is de doelgerichte steekproef. Bij deze steekproef worden de steekprofeenheden bewust uitgekozen, waarbij de onderzoeksvraag de keuze bepaalt. Op deze manier zijn de zes bedrijfsjongerenverenigingen voor dit kwalitatieve onderzoek ook geselecteerd.

Bij de selectie is gekeken naar alle commerciële bedrijven die (gedeeltelijk) actief zijn in de gezondheidssector op internationaal niveau. Vervolgens is gekeken naar de grootte van hun jongerenvereniging en het succes hiervan binnen de organisatie. De Rabobank past uiteraard niet in dit profiel, maar omdat er vanuit het bestuur van YJNJ veel interesse was voor deze bedrijfsjongerenvereniging, is ervoor gekozen om ook Jong Rabo te betrekken in dit onderzoek.

J&J beschikt in vijf landen over een bedrijfsjongerenvereniging. Het betreft België, Amerika, Zwitserland, Engeland en Nederland. Twee daarvan hebben meegewerkt aan het onderzoek.

De vragenlijst voor deze interviews is terug te vinden in bijlage 10.

2

Volgens de theorie

In dit onderzoek wordt zowel de literatuur als de praktijk onderzocht. Door eerst een blik te werpen op relevante literatuur, wordt het kader voor het praktijkonderzoek opgezet. Vervolgens worden de onderzochte theorieën toegepast en aangevuld door het praktijkonderzoek.

Definitie interne communicatie

Er bestaan ontzettend veel uiteenlopende definities van interne communicatie. Elke wetenschapper heeft andere ideeën over het onderwerp en dit maakt dat de kernbetekenis van het begrip lastig vast te stellen is. In veel visies komen de begrippen 'boodschap' en 'betekenisgeving' steeds weer aan bod. Daarom is gekozen om voor deze scriptie de volgende definitie van Reijnders (2010, p5) te hanteren: *interne communicatie is een proces van continue uitwisseling van boodschappen en de betekenisgeving daarvan tussen personen die beroepshalve betrokken zijn bij de organisatie.*

De rol van interne communicatie

Volgens Koeleman (2012, h2.2) heeft interne communicatie binnen een organisatie vier hoofdfuncties:

1. het faciliteren van werkprocessen (taakinformatie);
2. het delen en vernieuwen van kennis (kennismanagement);
3. het motiveren en (ver)binden van medewerkers;
4. het richten van de organisatie en het versterken van de identificatie (beleidsinformatie).

De eerste functie heeft te maken met het coördineren en afstemmen van taken en processen tussen verschillende mensen binnen een organisatie. Functie 2, het delen en vernieuwen van kennis – is van groot belang om optimaal gebruik te kunnen maken van de aanwezige kennis binnen een organisatie. Als organisaties daar bewust beleid op ontwikkelen is er sprake van kennismanagement.

De laatste twee functies gaan het over motiveren en (ver)binden van medewerkers in een organisatie (functie 3) en over het richten van de organisatie en het versterken van de identificatie (functie 4). Wanneer het woord 'organisatie' wordt vervangen door YJNJ, geven deze twee functies precies weer wat de jongerenvereniging beschouwd als haar belangrijkste functies. Met om te beginnen natuurlijk het (ver)binden van de leden.

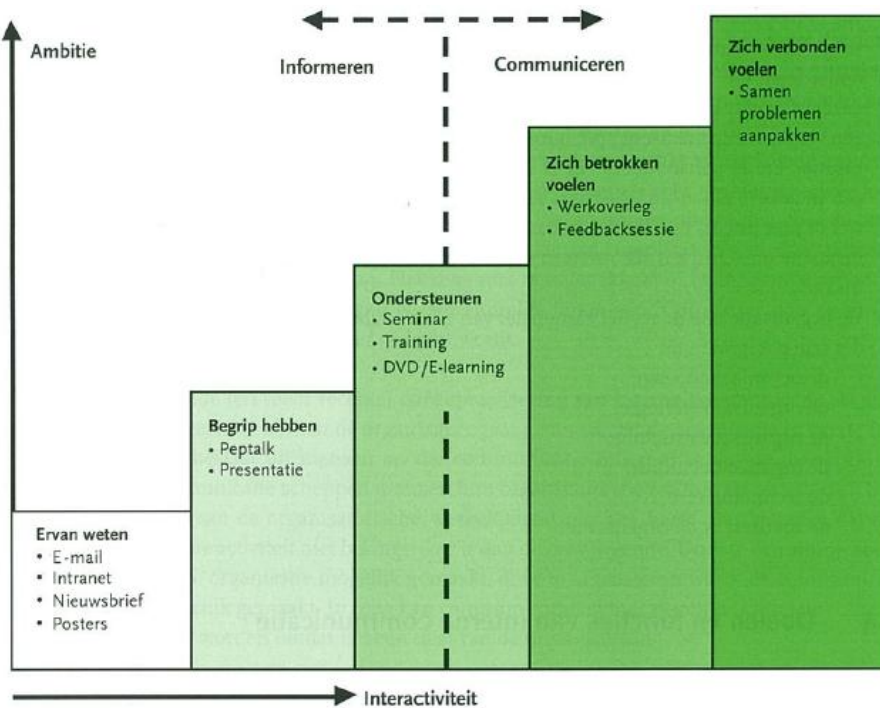
Koeleman (2012, p19) beschrijft de volgende theorie van Van Delden (1998): in tegenstelling tot de andere communicatiefuncties, gaat het bij motiveren en verbinden minder om het overdragen van informatie en meer om feedback. Toch blijkt telkens weer dat er een sterk verband is tussen allerlei aspecten van de interne communicatie en zaken als betrokkenheid, motivatie, identificatie, het wij-gevoel, etc. Later in dit hoofdstuk wordt dit onderwerp verder toegelicht.

Ook de vierde functie sluit aan bij de visie van YJNJ. Deze functie is namelijk gericht op het bewerkstelligen van gezamenlijke doelen en een gezamenlijke koers binnen een organisatie. Het gaat hierbij niet alleen om het communiceren over het beleid, maar ook over bevorderen van een gevoel van gemeenschap.

Doelen van interne communicatie

Reijnders (2010, h4.4.1) beschrijft in zijn boek de Trap van Quirke (zie afbeelding 2). Volgens Quirke zijn de doelen van de interne communicatie afhankelijk van de ambities van de organisatie. Zoals het model laat zien dient de interactiviteit met de doelgroepen te stijgen, naarmate de ambities groter worden. Volgens Quirke zijn er vijf in ambitie oplopende doelen die je kunt nastreven met interne communicatie, namelijk: ervan weten, begrip hebben, ondersteunen, zich betrokken voelen en zich verbonden voelen. Bij ieder doel staan voorbeelden van middelen waarmee het doel bereikt kan worden.

De theorie van Quirke helpt een organisatie een passende keuze van effectieve middelen te maken om de ambities na te streven.



Afbeelding 2: Trap van Quirke, Reijnders – Basisboek interne communicatie (2010), pagina 106

De hoogste ambitie van YJNJ is dat de leden zich verbonden voelen met de jongerenvereniging, waardoor er een hechte community ontstaat. Dit doel wordt pas bereikt bij de allerlaatste trede van de Trap van Quirke. Op dit moment staat YJNJ op de tweede trede, met een kleine teen op de derde.

Het motiveren van medewerkers

Een sociale community ontstaat niet zomaar. Het kost veel tijd en moeite om medewerkers te boeien en motiveren, en daarmee te binden aan een organisatie. Koeleman (2012, h4.2) beschrijft in zijn boek de motivatietheorie van Herzberg (1987). Deze theorie maakt onderscheid tussen zogenaamde hygiënefactoren en motiverende factoren. Hygiënefactoren zijn factoren die onvrede veroorzaken wanneer zij ontbreken in een organisatie. De motiverende factoren zorgen ervoor dat medewerkers met meer enthousiasme werken.

Hygiënefactoren zijn factoren in de directe werkomgeving en arbeidsomstandigheden van de medewerkers. Hierbij kan men denken aan bijvoorbeeld de parkeergelegenheid. Bevredigende hygiënefactoren hebben tot een bepaald niveau een motiverende werking. Wanneer dit niveau wordt overschreden, kan dit juist averechts werken omdat iedereen aan een hoger niveau went. Als de organisatie dan later moet terugkeren naar een lager niveau, zorgt dat voor demotivatie.

Naast deze zogenaamde *dissatisfiers* onderscheidt Herzberg *satisfiers* die ervoor zorgen dat medewerkers met plezier en gemotiveerd naar het werk gaan. Deze motiverende factoren zijn:

- het hebben van succes;
- de erkenning van dat succes;
- het werk zelf;
- het dragen van verantwoordelijkheid;
- het realiseren van groei en vooruitgang.

Het gaat dus in feite om de erkenning van de bijdragen die medewerkers leveren aan een organisatie. Maar deze factoren spelen pas een rol wanneer daarover gecommuniceerd wordt.

Interne communicatiestructuur is een hygiënefactor die, wanneer deze goed functioneert, kan zorgen voor motivatie. Goede interne communicatie zorgt ervoor dat medewerkers op de hoogte zijn van het algemene beleid en hoe zij hieraan kunnen vormgeven, de eisen die aan taken worden gesteld en de werkomstandigheden.

Organisaties hebben vaak de neiging om bij nieuwe projecten of veranderingen nieuwe communicatiemiddelen in te zetten. Hoe meer projecten er bestaan, hoe meer communicatiekanalen er worden gecreëerd. Koeleman stelt dat hierdoor het gevaar bestaat dat medewerkers al die toeters en bellen normaal gaan vinden waardoor informatie via de gebruikelijke kanalen als minderwaardig wordt beschouwd.

Interne communicatie kan dus zorgen voor motivatie of juist demotivatie van de medewerkers. Het tonen van erkenning voor het succes van de medewerkers werkt motiverend. Terwijl slechte communicatie over de hygiënefactoren weer kan leiden tot demotivatie. Naast interne communicatie heeft ook de beeldvorming rond de organisatie invloed op de binding en de motivatie van medewerkers. Hoe beter een organisatie bekend staat, hoe positiever het zelfbeeld en de binding aan de organisatie.

Voor YJNJ geldt hetzelfde. Het is niet nodig om de meest spectaculaire communicatiemedia uit de kast te trekken. Het is juist belangrijk om als organisatie te kiezen voor een heldere en herkenbare basisstructuur. Een positieve positionering van de jongerenvereniging binnen J&J zorgt voor een positief zelfbeeld. Door vervolgens duidelijk te communiceren over de hygiënefactoren (lees: bijv. het aanbod van activiteiten), komt motivatie bij de leden tot stand. Als YJNJ dan ook nog bijdraagt aan het succes van de leden en dit erkent, dan is de cirkel helemaal rond.

Het binden van medewerkers

De cultuur van een organisatie heeft veel invloed op de binding met de medewerkers. Men moet trots kunnen zijn de organisatie en zich er thuis voelen. De medewerkers moeten zich kunnen identificeren met de organisatie waar ze voor werken. Communicatie kan hieraan bijdragen. Door het vieren van positieve gebeurtenissen kan interne communicatie zorgen voor binding. Maar ook externe communicatie kan de binding bevorderen wanneer de organisatie een positief imago heeft weten op te bouwen in de buitenwereld. Een grote mate van identificatie leidt tot grotere motivatie van de medewerkers. Koeleman (2012, p64) hanteert hiervoor drie vuistregels:

- hoe meer contact, hoe groter de identificatie;
- hoe beter de zichtbaarheid, hoe groter de identificatie;
- hoe bekender de organisatie, hoe trotser de medewerkers en hoe groter de identificatie.

Allereerst is de mate van contact enorm belangrijk voor de mate van verbondenheid. De opkomst van Het Nieuwe Werken heeft grote gevolgen voor de identificatie van medewerkers met de organisatie waar ze voor werken. Doordat steeds meer mensen thuis werken, ontstaat er een scheiding tussen de medewerkers op kantoor en de medewerkers thuis. De drempel om contact met elkaar op te nemen wordt steeds groter en daarmee neemt de identificatie van de thuiswerker met de organisatie af.

Ook zichtbaarheid zorgt voor identificatie. Des te beter zichtbaar is dat men bij een organisatie hoort, des te groter de identificatie. Dit kan o.a. bereikt worden door een duidelijke huisstijl of middels herkenbare symbolen.

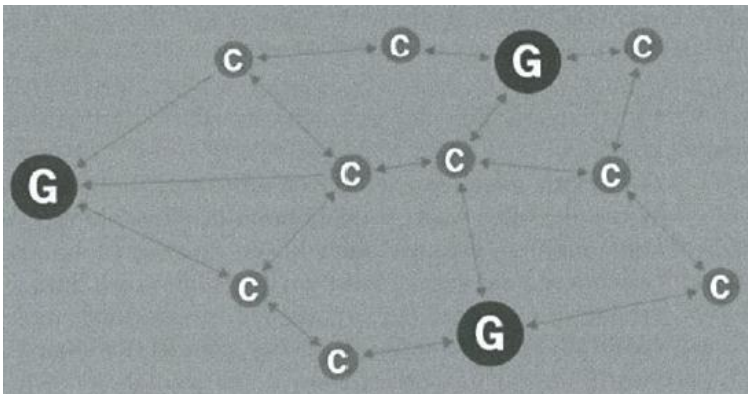
Naast deze interne zichtbaarheid heeft ook de externe zichtbaarheid van de organisatie invloed op de identificatie van de medewerkers. Des te bekender de organisatie, des te trotser de medewerkers. Dat zorgt op zijn beurt weer voor grotere identificatie.

Netwerken in de organisatie

Er bestaan een heleboel modellen waarmee het communicatieproces wordt beschreven. Veel van deze modellen gaan uit van een zender en een ontvanger. Maar met de komst van internet en Social media kunnen deze modellen lang niet altijd meer worden toegepast. Het is namelijk niet meer zo dat de zender altijd de zender blijft en de ontvanger altijd de ontvanger. Tegenwoordig kunnen deze rollen elkaar heel goed afwisselen en dat is een heel nieuw principe.

Koeleman (2012, p45) behandelt in zijn boek *het participierend netwerkmodel* van Noelle Aarts (2010). Volgens dit model heeft iedere gebruiker de mogelijkheid om zowel zender als ontvanger tegelijk te zijn. Of zoals Van Ruler het ziet: communicatie verloopt niet langer enkel via eenrichtingsverkeer, maar het verkeer komt nu juist vanuit twee richtingen. Deze visie wordt in de volgende paragraaf uitgebreid behandeld.

In het participierend netwerkmodel komt echter nog een derde verkeersrichting aan bod. Communicatie verloopt niet meer alleen tussen de organisatie en de doelgroepen, maar ook tussen de doelgroepen onderling. Er vormt zich een webcultuur met veel verschillende schakels die zorgen voor verspreiding van informatie. De aard van deze informatie ligt niet langer in de hand van de organisatie, maar wordt bepaald door de doelgroepen.



Afbeelding 3: Het participierend netwerkmodel, Koeleman – *Interne communicatie als managementinstrument* (2012), pagina 45

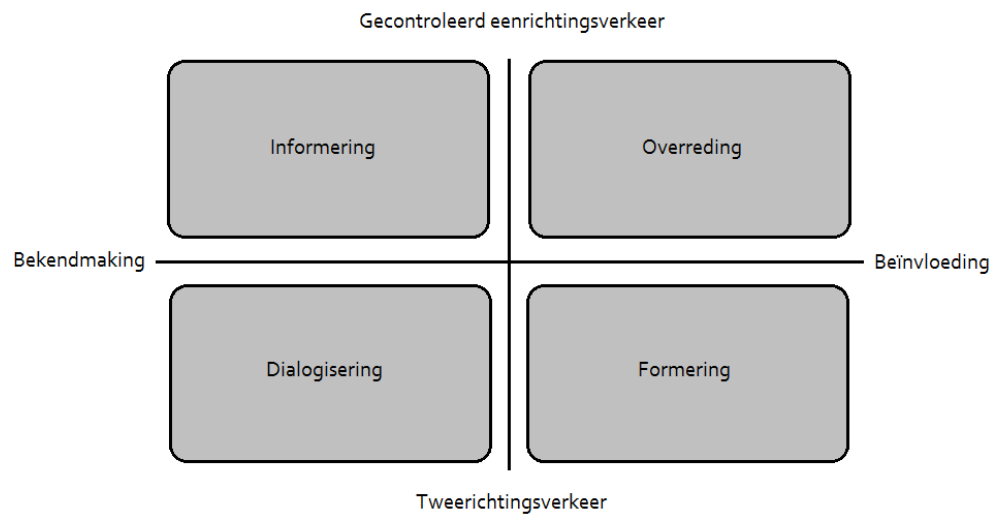
De waarde van openheid en transparantie is groot in de huidige webcultuur. 'Kennis is macht' geldt niet meer, maar juist het delen van kennis geeft macht. Daarmee worden sociale communities opgebouwd en krijgt men volgers. Voor het bestuur van YJNJ betekent dit dat ze zelf actief moeten communiceren binnen de communities, om samen met de doelgroep betekenis te geven aan informatie die zij willen overbrengen.

Communicatiestrategieën

Met het communicatiekruispunt van Van Ruler (1998) kunnen de hoofdlijnen van de communicatiestrategie worden bepaald. Het kruispunt gaat ervan uit dat er in de aanpak van de communicatie twee fundamentele keuzes gemaakt moeten worden, die vier basisstrategieën opleveren: informering, overreding, dialogisering en formering.

Informering betekent het overbrengen van een boodschap via massamedia, het doel daarbij is puur informeren. De ontvanger bepaald vervolgens zelf wat hij met de informatie doet. Bij *overreding* wordt er ook een boodschap overgebracht via massamedia, maar hierbij ligt de nadruk heel duidelijk op het beïnvloeden van de doelgroep. De zender wil de ontvanger overtuigen van zijn eigen mening. Ook bij *formering* ligt de nadruk op het beïnvloeden van de doelgroep, maar nu door middel van tweezijdige communicatie en interactie. Een voorbeeld hiervan is lobbyen. De laatste strategie is *dialogisering*. Het woord zegt het eigenlijk al: je gaat de dialoog aan met je doelgroepen. Het beïnvloeden van een ander is niet belangrijk in deze strategie, samenspraak staat juist centraal.

De huidige strategie van YJNJ is voornamelijk gericht op het informeren van de leden. Daarnaast is er sprake van overreding, omdat het bestuur de leden wil overhalen om de events te bezoeken.



Afbeelding 4: Het communicatiekruispunt, Van Ruler – Strategisch Management van Communicatie (1998)

Actie-visie vs. interactie-visie

Binnen interne communicatie onderscheidt Reijnders (2010, h5) twee visies, de actie-visie en de interactie-visie. De *actie-visie* is enigszins vergelijkbaar met de strategieën *informering* en *overreding* van Van Ruler. Het draait hierbij vooral om het informeren van de doelgroep en het overbrengen van boodschappen. Deze visie ziet interne communicatie heel sterk als (management)instrument. De belangrijkste aanname in de actie-visie is dat herhaling van een boodschap moet leiden tot meer kennis of een andere houding van de doelgroep. Hiervoor wordt overwegend gebruik gemaakt van eenzijdige communicatiemiddelen, oftewel: voorlichtingsmiddelen. Denk bijvoorbeeld aan e-mail, intranet, nieuwsbrieven, posters of een personeelsblad. In de actie-visie stopt de overdracht van informatie bij de ontvanger.

De interactie-visie is meer gericht op interactie en tweezijdige communicatie, net zoals de strategieën *formering* en *dialogisering* uit de vorige paragraaf. Deze visie stelt dat interne communicatie overal en altijd is waar mensen samen werken. Het grote verschil met de actie-visie is dat de communicatie niet is gericht *op* mensen, maar plaatsvindt *tussen* mensen. De achterliggende gedachte bij de interactie-visie is dat de (on)gestructureerde interactie bijdraagt aan een grotere betrokkenheid van de medewerkers en daarmee aan het beter functioneren van de organisatie. Communicatie is bij deze visie vooral gericht op samenspraak en samenwerking. De communicatiemiddelen kunnen in feite worden gezien als samenwerkingsgereedschappen zoals een blog, discussiefora, een wiki, Yammer of een e-learning.

Het komt erop neer dat de interactie-visie communicatie ziet als een continu proces, niet als eindproduct zoals bij de actie-visie. De medewerkers zijn niet alleen een doelgroep, maar het zijn actoren welke de organisatie vormen. Door het organiseren van contactmomenten brengt de interactie-visie medewerkers met elkaar in verbinding, terwijl de actie-visie enkel is gericht op het zenden van een boodschap met parallelle communicatiemiddelen.

De communicatie rondom YJNJ is voornamelijk gericht op het laatste, de actie-visie. Het bestuur gebruikt vooral zogenaamde voorlichtingsmiddelen om de doelgroep te informeren over aankomende events en dergelijke. Tijdens deze events komt echter ook de interactie-visie gedeeltelijk terug. Door in gesprek te gaan met de leden wil het bestuur de betrokkenheid bij de jongerenvereniging vergroten.

Deel 2

Het onderzoek

3

YoungJNJ, hét jongerennetwerk van J&J

Hoofdstuk 3 geeft een korte inleiding op YoungJNJ. Wat is YJNJ precies? Wat doen ze allemaal en vooral *hoe* doen ze dit? Ook zoeken we uit wat de jongerenvereniging nou eigenlijk betekend voor het grote Johnson & Johnson in zijn geheel. Aan het einde van dit hoofdstuk werpen we een blik op het communicatiebeleid en de middelen die daarbij horen. In de laatste paragraaf wordt het gehele hoofdstuk kort samengevat aan de hand van de belangrijkste conclusies.

3.1 Wat is YoungJNJ?

YJNJ is een zakelijk platform voor jonge medewerkers tot en met 35 jaar die werkzaam zijn voor één van de bedrijven van J&J Nederland. Doel van dit zakelijke platform is om jonge medewerkers een beter beeld te geven van wat er binnen het grote J&J allemaal gebeurt, wat de mogelijkheden binnen dit bedrijf zijn en om daarnaast kennis te delen en te creëren. Op deze manier worden jonge, talentvolle medewerkers meer gebonden aan het bedrijf.



Het bestuur van YJNJ bestaat uit acht jonge medewerkers van de verschillende Nederlandse bedrijven van J&J. In juni 2012 is de jongerenvereniging opgericht door deze acht initiatiefnemers en in september trapte zij af met het eerste officiële YJNJ event. Inmiddels bestaat het jongerennetwerk uit 831 leden. Het bestuur vervult de bestuursfunctie voor ruim één jaar en geeft dan het stokje door aan een nieuw bestuur. Het bestuur is verantwoordelijk voor de organisatie van alle events en de communicatie daaromheen. Binnen het bestuur bestaan verschillende functies: voorzitter, ledenbeheer, communicatie, penningmeester, events en algemeen. Alle bestuursleden vervullen hun functie op vrijwillige basis naast hun werkzaamheden voor J&J.

De Raad van Toezicht houdt toezicht op YJNJ en geeft advies aan het bestuur. Deze raad is een high-level klankbordgroep en bestaat uit medewerkers van J&J. Zij zijn tevens ambassadeurs voor de jongerenvereniging.

De belangrijkste doelstelling van YJNJ is het samenbrengen van jonge J&J'ers zodat zij een zakelijk netwerk kunnen opbouwen en het bedrijf beter leren kennen. Om deze doelstelling te bereiken worden er jaarlijks vier evenementen georganiseerd door het bestuur. In de toekomst is het de bedoeling dat de leden samen een actief netwerk vormen en daardoor ook buiten de events verbonden met elkaar blijven. De doelstelling is gebaseerd op vijf pijlers:

- Kennisuitwisseling: eigen kennis delen met anderen
- Kenniscreatie: nieuwe kennis creëren en van elkaar leren
- Gesprekspartner: samen sparren over issues binnen het bedrijf
- Sociale factor: elkaar leren kennen en sociaal contact
- Talentbehoud: inzicht geven in de carrièremogelijkheden binnen J&J en de drempel verlagen om binnen het bedrijf van baan te wisselen.

3.2 YoungJNJ in de organisatie

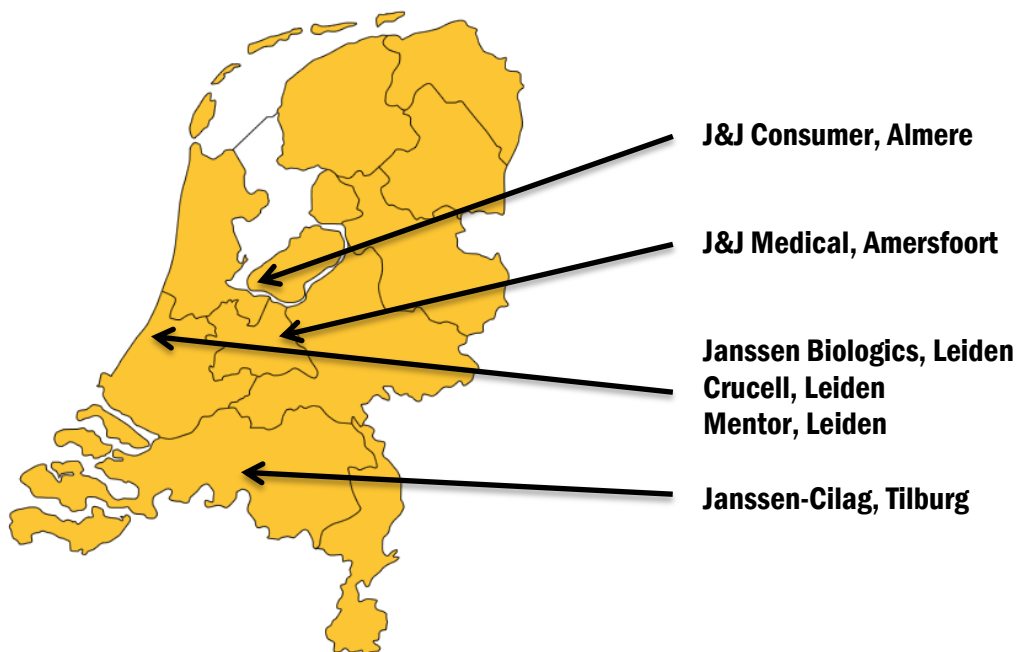
We weten nu wat YJNJ kan betekenen voor haar doelgroep. Maar wat is nou de toegevoegde waarde van de jongerenvereniging voor het bedrijf? En hoe kan het bedrijf bijdragen aan het succes van YJNJ? De volgende paragrafen geven antwoord op deze vragen.

3.2.1 Johnson & Johnson

J&J is een van de grootste bedrijven ter wereld op gebied van gezondheidszorg. Al 125 jaar lang staan de behoeften van de mens centraal en draagt het bedrijf de verantwoordelijkheid voor hun welzijn. Deze integrale aanpak is bepalend voor het aanhoudende succes van de wereldwijd actieve familie: de Johnson & Johnson Family of Companies.¹

J&J is actief in drie sectoren, oftewel *operating companies*: Consumer Health Care, Medical Devices & Diagnostics en Pharmaceuticals. Het bedrijf bestaat wereldwijd uit meer dan 250 operating companies verspreid over 57 landen met in totaal meer dan 120.000 medewerkers.

De operating companies zijn gevestigd op verschillende locaties. In Nederland zijn deze bedrijven als volgt verdeeld:



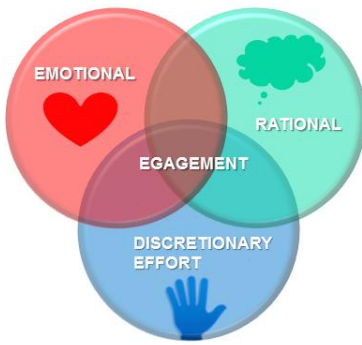
De huidige arbeidsmarkt is complex. Een starter op de arbeidsmarkt is vaak al blij als hij/zij snel een eerste baan heeft. Tegenwoordig wordt er in het begin van de carrière regelmatig van werkgever gewisseld. Voor de werkgever zonde, want tegen de tijd dat de investering in de jonge werknemer tot uiting komt, zal hij/zij misschien een andere werkgever kiezen. YJNJ wil de jonge medewerker meer zicht geven op de mogelijkheden binnen J&J en daarmee de drempel om binnen de operating companies van baan te wisselen lager maken.²

¹ Bron: www.jnjconsumer.nl/over-ons

² Bron: voorstel structuur en opzet YoungJNJ (2012)

3.2.2 Internal branding

J&J hecht veel waarde aan het binden van hun medewerkers. Er wordt veel gedaan aan *internal branding* om de medewerkers aan de organisatie te binden. En met succes! J&J heeft erg veel loyale medewerkers die al tientallen jaren werkzaam zijn bij het bedrijf. Mede dankzij onderstaand model en het Credo (zie bijlage 1) als leidraad voor het gedrag van de organisatie, wordt *engagement* gerealiseerd. Deze vorm van internal branding zorgt voor een enorme betrokkenheid van de medewerkers.



'Heart' (Say)

- Tevredenheid
- Loyaliteit
- Trots

'Head' (Stay)

- Intentie om te blijven
- Aansluiten bij de strategie
- Incentives

'Hands' (Strive)

- Extra inspanning leveren voor het beste resultaat

Afbeelding 5: Johnson & Johnson Definition and Model of Employee Engagement – PowerPoint presentatie Employee Engagement 2010

Het creëren van binding is ook voor YJNJ een belangrijke doelstelling. Het bestuur streeft naar verbinding tussen de leden waardoor de loyaliteit aan de organisatie vergroot wordt. Wat dat betreft kan de jongerenvereniging veel leren van de aanpak van J&J. De PeeVee en Energy 4 All zijn mooie voorbeelden van initiatieven binnen J&J Medical, waarmee binding wordt bereikt.

PeeVee

De PeeVee is de personeelsvereniging van J&J. Leden betalen een kleine bijdrage per jaar en in ruil hiervoor mogen ze regelmatig deelnemen aan diverse activiteiten. In februari gingen ze met zijn allen naar de musical *Sister Act* en in maart moedigden ze het Nederlands elftal aan in de kwalificatiewedstrijd tegen Estland. Gedurende het jaar worden dit soort activiteiten regelmatig georganiseerd.

De personeelsvereniging communiceert bijna uitsluitend via e-mail. Hiermee bereiken ze een groot publiek en de activiteiten worden dan ook nagenoeg altijd volgeboekt.

Het contact tussen de medewerkers onderling wordt hierdoor ontzettend versterkt. Bovendien ontstaat er *commitment*: de medewerkers voelen zich betrokken bij het bedrijf en worden langzaam maar zeker echte J&J'ers. Dat zorgt op zijn beurt weer voor binding met de organisatie.

Energy 4 All

Stichting Energy 4 All zet zich in voor kinderen met een energiestofwisselingsziekte. J&J steunt deze stichting. Elk jaar zet een groep fanatieke fietsers zich in om zoveel mogelijk geld op te halen voor dit goede doel. Hiervoor worden allerlei stunts uit de kast gehaald. Taartworkshops, auto's wassen en koekjes verkopen, alles voor het goede doel. In eerste instantie natuurlijk om de Nederlandse gezondheidszorg te verbeteren, maar daarnaast ook om de medewerkers te betrekken bij het bedrijf.

Betreffende de communicatiemiddelen wordt vooral veel gebruik gemaakt van e-mail en posters. Verder organiseren ze een actiedag met verschillende activiteiten om geld in te zamelen. Op deze manier worden alle J&J'ers actief betrokken bij het initiatief. De betrokkenheid is dan ook ontzettend groot. De actiedag wordt drukbezocht en, belangrijker nog – er wordt elk jaar een heleboel geld ingezameld.

3.2.3 Communicatie

Aangezien dit onderzoek is gericht op de interne communicatie, is het belangrijk om te weten wat het communicatiebeleid van J&J Nederland is en op welke manier dit beleid wordt uitgedragen. Vreemd genoeg bestaat er geen rapport waarin de interne doelgroepen, strategie, propositie e.d. zijn bepaald en J&J Nederland hanteert dan ook geen duidelijk beleid voor interne communicatie.

Opvallend is dat er wel veel wordt gecommuniceerd in de organisatie. Om zoveel mogelijk medewerkers te kunnen bereiken wordt gebruik gemaakt van verschillende communicatiemiddelen en kanalen. Ook krijgen de medewerkers veel middelen aangereikt waarmee het onderlinge contact gemakkelijker verloopt. Zo worden alle medewerkers voorzien van een BlackBerry of Smartphone, een eigen laptop en soms ook een vaste telefoon en/of iPad.

In de communicatiemiddelen kan onderscheid worden gemaakt tussen eenzijdige en tweezijdige middelen. Eenzijdige middelen zijn vooral gericht op het zenden van informatie, oftewel *informering* volgens Van Ruler – terwijl tweezijdige middelen zijn bedoeld om interactie te creëren (lees: *dialogisering*). Of zoals Reijnders het zou uitleggen: bij de actie-visie worden eenzijdige middelen ingezet, terwijl de interactie-visie pleit voor tweezijdige middelen. Daarnaast kunnen middelen worden ingezet om meerdere mensen te bereiken (one-to-many) of om één enkel persoon te bereiken (one-to-one).

Tabel 1 geeft inzicht in de beschikbare communicatiemiddelen binnen J&J Nederland en maakt hierin onderscheid tussen eenzijdige en tweezijdige middelen en tussen one-to-one en one-to-many communicatie. De meeste communicatiemiddelen zijn vrij toegankelijk en dus gemakkelijk inzetbaar voor YJNJ.

	Eenzijdige middelen	Tweezijdige middelen
One-to-many	Intranet	SharePoint
	Outlook	Social media
	Nieuwsbrieven	Meetings
	Posters	
	Meetings	
One-to-one	Outlook	Communicator

Tabel 1: communicatiemiddelen J&J Nederland

Bovenstaande communicatiemiddelen worden in bijlage 2 kort beschreven.

3.2.4 Resumé

E-mail, nieuwsbrieven en posters zijn succesvolle communicatiekanalen binnen J&J. Met behulp van deze middelen wordt een groot bereik gerealiseerd. Social media hebben een relatief minder groot bereik. Vooral Yammer en Youtube zijn nauwelijks effectief. De Facebookpagina kent veel leden, evenals het LinkedIn profiel. Maar interactie blijft uit.

Koeleman waarschuwt voor het gevaar dat medewerkers uitbundige communicatie normaal gaan vinden, als er bij elk nieuw project nieuwe communicatiemiddelen worden ingezet. De gebruikelijke kanalen worden hierdoor als minderwaardig beschouwd. Interne communicatie kan dus zorgen voor motivatie, maar ook voor demotivatie van de medewerkers.

Het is daarom niet nodig om de meest spectaculaire communicatiemedia uit de kast te trekken. Het is juist belangrijk om als organisatie te kiezen voor een heldere en herkenbare basisstructuur. Bestaande middelen zullen dus ook voor YJNJ het meest effectief zijn. In het volgende hoofdstuk wordt deze bewering op de proef gesteld.

3.3 YoungJNJ en communicatie

Net zoals J&J heeft YJNJ geen communicatiebeleid. Er zijn nooit duidelijke richtlijnen voor de communicatie op papier gezet en het bestuur hanteert geen communicatiestrategie. De communicatie wordt verzorgd door één bestuurslid. Zij is eindverantwoordelijke voor alle communicatie naar de leden. Haar eigenlijke beroep sluit niet aan bij deze functie. Ze heeft dan ook geen communicatie-opleiding gevolgd en is dus geen expert op dit gebied. Desondanks heeft ze door haar communicatiewerkzaamheden al veel naamsbekendheid voor YJNJ gegenereerd en hiermee het jongeren netwerk tot een hoger niveau getild.

“IK BEN GEEN PROFESSIONAL, MAAR IK VIND HET WEL ONTZETTEND LEUK OM TE DOEN!”

Lineke Pelleboer, communicatie YoungJNJ

YJNJ communiceert enkel naar hun leden. De leden kunnen dus worden beschouwd als de communicatie-doelgroep. Het betreft alle medewerkers tot en met 35 jaar die werkzaam zijn voor één van de bedrijven van J&J Nederland. De medewerkers die voldoen aan dit profiel worden door HR automatisch aangemeld als lid van YJNJ. Het ledenbestand bestaat in totaal uit 831 young professionals.

Voor de leden wordt er vier keer per jaar een event georganiseerd. Elk event is hangt samen met een bepaald thema en daar worden weer activiteiten aan gekoppeld. Bijvoorbeeld workshops, gastsprekers, discussies, presentaties van directeurs en een afsluitend diner. Het is de bedoeling dat alle vijf de doelstellingen van YJNJ tijdens de activiteiten aan bod komen. De events vinden plaats op één van de kantoren van J&J. Aan het eind van 2013 wordt het allereerste internationale event georganiseerd in samenwerking met YPN België, de jongerenvereniging van J&J België.

De communicatie rondom YJNJ is voornamelijk gericht op het informeren en beïnvloeden van de doelgroep. Vooral rond een event wordt veel gecommuniceerd om leden naar het event te trekken. Volgens Van Ruler betekent dit dat er gebruikt wordt gemaakt van de strategieën *informering* en *overreding*.

3.3.1 Communicatiemiddelen

In hoofdstuk 3.2.3 heeft u kunnen lezen welke communicatiemiddelen er binnen J&J worden gebruikt. Veel van deze kanalen worden ook door YJNJ ingezet om hun leden te bereiken. De middelen dienen voornamelijk ter aankondiging van de events, maar ook buiten de events om wordt steeds meer met de leden gecommuniceerd. Hieronder volgt een beschrijving van de middelen en hoe deze worden ingezet.

Tabel 2 geeft inzicht in de communicatiemiddelen welke door YJNJ worden gebruikt en maakt hierin onderscheid tussen eenzijdige en tweezijdige middelen en tussen one-to-one en one-to-many communicatie.

	Eenzijdige middelen	Tweezijdige middelen
One-to-many	Intranet	SharePoint
	Outlook	LinkedIn
	Nieuwsbrieven	Twitter
	Posters	Meetings en evenementen
	Filmpje	
One-to-one	Outlook	

Tabel 2: communicatiemiddelen YJNJ

In bijlage 3 worden alle communicatiemiddelen kort toegelicht. De effectiviteit van de middelen is getoetst met een enquête. In hoofdstuk 5 is meer informatie te vinden over de resultaten daarvan.

3.3.2 Resumé

Het communicatiebeleid van YJNJ is niet concreet, simpelweg bestaat er geen communicatiebeleid. Voornamelijk rondom de events wordt veel informatie verspreid en deze communicatie verloopt enkel naar de leden. Deze manier van communiceren sluit aan bij de eenzijdige strategieën *informering* en *overreding* van Van Ruler.

De jongerenvereniging streeft naar interactie en samenwerking, maar maakt momenteel bijna uitsluitend gebruik van eenzijdige communicatiemiddelen. Bovendien functioneren de tweezijdige middelen als Twitter en LinkedIn functioneren ook enkel eenzijdig. Hierdoor wordt interactie met de leden op dit moment nauwelijks bereikt. De verschillende meetings en evenementen creëren dan weer wel betrokkenheid met de leden. Persoonlijk contact blijkt de sleutel voor succes en YJNJ dient dan ook continu te blijven investeren in deze manier van reclame maken.

3.4 Op naar de toekomst

In het vorige hoofdstuk werd al duidelijk dat de communicatie nog niet helemaal verloopt zoals gewenst. Het bestuur heeft dan ook grote ambities en interessante ideeën over de toekomst van YJNJ. Ze willen van YJNJ een sociale community maken met actieve leden. Om dit te bereiken hebben ze al veel plannen, maar ze weten nog niet precies hoe zit dit kunnen aanpakken.

Door oriënterende gesprekken met de bestuursleden zijn de wensen voor de jongerenverenigingen in kaart gebracht. In de volgende paragrafen worden deze toekomstdromen beschreven. Voor de uitgewerkte gespreksverslagen zie bijlage 5 t/m 9.

3.4.1 Op organisatieniveau

Om de jongerenvereniging als organisatie te verbeteren, heeft het bestuur enkele ideeën.

Lokale commissies

Iets waar alle bestuursleden het over eens zijn, is het inzetten van lokale commissies per operating company. In de toekomst is het de bedoeling dat er naast het algemene bestuur, verschillende lokale activiteitencommissies worden opgericht. Deze commissies zullen bestaan uit actieve leden die zich bezighouden met het organiseren van kleinere activiteiten uit naam van YJNJ. Hierbij kan gedacht worden aan een Lunch&Learn of een borrel.

Ook zou er gedacht kunnen worden aan de mogelijkheid per activiteit te helpen met de organisatie. Het bestuur dient in dit geval als managementteam en blijft te allen tijde de eindverantwoordelijk.

Denktank

Het bestuur zou het leuk vinden om te mogen fungeren als denktank voor issues binnen het bedrijf. Het hogere management van J&J kan bijvoorbeeld vraagstukken neerleggen bij het bestuur van YJNJ, zodat de kwestie besproken kan worden met de leden. Omdat jonge medewerkers vaak frisse en vernieuwende ideeën hebben, kunnen hier verrassende oplossingen uit voortkomen waarmee het management dan weer aan de slag kan.

ICA

In de toekomst moet de overweging worden gemaakt om aan te sluiten bij de InterCompany Association. ICA is het grootste netwerk van hoogopgeleide Young Professionals in Nederland.



ICA organiseert regelmatig inspirerende activiteiten met als doel om persoonlijke ontwikkeling te stimuleren, kennis te verbreden en te netwerken. Om een professionaliseringsslag te maken wil het bestuur YJNJ in de toekomst graag aansluiten bij ICA. Dit is echter een lange termijn doelstelling die eventueel overgedragen kan worden aan het nieuwe bestuur.

3.4.2 Op communicatieniveau

Ook op communicatieniveau hebben de bestuursleden al veel nagedacht over mogelijke verbeteringen.

Interactieve website

Er is behoefte aan één centrale pagina waarop men alle informatie over YJNJ kan terugvinden. Dit kan bijvoorbeeld via een interactieve website. Voorwaarde voor zo'n website is dat er voldoende mogelijkheid is voor interactie tussen de leden. Een groot voordeel van een website is dat alle informatie gemakkelijk door één persoon geüpdatet kan worden, in tegenstelling tot het huidige intranet.

Het opzetten van een webpagina vanuit J&J is zeer lastig door de strenge restricties vanuit de organisatie. De regels hiervoor zijn moeilijk te achterhalen, maar uit ervaring is gebleken dat het vreselijk lang kan duren voordat een website wordt goedgekeurd voor publicatie.

Social media

Op het gebied van Social media liggen volgens het bestuur veel kansen. Alle communicatie verloopt momenteel via e-mail, maar in de ideale situatie zou YJNJ in de toekomst alleen nog communiceren via Social media. Of dit haalbaar is en aansluit bij de wensen van de doelgroep, wordt in hoofdstuk 5 verder toegelicht.



De regels voor het opzetten van een website, bestaan ook voor het gebruik van Social media. De bestaande restricties hebben vooral te maken met reclamewetgeving richting het grote publiek enerzijds en met bijweringsmeldingen anderzijds. Om dit laatste iets verder toe te lichten: als bedrijf zijnde is J&J verplicht om productklachten binnen 24 uur aan te pakken. Ook wanneer dit gebeurt via een website of Social media. Het kost verschrikkelijk veel tijd werk om alle online uitingen bij te houden. Met betrekking tot de reclamerichtlijnen geldt dat de medewerkers geen claims of dergelijke mogelijk maken over de producten. Via een website of Social media kan men hiermee al snel onbewust de fout in gaan. Om deze redenen is het niet toegestaan om zomaar een website of Social media platform in te zetten voor (interne) communicatie.

**“HET ZOU GEWELDIG ZIJN ALS WE STRAKS KUNNEN ZEGGEN;
VANAF NU MAILT YOUNGJNJ HELEMAAL NIET MEER!”**

Marijn Kraakman, voorzitter YoungJNJ

Communicatie naar overige stakeholders

De communicatie rondom YJNJ is voornamelijk gericht op de eigen doelgroep. Het bestuur beseft dat het belangrijk kan zijn om ook andere stakeholders over de jongerenvereniging te informeren. Denk hierbij aan de Raad van Toezicht, HR, niet-leden en managers. Op die manier hopen ze meer draagvlak te creëren.

Persoonlijke communicatie

In de toekomst zouden er, per business unit of locatie van J&J, ambassadeurs voor YJNJ moeten rondlopen om de jongerenvereniging te promoten en nieuwe actieve leden te werven. Persoonlijke communicatie is de sleutel. Koeleman (2012, p28) bevestigt dat er veel waarde wordt gehecht aan face-to-face verschaft informatie. Het nadeel hiervan is dat deze informatie minder goed wordt onthouden. Maar hiervoor bieden interne media de oplossing. Interne media vormen bij de interne communicatie een belangrijke ondersteuning voor persoonlijke communicatie. Informatie die mondeling is overgebracht kan later nog eens nagelezen worden op intranet of in een nieuwsbrief. Deze overlap in informatieoverdracht zorgt ervoor dat de boodschap overkomt.

Zie tabel 3 voor een vergelijking tussen persoonlijke en niet persoonlijke vormen van communicatie.

Persoonlijke communicatie	Niet persoonlijke communicatie
- Terugkoppeling is mogelijk	- Is eenrichtingsverkeer
- Zender krijgt indruk van het effect	- Zender heeft weinig idee van het effect
- Bereik is klein	- Bereik is groot
- Boodschap is aan te passen aan de doelgroep	- Boodschap is moeilijk aan te passen aan de doelgroep
- Kan gedrag beïnvloeden	- Nadruk ligt op informeren en bewust worden
- Vertekening van de boodschap is mogelijk	- Iedereen krijgt dezelfde boodschap (weinig ruis)
- Is duur en arbeidsintensief per bereikte persoon	- Is goedkoop per te bereiken persoon
- Is geschikt voor bottom-up communicatie	- Is zelden geschikt voor bottom-up communicatie
- Is langzaam	- Is snel

Tabel 3: Persoonlijke en niet persoonlijke communicatie, Koeleman – Interne communicatie als managementinstrument (2012) pagina 28

Persoonlijke communicatie sluit perfect aan bij de wensen van het bestuur. Deze vorm van communiceren leent zich uitstekend om interactie te bevorderen. Via persoonlijke communicatie is de boodschap gemakkelijk aan te passen aan de persoon waar je tegenover staat. Hierdoor kan het gedrag worden beïnvloedt en dat is precies de bedoeling. De leden moeten naar de events komen, of beter nog – er zelf één organiseren.

3.4.3 Resumé

YJNJ heeft zichzelf het afgelopen jaar goed op de kaart weten te zetten. Vooral de actieve leden zijn enthousiast over de jongerenvereniging en komen graag naar de verschillende events. Het bestuur heeft echter nog grotere plannen met de jongerenvereniging.

Het grootste deel van de leden is momenteel onvoldoende betrokken bij de jongerenvereniging. Het bestuur wil graag de betrokkenheid van de leden vergroten, in zoverre dat zij zelf ook wat gaan organiseren voor YJNJ. Dit willen ze bereiken door meer interactief met de leden te communiceren, maar ook door het contact tussen de leden onderling te bevorderen.

Ambassadeurs kunnen bijdragen aan de zichtbaarheid van YJNJ. Door mond-tot-mond reclame te stimuleren en door meer actieve leden te werven, kunnen ambassadeurs zorgen voor meer bekendheid in de organisatie. Daarbij moet ook gedacht worden aan communicatie naar de overige medewerkers, en dan vooral de leidinggevenden binnen J&J. Als zij structureel worden geïnformeerd over ontwikkelingen binnen YJNJ en ze erkennen de toegevoegde waarde, kunnen ze op den duur zelf gaan optreden als ambassadeur.

Verder kan samenwerking met andere partijen zoals HR en ICA helpen bij de professionalisering van YJNJ. Door samenwerking kan een bredere doelgroep worden bereikt en daarnaast worden hiermee de lasten van het organiseren verdeeld.

3.5 Conclusies hoofdstuk 3

Hoofdstuk 3 gaf een inleiding op YJNJ als jongerenvereniging van J&J. In dit hoofdstuk werden deelvraag 1, 2 en 3 beantwoordt. Hieronder volgen de belangrijkste conclusies uit dit hoofdstuk en daarmee de voorlopige antwoorden op de eerste drie deelvragen.

Deelvraag 1. Wat is YoungJNJ?

In 2011 zijn acht jonge J&J'ers gestart met het nieuwe initiatief: YoungJNJ. Deze jongerenvereniging zet zich in voor jonge medewerkers van J&J en wil vooral bijdragen aan verbinding tussen de leden en het bedrijf. Het opbouwen van een zakelijk netwerk is van groot belang om elkaar en het bedrijf beter te leren kennen. YJNJ biedt haar leden de gelegenheid om zo'n netwerk te kunnen ontwikkelen. Om dit te bereiken worden er jaarlijks vier events georganiseerd.

Het is de bedoeling dat YJNJ op lange termijn uitgroeit tot een sociale community met actieve leden, maar het bestuur weet niet hoe ze dit doel kunnen realiseren.

Deelvraag 2. In welk opzicht sluit YoungJNJ aan binnen Johnson & Johnson als geheel?

YJNJ draagt bij aan binding tussen jonge medewerkers en het bedrijf. Voor J&J is dit een duidelijke meerwaarde en dat heeft ervoor gezorgd dat de jongerenvereniging al een aantal zeer belangrijke ambassadeurs heeft in de Raad van Toezicht.

Binnen het bedrijf bestaan verschillende soorten communicatiekanalen. De meeste communicatie is eenzijdig. Belangrijke middelen voor de interne communicatie zijn e-mail, nieuwsbrieven, posters en meetings. Hiermee wordt een groot bereik gerealiseerd. Interactie via Social media blijft vaak uit. Voor tweezijdige communicatie zijn meetings het meest geschikt.

De middelenmix van YJNJ moet passen binnen de kanalen van J&J. Op deze manier blijft de communicatiestructuur helder en herkenbaar (en dus betrouwbaar) voor de doelgroep.

Deelvraag 3. Hoe ziet het huidige communicatiebeleid van YoungJNJ eruit en hoe is de gewenste situatie?

YJNJ heeft geen communicatiebeleid, daar moet verandering in komen. De communicatie is gefocust op de eigen doelgroep. Andere belangrijke publieksgroepen zijn: de Raad van Toezicht, HR, niet-leden en managers.

De communicatie verloopt vooral via eenzijdige kanalen. E-mail, digitale nieuwsbrieven en posters zijn veelgebruikte communicatiemiddelen. De introductieposter van YJNJ hangt al bijna een jaar in de koffiecorners. Dit kan mogelijk de indruk wekken dat het bestuur vergeet hun oude spullen weg te halen.

Het bestuur van YJNJ wil graag interactiever communiceren met de doelgroep. Social media lijken hiervoor uitermate geschikt. Door interactief met de leden te communiceren willen ze een sterke band opbouwen waarin samenwerken centraal staat. In de ideale situatie verzorgt de doelgroep zelf de organisatie van activiteiten. YJNJ wil samen met de leden een sociaal platform vormen met ruimte voor interactie, feedback en samenwerking. Gekeken naar de strategieën van Van Ruler, zou dit betekenen dat de communicatie gericht moet zijn op *dialogisering* met een vleugje *forming*. Tweerichtingsverkeer is een belangrijke voorwaarde voor deze strategieën. Hier kan persoonlijke communicatie een serieuze rol in spelen.

Het is de bedoeling dat de leden YJNJ gaan ondersteunen en daarmee betrokkenheid tonen. Uiteindelijk moet er een sociale community ontstaan. Met de Trap van Quirke in het achterhoofd, is het doel van deze scriptie om YJNJ stapsgewijs te begeleiden naar de derde trede (ondersteunen) met een flinke stap richting de vierde (zich betrokken voelen). De laatste trede (zich verbonden voelen) kan vervolgens op lange termijn bereikt worden.

4

Communiceren met young professionals

Nu we weten hoe YJNJ in elkaar zit en hoe de communicatie verloopt, wordt in dit hoofdstuk de doelgroep in kaart gebracht. Generatie Y vertegenwoordigt deze doelgroep. Hoofdstuk 4.1 gaat over de kenmerken van deze generatie en over de bijbehorende trends en ontwikkelingen. In hoofdstuk 4.2 worden bedrijfsjongerenverenigingen van andere organisaties onder de loep genomen.

4.1 Generatie Y

YJNJ wil de leden activeren om zelf wat te organiseren. Hier gaan twee belangrijke stappen aan vooraf. Allereerst moet je weten wie je doelgroep precies is. Als je dat weet moet je ontdekken waarvoor ze gevoelig zijn om hier vervolgens op in te spelen en daarmee activatie realiseren. In de volgende paragrafen worden deze stappen één voor één uitgewerkt.



4.1.1 Wie zijn ze?

Mensen denken graag in hokjes. Tegenwoordig vliegen de populaire termen om generaties te omschrijven je dan ook om de oren: Baby Boomers, Generatie X, Generatie Y, Generatie Einstein en niet te vergeten de Google Kids. De verschillende generaties worden over het algemeen gedefinieerd aan de hand van geboortejaren. Elke generatie is te herkennen aan bepaalde gedragsnormen, waarden en karaktereigenschappen.

Er bestaat veel onenigheid over de indeling van de generaties. Volgens Bontekoning (2012, p5) is generatie X geboren tussen 1955 en 1970. De pragmatische generatie, geboren tussen 1970 en 1985 – vormt een soort tussengeneratie en in 1985 worden de eerste leden van generatie Y geboren. Boschma en Groen (2012, h1) hanteren een andere indeling, namelijk generatie X (1960-1985) en generatie Einstein (1988-2000). Echter bestaat er enkel een verschil in de benaming van de generaties. De kenmerken komen veelal wel overeen.

In 2011 gaf Joe Kessler (directeur van *the Intelligence Group*) voor TEDx een presentatie over generatie Y. The Intelligence Group is een toonaangevend Amerikaans onderzoeksbureau gericht op de jongerencultuur en consumententrends. IG is de uitgever van *The Cassandra Report*, een Amerikaans vakblad voor marketeers. De inhoud van de Kessler's presentatie is o.a. gebaseerd op de resultaten uit een onderzoek bij Walmart, een grote Amerikaanse winkelketen.

Kessler stelt dat leden van generatie Y zijn geboren tussen 1975 en 1995. De doelgroep van YJNJ valt precies in deze leeftijdscategorie. Daarom is het interessant om te weten wat deze generatie drijft en wat hun belangrijkste kenmerken en eigenschappen zijn. Castenmiller (2009) heeft een soortgelijk boek geschreven. Ook haar bevindingen worden hieronder verder toegelicht.

Het verschil maken

De generatie heeft het niet gemakkelijk. Vaak staat de economische crisis hun carrièremogelijkheden in de weg. Aan het maken van een verschil in de wereld, hechten ze dan ook meer waarde dan aan het opbouwen van een glansrijke carrière. Voor de generatie is zingeving van groot belang. Ze willen nuttig werk doen.

De Y-ers vinden het erg belangrijk dat hun werkgever een positieve bijdrage levert aan de maatschappij. Maar om zelf het verschil te kunnen maken, droomt een groot deel van de generatie ervan om in de toekomst een eigen onderneming te starten.

**“OUR GENERATION DOESN'T JUST
WANT TO MAKE MONEY, WE WANT TO
MAKE MEANING.”**

62% HEEFT LIEVER GOEDE VRIENDEN, DAN EEN GOEDE CARRIÈRE.

Eén van de doelen van YJNJ is het binden van medewerkers aan J&J. Maar de doelgroep blijkt veel meer waarde te hechten aan het hebben van goede vrienden dan aan het opbouwen van mooie carrière. De doelstelling staat dus haaks op de behoeften van de doelgroep.

Kuddedieren

Generatie Y is intens groepsgericht. Er wordt veel waarde gehecht aan vriendschappen, zowel fysiek als virtueel. Het is geen toeval dat Social media als Facebook en Twitter zo groot zijn geworden tijdens de opkomst van Generatie Y. De generatie houdt graag controle over de media en over de informatie die ze delen. Je bent immers wat je online deelt.

Betekenisvolle ervaringen

Het verkrijgen van mooie producten is voor Generatie Y minder belangrijk dan het beleven van betekenisvolle ervaringen. Niet voor niets zijn er tegenwoordig elk weekend veel feesten en festivals die drukbezocht worden door deze doelgroep. De generatie zoekt emotionele banden met organisaties die exclusieve ervaringen aanbieden.

Castenmiller (2009, p23) voegt hieraan toe dat generatie Y graag veel verschillende ervaringen wil opdoen om te ontdekken, te leren en te groeien. Hun persoonlijke ontwikkeling is erg belangrijk voor ze en ze streven naar nieuwe uitdagingen. Voor YJNJ zou dit betekenen dat zij de band met hun leden kunnen versterken door bijzondere ervaringen aan te reiken waarmee de leden zich verder kunnen ontwikkelen. Events bieden hier de ultieme gelegenheid voor.

Optimistischer dan ooit

Van hun ouders krijgen ze al hun hele leven te horen dat ze kunnen doen wat ze willen doen en kunnen worden wat ze willen worden. Dit heeft ervoor gezorgd dat de generatie enorm optimistisch is ingesteld.

4.1.2 Waar zijn ze gevoelig voor?

Bij een nieuwe generatie spelen uiteraard ook nieuwe trends en ontwikkelingen. Kessler gaat in zijn presentatie dieper in op belangrijke trends rondom generatie Y. Voorbeelden hiervan zijn het zesde zintuig, het nieuwe 'nu', de waarde van vrijheid en de cultuur van rust. Hiernaast beschrijft de TrendRede opvallende trends voor het jaar 2013 zoals samenredzaamheid en zelforganisatie. Deze paragraaf wordt afgesloten met het fenomeen *Het Nieuwe Werken*, een belangrijke ontwikkeling die invloed heeft op het functioneren van Generatie Y binnen J&J.

Het zesde zintuig

Deze trend staat voor de virtuele kennis waar elke Y-er standaard over beschikt. Er heerst een verwachting dat de technologie er altijd voor hen is. Het is zelfs zo geïntegreerd in hun levensstijl, dat het door sommigen wordt gezien als hun tweede stel hersenen. Niets is onmogelijk. De generatie voelt zich als Superman met hun smartphones. Om aan te sluiten bij deze virtuele belevingswereld van de doelgroep, zal YJNJ gebruik moeten maken van digitale toepassingen in de communicatie.

Het nieuwe 'nu'

Real-time reflex is een veelvoorkomend fenomeen bij Generatie Y. Alle berichtjes, posts, tweets, tags en apps komen in een sneltreinvaart voorbij via Social media. Voordat je het weet heb je wat gemist. Maar als iets eenmaal weg is, dan komt het niet meer terug. Generatie Y leeft in een real-time wereld waarin een nieuwe betekenis wordt toegekend aan het concept 'nu'. Wat nu gebeurt, dat deel je onmiddellijk met je vrienden, zij zien dat direct en reageren hier meteen op.

Jongeren leven in een multidimensionale realiteit – ze hopen zonder erbij na te denken van een gesprek op de werkvloer naar Facebook en WhatsApp, via mobiel, tablet of computer. Ze maken zich niet druk over de scheidingslijn tussen individu en virtividu. Je kunt beide tegelijk zijn. (TrendRede 2013)

De ouderwetse cyclus van het nieuws is hierdoor verdwenen. De vorige generaties lazen 's morgens de krant en keken 's avonds naar het nieuws. Dat waren vaak de enige momenten dat zij met het nieuws in aanraking kwamen. Door de opmars van *nieuwe media* bestaat er tegenwoordig geen nieuwscyclus meer. Als er wat gebeurt, staat het binnen enkele seconden online. Het verspreidt zich als een lopend vuurtje en heeft binnen een paar minuten de andere kant van de wereld bereikt.

Bij deze trend spelen twee verschijnselen een grote rol:

- FOMO: the 'Fear Of Missing Out'. Oftewel, de angst om iets te missen. Men wil constant online zijn om alles en iedereen in de gaten te kunnen houden.
- E-Guilt: men voelt zich schuldig als ze niet direct kunnen reageren op een berichtje of een contactpersoon vergeten te feliciteren met zijn verjaardag. Om betrokken te blijven zorgen ze ervoor dat ze continu ingelogd zijn, zodat ze direct kunnen reageren als er wat gebeurt.

De waarde van vrijheid

Vrijheid wordt steeds belangrijker. Daar waar de vorige generaties overwerken normaal vinden, is Generatie Y hier niet zo blij mee. Bij Walmart wordt regelmatig een promotie geweigerd, omdat de medewerker bang is om teveel van zijn/haar vrijheid te moeten inleveren.

**“WE HIGHLY VALUE FREEDOM AND... PERHAPS
MORE IMPORTANTLY, INDEPENDENCE.”**

**“WE ARE NOT AS COMMITTED TO ONE
CAREER PATH AS PAST GENERATIONS.”**

“WE ARE FREEDOM SEEKERS.”

Deze trend is tegenstrijdig aan de wens van YJNJ om de doelgroep te binden aan J&J. Generatie Y blijkt helemaal niet zo toegewijd te zijn aan één enkele carrière, maar ze willen juist onafhankelijk en vrij zijn. Voor YJNJ kan dit betekenen dat de beoogde doelstelling niet geheel uitvoerbaar is.

De cultuur van rust

Generatie Y heeft een geheel eigen manier van tot rust komen. Zelfs wanneer ze relaxen, zijn ze 'ingeplugd'. Van rustig op de bank TV kijken is geen sprake meer. Hiervoor gebruikt de Y-er verschillende schermen.

Bijvoorbeeld: ze kijken een quiz via de televisie, maar via speciale apps op hun tablet doen ze online zelf mee, of bij talentenjachten kunnen ze via hun smartphone stemmen op hun favoriete zanger of zangeres.

Tegenover deze trend staat het feit dat jongeren vaak zo verslaafd en afhankelijk zijn van technologie, dat ze steeds meer een manier zoeken om zich hiervan los te wurmen. Onder anderen door het plegen van Facebook-zelfmoord of door het weggooien van hun BlackBerry zijn ze op zoek naar manieren om zichzelf te herladen.

Samenredzaamheid

Als de crisis één ding heeft duidelijk gemaakt, dan is het wel dat we afhankelijker zijn van elkaar dan we dachten. Zonder omgeving is niemand iemand. Volkskrant-columnist Pieter Hilhorst introduceerde de term 'samenredzaamheid'. We gaan op zoek naar onze unieke betekenis binnen de omgeving waarin we leven. We willen de relatie zien tussen het werk dat we doen en wat anderen daarvan merken. Men wil samen iets opbouwen of iets ondersteunen. Daarnaast gaat deze trend over het zoeken naar verbinding en samenhang. We verenigen ons voor een bepaald doel zoals een product gezamenlijk kopen of gezamenlijk energie opwekken. Mensen delen enthousiast hun individuele kracht met hun omgeving. (TrendRede 2013)

In tegenstelling tot de vorige trend, sluit *samenredzaamheid* naadloos aan op de doelstelling van YJNJ. Mensen verbinden en samenwerken zijn onderwerpen waar de jongerenvereniging veel waarde aan hecht. Door krachten te bundelen wil het bestuur een sterk platform creëren waarbinnen iedereen met elkaar is verbonden.

Zelforganisatie

Zelfsturing in sociale context is de krachtige motor achter maatschappelijke vernieuwing. We willen regels alleen nog volgen wanneer ze passen bij onze eigen behoeften. Nieuwe maatschappelijke en commerciële initiatieven nemen dat als uitgangspunt en bouwen op de eigen kracht van mensen. De oprichter van Buurtzorg, Jos de Blok, ontving onlangs de Management Team-prijs voor 'Gamechanger van het jaar'. Bij Buurtzorg werken 5500 thuiszorgers in kleine autonome teams. Er is geen management, alleen een aantal coaches en een IT-systeem. De Blok: "Je moet het zelforganiserend vermogen van je medewerkers benutten, in plaats van ze voor de voeten te lopen. Vraag je mensen hoe ze hun werk beter kunnen doen. Hoe meer verantwoordelijkheid je medewerkers geeft, hoe meer ze zich verantwoordelijk voelen en zelf dingen oppakken." (TrendRede 2013)

Deze trend houdt precies in wat YJNJ wil bereiken, namelijk het zelforganiserend vermogen van de leden optimaal benutten. Hierbij is het belangrijk dat de leden zich verantwoordelijk voelen. Door op dit verantwoordelijkheidsgevoel in te spelen kan het doel worden bereikt.

Het Nieuwe Werken

Generatie Y heeft te maken met een revolutie in de manier van werken. Flexwerken is een algemeen geaccepteerd fenomeen, net zoals freelancen en werken vanuit thuis. Met de opkomst van Social media weten collega's elkaar ook buiten de werkvloer gemakkelijk te vinden. Mastenbroek (2013, h5.2) stelt dat steeds meer contacten worden onderhouden met steeds korter wordende berichten, in steeds minder tijd. Het spreekt haast als vanzelf dat de valkuilen *slordig* en *onzorgvuldig* op de loer liggen. Vooral nu Het Nieuwe Werken vanuit thuissituaties en via flexibele werkplekken steeds populairder wordt, vergroot deze valkuil. Werken wordt dynamischer, onder meer doordat we plaats- en tijdsafhankelijk kunnen functioneren.

Ook binnen J&J werken veel mensen vanuit thuis of op een flexwerkplek. Bovendien werken salesmedewerkers vaak in de buitendienst waardoor zij niet altijd aanwezig zijn op kantoor. YJNJ creëert door middel van de events een unieke gelegenheid om elkaar toch te ontmoeten.

4.1.3 Resumé

Generatie Y heeft inmiddels grotendeels intrede gedaan op de banenmarkt. De Y-ers zijn ambitieus, prestatiegericht, optimistisch en zelfverzekerd. Ze willen zich ontwikkelen in hun werk en opvallend veel leden van deze generatie kiezen voor het ondernemerschap. In tegenstelling tot voorgaande generaties zijn de Y-ers zeer actief op internet en via Social media. Het is er altijd, net zoals stromend water of elektriciteit. Gemiddeld genomen zijn ze dan ook opgegroeid met een computer.

We hebben gezien dat sommige kenmerken en trends van de doelgroep haaks staan op de wensen van het bestuur van YJNJ. Generatie Y hecht niet zoveel waarde aan één enkele carrière en ze vinden goede vrienden belangrijker dan een goede loopbaan. Toch zijn er verschillende onderwerpen waar het bestuur op kan inspelen, om de leden meer bij YJNJ te betrekken. Daarmee wordt de laatste vraag van dit hoofdstuk beantwoordt:

Hoe krijg je ze in beweging?

Houdt ten eerste rekening met de beleavingswereld van de doelgroep. Generatie Y is ontzettend groepsgericht en profileert zichzelf via Social media. Ze hechten veel waarde aan exclusieve ervaringen en persoonlijke ontwikkeling, maar het moet wel laagdrempelig blijven want ook vrijheid vinden ze belangrijk. Ze willen het verschil maken en zich samen inzetten voor een hoger doel.

Ook moet er rekening gehouden worden met hun zesde zintuig. De doelgroep krijgt enorm veel impulsen via alle digitale toepassingen. Zorg daarom voor duidelijke en concrete communicatie. Biedt waar mogelijk visuele informatie die ze gemakkelijk kunnen delen met anderen. Het creëren van een verantwoordelijkheidsgevoel bij de leden kan bijdragen aan de mate van betrokkenheid en activatie.

Hoe relevant deze conclusies daadwerkelijk zijn voor de doelgroep van YJNJ, wordt verder onderzocht in het volgende hoofdstuk.

4.2 Young Professional Networks

Op papier kunnen de kenmerken en eigenschappen van generatie Y dan wel mooi worden uitgelegd, maar komt het ook overeen met de praktijk? Dat wordt onderzocht in het komende hoofdstuk. Om te controleren of de theoretische informatie uit het vorige hoofdstuk daadwerkelijk aansluit bij de doelgroep van YJNJ, zijn er interviews gehouden met bestuursleden van verschillende externe bedrijfsjongerenverenigingen.

Het belangrijkste doel van deze interviews was om een duidelijk beeld te krijgen van andere bedrijfsjongerenverenigingen en hoe zij functioneren in hun organisatie. Daarnaast dienden de interviews om inspiratie en ideeën op te doen voor de communicatie rondom YJNJ. De volgende bedrijven hebben meegewerkt aan dit kwalitatieve onderzoek:

- DSM, DSM NEXT
- PwC, YoungPwC
- Ernst & Young, Young Ernst & Young
- De Rabobank Groep, Jong Rabo
- Johnson & Johnson, YPN België
- Johnson & Johnson, YPN Zug

In de volgende paragrafen worden de belangrijkste resultaten uit alle interviews samengevat. Zie bijlagen 11 t/m 16 voor de volledig uitgewerkte interviews per bedrijf.

4.2.1 Wat doen ze precies?

Over één ding is iedereen het eens: netwerken is het belangrijkste doel van een bedrijfsjongerenvereniging. Door het creëren van een situatie waarin men elkaar in een ongedwongen sfeer kan leren kennen, wordt het sociale contact tussen leden onderling gestimuleerd. Dat is goed voor de medewerkers om hun kennis over de organisatie te verbreden, maar het is ook goed voor de organisatie om jonge medewerkers aan het bedrijf te binden. Dennis van den Broeck (YPN Zug) beschrijft de jongeren-vereniging heel mooi als *de lijm tussen de jonge medewerkers*.

“ACTIEVE LEDEN MAKEN SNEL PROMOTIE EN HEBBEN EEN GROOT NETWERK.”

Mathias Deckers, YPN België

Barbecueën en skydiven

Om deze doelen te bereiken wordt er een scala aan evenementen georganiseerd. Van sociale activiteiten zoals een borrel of een barbecue tot sportieve events als een voetbaltoernooi of indoor skydiven. Maar ook aan de professionele ontwikkeling wordt hard gewerkt door bijvoorbeeld masterclasses, congressen en Lunch & Learns. Jong Rabo'ers mogen zelfs op studiereis naar o.a. India en Brazilië.

Het is natuurlijk leuk om veel verschillende activiteiten aan te bieden, maar wie gaat dat allemaal organiseren? De meeste jongerenverenigingen hebben hier een praktische oplossing voor bedacht: ze laten het de leden zelf doen. Jong Rabo heeft hiervoor 13 commissies opgericht met allemaal hun eigen taken en verantwoordelijkheden, terwijl veel activiteiten van YoungPwC juist door actieve ambassadeurs worden georganiseerd. Bij YPN België is vooral het algemene bestuur verantwoordelijk voor de organisatie van activiteiten. Zij willen, net als YoungJNJ – graag weten hoe ze hun leden kunnen activeren om hierbij te helpen.

“DEELNAME AAN EEN COMMISSIE IS VRIJWILLIG, MAAR NIET VRIJBLIJVEND.”

Mireille Lohmann, Jong Rabo

Sommige jongerenverenigingen vragen jaarlijks contributie aan hun leden. Dit is vaak een klein bedrag waarmee de activiteiten gefinancierd kunnen worden. Soms wordt er ook een kleine bijdrage gevraagd voor deelname aan een activiteit. Deze financiële verbintenis vergroot de betrokkenheid van de leden en vergroot het budget van de jongerenvereniging om meer leuke activiteiten te organiseren.

De wereld rond

DSM NEXT is vooralsnog de enige bedrijfsjongerenvereniging die ook internationaal samenwerkt. DSM NEXT is gevestigd in verschillende landen over de hele wereld. Jaarlijks wordt er een *Online Global Strategymeeting* georganiseerd. Deze online bijeenkomst brengt bestuursleden over de hele wereld samen om het afgelopen jaar te evalueren en om de strategie en toekomstplannen van DSM NEXT te bespreken.

Ook worden er internationale webinars gehouden. Een webinar is een online presentatie van een inspirerende collega. Geïnteresseerde medewerkers van DSM kunnen wereldwijd inloggen om de webinar bij te wonen. Dit nieuwe initiatief is onlangs voor het eerst getest in Nederland. Er logden toen 40-50 mensen in om de webinar te volgen. Dat is behoorlijk veel voor de eerste keer.

Binnen J&J houden alle voorzitters van de jongerenverenigingen wereldwijd, eens per kwartaal een online meeting waarin ze hun ervaringen met elkaar bespreken. Eind 2013 wordt het eerste internationale event tussen YPN België en YoungJNJ georganiseerd. Mathias Deckers (YPN België) zou het leuk vinden om meer te doen wat betreft internationale samenwerking, maar voorziet hierbij nog veel praktische moeilijkheden, zoals het verdelen van het budget bijvoorbeeld.

4.2.2 Hoe communiceren ze met jonge medewerkers?

Naar aanleiding van de informatie uit hoofdstuk 4.1 zou je denken dat de doelgroep uitermate goed bereikbaar is via Social media. Maar niets is minder waar. Net zoals YJNJ, gebruiken veel bedrijfsjongerenverenigingen voornamelijk traditionele, eenzijdige middelen voor hun communicatie naar de leden. Populaire middelen zijn intranet, e-mail, nieuwsbrieven en posters. Jong Rabo heeft daarnaast ook een eigen website. Deze kanalen worden gebruikt om leden te informeren over aankomende activiteiten, maar ook om bijvoorbeeld nieuwe commissieleden of ambassadeurs te werven. De middelen zijn succesvol en hebben een groot bereik.

“VEEL LEDEN WILLEN HET LIEFST GEWOON OUDERWETS VIA E-MAIL WORDEN BENADERD.”

Linda Peek, YoungPwC

Social media

Bijna alle bedrijfsjongerenverenigingen hebben moeite met het contact met hun leden via Social media. Twitter, Facebook, LinkedIn, Yammer, LumoFlow, alles wordt uitgeprobeerd, maar het komt nooit *echt* van de grond. Hoe dat kan? Heel simpel: vaak maken de jonge medewerkers in hun privéleven al veel gebruik van Social media. Op hun werk houden ze zich liever met andere dingen bezig. Bij de introductie van LumoFlow, de interne versie van Facebook – kreeg Ilvie Heynen (DSM NEXT) dan ook te horen: “Oh nee, alwéér een nieuw platform?”.

Bovendien is het van groot belang dat de interactie gestuurd wordt door bijvoorbeeld een bestuurslid van de jongerenvereniging. Zij doen hun taak echter op vrijwillige basis en hebben daardoor vaak te weinig tijd om actief te Twitteren of Facebooken. Van de leden kan dan natuurlijk niet verwacht worden dat zij dit uit zichzelf gaan doen. Parsa Vatankhah (Young Ernst & Young) blijft ondanks alles toch positief: “Ik wil graag één centrale plek creëren waar de leden alle informatie kunnen vinden. Volgens mij zou Facebook hiervoor ideaal zijn. Dit moet een actief platform worden waar leden op elkaar kunnen reageren. Op dit moment verloopt de interactie nog niet zoals gehoopt, maar we doen ons best om dat te veranderen.”

“WIJ GAAN VOOR 400 LIKES IN PLAATS VAN 10!”

Parsa Vatankhah, Young Ernst & Young

Lage drempels

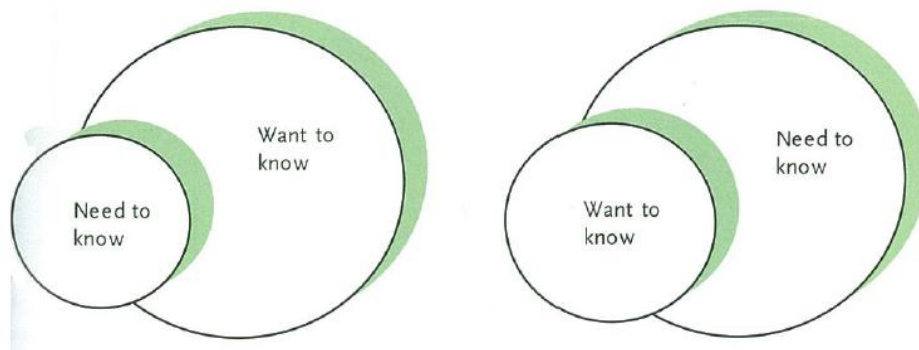
Bij YJNJ worden jonge medewerkers automatisch aangemeld als lid van de jongerenvereniging. Maar bij andere bedrijfsjongerenverenigingen gaat dat soms anders. Zij moeten actief op zoek naar jonge medewerkers die lid willen worden. Om nieuwe leden te werven wordt er bijvoorbeeld een welkomsborrel georganiseerd of een informatieve presentatie gehouden. Vaak mogen potentiële leden gratis deelnemen aan een eerste activiteit om te ontdekken of ze het leuk vinden. DSM NEXT verwelkomt nieuwe leden met een welkomspakket met daarin een welkomsbrief en een mok met het logo en de slogan van de jongerenvereniging.

Bij het werven van nieuwe leden is het belangrijk om de drempel laag te houden. De slogan van Jong Rabo luidde voorheen: het netwerk voor ambitieuze Young Professionals. Inmiddels is het woord ‘ambitieuze’ verwijderd uit de slogan, omdat de jongerenvereniging natuurlijk ook is bedoeld voor mensen die wellicht wat minder ambitieus zijn. De aanpassing in de slogan was een onderdeel van de doelstelling om Jong Rabo laagdrempeliger te maken. Mireille Lohmann (Jong Rabo) legt uit: “We hebben op meerdere vlakken inspanningen verricht om dit doel te bereiken: een promotiefilmpje, kennismakingsborrels en mogelijkheden voor potentiële leden om vrijblijvend mee te gaan naar een activiteit. Sindsdien heeft Jong Rabo een geweldige groei in hun ledenaantal mogen signaleren, wat waarschijnlijk het resultaat is van deze inspanningen.”

Communiceren met stakeholders

De meeste bedrijfsjongerenverenigingen communiceren voornamelijk met hun eigen doelgroep. Desondanks beseffen ze zich maar al te goed dat ook communicatie naar de overige stakeholders erg waardevol kan zijn. Belangrijke stakeholders zijn bijvoorbeeld het management, de directie, HR en overige medewerkers. Door deze publieksgroepen te betrekken bij de communicatie, wordt ook voor hen zichtbaar wat de jongerenvereniging precies doet. Enkele jongerenverenigingen sturen jaarlijks een overzicht met activiteiten die dat jaar gaan plaatsvinden. Zo willen ze een groter draagvlak creëren, waardoor de jongerenvereniging zich sterk kan positioneren in de organisatie.

Feit blijft dat veel medewerkers vaak al ontzettend veel e-mailberichten ontvangen, waardoor het gevaar van een informatie-overload al snel op de loer ligt. Reijnders (2010, p113) onderscheidt de informatiebehoefte van de medewerkers (want to know) en de mate waarin aan deze informatiebehoefte wordt voldaan (need to know). Als de behoefte naar informatie groter is dan het aanbod van informatie, spreek je van *underload*: de medewerker blijft met vragen zitten. Maar als de 'need to know' groter is dan de 'want to know' is er sprake van *overload*. Men krijgt dan meer informatie dan ze willen. Communicatie naar alle medewerkers moet daarom altijd goed overwogen worden. Wat heb je te vertellen en is dat voor iedereen interessant? Bij twijfel: niet doen! Informatie-overload kan namelijk stressvolle situaties of irritatie veroorzaken en dat is natuurlijk niet de bedoeling.



Afbeelding 6: overload en underload, Reijnders – Basisboek interne communicatie (2010), pagina 113

Dennis van den Broek (YPN Zug) stuurt, in verband met de privacywetgeving in Zwitserland – noodgedwongen alle e-mailberichten van YPN naar het hele bedrijf. Dit heeft zo zijn voordelen: het zorgt voor transparantie en zichtbaarheid. Ook naar het management toe. Zij kunnen op die manier precies bijhouden waar het geld heen gaat. Bovendien moeten leden soms vrij vragen om deel te kunnen nemen aan een event. Daarom is het belangrijk dat ook managers de meerwaarde van YPN inzien. Als zij een positieve houding hebben tegenover de jongerenvereniging, kunnen ze zelfs optreden als ambassadeur.

“WE HEBBEN EEN NO-NONSENSE COMMUNICATIEBELEID: WE COMMUNICEREN ENKEL ALS WE IETS TE MELDEN HEBBEN, MAAR DAN MAG OOK IEDEREEN HET HOREN!”

Dennis van den Broeck, YPN Zug

Ook samenwerking met andere (interne) organisaties kan bijdragen aan meer bekendheid en een groter draagvlak voor de jongerenvereniging. Zo werkt Young Ernst & Young regelmatig samen met andere organisaties en ook YPN België heeft onlangs een activiteit georganiseerd in samenwerking met een interne organisatie. Voordelen van deze samenwerkingsverbanden zijn:

- samen kun je meer bekendheid genereren;
- samen kun je een bredere doelgroep bereiken en;
- je kunt de 'lasten' van het organiseren verdelen.

4.2.3 Tips & tricks

Het advies van een ervaringsdeskundige is goud waard. Daarom werd hen gevraagd welke tips zij kunnen meegeven aan YJNJ. De begrippen *leuk* en *laagdrempelig* kwamen vaak terug en dat is daarom ook meteen de eerste tip:

1. De events moeten vooral leuk zijn. Niet alleen zwaar en serieus, gewoon leuk. Hierdoor wordt het vaak automatisch laagdrempeliger.
2. Persoonlijke communicatie is van cruciaal belang. Ilvie Heynen (DSM NEXT) vertelt: "We hebben onze ambassadeurs zelf geworven. Iedereen reageerde direct enthousiast en sindsdien is de betrokkenheid van onze leden aanzienlijk vergroot!"
3. Commissies en ambassadeurs blijven actief door er, als bestuur zijnde – dicht op te zitten. Pleeg regelmatig overleg en zorg ook voor een leuke nooit tussendoor.
4. Zoek aansluiting bij ICA. ICA organiseert regelmatig inspirerende activiteiten en houdt haar leden op de hoogte van belangrijke ontwikkelingen. Verder organiseren zij de *Young Professional of the Year award*. Deelname aan deze competitie vergroot de betrokkenheid van medewerkers binnen een organisatie aanzienlijk. Bovendien biedt ICA de gelegenheid om ook buiten de eigen organisatie een netwerk op te bouwen. Voor het bestuur is het interessant om een kijkje te nemen in de keuken bij jongerenverenigingen binnen andere bedrijven. Daar valt vaak heel veel van te leren.

"LEDEN WILLEN VAN ELKAAR WETEN WIE ER NAAR EEN EVENT KOMT."
Ilvie Heynen, DSM NEXT

Naast bovenstaande punten is ook *relevantie* is een belangrijk kernwoord. Wat is relevant voor de doelgroep? Waarom zou iemand tijd vrijmaken om naar een event te komen? Kortom: wat is de toegevoegde waarde voor de leden? Zoals uit vorig hoofdstuk bleek, hecht de doelgroep veel waarde aan persoonlijke ontwikkeling. Dus naast netwerken, is ook leren en ontwikkelen een belangrijk aspect voor een bedrijfsjongerenvereniging. Het aanbod is daarom net zo belangrijk als de communicatie eromheen. Want zonder goed aanbod, kan enkel communicatie niet zorgen voor meer actieve leden.

4.2.4 Resumé

De meeste bedrijfsjongerenverenigingen bestaan al meer dan 10 jaar. Dat is natuurlijk een groot verschil met YJNJ. Het lijkt vooral een kwestie van tijd voordat YJNJ uitgroeit van kiemplantje tot grote, sterke boom.

In de tussentijd moet veel aandacht worden besteed aan positioneren van de jongerenvereniging als waardevolle bijdrage voor de organisatie. Wat is de toegevoegde waarde? Laat zien wat YJNJ te bieden heeft en waarom leden naar de events moeten komen.

Opvallend is dat Social media helemaal niet zo effectief is voor communicatie met de leden. Terwijl in het vorige hoofdstuk zo stellig werd beweerd dat dit de ultieme manier is om de doelgroep te bereiken, blijkt uit ervaring dat jonge medewerkers hier vaak niet op zitten te wachten.

Bij het activeren van de leden is persoonlijke communicatie cruciaal. Persoonlijke benadering werkt prima om actieve leden te werven. Ook buiten het ledennetwerk kan worden gezocht naar actieve ambassadeurs, denk bijvoorbeeld aan managers en leidinggevendenden. Zij kunnen op hun beurt de leden stimuleren om deel te nemen aan een event.

4.3 Conclusies hoofdstuk 4

In hoofdstuk 4 werden deelvraag 6 en 7 beantwoordt. Hieronder volgen de belangrijkste conclusies uit dit hoofdstuk en daarmee de voorlopige antwoorden op deze twee deelvragen.

Deelvraag 6. Wat zijn de kenmerken van Generatie Y en met welke trends/ontwikkelingen hebben zij te maken?

Eén ding is zeker: generatie Y is anders dan voorgaande generaties. Het zijn optimistische kuddedieren die graag een verschil willen maken in de wereld. Ze hechten niet zoveel waarde aan één enkele carrière en ze vinden goede vrienden belangrijker dan een goede loopbaan.

De generatie leeft in een digitale wereld. Technologie is er altijd en overal. Via blogs, Facebook en Twitter profileert de doelgroep zichzelf. Hun online imago heeft een grote impact op hoe ze worden gezien in het 'echte' leven: je bent wat je online deelt. Door relevante *shareable* informatie aan te bieden, wordt de doelgroep gestimuleerd om jouw informatie te delen. De informatie dient duidelijk en concreet te zijn, gezien de grote hoeveelheid impulsen die de generatie al krijgt via alle digitale toepassingen.

Y-ers participeren graag in betekenisvolle ervaringen. Dit vergroot de betrokkenheid, en belangrijker nog, men gaat erover praten en zorgt op deze manier voor een groter bereik. Ze willen gevoel hebben dat ze zinvol bezig zijn. Daarbij moet rekening gehouden worden met de relevantie voor de leden – *What's in it for them?* Dus breng de toegevoegde waarde van de organisatie tot uiting en laat zien wat de leden hierin kunnen betekenen. Houdt het echter wel laagdrempelig. Leden van generatie Y noemen zichzelf *freedom seekers*. Ze willen onafhankelijk zijn en hechten veel waarde aan hun vrijheid.

Volgens de nieuwe trend *samenredzaamheid*, wil men graag samenwerken. Mensen delen enthousiast hun individuele kracht met hun omgeving. Ze helpen elkaar graag, hierdoor voelen ze zich nodig. Door leden te laten samenwerken in teams wordt aan deze behoefte voldaan. Ook het creëren van een verantwoordelijkheidsgevoel kan bijdragen aan de mate van betrokkenheid en activatie.

Deelvraag 7. Wat valt er te leren van bedrijven die al jarenlang beschikken over een succesvolle jongerenvereniging?

De meeste bedrijfsjongerenverenigingen uit dit onderzoek hebben al jarenlang ervaring met het betrekken van jonge medewerkers bij hun organisatie. Hun doelstellingen komen vaak overeen met het doel van YJNJ: het verbinden van jonge medewerkers, met elkaar en met het bedrijf. Om dit te bereiken wordt er een grote verscheidenheid aan activiteiten georganiseerd. Van indoor skydiven tot een voetbaltoernooi of een barbecue. Het moet vooral niet te zwaar en serieus zijn, maar vooral leuk en laagdrempelig. Bovendien moet rekening gehouden worden met de relevantie voor de leden. Wat is voor hen de toegevoegde waarde?

Wat betreft de communicatie doet YJNJ het lang niet zo slecht. Ook de andere bedrijfsjongerenverenigingen communiceren vooral via traditionele media. E-mail blijkt het meest populaire communicatiemiddel, maar ook intranet en nieuwsbrieven worden vaak ingezet. Social media wordt niet veel gebruikt omdat het bijhouden hiervan ontzettend veel tijd kost en daardoor komt interactie met leden niet *echt* tot stand. Het gebruik van Social media hoeft echter niet per definitie te mislukken. Maar als je het doet, doe het dan goed. Communicatie is de reactie: als je zelf niet actief bent in een discussie via LinkedIn, kun je ook niet van de leden verwachten dat zij wel volop gaan discussiëren. Hiervoor moet natuurlijk wel voldoende tijd beschikbaar zijn.

Misschien wel het belangrijkste communicatiekanaal is persoonlijke communicatie. Persoonlijk contact met de leden vergroot de betrokkenheid en stimuleert bovendien mond-tot-mond reclame. Ambassadeurs kunnen hiervoor zorgen.

Alle communicatie is voornamelijk gericht op de doelgroep, terwijl ook communicatie naar overige stakeholders een erg waardevol kan zijn. Belangrijke stakeholders zijn bijvoorbeeld het management, de directie, HR en overige medewerkers. Door deze publieksgroepen te betrekken bij de communicatie, wordt ook voor hen zichtbaar wat de jongerenvereniging precies doet en zo kan een groter draagvlak gecreëerd worden.

5

De kracht van communicatie

Daar waar hoofdstuk 4 ging over communicatie met de doelgroep in het algemeen, is dit hoofdstuk specifiek gericht op communicatie naar de leden van YJNJ. De kracht van de communicatie wordt op de proef gesteld. Dit hoofdstuk geeft antwoord op de centrale vraag van het onderzoek en vormt in feite de essentie van deze scriptie. Ook dit hoofdstuk wordt weer afgesloten met de belangrijkste voorlopige conclusies.

De informatie in dit hoofdstuk is gebaseerd op de resultaten van het kwantitatieve onderzoek. De enquêtes werd afgenomen bij leden van YJNJ. Hiervoor is de totale doelgroep onderverdeeld in twee groepen: actieve leden en passieve leden. Actieve leden zijn alle leden die aanwezig waren tijdens het laatste YJNJ event. Alle overige leden worden gezien als passieve leden. De groep actieve leden is aanzienlijk kleiner dan het aantal passieve leden. In totaal hebben 42 actieve leden en 212 passieve leden meegewerkt aan het onderzoek.

Onderstaande onderwerpen zijn getoetst door middel van de enquêtes:

- De effectiviteit van de huidige communicatiemiddelen (hoofdstuk 5.1.1)
- De gewenste wijze van communiceren volgens de doelgroep (hoofdstuk 5.1.2)
- Activatie door middel van ambassadeurschap (hoofdstuk 5.2.1)
- Activatie door deelname aan commissies (hoofdstuk 5.2.1)
- Activatie door het creëren van een sociaal netwerk (hoofdstuk 5.2.2)

De belangrijkste resultaten worden in dit hoofdstuk samengevat en vormen de kern voor het uiteindelijke advies. Voor alle enquêteresultaten zie bijlage 20.

5.1 Krachtig communiceren

Voorafgaand aan dit hoofdstuk gaan we even helemaal terug naar hoofdstuk 3.3. Daar werd al beschreven hoe de communicatie rondom YJNJ er momenteel uit ziet. Vooral via e-mail, posters en nieuwsbrieven worden de leden bestookt met informatie. Verder doet het bestuur verwoede pogingen om de leden via LinkedIn meer te betrekken bij de jongerenvereniging. Maar echte discussies of gesprekken komen hier niet tot stand. Hoe dat komt? Veel (vooral passieve) leden zijn simpelweg nog niet klaar om de traditionele media los te laten.

5.1.1 Lang leven de e-mail

Om te ontdekken hoe doeltreffend de huidige communicatiemiddelen zijn, is aan de leden gevraagd hoe ze met YJNJ in contact zijn gekomen. Opvallend is dat veel actieve leden via andere collega's met de jongerenvereniging in aanraking zijn gekomen. 62 procent heeft YJNJ *via-via* leren kennen. Bij de passieve leden is dit maar 33 procent. Dat is een aanzienlijk verschil van bijna de helft. De meeste leden zijn overigens via e-mail in aanraking gekomen met YJNJ.

Uit de enquêtes blijkt dan ook dat e-mail het meest effectieve middel is. De nieuwsbrieven worden ook redelijk goed gelezen, maar de intranetpagina wordt een stuk minder bezocht. Ongeveer de helft van alle leden heeft de intranetpagina zelfs nog nooit gezien. Ook de LinkedIn-pagina van YJNJ wordt niet veel bezocht. 33 procent van de actieve leden checkt deze pagina regelmatig, tegenover slechts 8 procent van de passieve leden.

Gemiddeld 77 procent van alle leden vindt dat ze genoeg geïnformeerd worden over YJNJ, opvallend is dat alsnog 43 procent behoefte heeft aan meer informatie.

**“NAAR MIJN MENING IS ER BIJNA ER BIJNA TEVEEL COMMUNICATIE VANUIT YOUNGJNJ.
DIT KAN EEN VALKUIL WORDEN.”**

Ondanks dat e-mail wordt gezien als een effectief middel, zit er ook een keerzijde aan deze manier van communiceren. De e-mailberichten van YJNJ blijken vaak abnormaal groot te zijn en sommige leden voorzien zelfs een *overload* aan communicatie. De ‘need to know’ is dus groter dan de ‘want to know’. Dit kan volgens Reijnders irritatie veroorzaken en dat komt YJNJ niet ten goede.

5.1.2 De kracht van LinkedIn

Op de vraag hoe ze dan wél bereikbaar zijn, antwoordt 90 procent van alle ondervraagden met, drie keer raden – via e-mail. Nieuwsbrieven, intranet en Social media eindigen beduidend lager. Actieve leden staan positiever tegenover communicatie via Social media dan de passieve leden. 31 procent van de actieve leden wil benaderd worden via Twitter, Facebook of LinkedIn. Bij de passieve leden is dit maar 18 procent.

Passieve leden staan op hun beurt weer positiever tegenover communicatie via intranet: 30 procent, tegenover 14 procent van de actieve leden. Enkele leden geven aan dat ze het liefst helemaal niets meer willen ontvangen van YJNJ.

**“WE WORDEN OVERLADEN MET E-MAIL. FOCUS MEER OP LINKEDIN,
DIT IS TENSLOTTE VOOR ZAKELIJKE DOELEINDEN. FACEBOOK IS VOOR VRIENDEN EN FAMILIE.”**

Zoals hoofdstuk 4 al deed vermoeden, is de doelgroep erg actief via Social media. Opmerkelijk is dat Twitter eigenlijk zeer weinig wordt gebruikt door de leden. Evenals Yammer, Google+ en Hyves. Vooral Facebook en LinkedIn zijn populair. Veel leden laten weten dat ze Facebook meer zien als platform voor vrienden en familie, terwijl LinkedIn voornamelijk is bedoeld voor zakelijke contacten.

Ook persoonlijke communicatie wordt aangekaart als gewaardeerde manier van communiceren. Overwegend veel actieve leden (57 procent) geven zelfs aan dat ze vaak met hun collega’s praten over YJNJ. Zij fungeren in principe al onbewust als ambassadeurs.

5.1.3 Het aanbod

In hoofdstuk 4.2 zagen we dat bedrijfsjongerenverenigingen veel verschillende activiteiten organiseren voor hun leden. Van gezellig barbecueën tot professionele masterclasses, maar het moet vooral *leuk* zijn. Ook vanuit YJNJ wordt er vier keer per jaar een event georganiseerd. Het laatste event werd door de aanwezigen beoordeeld met een 7,9. Dat is natuurlijk een geweldig resultaat. Het aanbod blijkt goed aan te sluiten bij de wensen en verwachtingen van de actieve leden.

De helft van alle leden die niet bij het laatste event zijn geweest, willen de volgende keer wel graag komen. Als zij besluiten zich daadwerkelijk aan te melden, dan wordt de opkomst groter dan ooit. Dit zou betekenen dat ook de passieve leden het aanbod voldoende relevant vinden en dat is een belangrijke stap richting de doelstelling om meer actieve leden te realiseren.

5.1.4 Resumé

Er wordt nog steeds veel waarde gehecht aan traditionele media zoals intranet, posters en nieuwsbrieven. E-mail is de absolute winnaar van de prijs voor het meest wenselijke communicatiemiddel. Ondanks het feit dat de leden dagelijks worden overladen met e-mailberichten, willen de meesten toch gewoon op deze ouderwetse manier worden benaderd.

Communicatie via Social media wordt vooral door de actieve leden op prijs gesteld. LinkedIn zou hiervoor meest geschikt zijn, omdat dit platform is gericht op je zakelijke netwerk. Facebook is overwegend voor vrienden en familie en Twitter wordt überhaupt opvallend weinig gebruikt door de doelgroep.

Verrassend is dat onder de actieve leden al tamelijk veel mond-tot-mond reclame bestaat. Ze treden onbewust al op als ambassadeur. Leden die veel over YJNJ praten met collega's, besluiten sneller om (samen) naar een event te gaan. Deze resultaten bevestigen dat persoonlijke communicatie erg waardevol is voor activatie van de leden.

5.2 Communicatie en activatie

Het bestuur van YJNJ wil dat de leden zich actief gaan inzetten voor de jongerenvereniging. Bijvoorbeeld door middel van commissies of ambassadeurs die zich o.a. bezighouden met het organiseren van kleine (lokale) activiteiten uit naam van YJNJ. Maar staan de leden hier wel voor open? Dat er een groot verschil bestaat tussen de actieve leden en de passieve leden werd in de vorige paragraaf al duidelijk. Ook wat betreft het onderwerp *activatie* zijn ze het niet altijd met elkaar eens.

5.2.1 Ambassadeurschap en commissies

Op de vraag hoe de leden willen optreden als ambassadeur voor YJNJ antwoordde een overtuigende 67 procent van de passieve leden met: "Ik ben niet geïnteresseerd om ambassadeur van YJNJ te worden." Bij de actieve leden was dit maar 26 procent.

De meeste potentiële ambassadeurs willen deze rol uitvoeren door met collega's over de jongerenvereniging te praten. Dit kunnen mensen binnen de doelgroep zijn, maar ook overige collega's. Andere manieren waarop, grotendeels actieve leden – zich willen inzetten als ambassadeur zijn:

- door nieuwe leden te werven;
- door presentaties over YJNJ te geven of;
- door te fungeren als contactpersoon wanneer mensen vragen hebben.

Ook de interesse voor het organiseren van activiteiten in lokale commissies loopt enorm uiteen. 43 procent van de actieve leden vind dit *zeer of enigszins* interessant, tegenover slechts 24 procent van de passieve leden. Een kwart van alle passieve leden ziet het zelfs totaal niet zitten om te helpen bij het organiseren van lokale activiteiten. Bij de actieve leden is dit maar 12 procent.

Bijna de helft van alle passieve leden zouden echter wel willen deelnemen aan zo'n activiteit. Bij de actieve leden is hier nog meer belangstelling voor. Maar liefst 67 procent van hen zou willen meedoen aan lokale activiteiten.

Of het nu gaat om ambassadeurschap of deelname aan lokale commissies en activiteiten, de actieve leden winnen het steeds weer van de passieve leden. Waar de passieve leden het vooral leuk vinden om deel te nemen aan activiteiten die door anderen worden georganiseerd, nemen de actieve leden ook graag de organisatie op zich. Ze vinden het leuk om wat extra's te doen voor de jongerenvereniging en willen zich hiervoor actief inzetten.

5.2.2 Een sociaal netwerk

Zoals *het participerend netwerkmodel* van Aarts al duidelijk maakte, bestaat communicatie tegenwoordig niet meer alleen tussen de organisatie en de doelgroepen, maar ook tussen de doelgroep onderling. Er vormt zich een sociaal netwerk met veel verschillende schakels die zorgen voor de verspreiding van informatie. De aard van deze informatie ligt niet langer in de hand van de organisatie, maar wordt bepaald door de doelgroepen. Het delen van kennis staat centraal. Daarmee worden sociale netwerken opgebouwd.

YJNJ is een sociaal netwerk. De leden hebben hun eigen ideeën over de jongerenvereniging en zijn niet bang om hun mening te delen met anderen. YJNJ kan de doelgroep enigszins beïnvloeden, maar niet sturen. Voor het bestuur van YJNJ betekent dit dat ze zelf actief moeten communiceren binnen de community, om samen met de doelgroep betekenis te geven aan informatie die zij willen overbrengen.

“MIJN COLLEGA’S VROEGEN ME OM ZE OP DE HOOGTE TE HOUDEN OVER YOUNGJNJ, IK HEB BELOOFD DAT TE DOEN.”

Beeldvorming is hiervoor cruciaal. Wanneer de leden een positief beeld hebben van de jongerenvereniging, zijn ze sneller geneigd om de jongerenvereniging te promoten in hun netwerk. Dit kan alleen bereikt worden als zij de toegevoegde waarde van YJNJ inzien.

Toegevoegde waarde creëren

De belangrijkste doelstelling van YJNJ is het samenbrengen van jonge medewerkers zodat zij een zakelijk netwerk kunnen opbouwen en het bedrijf beter leren kennen. De doelstelling is gebaseerd op vijf pijlers. De betrokkenheid van de leden hangt af van de mate waarin deze pijlers van toegevoegde waarde zijn voor hen.

Zowel de actieve leden als de passieve leden zien het 'leren kennen van de organisatie' als meest belangrijke doel van YJNJ. Ook het ontwikkelen van nieuwe kennis vinden zij belangrijk. De leden zijn nauwelijks geïnteresseerd in het discussiëren over issues in de organisatie.

“IK HOUD MIJN SOCIALE LEVEN GRAAG GESCHIEDEN VAN MIJN ZAKELIJKE LEVEN, DAAROM HEB IK ERVOOR GEKOZEN OM NIET TEVAAK DEEL TE NEMEN AAN SOCIALE WERKACTIVITEITEN.”

Voornamelijk de actieve leden hechten veel waarde aan sociaal contact en willen graag een zakelijk netwerk opbouwen. 60 procent van hen wil meer contact met andere leden, tegenover slechts 34 procent van de passieve leden. Met name de actieve leden zijn in staat het sociale netwerk van YJNJ vergroten. Zij zijn al ontzettend betrokken en kunnen hun enthousiasme overdragen aan anderen.

5.2.3 Resumé

Op kleine schaal is er in zekere zin al sprake van activatie. Vooral door de actieve leden wordt er regelmatig met collega's gepraat over YJNJ. Bovendien doen zij graag wat extra's voor de jongerenvereniging, zoals het geven van presentaties of het organiseren van activiteiten. Ze zijn enthousiast. En laat dat nou net een eigenschap zijn die nodig is om ook anderen te overtuigen van het belang van YJNJ.

De betrokkenheid is er en de actieve leden staan klaar om zich actief in te zetten voor de jongerenvereniging. De bal ligt nu bij het bestuur. Door persoonlijke communicatie en actieve werving van ambassadeurs en commissieleden, kan het sociale netwerk razendsnel groeien.

5.3 Conclusies hoofdstuk 5

In hoofdstuk 5 werden deelvraag 4 en 5 beantwoordt. Hieronder volgen de belangrijkste conclusies uit dit hoofdstuk en daarmee de voorlopige antwoorden op deze twee deelvragen.

Deelvraag 4. Wat is de meest effectieve manier om de leden te bereiken?
--

De leden hechten opvallend genoeg nog veel waarde aan traditionele media. E-mail blijkt het meest wenselijke communicatiemiddel, dus dat kanaal moet zeker behouden blijven. Ook communicatie via intranet en nieuwsbrieven wordt gewaardeerd.
--

Vooraf de actieve leden zijn voorstanders van communicatie via LinkedIn. Dit zakelijke platform zou erg geschikt zijn als centrale pagina voor alle leden. Bovendien biedt LinkedIn de mogelijkheid voor discussies en interactie. Dit zorgt op zijn beurt weer voor verbinding tussen de leden en daarmee wordt het doel van YJNJ bereikt.

Deelvraag 5. Op welke manier kan activatie van de leden effectief worden bereikt?
--

Onverwacht, en vooral onbewust – bestaan er al enkele ambassadeurs voor de jongerenvereniging. Actieve leden praten regelmatig met hun collega's over de activiteiten en besluiten daardoor sneller om (samen) naar een event te gaan. Bovendien vergroot dit onderlinge contact de betrokkenheid aanzienlijk. Relatief veel actieve leden zijn met YJNJ in contact gekomen via een collega. Persoonlijke communicatie blijkt dus erg waardevol voor de activatie van leden.
--

In hoofdstuk 4 bleek dat vooral het aanbod relevant moet zijn voor de doelgroep. Wat is voor hen de toegevoegde waarde? Deze vraag werd door de meeste leden beantwoord met: "het leren kennen van de organisatie". Ook het uitwisselen van kennis en <i>socializen</i> vinden ze belangrijk. Om de leden enthousiast te maken dienen de activiteiten aan deze waarden te voldoen. Logischerwijs zullen de leden eerder aan een activiteit deelnemen, wanneer ze het aanbod interessant vinden.

Actieve leden doen graag wat extra's om het succes van de jongerenvereniging te vergroten. Er is genoeg animo voor de lokale commissies en ook het ambassadeurschap is een rol die veel actieve leden op zich willen nemen. Ze zijn ontzettend betrokken en kunnen hun enthousiasme overdragen aan anderen. Het is nu de bedoeling dat het bestuur handvatten biedt waarmee de actieve leden aan de slag kunnen. Door persoonlijke communicatie en actieve werving van ambassadeurs en commissieleden, kan activatie van de leden snel worden bereikt.
--

Deel 3

Conclusies en adviezen

6

Conclusies

De antwoorden op de deelvragen vormen de fundering voor de belangrijkste conclusies. Dit resulteert in beantwoording van de centrale vraag. De conclusies worden samengevat in een SWOT analyse en daarna verwerkt in een overzichtelijke confrontatiematrix. Hieruit volgt een passend advies.

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste conclusies van het onderzoek behandeld. Hoe deze conclusies vervolgens kunnen worden toegepast in de praktijk, wordt in hoofdstuk 7 toegelicht aan de hand van adviezen aangevuld met een stappenplan.

6.1 SWOT

De SWOT analyse geeft een overzicht van de belangrijkste conclusies. Hierin wordt onderscheid gemaakt tussen sterke punten, zwakke punten, kansen en bedreigingen. De sterkten en zwakten zijn gebaseerd op de interne factoren van YJNJ. De kansen en bedreigingen komen van buitenaf.



6.1.1 Confrontatiematrix

Aan de hand van de resultaten uit de SWOT-analyse is een confrontatiematrix gemaakt. De confrontatiematrix geeft een waardeoordeel aan de belangrijkste conclusies.

In de confrontatiematrix worden de sterke en zwakke punten tegenover de kansen en bedreigingen gezet om vervolgens de input te leveren voor het advies.

De elementen worden gewaardeerd aan de hand van de volgende aanduidingen:

0 = geen raakvlak

1 = issue met geringe impact

2 = issue met impact

3 = issue met veel impact (nadere toelichting in h6.2)

		Kansen			Bedreigingen		
		K ₁	K ₂	K ₃	B ₁	B ₂	B ₃
Sterke punten	S ₁	3	2	1	2	1	2
	S ₂	1	0	0	2	0	0
	S ₃	0	0	2	0	1	1
Zwakke punten	Z ₁	0	0	2	0	0	0
	Z ₂	0	2	0	3	0	1
	Z ₃	0	3	0	1	0	2

6.2 Conclusies

Het onderzoek is uitgevoerd om antwoord te verkrijgen op de centrale vraag. De bijbehorende deelvragen werden per hoofdstuk al beantwoord. De centrale vraag luidt:

Hoe kan interne communicatie effectief worden ingezet om de mate waarin de leden actief zijn binnen YoungJNJ te vergroten en op lange termijn te behouden?

In termen van Koeleman, Reijnders en Van Ruler is onderzoek gedaan naar de theoretische invalshoek.

Volgens het model van Quirke zijn er vijf doelen (traptreden) die je kunt nastreven met interne communicatie. Deze doelen zijn afhankelijk van de ambities van de organisatie. De interactiviteit met de doelgroepen dient te stijgen, naarmate de ambities groter worden. Het uiteindelijke advies is bedoeld om YJNJ stapsgewijs te begeleiden naar de derde trede (ondersteunen) met een flinke stap richting de vierde (zich betrokken voelen). De laatste trede (zich verbonden voelen) kan vervolgens op lange termijn bereikt worden.

Om uiteindelijk de vijfde trede te kunnen bereiken heeft (interne) communicatie een belangrijke rol. Allereerst is de mate van contact enorm belangrijk voor de mate van verbondenheid. Er moet voldoende gecommuniceerd worden, maar niet teveel: een overload aan informatie werkt juist averechts. Voldoende communicatie resulteert vervolgens in zichtbaarheid en herkenbaarheid. Dit zorgt voor bekendheid, en hoe bekender de jongerenvereniging, hoe trotser de leden en hoe groter de verbondenheid.

S₁ & K₁ Betrokkenheid via LinkedIn

Als er sprake is van interne communicatie, dan heeft de keuze van het medium invloed op de wijze waarop de boodschap verspreid kan worden. Men heeft bijvoorbeeld te maken met de mate van verspreiding, de populariteit van het medium en de mate waarin het medium vertrouwd wordt door de ontvanger.

Social media wordt door steeds meer bedrijven ingezet als middel voor de interne communicatie. Jonge medewerkers zijn in hun privéleven vaak ontzettend actief via Facebook en Twitter. LinkedIn daarentegen, is werk gerelateerd en biedt daarom veel mogelijkheden voor het bestuur van YJNJ. Dit sociale platform zou erg geschikt zijn als centrale pagina voor alle leden. Bovendien biedt LinkedIn ruimte voor discussies en interactie. Dit zorgt op zijn beurt weer voor verbinding tussen de leden en daarmee wordt het doel van de jongerenvereniging bereikt.

Communicatie is de reactie

Een kanttekening bij deze manier van communiceren, is dat het bijhouden van Social media tijd kost, veel tijd. Als de bestuursleden zelf niet actief zijn in een discussie via LinkedIn, kan ook niet van de leden worden verwacht dat zij wel volop gaan discussiëren. Communicatie is de reactie. Het bestuur dient hun eigen tijd te investeren in het opzetten van een sociaal netwerk via LinkedIn. Actieve leden zijn al ontzettend betrokken en kunnen hierbij helpen.

Van Ruler houdt in haar strategie rekening met twee richtingen van communicatie, namelijk: eenrichtingsverkeer (informering en overreding) en tweerichtingsverkeer (dialogisering en formering). Aarts voegt hier een derde verkeersrichting aan toe. Communicatie verloopt tegenwoordig niet meer alleen tussen de organisatie en de doelgroepen, maar ook tussen de doelgroepen onderling. Er vormt zich een sociaal netwerk met veel verschillende schakels die zorgen voor de verspreiding van informatie. YJNJ is een sociaal netwerk. De leden hebben hun eigen ideeën over de jongerenvereniging en zijn niet bang om hun mening te delen. Het bestuur kan de doelgroep enigszins beïnvloeden, maar niet sturen. Dit betekent dat ze zelf actief moeten communiceren binnen de community, om samen met de doelgroep betekenis te geven aan informatie die zij willen overbrengen.

Een herkenbare basisstructuur

Koeleman waarschuwt voor het gevaar dat medewerkers uitbundige communicatie normaal gaan vinden, als er bij elk nieuw project nieuwe communicatiemiddelen worden ingezet. De gebruikelijke kanalen worden hierdoor als minderwaardig beschouwd.

Het onderzoek naar externe bedrijfsjongerenverenigingen bevestigt dit. Het bestuur van DSM NEXT heeft veel geëxperimenteerd met verschillende communicatiemiddelen. Op een gegeven moment kregen de leden hier genoeg van en vroegen: "Oh nee, alwéér een nieuw platform?"

Het is dus niet nodig om de meest spectaculaire communicatiemedia uit de kast te trekken. Het is juist belangrijk om als jongerenvereniging te kiezen voor een heldere en herkenbare basisstructuur.

Z3 & K2 Leden willen organiseren

Koeleman onderscheidt vier hoofdfuncties van interne communicatie. Twee van deze functies geven precies weer wat YJNJ beschouwd als haar belangrijkste functies, namelijk het motiveren en (ver)binden van medewerkers en het richten van de organisatie.

Het voornaamste doel van YJNJ is het verbinden van jonge medewerkers, met elkaar en met het bedrijf. Met evenementen wil het bestuur de doelgroep betrekken bij de jongerenvereniging. Ze willen een sterke band opbouwen met de leden, waarin samenwerken centraal staat. Momenteel worden de activiteiten grotendeels georganiseerd door het bestuur maar in de ideale situatie verzorgen de leden zelf de organisatie van verschillende activiteiten.

Veel actieve leden willen graag wat extra's doen en staan klaar om zich in te zetten voor de jongerenvereniging. De beurt is nu aan het bestuur om handvatten te bieden waarmee deze leden aan de slag kunnen.

S1 & B1 Hoge drempels

De doelgroep noemt zichzelf *freedom seekers*. Ze willen onafhankelijk zijn er hechten veel waarde aan hun vrijheid. Ze zijn dan ook niet zo toegewijd aan één loopbaan en hebben liever goede vrienden, dan een goede carrière. Deze eigenschappen staan haaks op de doelstelling van YJNJ. Daarom is het extra belangrijk om het lidmaatschap van de jongerenvereniging zo laagdrempelig mogelijk te houden.

Persoonlijke communicatie

Leden willen van elkaar weten wie er naar een event komt, zodat ze op basis daarvan kunnen besluiten om wel of niet te gaan. Momenteel is weinig persoonlijk contact tussen de leden onderling. Een gemiste kans, want persoonlijk contact vergroot de betrokkenheid en stimuleert bovendien mond-tot-mond reclame. Ambassadeurs kunnen hiervoor zorgen.

Verder leent persoonlijke communicatie zich uitstekend om interactie te bevorderen. Via deze vorm van communicatie is de boodschap gemakkelijk aan te passen aan de persoon waar je tegenover staat. Hierdoor kan het gedrag worden beïnvloedt en dat is precies de bedoeling. De leden moeten naar de events komen, of beter nog – er zelf één organiseren. Persoonlijke communicatie is de sleutel tot meer actieve leden.

De waarde van toegevoegde waarde

De doelgroep wil het verschil maken: ze willen wat bijdragen aan het verbeteren van hun omgeving. YJNJ biedt ze deze kans. Veel leden zien het leren kennen van het bedrijf als belangrijkste functie van de jongerenvereniging. Ook het delen van kennis vinden ze belangrijk. Verder hecht de doelgroep veel waarde aan betekenisvolle ervaringen. Dit vergroot de betrokkenheid, en belangrijker nog – men gaat erover praten en zorgt op deze manier voor een groter bereik.

Ook in het onderlinge contact wil de doelgroep van toegevoegde waarde zijn. Sociaal contact vinden ze belangrijk en ze helpen elkaar graag, hierdoor voelen ze zich nodig. Hoe meer verantwoordelijkheid je de leden geeft, hoe meer ze zich verantwoordelijk voelen en zelf dingen oppakken.

De virtuele drempel

Er is niet alleen een drempel als het gaat over het organiseren van activiteiten. Er bestaat ook een virtuele drempel. De drempel om actief deel te nemen aan een discussie via LinkedIn of om informatie over YJNJ online te delen, ligt erg hoog bij de leden. Hierdoor komt interactie via Social media niet *echt* tot stand. Door gemakkelijk deelbare content aan te bieden, wordt de doelgroep gestimuleerd om deze informatie toch te delen in hun netwerk. De gedeelde informatie dient duidelijk en concreet te zijn, gezien de grote hoeveelheid impulsen die de generatie al krijgt via alle digitale toepassingen.

7

Adviezen

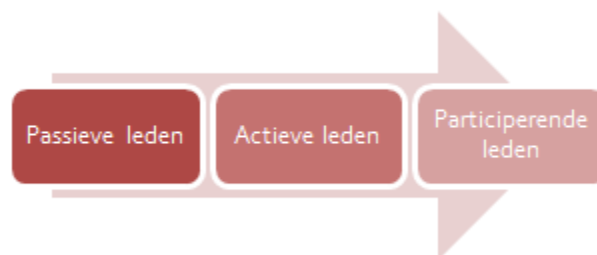
Het uiteindelijke advies, daar draait het allemaal om. Wat moet er nou daadwerkelijk gebeuren om de leden meer te betrekken bij YJNJ? Dit hoofdstuk biedt praktische handvatten waarmee men het bestuur direct aan de slag kan. Het advies wordt aangevuld met een plan van aanpak en aanbevelingen.

7.1 Advies

Het advies is gebaseerd op de conclusies uit het vorige hoofdstuk. Per paragraaf wordt er een advies uitgewerkt aan de hand van een korte toelichting en een stappenplan. Alle adviezen dragen bij aan de activatie van leden en aan het creëren van een sociaal netwerk. Communicatie via tweerichtingsverkeer staat in alle adviezen centraal.

7.1.1 Samen werken aan samenwerken

Het bestuur wil graag (een deel van) de organisatie van activiteiten uit handen geven aan zogenaamde commissies. Daarvoor zijn leden nodig die zich graag actief willen inzetten voor YJNJ. Ik maak onderscheid tussen passieve leden, actieve leden en leden die daadwerkelijk actief zijn in een commissie: participerende leden.



Activatie verloopt stap voor stap. Passieve leden worden actieve leden en actieve leden worden op hun beurt participerende leden. Passieve leden zullen zonder tussenstap nooit participerende leden worden. Voor de werving van participerende leden zijn dus vooral de actieve leden interessant.

Veel actieve leden willen graag wat extra's doen en staan open voor deelname aan een activiteitencommissie. Het is de taak van het bestuur om lokale commissies per operating company op te zetten en hier invulling aan te geven. Dit proces bestaat uit vier cruciale stappen.

WAAROM MOEILIK DOEN, ALS HET SAMEN KAN?

Loesje

Stap 1. De leden moeten weten wat YJNJ is en wat de meerwaarde is

Een effectieve manier om de leden bekend te maken met YJNJ en vooral met de meerwaarde van de jongerenvereniging, is storytelling. Het doel van de jongerenvereniging kan goed worden vertaald in een kort verhaal, oftewel een corporate story. Storytelling brengt het verhaal tot leven en verbindt mensen met elkaar. Als je samen een verhaal deelt, schept dat een band. Bovendien geeft een verhaal betekenis aan een boodschap en dat roept emoties op. Actieve leden zullen zichzelf hierin herkennen en dit is de eerste stap naar activatie.

Randvoorwaarden • Het verhaal is kort en krachtig • Het verhaal vat de meerwaarde van YJNJ in een paar zinnen samen • Het verhaal is gemakkelijk na te vertellen • Promoot het verhaal actief via alle communicatiekanalen
Stap 2. De leden moeten weten wat er van hen wordt verwacht Zodra je de aandacht van de doelgroep hebt, moet deze worden behouden. Vertel ze wat er van hen wordt verwacht. Deze boodschap dient helder en duidelijk te zijn, zodat er geen verwarring kan ontstaan. Deelname aan een commissie is geen verplichting, het is een privilege. Maak het daarom vooral leuk. Door de commissie een naam te geven, wordt het tastbaar en bovendien geeft een naam waarde aan het concept. Denk voor passende namen bijvoorbeeld aan: • YoungJNJ Xtra • YoungJNJ Heroes • YoungJNJ United • YoungJNJ Stars Persoonlijke communicatie is de sleutel naar meer actieve leden Persoonlijke communicatie leent zich uitstekend om interactie te bevorderen. Deze vorm van communicatie is gemakkelijk aan te passen aan de persoon waar je tegenover staat. Hierdoor kan het gedrag worden beïnvloedt en dat is precies de bedoeling. Zoek de actieve leden op en ga het gesprek met ze aan. Leg duidelijk uit wat er van ze verwacht wordt en houdt daarbij rekening met het overbrengen van de meerwaarde voor de leden. Randvoorwaarden • De commissies moeten (vooral in het begin) goed gecoördineerd worden door een bestuurslid. Zet per operating company één bestuurslid aan het roer. Deze persoon dient als aanspreekpunt voor (potentiële) commissieleden en houdt zich actief bezig met het werven van nieuwe commissieleden.
Stap 3. De leden moeten in staat gesteld worden om deze verwachting waar te maken De derde stap is heel simpel: stel de leden in staat om zich daadwerkelijk aan te melden als commissielid. Ontwikkel een aanmeldingsformulier en zorg dat dit formulier gemakkelijk beschikbaar is voor alle leden. Verstuur het per e-mail, zet het op LinkedIn en verwijst hier naar in de nieuwsbrief. Maak het aanmelden zo gemakkelijk mogelijk door een kort, helder formulier aan te bieden (zie bijlage 21 voor een voorbeeld). Randvoorwaarden • Vermeld waar de leden terecht kunnen bij vragen. Noteer de contactgegevens van alle bestuursleden, zodat de leden weten wie het aanspreekpunt is binnen het bedrijf waar zij werken.
Stap 4. Het daadwerkelijk aanmelden van de leden als commissielid De laatste stap is het daadwerkelijk opstarten van actieve commissies. Maak een selectie van alle aanmeldingen en organiseer een kick-off bijeenkomst. Laat de commissies een activiteitenplanning maken per maand/kwartaal/halfjaar en zie erop toe dat ze deze planning nakomen. Loop ze hierbij niet voor de voeten, maar laat ze zelf hun gang gaan. Hoe meer verantwoordelijkheid je de leden geeft, hoe meer ze zich verantwoordelijk voelen en zelf dingen oppakken. Maak het leuk Vergeet de commissieleden niet te belonen voor hun inzet. Organiseer eens per jaar wat leuks voor alle commissieleden. Ga een keer samen uit of organiseer een gezamenlijke lunch. Door deze <i>reinforcement benadering</i> worden de commissieleden aangespoord om het gewenste gedrag te herhalen. Randvoorwaarden • Om ervoor dat zorgen dat de commissies succesvol blijven, dient het bestuur te allen tijde het overzicht te bewaren en bij te sturen waar nodig.

7.1.2 Delen is het nieuwe verbinden

Activatie gaat een stap verder dan betrokkenheid alleen. Activatie geeft uiteindelijk de echte prestatieverbetering en verbeterde winstgevendheid waar we naar zoeken. Verbinding is hiervan een belangrijk onderdeel.



J&J is een groot bedrijf met medewerkers door heel Nederland. Ondanks deze afstand kan LinkedIn informatie gemakkelijk beschikbaar maken, het delen vereenvoudigen en discussie stimuleren. Het daadwerkelijk verbinden van medewerkers staat gelijk aan relatiemanagement, en een stabiele relatie opbouwen vergt tijd en geduld.

De meeste leden zijn bekend met de LinkedIn pagina van YJNJ. Dit maakt dat de implementatie snel en soepel kan verlopen in drie fases: *introduceren*, *inspireren* en *activeren*. Het stappenplan doorloopt deze fases stapsgewijs.

Fase 1. Introduceren: het opbouwen en laten groeien van het ledennetwerk

In de eerste fase ligt de focus op het laten groeien van het ledennetwerk. Op de eerste plaats is dit het bereiken van de leden. Dit kan o.a. door middel van acties, wedstrijden en het aanbieden van shareable informatie. Het vroegtijdig betrekken van de leden is belangrijk. Je hebt hen hard nodig als ambassadeurs tijdens de implementatie. Vraag om feedback en doe er iets mee.

1. Maak een LinkedIn dreamteam

Stel een team op van bestuursleden (2-3) die zich actief gaan inzetten via LinkedIn. Het is belangrijk dat ze voldoende tijd en kennis hebben om een interactieve LinkedIn pagina op te zetten.

2. Laat LinkedIn aansluiten bij de totale middelenmix

Kies voor een eenduidige middelenmix en zorg dat de communicatie via deze middelen een rode draad heeft. De leden zijn het beste bereikbaar via e-mail, nieuwsbrieven en posters. LinkedIn kan worden gezien als de centrale pagina, maar dient ondersteunt te worden door de andere kanalen. Zorg voor overeenstemming tussen de communicatiemiddelen, maar beperk de informatie via e-mail, nieuwsbrieven en posters en verwijst door naar LinkedIn. De intranetpagina kan bewaard blijven, maar zorg ook daar voor een verwijzing naar LinkedIn.

3. Deel relevante informatie

Een belangrijk deel van de content die je kwijt kunt op LinkedIn bestaat uit tekst. Maak deze tekst zo kort en krachtig mogelijk, maar zorg daarnaast ook dat de pagina er visueel aantrekkelijk uitziet. Geef de site een persoonlijke *touch* door foto's van de (bestuurs)leden toe te voegen. Overige content kan zijn:

- o Duidelijke, concrete informatie over YJNJ (a.d.h.v. de corporate story)
- o Openstaande vacatures binnen J&J
- o Openstaande vacatures voor commissies van YJNJ
- o Aankondigingen en foto's van de activiteiten
- o Duidelijke instructies voor het aanmelden voor de activiteiten
- o Overzicht van aanmeldingen
- o Vraag om feedback via dagelijkse/wekelijkse polls – en doe er wat mee!

Randvoorwaarden • De LinkedIn pagina moet goed afgeschermd zijn voor externe publieksgroepen. • Maak een overzichtelijke pagina (zie voorbeeld ABN AMRO, bijlage 22). • Er moet voldoende tijd gereserveerd worden om de LinkedIn pagina consequent bij te houden. Minimaal 15 tot 30 minuten per teamlid, per dag.
Fase 2. Inspireren: het behouden van het ledennetwerk De tweede fase is cruciaal in het proces, maar erg lastig. In deze fase werk je aan het vertrouwen van de leden. Actieve leden behoud je door het gesprek aan te gaan. In deze fase draait het niet meer om zenden, maar vooral om ontvangen. Het kost veel tijd en geduld om deze fase te doorlopen, maar zonder deze fase kan een actief sociaal netwerk nooit worden bereikt. Het delen van content staat in deze fase centraal. LinkedIn is uitermate geschikt voor <i>bottom-up</i> communicatie (communicatie van de leden naar het bestuur). Reageer op vragen van de leden. Als je vraagt om hun mening, reageer dan ook zelf weer op hen. Zo maak je leden betrokken en belangrijk. Maar houd in de gaten dat als je de leden om hun mening vraagt, je er natuurlijk ook iets mee moet doen. Vraag dus niet alleen iets omdat het moet. Delen is verbinden Een groot voordeel van Social media is de snelheid. Via LinkedIn kan een bericht snel worden verspreidt naar de leden. Zij wijzen hun collega's met behulp van een doorstuurfunctionaliteit op de belangrijkste nieuwe informatie. Bovendien kan men, in tegenstelling tot e-mail, zelf bepalen wanneer men welke informatie wil ontvangen. Dat verlaagt de informatie overload en verhoogt de bereidheid tot het daadwerkelijk tot zich nemen van informatie. Deel naast relevante informatie ook vooral leuke dingen zoals verjaardagen, promoties, zwangerschappen of acties en prijsvragen. Hoe leuker een boodschap, hoe groter de kans dat het zich verspreidt. Deze fase kan lang duren (1-6 maanden). In het begin zal vooral het dreamteam grotendeels de interactie bepalen, maar op den duur is het de bedoeling dat de leden hier een steeds grotere rol in gaan vervullen.
Fase 3. Activeren: het realiseren van actieve ambassadeurs De derde fase is de reden waarom LinkedIn, mits de stappen goed doorlopen worden – effectief is om de leden te activeren. De laatste fase is het moment om kleine stappen te maken richting het realiseren van een sociale community. Er ontstaan langzaam aan actieve ambassadeurs die online en offline zorgen voor de promotie van de jongerenvereniging. Het bestuur kan dit proces versnellen door LinkedIn continu te blijven monitoren en potentiële ambassadeurs persoonlijk te benaderen. Maak van hen officiële ambassadeurs en maak hen verantwoordelijk voor interactie met de leden, zowel online als offline. Langzaam maar zeker ontstaat er een actief sociaal netwerk waarin de leden continu met elkaar verbonden blijven.

7.1.3 Het creëren van een sociaal netwerk

De eerste twee adviezen kunnen direct in de praktijk worden toegepast. Dit laatste advies is echter bedoeld voor de lange termijn. Zodra de betrokkenheid van de leden een feit is en zij zich actief inzetten voor de jongerenvereniging, kan de stap worden gezet naar een sociale community. Om dit te bereiken is het van groot belang dat eerst de voorgaande twee adviezen geheel worden uitgewerkt. Het kan maanden, al dan niet een jaar, duren voordat deze stap kan worden gemaakt.

Er kan uiteraard wel alvast een voorzet worden gedaan tot het creëren van een sociaal netwerk. Persoonlijk contact met de leden vergroot de betrokkenheid en stimuleert bovendien mond-tot-mond reclame. Ambassadeurs kunnen hiervoor zorgen. Het bestuur vormt al een team van enthousiaste ambassadeurs, maar hoe meer actieve ambassadeurs, hoe beter. Deze kunnen het beste geworven worden middels, je raadt het al – persoonlijke communicatie.

Een belangrijke voorwaarde om op lange termijn een echt sociaal netwerk te realiseren, is door de leden betrokken te houden. Dit geldt niet alleen voor de actieve leden, maar ook voor de passieve leden. Zij maken tenslotte ook deel uit van het sociale netwerk. Controleer de betrokkenheid door middel van periodieke metingen (bijv. middels enquêtes), meet de resultaten en stel de aanpak zo nodig bij.

7.2 Aanbevelingen

Het advies kan worden aangevuld met een aantal aanbevelingen. Dit zijn onuitgewerkte tips die eventueel op lange termijn kunnen worden toegepast.

Out-of-the-box

Voordat je out-of-the-box kan communiceren is het eerst belangrijk om een heldere basis communicatiestructuur te ontwikkelen. Zodra de leden zijn gewend aan deze vorm van communiceren en er daadwerkelijk een actief sociaal netwerk is ontstaan, dan pas kan er nagedacht worden over spectaculaire communicatie acties.

Het aanbod

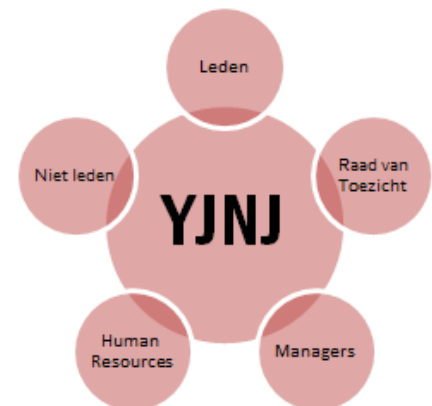
De activiteiten moeten vooral leuk en ontspannend zijn. Denk hierbij aan sociale events, sportactiviteiten, etc. De PeeVee organiseert weleens sporttoernooien. YJNJ kan hieraan deelnemen met een eigen team. Zorg echter ook voor afwisseling in de activiteiten. Alleen leuke activiteiten hebben weinig toegevoegde waarde. Webinars zijn hiervoor een goede laagdrempelige oplossing net zoals Lunch & Learns. Verder kan er gedacht worden aan workshops en cursussen.

Samenwerking met andere initiatieven en/of organisaties kan bijdragen aan de meerwaarde van de jongerenvereniging. ICA organiseert regelmatig interessante activiteiten die relevant zijn voor de doelgroep. Deze meerwaarde kan bijdragen aan een groei in het aantal actieve leden en, ook belangrijk – aan een sterke positionering van YJNJ binnen J&J. Een ander voordeel van eventuele samenwerkingsverbanden is dat de kosten en lasten van het organiseren verdeeld kunnen worden.

Communicatie met overige stakeholders

De communicatie vanuit YJNJ is voornamelijk gericht op de doelgroep, terwijl ook communicatie naar overige stakeholders een erg waardevol kan zijn. Belangrijke stakeholders zijn de Raad van Toezicht, HR, managers en niet-leden. Door deze publieksgroepen te betrekken bij de communicatie, wordt ook voor hen zichtbaar wat de jongerenvereniging precies doet en zo kan een groter draagvlak gecreëerd worden.

Nog niet alle stakeholders zien de toegevoegde waarde van YJNJ in. Stuur hen daarom eens per jaar een overzicht van alle activiteiten en leg uit waarom deze activiteiten relevant zijn voor de leden. Vooral voor de managers is het belangrijk dat zij begrijpen waar de jongerenvereniging voor staat, zodat zij YJNJ kunnen promoten bij hun medewerkers.



Verklarende woordenlijst

Blog	Een weblog of blog is een persoonlijk dagboek op een website dat regelmatig, soms meermalen per dag, wordt bijgehouden.
Bottom-up communicatie	Informatie die vanuit de medewerkers naar andere medewerkers en richting het management stroomt.
Corporate story	Een corporate story is het centrale verhaal van een organisatie dat vanuit de kernwaarden wordt gecreëerd. In de corporate story staat wat de organisatie doet, hoe zij dat doet, waar zij vandaan komt en waar ze naartoe gaat.
Eenzijdige middelen	Informatiemiddelen waarbij interactie niet tot nauwelijks mogelijk is.
Engagement	Grote betrokkenheid van medewerkers bij een organisatie.
Facebook	Een sociale netwerksite waar gebruikers hun persoonlijke interesses kunnen delen met anderen. Gebruikers hebben een eigen profiel waarop foto's en berichten geplaatst kunnen worden. Men kan andermans content vervolgens waarderen door te <i>liken</i> .
Het Nieuwe Werken	Het werken vanuit thuissituaties of op flexwerkplekken.
Imago	Onveranderlijk beeld van iets of van iemand zoals dat door de buitenwereld wordt gezien.
Informatie overload	Het probleem dat een persoon ervaart wanneer deze geconfronteerd wordt met een overvloed aan informatie.
Internal branding	Een strategie waarbij medewerkers bewust worden ingezet om een bedrijfsmerk op te bouwen.
Intranet	Een internetpagina binnen de muren van een organisatie.
LinkedIn	Een sociale netwerksite gericht op werkenden. Gebruikers hebben een eigen profiel waarop hun professionele informatie staat vermeld. Door dit profiel te linken aan andere profielen, bouwt men een virtueel netwerk op.
LumoFlow	Een sociale netwerksite voor de interne communicatie van een organisatie. Vergelijkbaar met Facebook.
Motivatie	Complex psychisch systeem van beweegredenen en neigingen, dat tot uiting komt in houding en gedrag.
Nieuwe media	Vaak digitale media zoals internet, videogames, computers, digitale film, digitale fotografie en mobiele telefonie.
One-to-many communicatie	Communicatiestroom van één zender naar meerdere ontvangers.

One-to-one communicatie	Communicatiestroom van één zender naar één enkele ontvanger.
Outlook	Outlook is een onderdeel van Microsoft Office en wordt vooral gebruikt om e-mailberichten te verzenden, ontvangen en beheren. Daarnaast kunnen gebruikers een agenda beheren en delen met hun contactpersonen.
Persoonlijke communicatie	Informatieoverdracht van persoon tot persoon (face-to-face).
Relatiemanagement	Relatiemanagement is het opbouwen, verdiepen en verstevigen van langdurige en waarde creërende relaties.
Shareable informatie	Gemakkelijk te delen informatie, veelal via Social media en andere digitale toepassingen.
Social media	De benaming voor websites en programma's die gebruikers de mogelijkheid bieden om met geen of weinig tussenkomst van redactie de inhoud te verzorgen. Deze content wordt gepubliceerd en is doorgaans voor meer dan twee personen zichtbaar. Social media bieden daarnaast reactie- en interactiemogelijkheden.
Tweezijdige middelen	Communicatiemiddelen waarmee interactie wordt gestimuleerd.
Twitter	Twitter stelt gebruikers in staat om korte tekstberichten met elkaar te delen (tweeten). Via Twitter kan men elkaar volgen, op elkaars berichten reageren en deze forwarden (retweeten).
Yammer	Een sociale netwerksite voor de interne communicatie van een organisatie. Vergelijkbaar met Twitter.

Bronnenlijst

Literatuur

- Baarda, B. e.a. (2012) *Basisboek methoden en technieken*: Noordhoff Uitgevers.
- Bontekoning, A. (2012) *Generaties! Werk in uitvoering*: Mediawerf.
- Boschma, J. & Groen, I. (2010) *Generatie Einstein*: AW Bruna
- Castenmiller, K. (2009) *Generatie Y aan het werk*: KIMverandert.
- Keizer, J. & Kempen, P. (2010) *Scorend afstuderen*: Noordhoff Uitgevers.
- Koeleman, H. (2012) *Interne communicatie als managementinstrument*: Kluwer.
- Mastenbroek, W. (2013) *Communicatie & samenwerking*: Managementsite.
- Reijnders, E. (2010) *Basisboek interne communicatie*: Van Gorcum.
- Ruler, B. van (1989) *Strategisch management van communicatie*: Kluwer.
- Saunders, M. e.a. (2011) *Methoden en technieken van onderzoek*: Pearson Education.

Internet

- Steekproefcalculator (bekeken op 7 mei 2013) www.allesovermarktonderzoek.nl
- Johnson & Johnson Consumer (bekeken op 4 maart 2013) www.jnjconsumer.nl/over-ons.html
- TrendRede 2013 (bekeken op 11 april 2013) www.scribd.com/doc/102150292/TrendRede-2013
- Artikel Generatie Y – Joe Kessler (bekeken op 16 mei 2013)
www.forbes.com/sites/onmarketing/2012/10/24/generation-y-ready-to-stand-up-and-be-counted
- TEDx presentatie – Joe Kessler (bekeken op 2 april 2013) www.youtube.com/watch?v=iaA57FX6awQ
- The Cassandra Report, the future issue – The Intelligence Group (bekeken op 31 mei 2013) <http://barcsf.wikispaces.com/file/view/The+Cassandra+Report.pdf>

Interne documenten

- Voorstel structuur en opzet YoungJNJ (juni 2012)
- PowerPoint presentatie Employee Engagement 2010

Bijlagen

1 t/m 22

*Wij geloven dat wij in de eerste plaats verantwoordelijk zijn
jegens de artsen, verpleegkundigen en patiënten, jegens de moeders en vaders
en jegens alle anderen die onze producten en diensten gebruiken.
Alles wat wij doen om aan hun behoeften tegemoet te komen,
moet van hoge kwaliteit zijn.*

*Wij moeten er voortdurend naar streven onze kosten te verminderen
om redelijke prijzen te kunnen handhaven.*

Orders moeten snel en feilloos worden uitgevoerd.

*Onze leveranciers en distributeurs moeten de gelegenheid hebben
een redelijke winst te maken.*

*Wij zijn verantwoordelijk jegens onze medewerkers,
de mannen en vrouwen die over de hele wereld bij ons werken.
Iedereen moet als individu worden behandeld.*

Wij moeten ze in hun waarde laten en hun verdiensten erkennen.

Zij moeten in hun werk een gevoel van zekerheid hebben.

De honorering moet goed en passend zijn

en de arbeidsomstandigheden moeten hygiënisch, ordelijk en veilig zijn.

Wij moeten onze werknemers in de gelegenheid stellen

te voldoen aan hun gezinsverantwoordelijkheden.

Medewerkers moeten zich vrij voelen om suggesties en klachten kenbaar te maken.

*Er moeten gelijke kansen zijn op werk, ontwikkeling en promotie
voor iedereen die daarvoor in aanmerking komt.*

*Wij moeten bekwame managers aanstellen,
die rechtvaardig en ethisch dienen te handelen.*

*Wij zijn verantwoordelijk jegens de gemeenschappen
waarin wij leven en werken, en jegens de hele wereldgemeenschap.*

*Wij moeten goede leden van deze gemeenschap zijn,
welzijnsprojecten ondersteunen en ons rechtmatig deel aan belastingen betalen.*

*Wij moeten vooruitgang stimuleren in de maatschappij,
de gezondheidszorg en het onderwijs.*

*Wij moeten de eigendommen die wij mogen gebruiken, in goede staat houden
en het milieu met zijn natuurlijke rijkdommen beschermen.*

Tot slot zijn wij verantwoordelijk jegens onze aandeelhouders.

Het bedrijf moet een gezonde winst maken.

*Wij moeten experimenteren met nieuwe ideeën, aan onderzoek blijven doen,
vernieuwende programma's ontwikkelen*

en de gevolgen van onze vergissingen dragen.

*Wij moeten investeren in nieuwe apparatuur en bedrijfsmiddelen
en nieuwe producten en diensten lanceren.*

Er moeten reserves worden opgebouwd voor ongunstige tijden.

Als wij zo handelen, zullen onze aandeelhouders een eerlijk rendement realiseren.

Bijlage 2 Communicatiemiddelen J&J

Onderstaande tabel geeft inzicht in de beschikbare communicatiemiddelen binnen J&J Nederland en maakt hierin onderscheid tussen eenzijdige en tweezijdige middelen en tussen one-to-one en one-to-many communicatie.

	Eenzijdige middelen	Tweezijdige middelen
One-to-many	Intranet	SharePoint
	Outlook	Social media
	Nieuwsbrieven	Meetings
	Posters	
	Meetings	
One-to-one	Outlook	Communicator

Toelichting eenzijdige middelen

Intranet

Eén van de vele kanalen voor de interne communicatie binnen J&J is het intranet. Op intranet is veel relevante informatie voor de medewerkers terug te vinden.

Elke operating company beschikt over een andere landingspagina. De intranetpagina van J&J Medical EMEA bestaat uit ontzettend veel verschillende pagina's. Er is natuurlijk een algemene internationale pagina, maar er zijn ook verschillende pagina's per cluster, per land, per afdeling en per business unit.

Het intranet wordt vooral gebruikt voor het delen van informatie over het bedrijf, templates en voor het vastleggen van de werkwijzen. Dit gebeurt meestal op internationaal niveau. De Nederlandse pagina bevat voornamelijk informatie en nieuwsberichten die interessant zijn voor de Nederlandse medewerkers. De pagina wordt echter niet vaak geüpdatet en wordt daardoor ook niet drukbezocht. Communicatie via intranet is dus niet het meest effectief.

Outlook

Outlook is misschien wel het meest belangrijke communicatiekanaal binnen J&J. E-mail kan gemakkelijk en snel lange afstanden overbruggen en is daarom zeer geschikt voor een groot, internationaal bedrijf als J&J. Ontzettend veel communicatie verloopt dan ook via e-mail. De nieuwsbrieven worden via Outlook verzonden, maar ook aankondigingen, updates, mededelingen en oproepen worden via Outlook gedaan.

Outlook kan zowel gebruikt worden voor one-to-one communicatie als voor massacommunicatie via groepsmail (one-to-many). One-to-one communicatie is natuurlijk het meest effectief. Men stuurt een persoonlijke e-mail naar één persoon en die persoon reageert daar weer op. Bij groepsmail is het een ander verhaal. Deze vorm van one-to-many communicatie is vaak onpersoonlijk en wordt daardoor minder goed gelezen. Bovendien is de mate van respons aanzienlijk kleiner. Een groepsmail wordt (vaak globaal) doorgelezen, maar er wordt zelden op gereageerd. Over het algemeen verwacht de zender van de boodschap ook geen reacties, omdat groepsmail meestal enkel bedoeld is om te informeren.

Nieuwsbrieven

De verschillende business units sturen, meestal maandelijks – een nieuwsbrief naar al hun medewerkers (one-to-many). Elke business unit heeft een eigen nieuwsbrief met daarin o.a. nieuwsupdates, aankondigingen en mededelingen. De nieuwsbrieven worden over het algemeen redelijk goed gelezen en vormen dus effectieve communicatiemiddelen.

Posters

In de koffiecorners hangen verschillende posters. Veel van deze posters zijn bedoeld ter verduidelijking van diverse systemen zoals printers, scanners, etc. Maar ook rondom de verschillende activiteiten en initiatieven binnen J&J wordt via posters gecommuniceerd. Het doel van de posters is voornamelijk informeren. Veel medewerkers nemen tijdens het halen van een kop koffie even de tijd om nieuwe posters te bekijken. Het middel bereikt daarmee het beoogde doel en is dus een effectief communicatiemiddel voor J&J.

Om medewerkers te laten zien en beleven wat de producten van J&J in het leven van de patiënt betekenen, is een interne fotocampagne gelanceerd. Hierop staan (ex-)patiënten geportretteerd die na een ingreep met de producten van J&J weer in staat zijn hun favoriete sport uit te oefenen. De posters fleuren het kantoorgebouw enorm op en herinneren de medewerkers aan de maatschappelijke waarde van hun werk.



Toelichting tweezijdige middelen

Communicator

Communicator is een chatprogramma in Outlook. Het is een typisch voorbeeld van one-to-one communicatie. Het wordt door de medewerkers gebruikt als snelle manier om korte (soms informele) berichten naar elkaar te verzenden.

SharePoint

Via SharePoint kan men een eigen pagina starten voor een groep collega's. Deze pagina is bedoeld om bestanden met elkaar te delen. Alleen wanneer iemand lid is van de betreffende pagina, kan men de gedeelde informatie zien. Het is een gemakkelijke manier om grote bestanden met veel collega's tegelijk te delen (one-to-many).

Social media

Net zoals veel andere grote bedrijven, doet J&J tegenwoordig fanatiek mee aan de Social media hype. De grootste en meest actieve sociale platformen vanuit J&J zijn LinkedIn, Facebook, Twitter, Yammer en YouTube. De Social media sites worden niet beheerd in Nederland. Maar uiteraard worden ze wel gebruikt en gevolgd door Nederlandse medewerkers van J&J.

LinkedIn

Met meer dan 330.000 volgers heeft de LinkedIn pagina van J&J een ontzettend groot zakelijk netwerk. Iedereen die J&J toevoegt aan de werkervaring op zijn/haar profiel, wordt automatisch lid van J&J op LinkedIn. De medewerkers krijgen daardoor vanzelf alle updates mee en kunnen hierop reageren. Een discussie komt niet echt tot stand, maar op sommige updates reageren wel 200 mensen met 'vind ik interessant'.

Diverse activiteiten en evenementen worden via LinkedIn aangekondigd. Ook kun je er veel informatie over de producten van J&J terugvinden. Verder wordt de pagina regelmatig aangevuld met nieuwe vacatures binnen de organisatie en met updates over de carrières van collega's.

Facebook

J&J maakt actief gebruik van hun eigen Facebookpagina. Deze wordt bijna dagelijks geüpdatet met nieuwsberichten, foto's, filmpjes, acties en aankondigingen. Via Facebook wordt de interne trots versterkt. Dit blijkt vooral uit de vele reacties van de medewerkers op berichten van J&J.



Twitter

J&J heeft verschillende Twitteraccounts: JNJStories, JNJCareers, JNJNews, JNJVideo, JNJUniversity en JJNursingNotes. Elke account is bedoeld voor een specifieke doelgroep met een bepaald doel. Via Twitter kan men korte tekstberichten met elkaar delen (tweeten), elkaar volgen, op elkaars berichten reageren en deze forwarden (retweeten). Er wordt ontzettend veel getweet door J&J en ook houden ze zich actief bezig met het retweeten van interessante berichten. De Twitteraccounts hebben veel volgers, van 77 volgers bij JNJStories tot bijna 10.000 volgers bij JNJNews. De laatste bewijst de grote effectiviteit van het communicatiemiddel.



Yammer

Yammer is de zakelijke versie van Twitter. J&J beschikt over een intern Yammer-netwerk met wereldwijd bijna 20.000 leden, maar lang niet al deze leden zijn actieve 'Yammeraars'.

Op de algemene J&J Yammer-pagina kan men zelf berichten plaatsen en op berichten van anderen reageren. Het is ook mogelijk om een eigen groep aan te maken. Veel afdelingen beschikken over een privégroep. Daar wordt zakelijke informatie gedeeld, maar ook foto's van bijvoorbeeld een teamuitje. Het is het een laagdrempelige manier om op elkaar te reageren en daarmee het contact met andere collega's op te zoeken. Yammer wordt echter niet veel gebruikt in vergelijking met middelen als e-mail en communicator.

YouTube

Een inspirerende manier van intern communiceren binnen J&J is GlobalENN. Elke maand wordt er een nieuwsuitzending opgenomen waarin het belangrijkste nieuws onder de aandacht wordt gebracht. Deze filmpjes zijn terug te vinden via YouTube en worden daar soms tot wel 2000 keer bekeken.

Het is een vernieuwende manier om belangrijke informatie onder de aandacht te brengen, maar er worden relatief weinig medewerkers bereikt met deze informatieve filmpjes.

Meetings

Voor verschillende doeleinden worden regelmatig meetings georganiseerd. Vaak vinden deze meetings online of telefonisch plaats, omdat er mensen vanuit verschillende landen/werelddelen aan deelnemen. De meetings kunnen zowel eenzijdig als tweezijdig zijn. Voorbeelden van veelvoorkomende meetings binnen J&J zijn:

- Jaarlijkse meetings voor support vs. sales
- Zakelijke updates: bijv. calls met clusters en andere verbanden
- Town Halls: bijv. bij organisatiewijzigingen
- Lunchmeetings vanuit HR
- Teleconference meetings
- Online meetings via:
 - Outlook MS Live Meeting
 - WebEx

De jaarlijkse salesmeetings zijn meestal verplicht en worden daardoor drukbezocht. Deze meetings worden vaak groots aangepakt met bijvoorbeeld een afsluitend diner. De lunchmeetings vanuit HR zijn telkens gericht op een bepaald onderwerp, bijvoorbeeld pensioenen. Deze meetings zijn niet verplicht, maar trekken alsnog veel bezoekers omdat de onderwerpen relevant zijn voor de medewerkers.

Bijlage 3 Communicatiemiddelen YoungJNJ

Onderstaande tabel geeft inzicht in de beschikbare communicatiemiddelen binnen J&J Nederland en maakt hierin onderscheid tussen eenzijdige en tweezijdige middelen en tussen one-to-one en one-to-many communicatie.

	Eenzijdige middelen	Tweezijdige middelen
One-to-many	Intranet	SharePoint
	Outlook	LinkedIn
	Nieuwsbrieven	Twitter
	Posters	Meetings en evenementen
	Filmpje	
One-to-one	Outlook	

Toelichting eenzijdige middelen

Intranet

Het intranet is per operating company verschillend. Daardoor verschilt ook de YJNJ pagina per bedrijf. Bovendien worden de verschillende intranetpagina's van YJNJ beheerd door de verschillende bestuursleden per bedrijf. Het is daardoor erg lastig om de content precies op elkaar af te stemmen.

De YJNJ intranetpagina van J&J Medical beschrijft wie en wat YJNJ precies is en wat ze kunnen betekenen voor hun leden. De nieuwsbrieven kunnen er worden gedownload en het is de bedoeling dat er foto's van de events worden gepubliceerd via intranet. Dit laatste is echter niet het geval.

De intranetpagina is erg statisch en biedt geen mogelijkheid tot interactie. Bovendien wordt de pagina niet vaak geüpdatet en er mist hierdoor enige informatie, zoals de meest recente nieuwsbrieven en informatie over de events. De intranetpagina is in het Nederlands, terwijl alle communicatie in het Engels verloopt. Dit is niet handig voor de vele medewerkers binnen J&J die geen Nederlands spreken. Daarnaast bevat de pagina een aantal slordigheidsfouten zoals spelfouten en de niet-eenduidige schrijfwijze van de naam YoungJNJ.

Outlook

De communicatie verloopt op dit moment grotendeels via e-mail. Ter aankondiging van nieuwe events wordt een e-mail gestuurd naar alle leden. Via een Outlook invite kunnen zij aangeven of ze wel of niet willen komen. Vervolgens ontvangen ze nog twee reminders.

Een probleem met de Outlook invites is dat veel leden de uitnodiging in eerste instantie accepteren, maar ze vergeten hem te weigeren als ze onverhoopt toch niet kunnen komen. Hierdoor rekent het bestuur op een grote opkomst en dan valt het erg tegen als er tijdens het event ineens tientallen leden minder komen opdagen. Dit is erg vervelend omdat hierdoor onnodige kosten worden gemaakt.

Nieuwsbrieven

Rondom een event ontvangen alle leden steeds een digitale nieuwsbrief per e-mail. In deze nieuwsbrief wordt verslag uitgebracht van het laatste event en krijgen de leden alvast een vooruitblik op het volgende event. Verder bevat de nieuwsbrief foto's, video's en interviews met YJNJ-leden. In elke nieuwsbrief worden de leden verwezen naar Twitter en LinkedIn.

Tijdens alle events worden enquêtes afgenomen. Uit de enquêteresultaten van het tweede event bleek dat veel leden de nieuwsbrief niet hadden ontvangen. Dit kan betekenen dat de nieuwsbrieven niet juist worden verstuurd, maar vermoedelijk hebben de leden de nieuwsbrief wel ontvangen, maar simpelweg niet geopend.

Posters

Om een aankomend event te promoten wordt er altijd een poster ontwikkeld. Deze poster verschaft meer informatie over het event en staat in het teken van het bijbehorende thema.

Ter introductie van YJNJ is een algemene poster ontwikkeld. De poster is bedoeld de jongerenvereniging te promoten en hiermee de naamsbekendheid te vergroten. De poster hangt nog steeds in elke koffiecoring. Omdat daar natuurlijk veel medewerkers komen die buiten de doelgroep vallen, creëert YJNJ ook bij hen meer bekendheid.



Filmpje³

Om de boodschap van de poster te versterken, heeft YJNJ bij de introductie een filmpje ontwikkeld. Het filmpje was bedoeld om de jongerenvereniging binnen J&J te introduceren en werd per e-mail gestuurd naar alle medewerkers. Het filmpje werd destijds enthousiast ontvangen.

Toelichting tweezijdige middelen

SharePoint

YJNJ heeft een eigen SharePoint pagina waar het bestuur onderling documenten en bestanden met elkaar deelt. De pagina is bedoeld voor alle betrokkenen van de jongerenvereniging. De leden zijn niet automatisch lid van de de SharePoint pagina.

De mogelijkheden voor interactie binnen SharePoint zijn beperkt. Er is weliswaar een discussieforum, maar hier maakt het bestuur geen gebruik van.

LinkedIn

Met Social media wil YJNJ het contact tussen de leden onderling bevorderen. Om dit te bereiken hebben ze een LinkedIn profiel aangemaakt. Het profiel beschikt momenteel over 174 leden en dit aantal blijft heel langzaam groeien.

De bestuursleden doen hun best om af en toe een discussie te starten via LinkedIn, maar de reacties hierop zijn minimaal. Van echte discussies is dan ook geen sprake. Verder worden de events aangekondigd via LinkedIn, maar aanmelden via de pagina is niet direct mogelijk. Aanmeldingen verlopen altijd per e-mail.

Twitter

Het Twitteraccount wordt niet actief ingezet en is eigenlijk enkel aangemaakt om het account te claimen. Tijdens het eerste event is heeft YJNJ geëxperimenteerd met een Twitterdebat, maar dit initiatief kwam niet van de grond. De meningen over het inzetten van Twitter zijn verdeeld binnen het bestuur. Sommige bestuursleden zien enorm veel kansen in Twitter voor YJNJ, terwijl anderen hier wat sceptisch tegenover staan.

³ Zie: <http://popcorn.jnj.com/movie/dc56ad6fdffbo26805425f3cc120eab2>

Meetings en evenementen

Gedurende het jaar worden er verschillende meetings, vergaderingen, borrels en evenementen georganiseerd om zowel de leden als het bestuur betrokken te houden.

- *De bestuursvergadering*
Het bestuur komt eens per drie maanden samen voor overleg over het volgende event. Ook telefonisch wordt regelmatig overleg gepleegd. Op deze manier blijven de bestuursleden actief en blijven ze op de hoogte van wat er allemaal speelt binnen de diverse operating companies.
- *Vrijdagmiddagborrel*
In Leiden wordt sinds kort elke vrijdag een borrel gehouden in het stadscafé. YJNJ leden kunnen vrijblijvend kiezen om deel te nemen aan zo'n borrel. De kosten voor de drankjes komen voor eigen rekening.
- *Evenementen*
Natuurlijk bieden de events ultieme gelegenheden om YJNJ te promoten. Het bestuur maakt hier dan ook dankbaar gebruik van door actief contact te leggen met de leden. Persoonlijk contact werkt ontzettend goed om leden aan de jongerenvereniging te binden. Het bestuur laat tijdens de events zien wie ze zijn en waar ze voor staan en dat wekt vertrouwen en betrokkenheid.

Bijlage 4 Vragenlijst voor bestuursleden YoungJNJ

Centraal bij de oriëntatiegesprekken stonden de meningen en ideeën van het bestuur over het huidige communicatiebeleid en hun wensen voor de manier van communiceren in de toekomst.

Organisatie

- Wat is jouw taak binnen YoungJNJ?
- Hoeveel uur per week/per maand besteed je aan YJNJ? Zou je meer tijd willen/nodig hebben?
- Wat doen jullie allemaal voor de leden?
- Wat is -volgens jou- het belangrijkste doel van YJNJ?
- Wat hebben jullie tot nu toe bereikt?
- Wat zijn jouw ideeën over de toekomst van YJNJ?
- Doen jullie al iets op internationaal gebied? Zo nee, zou je dat willen?
- Heeft YJNJ concurrentie (bijvoorbeeld van andere initiatieven binnen J&J)?
- Loop je weleens tegen problemen aan? Zo ja, kun je voorbeelden geven?
- Waarop ben je het meest trots m.b.t. YJNJ?
- Kun je YJNJ in één woord beschrijven?

Communicatie

- Hoe communiceren jullie met de leden? Hoe vaak?
- Wat is -volgens jou- de beste manier van communiceren met de doelgroep(en)?
- Hoe promoot jij YJNJ binnen jouw operating company?
- Vind je dat YJNJ voldoende gepromoot wordt?
- Wordt YJNJ ook onder de overige werknemers van J&J gepromoot? Zo ja, hoe?
 - *Zou je de overige medewerkers graag meer willen betrekken bij YoungJNJ?*
 - *Heb je te maken (gehad) met weerstand van 'oudere' medewerkers?*
- Denk je dat er verbeterpunten zijn op het gebied van communicatie? Zo ja, kun je voorbeelden geven?

Middelen

- In hoeverre ben je tevreden over de huidige intranetpagina?
- Wat zijn jouw ideeën over het inzetten van Social media?
- Er bestaan algemene nieuwsbrieven per 'operating company'. Wat doe jij hiermee?
- Wat doen jullie om nieuwe ambassadeurs te werven?
- Wat doen jullie zoal ter introductie van nieuwe medewerkers?
- Wat zou jij willen weten van jongerenverenigingen binnen andere bedrijven?

Bijlage 5 Interview Marijn Kraakman

Datum: 15 maart 2013

Operating company: Janssen-Cilag, Tilburg

Marijn Kraakman is de voorzitter van YoungJNJ en tevens de 'bedenker'. Hij is erg trots op de jongerenvereniging omdat hij er vanaf het begin bij betrokken was. YJNJ is inmiddels ontzettend gegroeid en er zijn al veel positieve resultaten geboekt. Gemiddeld besteedt Marijn 6 uur per week aan YJNJ en hij doet dit naast zijn werkzaamheden in zijn vrije tijd.

Op 15 maart heb ik Marijn gesproken over zijn ideeën en toekomstplannen voor de jongerenvereniging. Het interviews is uitgewerkt aan de hand van verschillende onderwerpen.

Over de jongerenvereniging

- **Doelstellingen**

YJNJ is bedoeld om jonge medewerkers (<36 jaar) met elkaar in contact te brengen, zodat ze een zakelijk netwerk kunnen opbouwen en daarnaast de verschillende takken van het bedrijf beter leren kennen.

- **Toekomstplannen**

Marijn wil de leden graag meer betrekken bij YJNJ met als doel dat ze zich actief gaan inzetten voor de jongerenvereniging. Hierdoor wordt als het goed is ook de betrokkenheid van andere leden vergroot, waardoor er een soort community ontstaat. Het is de bedoeling dat dit in de toekomst steeds verder wordt uitgebreid.

Eind dit jaar komt er een nieuw bestuur. Marijn hoopt dat dit bestuur net zo enthousiast is als het huidige bestuur en dat ze ernaar streven om YJNJ te blijven vernieuwen en verbeteren.

Actieve commissies en ambassadeurs

In de toekomst wil Marijn graag dat er lokale commissies (of ambassadeurs) ontstaan binnen YJNJ. Via de nieuwsbrief is eerder een oproep gedaan voor mensen die graag zouden willen deelnemen aan een dergelijke commissie, maar dit is toen niet van de grond gekomen.

Ook binnen J&J Medical hadden Charlotte en Marlène een aantal leden zover gekregen om deel te nemen aan de commissie, maar dit verliep niet helemaal soepel. Er werd weinig initiatief genomen en Charlotte en Marlène waren toch weer degenen die de kar trokken. Dit is niet de bedoeling. De leden dienen zelf verantwoordelijk te worden voor het organiseren van activiteiten.

Marijn wil niet opgeven en hoopt toch dat deze commissies er in de toekomst alsnog komen. Het is dan wel de bedoeling dat het actieve commissies worden, zodat het bestuur alleen dient als managementteam. Zij houden te allen tijde de eindverantwoordelijkheid.

- **Internationale samenwerking**

YPN België organiseert vaker events, alleen deze events zijn een stuk kleiner dan in Nederland (bijv. een borrel). Sinds kort is YPN ook in Zwitserland opgezet. Het concept van deze jongerenvereniging is vergelijkbaar met dat van YJNJ. Maar waar YoungJNJ zich richt op alle operating companies, richt YPN zich enkel op Janssen. Eind 2013 wordt het eerste internationale event in samenwerking met YPN België georganiseerd.

In Amerika en Engeland zetten *The Millennials* zich in voor jonge medewerkers binnen J&J. Marijn zou graag de samenwerking tussen de verschillende landen uitbreiden. Bijvoorbeeld door gezamenlijk een Engelstalig filmpje te ontwikkelen o.i.d.

Het communicatiebeleid

- **E-mail**

Op dit moment wordt er voornamelijk gecommuniceerd via e-mail. Zo worden de leden op de hoogte gehouden van ontwikkelen rondom de events. In de toekomst is het de bedoeling dat hier een soort *pool* voor komt, bijvoorbeeld via een website waar alle informatie samenkomt en onderling contact gestimuleerd wordt.

**“HET ZOU GEWELDIG ZIJN ALS WE STRAKS KUNNEN ZEGGEN;
VANAF NU MAILT YOUNGJN HELEMAAL NIET MEER!”**

Marijn zou het leuk vinden om e-mail helemaal af te schaffen en alle communicatie te laten verlopen via Social media of een interactieve website. Hieraan moet uiteraard wel behoefte zijn onder de doelgroep.

- **Social media**

Op dit moment doet het bestuur van YJNJ niet veel op het gebied van Social media. Er is een Twitteraccount aangemaakt, maar dit was enkel om de naam alvast te claimen. Ook via de LinkedIn pagina wordt weinig gecommuniceerd. Onderling zijn de bestuursleden ook actief via Yammer, maar voor de communicatie naar leden wordt dit kanaal niet gebruikt.

De wens is om communicatie via Social media verder uit te breiden (mocht daar behoefte aan zijn onder de doelgroep). Daarbij moet rekening gehouden worden met regels vanuit de organisatie.

- **Nieuwsbrief**

Er wordt vier keer per jaar een nieuwsbrief uitgebracht. Marijn wil graag weten of de leden hier eigenlijk wel behoefte aan hebben. Zo ja, wat wil de doelgroep lezen in deze nieuwsbrief?

- **Introductie nieuwe medewerkers**

Nieuwe medewerkers krijgen vanuit J&J een introductieprogramma. In de toekomst is het de bedoeling dat er in dit programma ook aandacht wordt besteed aan YJNJ. Dit kan bijvoorbeeld door middel van een presentatie of een flyer.

- **Promotie J&J algemeen**

Communicatie vanuit YJNJ is voornamelijk gericht op de doelgroep. Via de nieuwsbrieven van de verschillende operating companies worden echter ook de overige medewerkers van J&J geïnformeerd over de jongerenvereniging. De doelstelling van het bestuur is dat er in elke editie van de lokale nieuwsbrieven een stukje wordt vermeld over YJNJ. Of deze doelstelling overal wordt bereikt heeft Marijn niet gecontroleerd.

Communiceren met managers

Bij sommige vestigingen is het contact met de overige medewerkers meer van belang dan bij andere. In Leiden is het bijvoorbeeld erg belangrijk dat er begrip is vanuit het management wanneer een jonge medewerker wil deelnemen aan een YJNJ event. Bij de andere vestigingen is dit wellicht minder belangrijk omdat de meeste medewerkers hun eigen tijd kunnen inplannen.

Maar: de primaire doelgroep van YJNJ zijn de leden. Het is belangrijk dat in eerste instantie de communicatie naar de leden wordt verbeterd. De communicatie naar de overige medewerkers van J&J is van latere zorg. Tijdens mijn onderzoek mag ik de overige medewerkers buiten beschouwing laten.

- **Verbeterpunten in de communicatie**

Marijn vermoedt dat er te weinig sociale connectie is tussen de leden onderling. Hij wil dit sociale contact graag stimuleren en hierdoor talentbehoud binnen J&J realiseren.

Sociale community

Daarnaast wil Marijn de leden van YJNJ activeren en actief houden voor lange termijn. Zodat de jongerenvereniging over 10 jaar nog steeds bestaat en is uitgegroeid tot een echte community. Het is de bedoeling dat YJNJ toegevoegde waarde heeft voor de leden.

Netwerken, bijvoorbeeld. Heeft de doelgroep daar überhaupt behoefte aan? En zo ja, hoe kan YJNJ hier effectief op inspelen?

Betrokkenheid

Binnen de diverse operating companies bestaan grote verschillen. YJNJ zorgt ervoor dat de jonge medewerkers van elkaar kunnen leren. Tijdens events krijgen ze bijvoorbeeld de gelegenheid om op een andere vestiging te gaan kijken. Zo kunnen ze leren van elkaars werkwijze. Deze succesverhalen wil Marijn graag delen met de leden om zo de betrokkenheid te vergroten.

Bijlage 6 Interview Lineke Pelleboer



Datum: 12 maart 2013
Operating company: Janssen Biologics, Leiden

Bestuurslid Lineke verzorgt de communicatie rondom YJNJ. Ze heeft echter geen communicatie-opleiding gehad en weet dat er op dit gebied veel verbeteringen mogelijk zijn. Ze besteedt ongeveer 3 uur per week aan YJNJ. Dit is meestal in haar vrije tijd, want tijdens haar werk heeft ze het te druk met andere dingen.

Over de jongerenvereniging

Op 12 maart heb ik Lineke gesproken over haar ideeën en toekomstplannen voor de jongerenvereniging. Verder wilde ik ideeën uitwisselen over mogelijke veranderingen in het communicatiebeleid en ontdekken in hoeverre de bestuursleden dezelfde visie hebben over mogelijke ontwikkelingen binnen YJNJ. Het interview is uitgewerkt aan de hand van verschillende onderwerpen.

“IK BEN GEEN PROFESSIONAL, MAAR IK VIND HET WEL ONTZETTEND LEUK OM TE DOEN!”

- **Doelstellingen**

Het verbinden van jonge medewerkers binnen J&J is volgens Lineke het belangrijkste doel van YJNJ. Hierdoor kunnen alle andere doelen ook worden gerealiseerd: door verbinding tussen de leden ontstaat vanzelf kennisuitwisseling, kenniscreatie, gesprekspartner, sociaal contact en talentbehoud.

- **De doelgroep**

De medewerkers van Janssen Biologics zijn heel anders dan de medewerkers bij de andere bedrijven van J&J. Bij Janssen Biologics werkt men in shift en kunnen de medewerkers hun tijd niet zelf inplannen. Vrij krijgen voor bijvoorbeeld een YJNJ event is hier dan ook een stuk lastiger. De medewerkers hebben hiervoor toestemming nodig van hun leidinggevende. Medewerkers van de andere bedrijven zijn hierin veel vrijer.

Bovendien komen de meeste medewerkers van Janssen Biologics op de fiets naar hun werk. Ze zijn vaak niet in het bezit van een auto en dat maakt het reizen naar andere J&J bedrijven voor een event ook niet gemakkelijk.

- **Toekomstdromen**

In de toekomst is het de bedoeling dat er een algemeen bestuur is, met daaronder werkgroepen (commissies) per vestiging. De commissies zijn in dat geval verantwoordelijk voor het organiseren van activiteiten uit naam van YJNJ. Het bestuur dient dan enkel nog als managementteam. In Leiden bestaat al zo'n commissie. Zij organiseren maandelijks een borrel, maar hier komen nog niet veel leden op af.

Denktank

Lineke ziet de jongerenvereniging graag als denktank. Het hogere management van J&J kan issues voorleggen aan het bestuur van YJNJ, zodat de kwestie besproken kan worden met de leden. Omdat jongeren vaak frisse en vernieuwende ideeën hebben, kunnen hier verrassende ideeën uit voortkomen, waarmee het management vervolgens mee aan de slag kan.

- **Internationale samenwerking**

Eind 2013 wordt het eerste internationale event in samenwerking met YPN België georganiseerd. Ook in Amerika en Zwitserland beschikt J&J over een jongerenvereniging. Hier wordt echter niet actief mee samengewerkt.

Het bestuur heeft YJNJ gepresenteerd aan verschillende landen. Hier zijn helaas nog geen acties uit voortgekomen om een jongerenvereniging op te zetten in een ander land. Wellicht gebeurt dit in de toekomst alsnog.

- **Concurrentie**

Binnen Janssen Biologics is enige tijd geleden *Force* opgericht. Dit is een club van vrouwelijke J&J'ers. *Force* is geen concurrentie voor YJNJ omdat het een totaal andere doelgroep is, maar het bestuur kan wel leren van deze vrouwenclub. *Force* wordt door buitenstaanders gezien als een elite-groepje en ze stuiten dan ook op veel weerstand in de organisatie. YJNJ richt zich ook op een erg specifieke doelgroep, maar het is niet de bedoeling dat andere medewerkers zich buitengesloten gaan voelen. Dit kan wellicht worden voorkomen door ook medewerkers buiten de doelgroep te betrekken bij de communicatie.

Communicatie

Alle communicatie verloopt in het Engels omdat er, vooral in Leiden – veel mensen werken die geen Nederlands spreken.

- **Nieuwsbrief**

Rondom de verschillende YJNJ events verschijnt er steeds een nieuwsbrief. In deze nieuwsbrief wordt het vorige event kort besproken (naar aanleiding van de enquêteresultaten). Ook wordt het volgende event aangekondigd en toegelicht. Uit eerdere enquêtes is gebleken dat de nieuwsbrief niet door iedereen wordt gelezen en dat de leden vier nieuwsbrieven per jaar voldoende vinden.

- **Intranet**

Binnen J&J wordt intranet nauwelijks gebruikt. De intranetpagina van YJNJ wordt daardoor ook niet vaak bezocht. Bovendien beschikt elke vestiging over een andere intranetpagina, wat het moeilijk maakt om de informatie precies op elkaar af te stemmen. Communicatie via intranet is dus niet het meest effectief.

Website

Marijn kwam met het idee voor een interactieve website. Lineke heeft hier persoonlijk niet veel behoefte aan. Een website is vaak 'dood' en wordt daardoor maar één keer bekeken. Mensen gaan niet elke dag op een website kijken of er wat is veranderd. Vooral niet tijdens hun drukke werkzaamheden. Volgens Lineke liggen er meer kansen in Social media.

- **Social media**

YJNJ beschikt over een Twitteraccount en een LinkedIn-profiel, maar beide platformen worden nog niet actief gebruikt. Het is geen kwestie van niet willen. Lineke wil heel graag Twitteren en ze weet ook voldoende te vertellen, maar ze heeft te weinig tijd om dit daadwerkelijk te doen en ook bij te houden.

Lineke ziet veel mogelijkheden op het gebied van Social media, alleen de regels vanuit J&J zijn er streng. Er mag bijvoorbeeld niet zomaar in het openbaar getwitterd worden door het bedrijf. Het is belangrijk om te weten dat de richtlijnen er zijn, maar ze zouden niet teveel invloed moeten hebben op de keuzes voor YJNJ. Soms moet je iets gewoon *doen*.

- **Filmpje**

Bij de introductie van YJNJ is een filmpje rondgestuurd naar alle medewerkers van J&J. Hier werd erg enthousiast op gereageerd. Lineke zou het leuk vinden om nog een keer zo'n filmpje te maken.

- **Introductie nieuwe medewerkers**

Nieuwe medewerkers krijgen bij Janssen Biologics een programma van twee werkdagen waarin ze alles leren over het bedrijf. Ze krijgen uitleg over de organisatie, afdelingen, producten, etc. Janssen Biologics is tot nu toe het enige bedrijf waarbij tijdens het introductieprogramma ook vijf minuten aandacht wordt besteed aan YJNJ. Dit geldt voor alle nieuwe jonge medewerkers, maar ook voor nieuwe managers van alle leeftijden. Bij de overige medewerkers wordt YJNJ niet meegenomen in het introductieprogramma.

- **Promotie J&J algemeen**

Lineke denkt dat het belangrijk is om ook medewerkers buiten de doelgroep meer bij de communicatie van YJNJ te betrekken. Vooral de managers (die vaak buiten de doelgroep vallen) moeten de toegevoegde waarde van de jongerenvereniging inzien. Als zij het belang van de events begrijpen, kunnen ze hier rekening mee houden wanneer een werknemer hiervoor vrij vraagt. Wellicht kunnen de managers op den duur zelfs fungeren als ambassadeur, door hun werknemers aan te sporen om deel te nemen aan de activiteiten.

- **Verbeterpunten in de communicatie**

Lineke ziet veel kansen in mond-tot-mond reclame. Bijvoorbeeld via Social Media of door middel van ambassadeurs binnen de verschillende bedrijven. Ze treedt zelf vaak op als ambassadeur en ze merkt dat dit de betrokkenheid van de leden en overige medewerkers vergroot. Ambassadeurs dienen zich actief in te zetten voor de jongerenvereniging, om op die manier zoveel mensen bij YJNJ te betrekken.

- **Budget**

De leden van YJNJ hoeven geen contributie te betalen. Ook deelname aan de events is gratis. Al het budget van de jongerenvereniging is afkomstig van het hogere management. Per jaar wordt er een bepaald bedrag beschikbaar gesteld. Het bestuur heeft bovendien 3000 euro gekregen voor promotiematerialen. Hiervan is nog geen gebruik van gemaakt, maar er zijn al wel enkele ideeën:

- Pennen voor papier en touchscreen > om met de tijd mee te gaan
- USB key > netwerken is de key
- Bouwstenen > bouwstenen voor de organisatie / bouw je eigen toekomst



Bijlage 7

Interview Charlotte Avis en Marlène Raaijmakers

Datum: 12 maart 2013

Operating company: Johnson & Johnson Medical, Amersfoort

Charlotte zorgt voor het ledenbeheer. Ze ondervindt hierbij veel problemen omdat hiervoor geen effectief systeem beschikbaar is. Haar werkzaamheden voor YJNJ kosten enorm veel tijd omdat ze veel met onhandige Excel-sheets moet werken. Ze besteedt gemiddeld 3 uur per week aan YJNJ. Rndom een event kan dat oplopen tot wel 10 uur per week.

Marlène is algemeen medewerker binnen het bestuur van YJNJ. Zij springt bij waar nodig en besteedt ongeveer hetzelfde aantal uren aan haar werkzaamheden.

Op 12 maart heb ik Charlotte en Marlène gesproken over hun ideeën en toekomstplannen voor de jongerenvereniging. Verder wilde ik ideeën uitwisselen over mogelijke veranderingen in het communicatiebeleid en ontdekken in hoeverre de bestuursleden dezelfde visie hebben over mogelijke ontwikkelingen binnen YJNJ. Het interviews is uitgewerkt aan de hand van verschillende onderwerpen.

Over de jongerenvereniging

- **Doelstellingen**

Volgens Charlotte is het belangrijkste doel om nieuwe medewerkers kennis te laten maken met J&J en hierdoor te zorgen dat zij zich verbonden voelen met het bedrijf. Marlène voegt hieraan toe dat het belangrijk is dat de leden onderling contact leggen en ideeën uitwisselen. Mede om te voorkomen dat men 'twee keer het wiel uitvindt'.

- **De doelgroep**

Nieuwe medewerkers zijn bij indiensttreding automatisch lid van YJNJ. Zij kunnen zich zelf afmelden als ze geen lid meer willen zijn, maar dit gebeurt niet zo vaak. In principe is de jongerenvereniging bedoeld voor jonge medewerkers tot en met 36 jaar, alleen deze leeftijdsgrens wordt niet zo nauw genomen. Mensen die ouder zijn dan 36, maar toch willen deelnemen aan YJNJ, mogen dat gewoon. In de praktijk gebeurt dit echter niet vaak.

De doelgroep is redelijk gevarieerd. In Leiden werken bijvoorbeeld veel medewerkers in de fabriek, terwijl in andere bedrijven juist veel jonge managers werkzaam zijn. Het verschil tussen deze leden is duidelijk merkbaar. Zo zijn productiemedewerkers vaak minder bezig met LinkedIn en verkoopgesprekken dan bijvoorbeeld salesmanagers. Het thema van de events kan hierdoor voor een bepaalde groep minder interessant zijn.

- **Toekomstdromen**

In de toekomst wil het bestuur vooral de activering van leden bevorderen. De bedoeling is dat er naast het bestuur, ook lokale commissies (of ambassadeurs) per bedrijf komen. Deze commissies kunnen zelf activiteiten organiseren uit naam van YJNJ. Het bestuur houdt dan zicht op de commissies en controleert of zij zich aan de richtlijnen houden (huisstijl etc.).

Om een professionaliseringsslag te maken, wil YJNJ de samenwerking met ICA opzoeken. Dit is een lange termijn doel wat eventueel overgedragen kan worden aan het nieuwe bestuur (eind 2013).

- **Concurrentie**
YJNJ heeft geen concurrentie binnen J&J Medical. De PeeVee organiseert echter ook vaak activiteiten. Het bestuur zoekt dan overeenstemming met hen over data van hun activiteiten.
- **Internationale samenwerking**
Aan het eind van het jaar wordt er in samenwerking met YPN België een internationaal event georganiseerd. Meer internationale samenwerking zou een lange termijn doelstelling kunnen zijn. Het is in eerste instantie de bedoeling dat de zaken binnen YJNJ in Nederland goed op orde komen.
- **Events**
Vier keer per jaar organiseert het bestuur van YJNJ een event. Het eerste event was in Tilburg, het tweede event was bij Crucell en op 27 maart wordt het derde event gehouden in Amersfoort. Alle events worden gekoppeld aan een bepaald thema. Het thema van het aankomende event is *Be Connected*. Door de events op verschillende locaties te houden, is het de bedoeling dat de leden meer te weten komen over de bedrijven van J&J. Elk event biedt de mogelijkheid tot netwerken. De leden krijgen hierdoor voldoende gelegenheid om zelf een zakelijk netwerk op te bouwen.

Communicatie

Het bestuur van YJNJ wil graag *out-of-the box* denken, ook in hun communicatie. Tot nu toe is de communicatie erg veilig en traditioneel. Charlotte en Marlène zien graag dat hier verandering in komt.

- **Intranet**
De intranetpagina verschilt per vestiging en wordt zelden bekeken door de medewerkers van J&J. Elke vestiging heeft een ander intranet en hierdoor is het lastig om de informatie overal up-to-date te houden.

Het lanceren van een website zou hiervoor een oplossing kunnen zijn. De intranetpagina's kunnen refereren naar deze website en hierdoor kan toch alle informatie op één plek gebundeld worden. Het zou leuk zijn als deze website ook nog interactief is, waardoor de leden gemakkelijk met elkaar in contact kunnen komen.

“WE WILLEN GRAAG OUT-OF-THE-BOX COMMUNICEREN”

Het idee van een website is al eerder ter sprake gekomen, maar in verband met de strenge regelgeving binnen J&J is dit idee destijds niet doorgezet.

- **Nieuwsbrief**
De nieuwsbrief wordt enkel naar de leden verzonden. Het bestuur twijfelt om de nieuwsbrieven ook te versturen naar de medewerkers buiten de doelgroep, maar ze weten niet of men hierop zit te wachten.
- **Social media**
Via Social media wordt er nog weinig gecommuniceerd. Er is weliswaar een Twitteraccount beschikbaar, maar hier wordt niets mee gedaan. Ook het LinkedIn profiel wordt niet actief gebruikt. Charlotte en Marlène zouden dit graag anders zien. Maar ook hierbij moet rekening worden gehouden met de restricties vanuit de organisatie. De regels zijn wellicht minde van toepassing op LinkedIn, omdat dit een besloten account is.

Wanneer Social media daadwerkelijk wordt ingezet voor de communicatie rondom YJNJ, moet dit zorgen voor meer verbondenheid en contact tussen de leden (bijvoorbeeld via een chatbox of iets dergelijks).

- **Promotie J&J algemeen**

De communicatie vanuit YJNJ is voornamelijk gericht op de doelgroep. Soms worden echter ook de medewerkers buiten de doelgroep betrokken bij de communicatie. Bij de introductie van de jongerenvereniging werd een filmpje rondgestuurd naar alle medewerkers. Ook werden er presentaties gehouden. Verder staat er een button op intranet met informatie over YJNJ en ook in de nieuwsbrieven van de verschillende business units wordt soms aandacht besteed aan de jongerenvereniging.

Charlotte en Marlène vinden de communicatie naar de doelgroep het meest belangrijk. Dit moet eerst op orde zijn, voordat de communicatie naar de overige medewerkers wordt uitgebreid.

Weerstand

Bij de introductie van de jongerenvereniging voelden sommige medewerkers zich buitengesloten. Het bestuur van YJNJ had posters gemaakt met steekwoorden zoals: jong, dynamisch, professional, etc. Een oudere medewerker had als reactie hierop zelf een poster gemaakt, met woorden zoals: oud, saai, vervelend, etc. Gelukkig merken Charlotte en Marlène verder niet zoveel van eventuele weerstand tegen YJNJ.

Bijlage 8 Interview Kai Touw

Datum: 20 maart 2013

Operating company: Johnson & Johnson Medical, Amersfoort

Kai heeft geen specifieke functie binnen het bestuur van YJNJ. Hij is *algemeen medewerker* en fungeert voornamelijk als kartrekker en aanspreekpunt binnen Crucell. Toen het event in december 2012 bij Crucell werd gehouden, besteedde hij tot wel een dag per week aan YJNJ. Nu is dat gemiddeld 1 à 2 uur per week.

Op 20 maart heb ik Kai gesproken over zijn ideeën en toekomstplannen voor de jongerenvereniging, vooral gericht op de communicatie. Het interviews is uitgewerkt aan de hand van verschillende onderwerpen.

Over de jongerenvereniging

- **Doelstellingen**

Volgens Kai is de belangrijkste doelstelling van YJNJ het met elkaar in contact brengen van de leden, zodat zij van elkaar kunnen leren. Daarnaast is een belangrijk doel om de leden bekend te maken met J&J en de mogelijkheden binnen het bedrijf. Voor Kai persoonlijk zijn deze doelstellingen al behaald sinds hij behoort tot het bestuur van de jongerenvereniging.

Resultaten

De daadwerkelijke resultaten van YJNJ zijn niet gemeten, maar Kai denkt dat de jongerenvereniging binnen Crucell wel heeft bijgedragen aan het bereiken van de doelstellingen.

- **De doelgroep**

Kai merkt dat er duidelijke verschillen bestaan tussen de leden van YJNJ. Bij Crucell werken voornamelijk onderzoekers. Zij zijn vaak wetenschappelijk bezig in een laboratorium. Deze mensen kijken veel gedetailleerder naar alles (dus ook naar YJNJ events bijvoorbeeld). Daarnaast merkt hij dat commerciële mensen vaak meer interesse hebben om deel te nemen aan een event.

Wat betreft de communicatie hoeft er volgens Kai geen onderscheid gemaakt te worden tussen de verschillende soorten medewerkers binnen de doelgroep.

- **Toekomstdromen**

Kai hoopt dat YJNJ op lange termijn uitgroeit tot een vereniging met een prominente plaats binnen J&J. Hij wil dat de meerwaarde van de jongerenvereniging wordt erkend door de gehele organisatie.

Actieve commissies

Verder is het de bedoeling dat er per vestiging van J&J een commissie wordt opgezet. Deze commissies zullen bestaan uit actieve leden die verantwoordelijk zijn voor het organiseren van activiteiten en evenementen.

Tijdens het event bij Crucell had hij zelf een commissie gevormd samen met drie actieve leden. Daarnaast boden ook veel andere leden hun hulp aan. Na het event is deze commissie helaas verwaterd, maar hij zou dit in de toekomst graag weer oppakken.

Vrijdagmiddagborrel

Sinds kort is het de bedoeling dat Crucell samen met Janssen Biologics elke maand een vrijdagmiddagborrel organiseert. Helaas is hier tot nu toe nog weinig belangstelling voor.

- **Ambassadeurschap**

Kai ziet zichzelf als ambassadeur voor YJNJ. Hij spreekt vaak met andere medewerkers over de jongerenvereniging en houdt bovendien alle informatie op de intranetpagina up-to-date.

Communicatie

- **Middelen**

Op dit moment is e-mail het belangrijkste en meest effectieve communicatiemiddel rondom YJNJ. Volgens Kai werkt dit kanaal het beste omdat alle leden automatisch over een Outlookaccount beschikken en er actief gebruik van maken.

Natuurlijk is er een combinatie van middelen nodig om een boodschap daadwerkelijk over te brengen. Bijvoorbeeld: e-mail in combinatie met posters en intranet, etc.

- **Intranet**

Kai houdt alle informatie over YJNJ op het intranet van Crucell up-to-date. Rondom de verschillende events wordt de intranetpagina relatief vaak bekeken, maar verder 'leeft' de pagina niet echt. Het is daarom niet het meest effectieve communicatiemiddel.

- **Nieuwsbrief**

Crucell bracht in januari 2013 voor het eerst een nieuwsblad uit. Om ook de medewerkers buiten de doelgroep te informeren over YJNJ, had Kai een stuk over de jongerenvereniging geschreven voor dit nieuwsblad. Hij vindt het erg belangrijk om op deze manier meer draagvlak te creëren. Zodra hij deze kans nogmaals krijgt, dan zal hij deze dan ook zeker benutten.

- **Social media**

Kai ziet op het gebied van Social media veel kansen. Vooral communicatie via LinkedIn ziet hij erg zitten. Omdat er veel regels bestaan voor openbare communicatie vanuit J&J, is LinkedIn juist erg geschikt. De pagina kan namelijk gemakkelijk worden afgeschermd voor niet-leden.

“VOORAL LINKEDIN BIEDT VOLGENS MIJ VEEL KANSEN!”

Twitter spreekt hem totaal niet aan, maar is zijn persoonlijke mening. Hij weet niet of de doelgroep wel actief is via dit sociale platform.

- **Introductie nieuwe medewerkers**

Nieuwe jonge medewerkers van Crucell worden op dit moment nog niet meteen geïntroduceerd bij YJNJ. Ze krijgen een introductieprogramma van 2,5 dag, maar YJNJ speelt hier totaal geen rol in. In de toekomst is het de bedoeling dat er op zijn minst een poster en/of flyer wordt uitgedeeld om nieuwe jonge medewerkers te *triggeren* voor YJNJ.

Nog liever zou Kai een korte presentatie over YJNJ willen geven tijdens de introductiecursus. Omdat hij hiervoor zelf niet altijd tijd heeft, zou hij graag een commissie van leden tot zijn beschikking hebben, zodat ze elkaar kunnen afwisselen voor het geven van zo'n presentatie.

- **Promotie J&J algemeen**

Crucell heeft een jong personeelsbestand. De gemiddelde leeftijd bij dit bedrijf is 37 jaar. De meeste medewerkers vallen dus binnen de doelgroep van YJNJ. Kai heeft geen weerstand gekregen van 'oudere' medewerkers en daarom heeft hij ook niet de directe behoefte om naar een bredere doelgroep te communiceren. Het belangrijkste is de communicatie naar de leden.

Bijlage 9 Interview Martijn Dijkgraaf

Datum: 22 maart 2013

Operating company: Johnson & Johnson Consumer, Almere

Binnen het bestuur is Martijn verantwoordelijk voor de externe relaties. Hij houdt zich onder anderen bezig met de voorbereidingen op een mogelijke samenwerking met ICA.

Op 22 maart heb ik Martijn gesproken over de communicatie rondom YJNJ. Verder wilde ik ideeën uitwisselen over mogelijke veranderingen in het communicatiebeleid en ontdekken in hoeverre de bestuursleden dezelfde visie hebben over mogelijke ontwikkelingen binnen YJNJ. Het interview is uitgewerkt aan de hand van verschillende onderwerpen.

Over de jongerenvereniging

- **Doelstellingen**
Het belangrijkste doel van YJNJ is volgens Martijn het verbinden van jonge medewerkers door het onderlinge contact te stimuleren en daarmee het overdragen van kennis aan elkaar.
- **De doelgroep**
J&J Consumer is een kleine tak van J&J en de vestiging in Almere bestaat slechts uit ongeveer 30 medewerkers. Maar 5 van deze medewerkers vallen binnen de doelgroep van YJNJ. Omdat deze groep zo klein is, is het resultaat van YoungJNJ moeilijk zichtbaar. Martijn heeft gemerkt dat alle jonge medewerkers elkaar kennen, maar hij weet niet zeker of dat daadwerkelijk door YJNJ komt.
- **Toekomstdromen**
Martijn hoopt in de toekomst op een soort YJNJ *hype*. Door het genereren van meer naamsbekendheid wil hij ervoor zorgen dat YJNJ een bekend begrip wordt binnen J&J. Hij wil het draagvlak van de jongerenvereniging vergroten. Daarbij is het van belang dat het middenmanagement ook wordt betrokken bij de communicatie. Op deze manier kunnen zij YJNJ naar de doelgroep uitdragen en hiermee functioneren zij ook als ambassadeur.

“COMMUNICATIE NAAR HET MANAGEMENT IS BELANGRIJK OM HET DRAAGVLAK TE VERGROTEN.”

- **ICA**
Martijn heeft gesprekken gehad met ICA over een eventuele samenwerking. Volgens hem is dit erg interessant is voor YJNJ, omdat ze op deze manier ook in contact kunnen komen met jongerenverenigingen binnen andere bedrijven. Veel van deze jongerenverenigingen bestaan al wat langer en hier kan YJNJ veel van leren. Voordat de samenwerking met ICA kan ontstaan, moet het bestuur eerst toestemming krijgen van de Raad van Toezicht. Tijdens de volgende vergadering wordt dit met hen besproken.
- **Ambassadeurschap**
Martijn ziet zichzelf als ambassadeur. Hij spreekt regelmatig met collega's over YoungJNJ en 100% van de doelgroep binnen J&J Consumer is bekend met de jongerenvereniging. Omdat J&J Consumer een kleine organisatie is, kan hij alle medewerkers gemakkelijk op de hoogte houden.

De betrokkenheid bij YoungJNJ is echter niet zo groot binnen J&J Consumer. Dit komt omdat de werkdruk behoorlijk hoog ligt en men heeft daardoor weinig tijd voor extra activiteiten.

Communicatie

- **Social media**

Vooraf LinkedIn biedt volgens Martijn veel kansen voor de communicatie rondom YJNJ. Men krijgt op een dag veel zakelijke e-mail en neemt niet altijd de tijd om deze rustig door te nemen. Updates van LinkedIn worden per e-mail vaak naar je persoonlijke e-mailadres gestuurd. Persoonlijke e-mail wordt over het algemeen vaak gelezen op een rustig tijdstip. Dit is natuurlijk een groot voordeel wanneer je een boodschap wilt overbrengen naar de doelgroep. Bovendien weet Martijn uit ervaring dat LinkedIn veel wordt gebruikt door commerciële medewerkers. Voornamelijk binnen commerciële bedrijven zoals J&J Consumer, J&J Medical en Janssen-Cilag zou LinkedIn een goede manier zijn om de leden te bereiken.

Twitter vindt Martijn persoon niet zo interessant. Hij maakt zelf geen gebruik van dit platform en hij verwacht ook niet dat de leden van YJNJ goed bereikbaar zijn via Twitter.

- **Introductie nieuwe medewerkers**

Omdat J&J Consumer maar een klein bedrijf is, is het gemakkelijk bij te houden wanneer er een nieuwe medewerker binnenkomt. Martijn zorgt dat hij altijd een praatje maakt met nieuwe jonge medewerkers. Hij vertelt hen over YJNJ en zorgt dat ze worden toegevoegd aan de ledenlijst.

- **Promotie J&J algemeen**

Martijn vindt het heel belangrijk om het middenmanagement te betrekken bij de communicatie rondom de jongerenvereniging. Hij weet echter niet of de communicatie dan juist van het hogere management zou moeten komen of van het YJNJ-bestuur.

Zelf heeft hij al het één en ander ondernomen om alle medewerkers meer te betrekken bij de jongerenvereniging. Tijdens een jaarlijkse meeting voor alle medewerkers J&J Consumer heeft Martijn een korte presentatie gehouden over YJNJ. Met deze presentatie heeft hij de medewerkers geïnformeerd zodat zij ook weten wat de jongerenvereniging allemaal doet. Op die manier hoopt hij meer draagvlak te creëren binnen het bedrijf.

Weerstand

Martijn heeft niet te maken met weerstand van de overige medewerkers binnen J&J Consumer. Er worden wel eens grapjes gemaakt, maar men vindt het vooral een leuk initiatief.

- **Verbeterpunten in de communicatie**

YJNJ communiceert behoorlijk veel naar de doelgroep. Martijn had vooraf niet verwacht dat ze zo'n groot bereik zouden realiseren. Graag zou hij de communicatie naar het middenmanagement verbeteren. Bijvoorbeeld door ze mee te nemen in de uitnodigingen van de events of iets dergelijks.

Bijlage 10

Vragenlijst voor externe bedrijfs-jongerenverenigingen

Het voornaamste doel van deze interviews was om een duidelijk beeld te creëren van andere bedrijfs-jongerenverenigingen en hoe zij functioneren in hun organisatie. Daarnaast dienden de interviews om inspiratie en ideeën op te doen voor de communicatie rondom YJNJ.

Organisatie

- Kun je uitleggen wat (naam vereniging) precies is?
 - *Wat doet (naam vereniging) zoal voor haar leden?*
 - *Hoeveel leden heeft (naam vereniging)?*
- Wat is het belangrijkste doel van (naam vereniging)? Hoe wordt dit bereikt?
- Wat zijn jouw ideeën over de toekomst van (naam vereniging)?
- Hoe verloopt de samenwerking tussen de verschillende locaties in NL waar (naam vereniging) actief is?
- Bestaan er verschillende commissies binnen (naam vereniging)? Zo ja, wat is hun rol?
 - *Hoe zorgen jullie voor 'committent'? Dus als men zegt iets te willen organiseren, dat er ook daadwerkelijk wat wordt afgeleverd.*
 - *Hoe werven jullie nieuwe commissieleden?*
- Bestaan er ambassadeurs voor (naam vereniging)? Zo ja, wat is hun taak?
- Is (naam vereniging) internationaal actief? Zo ja, hoe pakken jullie dit aan?
- Loop je weleens tegen problemen aan? Zo ja, kun je voorbeelden geven?

Communicatie

- Welke communicatiemiddelen worden er ingezet en waarom is er gekozen voor deze middelen?
- Hoe werven jullie nieuwe leden?
 - *Hoe zorgen jullie ervoor dat nieuwe medewerkers op de hoogte zijn van jullie?*
- Hoe promoten jullie een aankomend event?
- Wat zijn jullie ervaringen met Social media?
- Op welke manier wordt intranet/de website ingezet?
- Hebben jullie een nieuwsbrief? Zo ja, mag ik een voorbeeld zien?
- Op welke manier bevorderen jullie mond-tot-mond reclame?
- Hoe bevorderen jullie het contact tussen de leden onderling?
- Wordt (naam vereniging) ook onder de overige medewerkers van (naam bedrijf) gepromoot? Zo ja, hoe?
 - *Hebben jullie te maken (gehad) met weerstand van 'oudere' medewerkers? Zo ja, hoe zijn jullie hiermee omgegaan?*
- Doet (naam vereniging) iets ter introductie van nieuwe medewerkers?
- Zijn er -volgens jou- nog verbeterpunten op het gebied van communicatie? Zo ja, kun je voorbeelden geven?

Bestuur

- Is de bestuursfunctie ook opgenomen in je persoonlijk ontwikkelingsplan (POP)?
- Hoe vind de bestuursoverdracht plaats?
- Hoe vind de keuze van een nieuw bestuur plaats? Vragen jullie zelf mensen of wordt hier ook rekening met de successieplanningen gehouden e.d.?

Algemeen

- Hoe zien de activiteiten van (naam vereniging) eruit?
 - *Door wie worden de activiteiten georganiseerd?*
 - *Hoeveel activiteiten vinden er plaats op jaarbasis?*
- Wat is jullie budget en hoe komen jullie hieraan?
- Heb je nog tips voor YoungJNJ?

Bijlage 11 Interview DSM NEXT

Datum: 20 maart 2013

Contactpersoon: Ilvie Heynen

DSM is een mondiale onderneming die vanuit wetenschappelijke basis actief is op het gebied van gezondheid, voeding en materialen. De organisatie is net zoals Johnson & Johnson actief in de gezondheidszorg. DSM beschikt ook over een jongerenvereniging: DSM NEXT. NEXT bestaat al ruim 20 jaar en is inmiddels uitgegroeid tot een jonge actieve community binnen het bedrijf. Ook wat betreft de internationale samenwerking zijn zij al een stuk verder dan YJNJ. DSM NEXT vormt daarom een mooi voorbeeld voor de toekomst van YJNJ.

Om meer te weten te komen over de jongerenvereniging en om ideeën en inspiratie op te doen voor de communicatie rondom YJNJ, heb ik op 20 maart gesproken met Ilvie Heynen van DSM NEXT. Zij zit in het bestuur en verzorgt mede de communicatie rondom de jongerenvereniging.

Over de jongerenvereniging

- **Wat is DSM NEXT?**

DSM NEXT is de jongerenvereniging van DSM. Ze beschikken wereldwijd over meer dan 1500 leden. Voorheen was een leeftijdsgrens (tot en met 35 jaar), maar vanuit discriminatie-oogpunt is dit recentelijk afgeschaft. De doelgroep bestaat sindsdien uit alle medewerkers die minder dan 10 jaar werkzaam zijn bij DSM. De regeling is ontstaan uit het principe om niet te discrimineren op basis van leeftijd, dus niet omdat er weerstand was vanuit 'oudere' medewerkers. Er bestaan echter nog steeds weinig leden die ouder zijn dan 35 jaar.

- **Doelstellingen**

DSM NEXT wil een waardevolle bijdrage leveren aan de organisatie met passie en verfrissende ideeën. Socializen met andere leden en leeftijdsgenoten staat daarbij centraal, net zoals netwerken met mensen van andere afdelingen binnen DSM.

- **Activiteiten**

DSM NEXT heeft een nationaal bestuur, maar veel events worden georganiseerd door leden en ambassadeurs. De grotere events worden gecoördineerd en georganiseerd door één bestuurslid in samenwerking met de leden. Het bestuur benadert deze leden persoonlijk, maar zorgt wel voor afwisseling. Als je telkens andere mensen benadert, blijven de leden het ook leuk en speciaal vinden om te helpen met de organisatie van activiteiten.

Hieronder volgt een overzicht van alle activiteiten vanuit DSM NEXT:

- Maandelijks borrel per locatie.
- Per kwartaal een landelijk event op verschillende locaties van DSM Nederland. Deze events bestaan uit o.a.: een rondleiding door de vestiging, workshops, een welkomswoord door de president (of een andere belangrijke persoon) van de vestiging en tot slot een diner met NEXT leden en andere collega's die werkzaam zijn bij de betreffende vestiging.
- Webinars: inspirerende collega's die online een presentatie geven. Geïnteresseerde medewerkers van DSM kunnen wereldwijd inloggen om de webinar bij te wonen. De webinar is onlangs voor het eerst getest in Nederland. Er logden toen 40-50 mensen in om de webinar te volgen. Dit is behoorlijk veel voor de eerste keer.

- Cultural lunches. Ook dit is een nieuw initiatief, maar het is nu al een groot succes! Bij DSM werken veel buitenlandse medewerkers. De *cultural lunch* wordt georganiseerd door een buitenlandse collega. De lunch staat in het thema van het land waar hij/zij vandaan komt.
 - Workshops n.a.v. vraagstukken vanuit het management. Bijvoorbeeld: pensioensregelingen en CAO onderhandelingen.
 - Personal / career development: dit zijn activiteiten rondom carrièremogelijkheden binnen de organisatie.
 - ICA events.
- **Internationale samenwerking**
DSM NEXT is actief in de verschillende *hubs* van DSM en dan voornamelijk in de grotere kantoren. Naast Nederland is dit in Amerika, Brazilië, Zwitserland, Italië, India en China. In de kleinere fabrieken en kantoren van DSM zijn niet voldoende mensen werkzaam om DSM NEXT ook daar op te kunnen starten.

Binnen de zes hubs wordt jaarlijks een 'Online Global Strategymeeting' georganiseerd. Hierin komen alle bestuursleden over de hele wereld samen om het afgelopen jaar te evalueren en om de strategie en toekomstplannen voor DSM NEXT te bespreken.
 - **ICA**
De jongerenvereniging is lid van ICA. Het voordeel hiervan is dat ze daarmee toegang krijgen tot interessante ICA events. Ook kunnen ze in contact komen met jongerenverenigingen binnen andere bedrijven om te zien hoe zij het aanpakken. Daarnaast biedt ICA de ultieme gelegenheid om te netwerken met mensen binnen andere bedrijven.

Communicatie

- **E-mail**
Rondom de activiteiten worden de leden op de hoogte gehouden per e-mail. Ook de nieuwsbrieven worden altijd via e-mail naar alle leden verzonden. De nieuwsbrieven worden redelijk goed gelezen door de leden.

Ilvie heeft me een voorbeeld gestuurd van de nieuwsbrief van DSM NEXT, maar deze is niet bedoeld voor externe publicatie. Het voorbeeld kan natuurlijk wel gebruikt worden ter inspiratie voor de nieuwsbrieven van YJNJ.
- **Intranet**
Op het intranet is er een DSM NEXT pagina beschikbaar. Dit is een statische pagina met voornamelijk informatie over de jongerenvereniging. De pagina is totaal niet interactief en wordt niet veel bezocht. Momenteel wordt de intranetpagina compleet vernieuwd. Nieuwe onderdelen van het intranet worden; een activiteitenkalender, nieuwsberichten, een lijst met alle leden, foto's en verslagen van events, etc.
- **LumoFlow**
LumoFlow wordt binnen DSM NEXT helaas niet actief gebruikt. De pagina bevat een nieuwsoverzicht, discussies en de mogelijkheid om berichten naar andere leden of groepen te versturen. Maar de leden maken hier nauwelijks gebruik van. Toen het platform werd geïntroduceerd, was een veel voorkomende reactie vanuit de leden: "Oh nee, alwéér een nieuw platform?"

Ondanks dat er een prijs gewonnen kon worden door het meest actieve lid op LumoFlow, is het platform niet van de grond gekomen. Het bestuur van DSM NEXT is er nog niet uit of ze LumoFlow willen behouden of niet.
- **Social media**
Er is bewust gekozen om niet te communiceren via Social media. Twitter schijnt in Noord-Europa niet veel te worden gebruikt en daarnaast moet er regelmatig getweet worden om ervoor te zorgen dat mensen je willen volgen. Hiervoor is niet voldoende tijd beschikbaar. Hetzelfde geldt voor LinkedIn.

DSM NEXT heeft wel een Facebookpagina. De leden willen graag van elkaar weten wie er naar een event komt, en via Facebook konden ze dit laten weten. Maar omdat het teveel tijd kostte om de pagina up-to-date te houden, wordt het platform tegenwoordig niet meer gebruikt.

- **Posters**

Rondom een event worden posters opgehangen in bijvoorbeeld de kantine en in koffiecorners. In hoeverre deze posters effectief zijn, valt niet te zeggen.

- **Ambassadeurs**

Sinds kort worden er ambassadeurs ingezet om DSM NEXT te promoten. Dit zijn actieve leden, verspreidt over alle locaties. Op elke locatie is minimaal één (maar gemiddeld 3 of 4) ambassadeur(s) werkzaam. Zij zijn het aanspreekpunt voor bestaande leden en daarnaast werven ze ook nieuwe leden. Bovendien houden ze zich bezig met het organiseren van lokale activiteiten.

De ambassadeurs werden een jaar geleden geworven door het bestuur van DSM NEXT. Zij bekeken welke leden al actief waren binnen de jongerenvereniging en benaderde hen persoonlijk. Er kwamen weinig tot geen negatieve reacties en eigenlijk stond iedereen er direct voor open om de rol van ambassadeur op zich te nemen.

Het afgelopen jaar zijn er al veel zichtbare resultaten geboekt. Na het inzetten van de ambassadeurs is het aantal leden gegroeid. Daarnaast is de betrokkenheid van de leden aanzienlijk vergroot. Men vindt het eng om naar een event te komen als ze niet weten wie er nog meer komen. Een ambassadeur zorgt ervoor dat de leden van elkaar weten wie er komt en wie niet. Op deze manier wordt de drempel om ook naar een event te komen verlaagd.

“LEDEN WILLEN VAN ELKAAR WETEN WIE ER NAAR EEN EVENT KOMT.”

Het HR-bestuurslid van DSM NEXT pleegt maandelijks overleg met alle ambassadeurs in Nederland. Op deze manier blijven de ambassadeurs betrokken en actief.

- **Introductie nieuwe medewerkers**

De ambassadeurs krijgen via de HR afdeling te horen wanneer er een nieuwe medewerker binnenkomt die binnen de doelgroep valt. De ambassadeur neemt dan contact op met deze persoon om hem/haar te vertellen over DSM NEXT. Bijvoorbeeld door samen een kop koffie te gaan drinken in de kantine. Ook zorgt de ambassadeur dat de nieuwe medewerker een NEXT welkomspakket krijgt. Dit welkomspakket bestaat uit een welkomsbrief en een mok met het logo en de slogan van de jongerenvereniging.

- **Promotie DSM algemeen**

DSM NEXT doet heel veel, maar communiceert daar buiten de jongerenvereniging niet genoeg over. Hierdoor weten de andere medewerkers niet altijd wat NEXT allemaal doet. Dat is jammer, want de jongerenvereniging is een soort *change agent* binnen DSM. Het is een netwerk waarbinnen men *van* en *met* elkaar leert. Dit is ook interessant voor medewerkers die niet meer binnen de doelgroep vallen.

In de toekomst is het de bedoeling dat DSM NEXT meer gaat communiceren met hun stakeholders. Belangrijke stakeholders zijn bijvoorbeeld: het management, de directie, HR en medewerkers die buiten de doelgroep vallen, maar zich in het verleden wel hebben ingezet voor de jongerenvereniging.

In januari is er een voor het eerst een jaaroverzicht met alle NEXT activiteiten verstuurd naar alle stakeholders. Het is de bedoeling dat zij in het vervolg twee keer per jaar een brief krijgen met zo'n jaaroverzicht. Als de stakeholders de meerwaarde van DSM NEXT inzien, kunnen zij ook optreden als ambassadeur.

Algemene informatie

- **Tijdsindeling**

Ilvie besteedt ongeveer 2 tot 4 uur per week aan DSM NEXT. De helft van deze tijd valt onder werktijd en de andere helft valt in haar vrije tijd. Sommige collega's doen alles in hun vrije tijd. Het ligt er maar net aan wat voor afspraken je kunt maken met je leidinggevende.

- **Tips & tricks**

Ilvie heeft vijf praktische tips gegeven die gebruikt kunnen worden bij het onderzoek en advies voor YoungJNJ:

1. Presenteer jezelf ook aan medewerkers die niet meer binnen de doelgroep vallen en laat de toegevoegde waarde van YJNJ zien. Hierdoor voorkom je dat mensen denken dat het jongerenclub is die alleen gezellig samen borreelt.
2. Doe leuke dingen waar je energie uit haalt en stel je altijd positief op naar je omgeving. Laat de leden zelf met ideeën komen en ga hierin mee.
3. Doe het voor de lol. Verzand niet in 'we moeten' maar in 'we willen'.
4. Zorg dat de doelen die je stelt haalbaar zijn.
5. Persoonlijke communicatie is ontzettend belangrijk voor de betrokkenheid van de leden. Ambassadeurs hebben binnen DSM NEXT gezorgd voor een duidelijke groei in het ledenaantal en bovendien is de betrokkenheid aanzienlijk vergroot.

Datum: 5 april 2013
Contactpersoon: Linda Peek

PricewaterhouseCoopers, afgekort PwC, is een internationaal [accountants-](#) en [belastingadviseursbedrijf](#). Sinds 10 jaar beschikt het bedrijf over een jongerenvereniging: YoungPwC. De jongerenvereniging richt zich op medewerkers van PwC met 0-6 jaar werkervaring. Van alle 4500 medewerkers valt de helft binnen deze doelgroep.

Om meer te weten te komen over de jongerenvereniging en om ideeën en inspiratie op te doen voor de communicatie rondom YJNJ, heb ik op 5 april gesproken met Linda Peek van YoungPwC. Zij is al enige tijd bestuurslid van YoungPwC en kon me meer vertellen over het communicatiebeleid.

Over de jongerenvereniging

- **Wat is YoungPwC?**

YoungPwC bestaat inmiddels al bijna 10 jaar. Momenteel heeft de jongerenvereniging 2400 leden. Alle medewerkers van PwC met 0-6 jaar werkervaring zijn automatisch lid. Wanneer iemand geen lid wil zijn van de jongerenvereniging, dan kan hij/zij zich afmelden. In de praktijk gebeurt dit niet vaak.

- **Doelstellingen**

Het belangrijkste doel van YoungPwC is netwerken. De jongerenvereniging biedt haar leden de mogelijkheid om elkaar te leren kennen door middel van activiteiten. Het netwerken gebeurt op zowel sociaal- als professioneel gebied: de leden kunnen elkaar leren kennen voor de gezelligheid, maar ook om een beter beeld te krijgen van de verschillende functies en werkzaamheden binnen PwC.

Persoonlijke ontwikkeling

Naast netwerken is ook de persoonlijke ontwikkeling van de leden een belangrijk doel. Het draait dus niet alleen om elkaar te leren kennen, maar ook om jezelf beter te leren kennen. De medewerkers krijgen veel vakinhoudelijke trainingen vanuit de organisatie, maar YoungPwC wil juist de persoonlijke ontwikkeling stimuleren. De thema's van de activiteiten sluiten vaak aan bij deze doelstelling.

Het is de bedoeling dat de medewerkers erachter komen waar hun kwaliteiten liggen, zodat ze hier in hun werkzaamheden gebruik van kunnen maken. Voor het bedrijf vormt dit een duidelijke meerwaarde.

- **Actieve commissies en ambassadeurs**

PwC heeft in Nederland 12 kantoren. Per kantoor bestaan er 2-3 ambassadeurs die verantwoordelijk zijn voor het organiseren van activiteiten. De ambassadeurs worden aangestuurd door de regiovoorzitters. Per regio (Noord-Oost, Zuid en West) is er één voorzitter. Aan het begin van het jaar maken alle ambassadeurs een plan van activiteiten voor het komende jaar. De regiovoorzitters zien erop toe dat deze activiteiten daadwerkelijk worden georganiseerd. Het bestuur zorgt op hun beurt weer dat de regiovoorzitters hun taken goed uitvoeren.

Nieuwe ambassadeurs worden door het bestuur geworven door middel van persoonlijke benadering, e-mail, intranet en via de nieuwsbrief. Hier komen over het algemeen voldoende reacties op.

Naast lokale en regionale activiteiten worden er ook landelijke activiteiten georganiseerd. Deze activiteiten worden vaak door het bestuur georganiseerd. Soms besluit het bestuur hulp in te roepen van een commissie. Er wordt dan een oproep gedaan voor leden om zich aan te melden als commissielid.

Deelname aan een commissie is in principe eenmalig, tenzij men zelf aangeeft het vaker te willen doen. Sommige commissieleden tonen zoveel betrokkenheid en promoveren uiteindelijk zelfs tot bestuurslid.

- **Activiteiten**

De verschillende activiteiten worden zowel lokaal (op kantoren), als regionaal (per regio), als landelijk georganiseerd. De opkomst verschilt per event. Naar een landelijk event komen gemiddeld 200 leden. Lokale events zijn een stuk kleinschaliger (denk hierbij aan een borrel of lunch). Afhankelijk van de locatie en de grootte van het kantoor komen er ongeveer 30 leden naar zo'n activiteit.

Gemiddeld is er eens per maand een activiteit vanuit YoungPwC. Voorbeelden van activiteiten zijn:

- Jaarlijks event bestaande uit workshops, (gast)sprekers, discussies, etc. Het event is telkens gekoppeld aan een ander thema, bijvoorbeeld: *wie ben ik?* of *personal branding*. Het jaarlijkse event wordt georganiseerd door het bestuur van YoungPwC (soms in samenwerking met een eenmalige commissie). De overige activiteiten worden georganiseerd door de regiovoorzitters en/of ambassadeurs.
- Jaarlijks voetbaltoernooi (landelijk).
- Per jaar kunnen de leden deelnemen aan vijf masterclasses. Deze masterclasses vinden plaats in een serie verspreidt over drie maanden. Een masterclass gaat meestal over trends en ontwikkelingen binnen een onderwerp of branche, zoals economische ontwikkelingen of ontwikkelingen in pensioenen. De masterclasses vinden plaats aan het einde van de dag, zodat het zo min mogelijk invloed heeft op de normale werkdag. Ze tellen dan ook niet mee als training.
- Lokale borrels voor leden worden regelmatig georganiseerd door de ambassadeurs. Borrels op hoger niveau (met bijvoorbeeld het management) worden georganiseerd door de regiovoorzitters.

Een voorwaarde voor alle activiteiten is dat ze gemakkelijk moeten zijn. De evenementen moeten vooral leuk en interessant zijn, zodat de leden steeds weer uitkijken naar de volgende activiteit.

- **Klankbordgroep**

YoungPwC vormt een klankbordgroep voor de gehele organisatie. Regelmatig vraagt de HR afdeling om input van de jongerenvereniging. Samen met de leden worden issues binnen de organisatie besproken vanuit het oogpunt van de jonge medewerkers. Leden zijn hierin erg betrokken.

- **Internationale samenwerking**

In Oostenrijk is YoungPwC recentelijk ook opgericht. Van internationale samenwerking tussen de jongerenverenigingen is echter geen sprake.

Communicatie

- **Intranet**

Wanneer een medewerker van PwC het internet opstart, komt hij/zij eerst terecht op een portal (intranet). Deze portal bevat nieuwsberichten uit de organisatie. De pagina wordt veel bekeken en bereikt een groot publiek.

Intranet wordt regelmatig gebruikt om nieuwe commissie- of bestuursleden te werven. Zo'n oproep levert veel reacties op.

- **E-mail**

Een ander belangrijk communicatiemiddel is e-mail. Activiteiten worden altijd aangekondigd per e-mail en via Outlook wordt dan ook direct een agenda invite meegestuurd.

E-mail wordt verder ingezet om nieuwe commissie- of bestuursleden te werven. Maar wanneer men wil reageren op deze oproep, dienen zij een bestuurslid rechtstreeks te benaderen. Persoonlijke communicatie kan sneller verlopen en bovendien vergroot het de betrokkenheid.

“VEEL LEDEN WILLEN HET LIEFST GEWOON OUDERWETS VIA E-MAIL WORDEN BENADERD.”

- **Nieuwsbrief**

Eens per kwartaal stuurt YoungPwC een nieuwsbrief naar al hun leden. Dit verloopt per e-mail. Onlangs heeft het bestuur een enquête afgenomen. Na benadering van alle leden (2200), kregen ze 800 reacties. Uit de enquêtes bleek dat de leden het liefst via e-mail en intranet benaderd willen worden.

Linda heeft me een voorbeeld gestuurd van de nieuwsbrief, maar deze is niet bedoeld voor externe publicatie. Het voorbeeld kan natuurlijk wel gebruikt worden ter inspiratie voor de nieuwsbrieven van YJNJ.

- **Social media**

Via Social media wordt momenteel niet met de leden gecommuniceerd. Dit komt vooral omdat er binnen het bedrijf veel restricties bestaan over wat wel en niet mag. Er zijn echter een aantal manieren waarmee YoungPwC toch de interactie met hun leden opzoekt.

Facebook

WerkenBijPwC is een onderdeel van de HR afdeling. Zij beschikken over een Facebookpagina waar YoungPwC ook af en toe gebruik van maakt. Onlangs werd bijvoorbeeld de *Young Professional Of The Year* van PwC bekend gemaakt via Facebook. De leden vonden dit erg leuk en er kwamen dan ook veel reacties op.

Spark

Sinds kort beschikt PwC over een intern Social media platform, namelijk: Spark. Dit netwerk kent echter nog niet veel actieve gebruikers. Het bestuur van YoungPwC wacht tot het systeem volledig is opgenomen in de organisatie. Als het platform succesvol blijkt, willen ze dit ook gebruiken in hun communicatie naar de leden.

- **Introductie nieuwe medewerkers**

Voor nieuwe medewerkers van PwC wordt een introductiedag georganiseerd. Tijdens dit programma wordt ook tijd besteed aan YoungPwC. Soms enkel door middel van een presentatie over de jongerenvereniging, maar af en toe organiseren de ambassadeurs of regiovoorzitters een borrel voor alle nieuwe medewerkers.

- **Promotie PwC algemeen**

YoungPwC communiceert enkel naar hun doelgroep. Middels de intranetpagina krijgen de overige medewerkers ook weleens wat mee, maar verder worden zij niet bij de communicatie betrokken.

Weerstand

De jongerenvereniging heeft niet te maken (gehad) met weerstand van 'oudere' medewerkers. Linda denkt dat dit komt omdat de activiteiten altijd in de namiddag/avond plaatsvinden. Bij PwC draait namelijk alles om het werken bij de klant. Omdat de activiteiten op zijn vroegst om 16:00 uur beginnen, gaat dit niet ten koste van deze werkzaamheden. Dit voorkomt ergernis bij de overige medewerkers.

Algemene informatie

- **Het bestuur**

De bestuursleden mogen hun functie vervullen voor een maximale termijn van 2 jaar. Hierna dragen ze hun taak over aan een ander. Op deze manier komen er steeds nieuwe, frisse ideeën binnen.

De bestuursleden hebben geen vaste functie. Er is een voorzitter en een penningmeester, maar verder heeft iedereen dezelfde taken. Ze houden zich vooral bezig met het organiseren van evenementen en het aansturen van de regiovoorzitters. Ook hebben ze regelmatig overleg met de HR afdeling en met het managementteam. Tijdens deze meetings wordt de voortgang besproken en worden de plannen voor de komende periode concreet gemaakt.

Bestuursoverdracht

Het bestuur bestaat uit 7 leden. De bestuursoverdracht verloopt half om half. Om het halfjaar wordt de helft van het bestuur gewisseld. Dus: in juli 2013 is de eerstvolgende bestuurswissel. Er vertrekken dan drie huidige bestuursleden en daarvoor komen drie nieuwe leden in de plaats. De taak van voorzitter wordt altijd overgedragen aan iemand die al langer de bestuursfunctie vervult.

De werving van nieuwe bestuursleden verloopt via de nieuwsbrief, intranet en e-mail. Hier wordt een oproep geplaatst waarop de leden kunnen reageren. Soms worden actieve (commissie)leden of ambassadeurs persoonlijk benaderd met de vraag of zij bestuurslid willen worden.

Uit de reacties op de oproep volgt een sollicitatieronde. Vervolgens worden de meest geschikte nieuwe bestuursleden geselecteerd door het huidige bestuur.

- **Budget**

Leden van YoungPwC betalen geen contributie. De jongerenvereniging krijgt vanuit de Raad van Bestuur een budget waarmee ze de activiteiten kunnen financieren.

- **Tips en tricks**

Het afnemen van enquêtes onder de leden kan erg zinvol zijn. Het is belangrijk om te weten wat zij belangrijk vinden, zodat hier rekening mee gehouden kan worden. Belangrijke vragen kunnen zijn:

1. Wat zoeken de leden in de activiteiten?
2. Hoe waarderen ze de huidige activiteiten?
3. Op welke manier willen ze geïnformeerd worden? Hoe vaak?

Bijlage 13 Interview Young Ernst & Young



Datum: 29 maart 2013
Contactpersoon: Parsa Vatankhah

Ernst & Young is een internationaal opererend dienstverlenend bedrijf actief op het gebied van [accountancy](#) en [belastingadvies](#). Het bedrijf is actief binnen veel marktsectoren, waaronder Health Care. Al meer dan 10 jaar heeft het bedrijf een jongerenvereniging: Young Ernst & Young. Young E&Y bestaat inmiddels uit 400 actieve leden en vormt een mooi voorbeeld voor de toekomst van YJNJ.

Om meer te weten te komen over de jongerenvereniging en om ideeën en inspiratie op te doen voor de communicatie rondom YJNJ, heb ik op 29 maart gesproken met Parsa Vatankhah. Hij verzorgt al bijna twee jaar de communicatie rondom Young E&Y.

Over de jongerenvereniging

- **Wat is Young Ernst & Young?**

Young E&Y is in 1999 opgericht en bestaat officieel sinds 2000. De doelgroep bestaat uit medewerkers van 18 t/m 35 jaar. In totaal vallen er ruim 3000 medewerkers binnen deze doelgroep. Daarvan zijn er 400 actief lid van Young E&Y. De leden betalen jaarlijks €20,- aan contributie.

- **Doelstellingen**

Omdat Ernst & Young een ontzettend groot bedrijf is, is het lastig om alle collega's te leren kennen. Young E&Y stimuleert het onderlinge contact tussen de leden, zodat zij hun zakelijke netwerk kunnen uitbreiden.

- **Toekomstdromen**

Parsa wil graag één centrale plek creëren waar de leden terecht kunnen voor alle informatie. Zijn voorkeur gaat uit naar Facebook. In de ideale situatie zou dit een actief platform worden waar alle leden op reageren. Dus 400 likes op een foto of bericht, in plaats van de huidige 10 likes.

- **Actieve commissies**

De organisatie van Young E&Y bestaat uit drie groepen: het bestuur, de activiteitencommissie en de *Young Professional Of The Year* commissie. Op elk kantoor zit minimaal één bestuurs- en/of commissielid.

Elke twee weken hebben de bestuurs-/commissieleden een gezamenlijke call. Tijdens deze call wordt de voortgang besproken. Maandelijks komen de bestuurs-/commissieleden bij elkaar voor een vergadering. Dan worden o.a. nieuwe ideeën, eventuele problemen en ontwikkelingen besproken.

Doordat er regelmatig overleg plaatsvindt, blijven de commissies actief. Bovendien formuleren alle bestuurs-/commissieleden aan het begin van hun functie een doelstelling (bijv. het ledenaantal vergroten). Gedurende hun periode bij Young E&Y dienen ze deze doelstelling(en) te vervullen. De voortgang hierin wordt tussendoor regelmatig gezamenlijk geëvalueerd.

Werving nieuwe bestuurs-/commissieleden

E-mail, nieuwsbrieven en Facebook worden gebruikt om nieuwe bestuurs-/commissieleden te werven. Op deze oproep komen altijd wel een paar reacties en daaruit volgen sollicitatiegesprekken. Ook via persoonlijke communicatie worden regelmatig bestuurs- of commissiekandidaten geworven.

- **Activiteiten**

Young E&Y organiseert zelf acht activiteiten op jaarbasis. De inhoud van deze activiteiten kan variëren van indoor skydiven, tot een masterclass, tot een borrel of barbecue. Tijdens deze activiteiten staat altijd het sociale aspect centraal: de leden moeten de gelegenheid krijgen om met elkaar te netwerken.

Elke jaar wordt de *Young Professional Of The Year* verkiezing gehouden. Er wordt dan een jonge medewerker uitgekozen die Ernst & Young gaat vertegenwoordigen in de nationale verkiezing vanuit ICA. Deelname aan deze verkiezing vergroot de betrokkenheid en de trots van *alle* medewerkers binnen het bedrijf enorm.

- **Internationale samenwerking**

Young E&Y is een initiatief vanuit Nederland en is nog niet actief in andere landen. Er bestaat dus geen internationale samenwerking.

- **ICA**

YoungPwC is lid van ICA. Dit heeft volgens Parsa veel voordelen. ICA houdt je op de hoogte van nieuwsupdates, maar organiseert ook vele interessante activiteiten en natuurlijk de *Young Professional Of The Year award*. Bovendien biedt ICA de gelegenheid om ook buiten de eigen organisatie een netwerk op te bouwen. Voor het bestuur is het interessant om een kijkje te nemen in de keuken bij jongerenverenigingen binnen andere bedrijven. Daar valt vaak heel veel van te leren.

Communicatie

- **E-mail**

Maandelijks stuurt het bestuur een e-mail uit met daarin nieuws en updates. E-mail is een effectief middel omdat iedereen hierover beschikt. Het is een directe manier om alle leden effectief te bereiken.

- **Nieuwsbrief**

Eens per drie maanden wordt er een nieuwsbrief verstuurd. In deze nieuwsbrief staat bijvoorbeeld een verslag van de activiteit(en), aankondigingen van nieuwe activiteiten, nieuwsberichten, prijsvragen, etc.

- **Social media**

Young E&Y beschikt over een LinkedIn profiel, maar deze wordt niet actief gebruikt. Er worden wel eens nieuwsupdates op geplaatst, maar daar blijft het dan ook bij.

Via Facebook is Young E&Y wel erg actief. De pagina wordt regelmatig geüpdatet met bijvoorbeeld foto's, video's of aankondigingen van activiteiten. Veel leden melden zich direct via Facebook aan voor de activiteiten.

“WIJ GAAN VOOR 400 LIKES IN PLAATS VAN 10!”

De interactie verloopt nog niet zoals gehoopt. Er wordt weinig gereageerd en discussies komen niet echt tot stand. Foto's worden echter wel vaak getagd of geliked.

- **Introductie nieuwe medewerkers**

Eens in de zoveel maanden start er een nieuwe groep medewerkers bij Ernst & Young. Zij krijgen altijd een presentatie over Young E&Y. Over het algemeen is iedereen hier zeer enthousiast over. Nieuwe medewerkers mogen de eerste keer gratis deelnemen aan een activiteit. Als ze nogmaals mee willen doen, dan dienen ze lid te worden.

- **Samenwerkingsverbanden**

Young E&Y werkt regelmatig samen met andere (interne) initiatieven. Samen met Enviu hebben zij onlangs een barbecue georganiseerd. Ze zoeken deze samenwerking echter niet zelf op. Tot nu toe komt het initiatief altijd vanuit de andere partijen.

Voordelen van deze samenwerkingsverbanden zijn: samen kun je meer bekendheid genereren, je bereikt een bredere doelgroep en je kunt de lasten van het organiseren verdelen.

- **Promotie E&Y algemeen**

De communicatie vanuit Young E&Y is enkel gericht op hun eigen doelgroep. De overige medewerkers worden hier niet bij betrokken. Young E&Y heeft niet te maken (gehad) met weerstand van 'oudere' medewerkers. Parsa vermoedt dat zij ook geen behoefte meer hebben om deel uit te maken van een jongerenvereniging.

Algemene informatie

- **Bestuursoverdracht**

Gemiddeld zit een bestuurslid gedurende twee jaar in het bestuur. Een bestuurslid kiest zelf wanneer hij/zij het stokje wil overdragen aan iemand anders.

Op het moment dat iemand uit het bestuur wil stappen, komt er een oproep in de nieuwsbrief en via Facebook. Hier komen vaak veel reacties op. Uit de reacties wordt een selectie gemaakt (o.b.v. motivatie, functie, vestiging, etc.) en er worden sollicitatiegesprekken gehouden. Op deze manier wordt het bestuur regelmatig aangevuld met nieuw talent en frisse ideeën.

- **Tips & tricks**

Zorg ervoor dat je de meerwaarde van YoungJNJ uitdraagt naar de leden. Ze moeten het gevoel krijgen dat ze echt wat hebben gemist als ze niet naar een activiteit zijn geweest. Een jongerenvereniging moet leuk en hip zijn. Dat spreekt de doelgroep aan.

Bijlage 14 Interview Jong Rabo



Datum: 2 april 2013

Contactpersoon: 2 april 2013

De Rabobank is een [Nederlandse bank](#), bestaande uit 139 zelfstandige [coöperaties](#). De Rabobank is onderdeel van de [Rabobank Groep](#). Sinds 1997 beschikt de Rabobank Groep over een eigen jongerenvereniging: Jong Rabo. 15 jaar later hebben zij, met maar liefst 2000 leden – een prominente plaats veroverd binnen het bedrijf.

Jong Rabo heeft veel actieve leden en vormt daarom een goed voorbeeld voor YJNJ. Het zou geweldig zijn als YJNJ over 10 jaar hetzelfde heeft bereikt als Jong Rabo. Daarom heb ik op 2 april gesproken met Mireille Lohmann, lid van de communicatiecommissie van Jong Rabo.

Over de jongerenvereniging

- **Wat is Jong Rabo?**

Jong Rabo is de jongerenvereniging voor alle medewerkers binnen de verschillende bedrijven van de Rabobank Groep. Het netwerk bestaat inmiddels uit 2000 leden. Dit zijn allemaal medewerkers onder de 36 jaar. Deze leeftijdsgrens is erg strikt. Wanneer men de leeftijd van 36 jaar bereikt, wordt hij/zij automatisch uitgeschreven als lid van Jong Rabo.

- **Doelstellingen**

Bij Jong Rabo draait alles om netwerken en het verbinden van de leden. Bij alle activiteiten staat netwerken centraal. Daarnaast biedt Jong Rabo de leden de mogelijkheid om hun horizon te verbreden binnen de Rabobank Groep.

- **Actieve commissies en ambassadeurs**

Jong Rabo beschikt over 13 verschillende commissies, o.a.: de HR commissie, de klankbordcommissie, de sportcommissie, de congrescommissie, etc. Elke commissie bestaat uit ongeveer 5 leden en is verantwoordelijk voor een ander onderdeel van Jong Rabo. Zo organiseert de HR commissie activiteiten over bijvoorbeeld leiderschap, terwijl je de sportcommissie sportactiviteiten organiseert.

“DEELNAME AAN EEN COMMISSIE IS VRIJWILLIG, MAAR NIET VRIJBLIJVEND.”

Per commissie staat er een bestuurslid aan het roer. Dit bestuurslid houdt toezicht op de activiteiten en zorgt ervoor dat de commissie actief blijft. Men ziet de commissiefunctie vaak als vrijwillige taak. Dat klopt natuurlijk ook, maar de functie is echter niet vrijblijvend. Aan het begin van het jaar dient de commissie een jaarplanning te maken. Hierin staan alle activiteiten welke de commissie dat jaar wil gaan uitvoeren. Door het begeleidend bestuurslid wordt erop toegezien dat de commissie zich aan deze planning houdt.

Nieuwe leden kunnen bij inschrijving aangeven dat ze zich graag actief willen inzetten. Dit houdt in dat ze zich mede bezighouden met het organiseren van activiteiten voor één van de commissies.

Functie-overdracht

In augustus staan alle bestuurs-/commissieleden voor de keus om door te gaan of te stoppen met hun werkzaamheden voor Jong Rabo. Wanneer iemand besluit te stoppen, dan dient deze functie opnieuw ingevuld te worden. Hiervoor worden nieuwe leden geworven door het bestuur. De HR commissie is erg populair, evenals de klankbordcommissie. Voor de communicatiecommissie is minder belangstelling.

Nieuwe vacatures worden bekend gemaakt via de nieuwsbrief en de website. Hier komen veel reacties op. Tip voor YJNJ: begin klein, zorg dat de jongerenvereniging eerst helemaal op orde is. Commissies kunnen vervolgens in een later stadium worden ingezet.

Ambassadeurs

Jong Rabo is geconcentreerd in de Randstad. Om ook de overige regio's meer te betrekken bij de jongerenvereniging, bestaan er sinds kort regioteams. Deze teams zijn verantwoordelijk voor de promotie van Jong Rabo in hun regio. De regioteams dienen als aanspreekpunt bij vragen en zijn verantwoordelijk voor het werven van nieuwe leden. Ook organiseren zij regionale activiteiten. De teams bestaan nog niet zo lang, maar het is nu al een groot succes.

- **Activiteiten**

Alle activiteiten worden georganiseerd door de commissieleden. De commissie wordt aangestuurd door een bestuurslid. Dit bestuurslid houdt een oogje in het zeil en staat nauw in contact met de voorzitter van de commissie om er samen voor te zorgen dat alles goed verloopt. Jaarlijks terugkerende activiteiten zijn:

- Klankbordlunches waarin aansprekende personen van de Rabobank Groep met leden in gesprek gaan over onderwerpen die spelen in de financiële sector.
- De jaarlijkse studiereis.
- Het FLAIRS event, een congres voor jonge bankiers in Nederland dat wordt georganiseerd in samenwerking met collega jongerenverenigingen van andere banken.
- ICA events.
- Externe samenwerkingsverbanden, zoals een bedrijfsbezoek bij andere bancaire instellingen in Nederland.
- Het Jong Rabo Congres: dit congres bestaat elke keer uit andere activiteiten en lijkt een beetje op de YJNJ events. Het congres wordt steeds gekoppeld aan bepaald een thema, zoals duurzaamheid. Tijdens het congres komen er o.a. inspirerende interne en/of externe sprekers.

Het congres start altijd met de algemene ledenvergadering. Tijdens deze vergadering wordt het jaarverslag besproken, een terugblik gegeven op afgelopen jaar, een vooruitblik geworpen op het komende jaar en de bestuurswisselingen worden aangekondigd.

Er is bewust voor gekozen om de ledenvergadering te doen tijdens het congres omdat de meeste leden dan toch al aanwezig zijn. Veel leden zouden niet speciaal voor de ledenvergadering komen, maar wel voor het congres wat daarop volgt.

Communicatie

- **Website**

Jong Rabo heeft een eigen website. De website is openbaar en dus zichtbaar voor iedereen. De website wordt vaak ingezet voor de communicatie naar leden. Via de website worden o.a. nieuwe activiteiten aangekondigd en vorige activiteiten geëvalueerd. De website wordt niet regelmatig bezocht. De leden gaan meestal niet uit eigen initiatief naar de site. Vaak wordt de website pas bezocht n.a.v. een verwijzing in de nieuwsbrief.

- **Nieuwsbrief**

Elke maand brengt Jong Rabo een nieuwsbrief uit. Deze wordt per e-mail verzonden naar alle leden. De nieuwsbrief bevat verslagen van activiteiten en aankondigingen van nieuwe activiteiten. Ook is er plaats voor belangrijke mededelingen en relevante nieuwsberichten.

Mireille heeft me een aantal voorbeelden van Jong Rabo nieuwsbrieven gestuurd, maar deze zijn niet bedoeld voor externe publicatie. De voorbeelden kunnen natuurlijk wel gebruikt worden ter inspiratie voor de nieuwsbrieven van YJNJ.

- **Social media**

Jong Rabo heeft een Twitteraccount (met 517 volgers), een LinkedIn profiel (met meer dan 1700 leden) en een Facebookpagina. Social media worden echter niet actief ingezet. Dit komt voornamelijk omdat het bijhouden hiervan teveel tijd inneemt. De communicatiecommissie heeft niet voldoende tijd om de Social media kanalen regelmatig te updaten. Mireille vind dit erg jammer en zou hier graag meer tijd voor willen hebben.

- **Introductie nieuwe medewerkers**

Momenteel wordt er nog te weinig gedaan om nieuwe medewerkers bekend te maken met Jong Rabo. Nieuwe medewerkers krijgen van de Rabobank Groep een *On Boarding pakket*. Dit pakket bevat folders, formulieren en informatie over het bedrijf. Jong Rabo wil hier graag een folder hieraan toevoegen, maar de HR afdeling staat hier (nog) niet voor open. Ook wil het bestuur van Jong Rabo graag de e-mailadressen van de nieuwe medewerkers binnen de doelgroep ontvangen, zodat ze deze mensen kunnen benaderen met informatie over Jong Rabo. Maar ook hier wil de HR afdeling (nog) niet aan meewerken. Er wordt momenteel gezocht een oplossing.

- **Promotie Rabobank algemeen**

De jongerenvereniging heeft niet te maken (gehad) met weerstand van 'oudere' medewerkers. Volgens Mireille komt dit omdat zij andere behoeften hebben dan de doelgroep. Netwerken is voor hen geen prioriteit meer om dat ze vaak (door Jong Rabo) al een netwerk hebben opgebouwd.

Stakeholders

Belangrijke stakeholders voor Jong Rabo zijn de managers. Om deel te nemen aan een activiteit, moeten leden vaak vrij vragen aan hun manager. Daarom is het belangrijk dat managers de meerwaarde van Jong Rabo inzien, zodat zij hier positief tegenover staan. Het is de rol van het bestuur om dit doel te realiseren.

Jaarlijks stuurt de communicatiecommissie per e-mail een bedankje naar alle leden van de Raad van Toezicht en naar de managers. In de toekomst is het de bedoeling dat deze stakeholders jaarlijks een overzicht krijgen van alle Jong Rabo activiteiten die dat jaar gaan plaatsvinden. Op deze manier wil Jong Rabo zichtbaar maken wat ze precies doen en daarmee een groter draagvlak creëren.

Algemene informatie

- **Bestuursoverdracht**

Een bestuurs-/commissielid mag maximaal drie jaar lid zijn van het bestuur of van de commissie. Daarna moet de functie worden overgedragen. Wanneer er een bestuursfunctie vrij komt, wordt de vacature bekend gemaakt op de website en in de nieuwsbrief. Geïnteresseerden kunnen zich opgeven en daaruit volgen sollicitatiegesprekken.

- **Budget**

Het grootste deel van het budget wordt beschikbaar gesteld door de Raad van Bestuur. Daarnaast krijgt Jong Rabo contributie van de leden en sinds kort vragen ze ook voor sommige activiteiten een eigen bijdrage. Hier zijn ze nog mee aan het experimenteren. De insteek is op dit moment dat vooral de fun activiteiten een eigen bijdrage hebben, zoals bowlen en de golfdag. Dit is nog steeds slechts een fractie van de werkelijke kosten.

- **Communicatieplan**

De commissieleden zijn meestal erg enthousiast en vinden het leuk om iets te organiseren. Vooraf is het de bedoeling dat ze de activiteiten aankondigen, zodat de leden zich kunnen aanmelden. Vaak is de communicatie rondom een activiteit erg onduidelijk. Ook de verslagen achteraf zijn soms niet volledig. Om deze reden heeft de communicatiecommissie richtlijnen opgesteld voor de formulering van aankondigingen, verslagen, etc.

Daarnaast is er onlangs een marketingcommunicatieplan opgesteld. Het plan is gericht op de communicatie vanuit Jong Rabo en bevat onderdelen zoals een interne/externe analyse, een SWOT analyse, een doelgroepanalyse en een planning van alle communicatieactiviteiten in 2013.

Mireille heeft me de conceptversie van dit rapport gestuurd, maar dit rapport is evenals de nieuwsbrief niet bedoeld voor externe publicatie en dient dus enkel als achtergrondinformatie voor mijn scriptie.

- **Tips & tricks**

Mireille heeft drie praktische tips gegeven die gebruikt kunnen worden bij het onderzoek en advies voor YoungJNJ:

1. Begin klein en bouw van daaruit steeds groter. Als je klein begint kun je gemakkelijk de structuur bewaken. Wanneer je alles tegelijk wilt doen, heb je kans dat veel activiteiten niet goed van de grond komen, en dat zou zonde zijn. Richt je daarom op één ding tegelijk en werk stap voor stap verder.
2. Het belangrijkste doel van Jong Rabo is het netwerken en verbinden van leden. Uit ervaring is gebleken dat dit ook voor de doelgroep een belangrijke doelstelling is. Concentreer je op één doelstelling tegelijk en laat dat onderdeel duidelijk terugkomen in de communicatie.
3. Zorg ervoor dat YJNJ laagdrempelig is. Jong Rabo had eerst als slogan: het netwerk voor ambitieuze Young Professionals. Inmiddels is het woord *ambitieuze* verwijderd uit de slogan, omdat het netwerk natuurlijk ook is bedoeld voor mensen die wellicht wat minder ambitieus zijn. Laat zien dat het voor *iedereen* leuk is.

De aanpassing in de slogan was een onderdeel van Jong Rabo's doelstelling om de vereniging laagdrempeliger te maken. Ze hebben op meerdere vlakken inspanningen verricht om dit doel te bereiken: een promotiefilmpje, kennismakingsborrels en mogelijkheden voor potentiële leden om vrijblijvend mee te gaan naar een activiteit. De afgelopen tijd heeft Jong Rabo een significante groei in hun ledental mogen signaleren, wat waarschijnlijk het resultaat is van deze inspanningen. In hoeverre dat afzonderlijk is terug te leiden naar de aanpassing in de slogan valt niet te zeggen.

Datum: 22 maart 2013

Contactpersoon: Mathias Deckers

YPN is de jongerenvereniging van Johnson & Johnson in België. YPN is opgericht in 2004/2005 en bestaat tegenwoordig uit 1250 leden. Op 22 maart heb ik gesproken met Mathias Deckers. Hij is de voorzitter van YPN België. Doel van het gesprek was om meer te weten te komen over de jongerenvereniging en om ideeën en inspiratie op te doen voor de communicatie rondom YJNJ.

Over de jongerenvereniging

- **Wat is YPN?**

YPN is actief binnen J&J in België. J&J bestaat daar uit vier grote vestigingen: Beerse 1, Beerse 2, Geel en Olde. Alle medewerkers t/m 35 jaar kunnen zich aanmelden voor YPN. De jongerenvereniging heeft 1250 leden.

- **Doelstellingen**

YPN speelt een cruciale rol in het verbeteren van de connectiviteit tussen young professionals en bij het verbeteren van de professionele groei, om op deze manier bij te dragen aan het succes van J&J.

Om dit te bereiken zorgt de jongerenvereniging voor uitbreiding van het zakelijke netwerk en stelt de leden in staat om bij te leren over het bedrijf. Op deze manier stimuleert YPN de persoonlijke ontwikkeling van de leden.

- **Resultaten**

Mathias merkt dat leden die actief zijn (geweest) binnen YPN snel promotie maken en veel mensen kennen binnen het bedrijf. Het jongerenennetwerk heeft dus zeer zeker toegevoegde waarde.

- **Toekomstdromen**

In de toekomst wil Mathias de verschillende locaties meer bij elkaar betrekken. De formule is succesvol, maar hij wil graag meer nieuwe leden aantrekken binnen de diverse vestigingen.

“ACTIEVE LEDEN MAKEN SNEL PROMOTIE EN HEBBEN EEN GROOT NETWERK.”

- **Activiteiten**

Er worden regelmatig activiteiten gehouden vanuit YPN. Deze worden georganiseerd door het bestuur. Mathias zou graag willen dat leden zelf het initiatief nemen om wat te organiseren, maar hij verwacht dat ze misschien snel zullen afhaken en zo komt er steeds meer werk te liggen bij het bestuur.

- Eens per maand wordt er een Lunch&Learn georganiseerd. Tijdens deze lunch houden belangrijke sprekers een presentatie over een actueel onderwerp.

De Lunch & Learn trekt gemiddeld 50-60 bezoekers. Ook is het mogelijk om de presentatie via Videolink te volgen op de andere locaties. De laatste keer maakten er ongeveer 15 medewerkers gebruik van deze mogelijkheid. Mathias is zeer tevreden over deze betrokkenheid.

- Elk kwartaal wordt er een netwerkevent georganiseerd met als doel voor de leden om hun zakelijke netwerk uit te breiden. Netwerkevents bestaan uit verschillende sociale activiteiten zoals een improvisatieworkshop, bowlen, barbecueën, etc.
- Eenmalige evenementen gekoppeld aan een bepaald thema.
- Onlangs is er voor het eerst een intercultureel ontbijt georganiseerd. Dit ontbijt was voor alle medewerkers van J&J en werd georganiseerd in samenwerking met *Diversity & Inclusion* (een interne organisatie over culturele verschillen). Het ontbijt was een groot succes!

De samenwerking is o.a. goed geweest voor de promotie van YPN binnen J&J. Aangezien het ontbijt was bedoeld voor alle medewerkers, had YPN de gelegenheid om zich hiermee positief op de kaart te zetten.

- **Internationale samenwerking**

De voorzitters van alle jongerenverenigingen binnen J&J wereldwijd, hebben eens per kwartaal contact. Tijdens deze online meeting delen ze hun ervaringen en bespreken ze de voortgang.

Mathias zou het leuk vinden om meer te doen wat betreft internationale samenwerking, maar hierbij komen veel praktische moeilijkheden kijken (bijv. problemen met het verdelen van de budgets etc.). Op korte termijn voorziet hij dan ook geen groei betreffende de internationale samenwerking.

Communicatie

- **E-mail**

Veel communicatie verloopt via e-mail. De leden worden hiermee goed bereikt.

- **Intranet**

YPN heeft beschikt over een eigen intranetpagina, maar deze wordt zelden ingezet voor de communicatie. In de toekomst moet er een website komen met daarop verslagen, een kalender, aankondigingen, nieuwsupdates, etc. Daarbij moet echter wel rekening gehouden worden met de regelgeving van het bedrijf.

- **Social media**

Er bestaat een LinkedIn profiel van YPN, maar deze wordt niet actief gebruikt. Mathias zou graag meer doen met Social media, maar het bestuur heeft hier niet voldoende tijd voor.

- **Ambassadeurs**

De (oud)bestuursleden treden regelmatig op als ambassadeur. Daarnaast functioneert de VP van HR als sponsor. Deze sponsor zet zich actief in om meer bekendheid te genereren voor de jongerenvereniging.

- **Introductie nieuwe medewerkers**

YPN krijgt van HR regelmatig een lijst met nieuwe jonge medewerkers. Het bestuur benadert hen persoonlijk of via e-mail om hen te informeren over de jongerenvereniging. Momenteel wordt het introductieprogramma binnen J&J België vernieuwd en het is de bedoeling dat YPN hier in de toekomst ook deel van uitmaakt.

Daarnaast wil Mathias graag eens per kwartaal een presentatie over YPN geven aan alle nieuwe medewerkers. Dit doel wil hij op zeer korte termijn gaan realiseren.

- **Promotie J&J algemeen**

YPN richt zich in hun communicatie specifiek op de doelgroep. Overige medewerkers worden hier niet bij betrokken. De jongerenvereniging heeft weleens te maken met weerstand vanuit 'oudere' medewerkers. Mathias gelooft echter dat de doelgroep het meeste baat heeft bij de activiteiten. Wanneer men ouder is dan 35 jaar, wordt het hun eigen verantwoordelijkheid om zich te blijven ontwikkelen.

Bijlage 16 Interview YPN Zug



Datum: 12 april 2013

Contactpersoon: Dennis van den Broeck

YPN is de jongerenvereniging van Johnson & Johnson in Zug, Zwitserland. YPN bestaat pas zeer kort (sinds februari 2013). Dennis van den Broeck is voorzitter en medeoprichter van YPN Zug. Met hem heb ik op 12 april gesproken om meer te weten te komen over de jongerenvereniging en om ideeën en inspiratie op te doen voor de communicatie rondom YJNJ,

Over de jongerenvereniging

- **Wat is YPN?**

YPN zet zich in voor alle medewerkers van Johnson & Johnson in Zug die in de eerste 10 jaar van hun professionele carrière zitten. Het jongeren netwerk wordt geleid door zeven bestuursleden en is enkel actief binnen drie Johnson & Johnson vestigingen in de Zwitserse provincie Zug.

Het jongeren netwerk bestaat momenteel uit ongeveer 1000 leden. De gemiddelde leeftijd van deze leden is 33-34 jaar. Deze doelgroep is automatisch lid van YPN en kan zich daarmee aanmelden voor diverse activiteiten.

- **Doelstellingen**

Het belangrijkste doel van YPN is om medewerkers die anders niet snel met elkaar in contact zouden komen, met elkaar te verbinden en zo een hechter bedrijf te vormen. Dit is niet gemakkelijk in een bedrijf dat wereldwijd meer dan 120.000 mensen te werk stelt.

Met het verbinden van de leden wil YPN bereiken dat de medewerkers zo vroeg mogelijk in hun carrière een netwerk op kunnen bouwen binnen het bedrijf. Dat is goed voor de medewerker om de organisatie zo snel en zo goed mogelijk te leren kennen. Maar het is ook goed voor de organisatie om de jonge medewerkers aan het bedrijf te binden.

YPN dient dus voornamelijk als de lijm tussen de medewerkers. Anderzijds willen ze de meerwaarde van het jongeren netwerk tonen aan het management. Deze win-win situatie moet YPN garanderen van een vaste plaats binnen de organisatie.

- **Resultaten**

Dennis heeft al zichtbare resultaten opgemerkt. Medewerkers die elkaar op een YPN activiteit hebben ontmoet, gaan bijvoorbeeld voortaan samen lunchen tijdens de pauze. Het is leuk om te zien dat de doelstelling dus daadwerkelijk wordt bereikt.

- **Toekomstdromen**

Omdat YPN Zug pas kort bestaat, wil het bestuur eerst werken aan een sterke reputatie. Ze willen vooral dat de medewerkers en het hogere management de meerwaarde van het jongeren netwerk inziet. Ze willen graag zien dat alle medewerkers erkennen dat YPN het ideale middel is voor jonge J&J'ers om elkaar en de organisatie beter te leren kennen. Het creëren van deze optimale win-win situatie geeft YPN een uitstekende reden tot bestaan.

- **Ambassadeurs**

Alle 7 bestuursleden van YPN Zug fungeren als ambassadeur. Zij kennen het verhaal van YPN erg goed en vertellen dit dan ook tegen iedereen die het maar wil horen.

- **Activiteiten**

YPN brengt haar leden samen in verschillende typen activiteiten met als doel het versterken van de onderlinge sociale banden. Voorbeelden van activiteiten zijn:

- Social events: per kwartaal wordt er een social event georganiseerd. Deze events zien er steeds anders uit. De social events zijn bedoeld om elkaar te leren kennen in een informele sfeer buiten de kantoorruimten en buiten de kantoorgebouwen. Dit kan bijvoorbeeld een BBQ, lenteborrel, of een cocktailworkshop zijn, zolang het maar leuk is.

De opkomst bij de social events is hoger dan verwacht. Gemiddeld komen er 75 leden naar zo'n event.

- Lunch&Learns: per 2 maanden wordt er een Lunch&Learn georganiseerd. Deze lunches zijn bedoeld om samen wat meer over Johnson & Johnson te leren. Er komt een toonaangevende spreker uit het bedrijf (of soms ook van daarbuiten, maar dat is uitzonderlijk) en die geeft een presentatie van ongeveer een uur (van 12:00 tot 13:00 uur). Daarna is er gelegenheid voor het stellen van vragen. Na de presentatie krijgen de deelnemers een lunch aangeboden. De L&L vindt plaats in één van de kantoren van J&J. Ook de opkomst bij de Lunch&Learns is erg hoog. Hier komen gemiddeld 70 leden op af.

De reden voor deze hoge opkomst komt vermoedelijk doordat Johnson & Johnson Zug erg internationaal is. Veel medewerkers zijn afkomstig uit andere landen en vinden het daarom leuk om deel te nemen aan sociale activiteiten vanuit de organisatie.

- **Internationale samenwerking**

YPN is nog niet bezig met internationale samenwerking. Ze willen eerst binnen hun eigen werkgebied voldoende draagvlak creëren. In de toekomst kan er eventueel internationale samenwerking tot stand komen door gezamenlijk een platform te creëren om ideeën te delen en eventueel een nog sterker vangnet te vormen voor jonge medewerkers in verschillende landen.

Communicatie

- **Communicatiebeleid**

YPN heeft een no-nonsense communicatiebeleid. Er wordt enkel gecommuniceerd als er iets te melden is. Maar dan mag het ook uitgebreid verspreid worden.

“WE HEBBEN EEN NO-NONSENSE COMMUNICATIEBELEID: WE COMMUNICEREN ENKEL ALS WE IETS TE MELDEN HEBBEN, MAAR DAN MAG OOK IEDEREEN HET HOREN!”

- **E-mail**

De communicatie verloopt op dit moment uitsluitend via e-mail en enkel over de activiteiten. Per activiteit worden 2 à 3 e-mails verzonden (eerst een aankondiging en daarna 1 of 2 reminders).

Door de strenge privacy regelgeving in Zwitserland mag HR geen lijst met emailadressen verschaffen van de jonge werknemers, dus alle e-mail vanuit YPN wordt naar alle medewerkers binnen J&J Zug verstuurd. Het mission statement in elk van bericht zorgt ervoor dat de doelgroep zichzelf herkent en hierdoor worden toch steeds de juiste personen bereikt.

De e-mailberichten worden ook uitgeprint en in alle koffiecorners, keukens en andere openbare plekken opgehangen met als doel om wat meer *buzz* te creëren. In de praktijk is gebleken dat dit werkt. Veel medewerkers die de afdrucken zien hangen hoor je erover praten. Het is ook een effectieve manier om nieuwe medewerkers bekend te maken met de jongerenvereniging.

- **Introductie nieuwe medewerkers**

Er wordt niets speciaals gedaan ter introductie van nieuwe medewerkers. Uiteraard worden zij meegenomen in de mailing, zodat zij ook op de hoogte worden gesteld van YPN en zich kunnen aanmelden voor de activiteiten.

- **Promotie J&J algemeen**

Alle medewerkers ontvangen de e-mailberichten van YPN, ook de teamleiders. Dennis hoopt dat de managers hun teams aansporen om ook naar de activiteiten te komen, maar het valt moeilijk te verifiëren in hoeverre dat effectief gebeurt.

In eerste instantie wilde Dennis het liefst een mailinglist maken met alleen leden. Maar dit was vanuit privacy oogpunt niet mogelijk. Bij nader inzien vindt hij het beter dat alle J&J medewerkers de e-mail van YPN ontvangen. Op deze manier worden zij ook een beetje bij de jongerenvereniging betrokken. Dit zorgt voor zichtbaarheid, ook naar het management. Zo kunnen zij precies bijhouden waar het geld heen gaat.

Weerstand

Met weerstand vanuit de 'oudere' medewerkers heeft YPN Zug niet te maken (gehad). Vanuit het managementteam, die ook ouder zijn – heeft het bestuur enkel support gekregen. Wanneer medewerkers aangeven zich buitengesloten te voelen, krijgen zij vanuit het management een garantie op budget om een eigen *mid-career* of *experienced-career* groep op te starten.

- **Verbeterpunten in de communicatie**

Dennis zou graag een website of intern platform ontwikkelen waarnaar het bestuur gemakkelijk kan verwijzen voor alle informatie over YPN. Op dit moment worden alle documenten via SharePoint gedeeld, maar in de toekomst moet hier één platform voor komen waar alle informatie samen komt.

Algemene informatie

- **Het bestuur**

Dennis heeft zelf bestuursleden geworven om hem te helpen bij het opzetten van de jongerenvereniging. Inmiddels bestaat het bestuur uit zeven leden. Drie daarvan zijn verantwoordelijk voor de social events en drie daarvan organiseren de Lunch&Learns. Dit is een globale taakverdeling, want in de praktijk springt iedereen bij waar nodig.

Het bestuur komt regelmatig bij elkaar om het één en ander te bespreken. Onderling gaan ze ook af en toe uit. Dennis is ervan overtuigd dat een engagement zonder leuke noot tussendoor, niet lang blijft duren.

- **Ledenparticipatie**

YPN dient enkel als lijn tussen de medewerkers. Door het organiseren van activiteiten brengen ze de leden met elkaar in contact en het enige wat ze van hun leden verwachten, is dat ze deelnemen aan deze activiteiten. Dennis is van mening dat de leden snel afhaken als je teveel van ze verwacht. Daarom moet YPN juist laagdrempelig blijven.

Bijlage 17 Berekening steekproefgrootte

De totale populatie van de doelgroep is 831. Alle leden waarvan de contactgegevens bekend waren, zijn benaderd. Voor een representatieve uitslag met een betrouwbaarheidsmarge van 90 procent zijn er volgens de website www.allesovermarktonderzoek.nl (bron: Baarda, pagina 114) minimaal 204 respondenten nodig.

1. Hoe groot is de steekproefmarge die u wilt toelaten? (%) Een steekproefmarge van 5% is gangbaar bij marktonderzoek.	5
2. Wat is de omvang van de populatie? Wanneer de omvang niet bekend is, vult u dan 20000 in.	831
3. Welke uitkomst verwacht u in het onderzoek? (%) Wanneer dit vooraf niet is in te schatten, vult u dan 50 in.	50

Steekproefcalculator op allesovermarktonderzoek.nl

Steekproefgrootte bij een betrouwbaarheidsniveau van: 90%	204
Steekproefgrootte bij een betrouwbaarheidsniveau van: 95%	263
Steekproefgrootte bij een betrouwbaarheidsniveau van: 99%	369

In totaal hebben er 254 leden gereageerd door de enquête in te vullen. Dit betekent dat de resultaten voor meer dan 90 procent betrouwbaar zijn. De populatie is homogeen aangezien het allemaal jonge medewerkers zijn in dezelfde leeftijdscategorie binnen hetzelfde bedrijf. Onderzoek naar een homogene populatie maakt dat de variatie in mogelijke antwoorden waarschijnlijk gering zal zijn. Dit vergroot de betrouwbaarheid van het onderzoek en een betrouwbaar onderzoek resulteert in valide conclusies.

Bijlage 18 Enquêtevragen actieve leden

How can we keep in touch?

First of all, thank you for coming to our third YoungJNJ event! For my graduation project I am working on a study about the communications around YoungJNJ. To investigate what is the best way to reach you and to find out what you think about the way YoungJNJ currently communicates with you, I would like to ask you some questions. This survey takes only 5-10 minutes and your answers would help me a lot with my research!

Age:

Gender: male / female

Function:

1. What is your highest level of education (completed)? If possible, note which study you have followed.

- ☐ MBO:
- ☐ Bachelor's degree:
- ☐ Master's degree:
- ☐ Doctorate degree:
- ☐ Other, namely.....

2. For which operating company do you work?

- ☐ J&J Consumer Almere
- ☐ J&J Medical Amersfoort
- ☐ Janssen Cilag Tilburg
- ☐ Janssen Biologics Leiden
- ☐ Crucell Leiden
- ☐ Mentor Leiden

3. How did you come into contact with YoungJNJ?

- ☐ By e-mail
- ☐ Through colleagues
- ☐ Through posters
- ☐ Using intranet
- ☐ Other, namely.....

4. Regarding YoungJNJ, how important are the following objectives to you?

From left to right: very important, somewhat important, neutral, somewhat unimportant, very unimportant.

Sharing your knowledge with others.	☐	☐	☐	☐	☐
Creating new knowledge and learn from each other.	☐	☐	☐	☐	☐
Discussing issues within the company.	☐	☐	☐	☐	☐
Getting to know each other and socialize.	☐	☐	☐	☐	☐
Learning about the career opportunities within J&J.	☐	☐	☐	☐	☐

5. How would you prefer to be informed about YoungJNJ?

(Multiple answers possible)

- ☐ E-mail
- ☐ Newsletters
- ☐ Posters
- ☐ Website
- ☐ Intranet
- ☐ Social Media (Twitter, Facebook, LinkedIn, etc.)
- ☐ Other, namely.....

6. How often do you use the following Social Media?

	several times a day	daily	weekly	non-applicable
Twitter	☐	☐	☐	☐
Facebook	☐	☐	☐	☐
LinkedIn	☐	☐	☐	☐
Yammer	☐	☐	☐	☐
Hyves	☐	☐	☐	☐
Google+	☐	☐	☐	☐

7. Answer the following statements about YoungJNJ with 'Yes', 'No' or 'No opinion':

Cross out what is not applicable.

I am sufficiently informed about YoungJNJ.	Yes / No / No opinion
I often talk with my colleagues about the activities of YoungJNJ.	Yes / No / No opinion
I would like to receive more information about YoungJNJ.	Yes / No / No opinion
I have seen the YoungJNJ newsletters.	Yes / No / No opinion
I have seen the YoungJNJ page on the intranet.	Yes / No / No opinion
I would like to follow YoungJNJ on Facebook.	Yes / No / No opinion
I would like to follow YoungJNJ on Twitter.	Yes / No / No opinion
I regularly check the news at the YoungJNJ profile on LinkedIn.	Yes / No / No opinion
Outside of the events, I would like to have greater contact with other YoungJNJ members.	Yes / No / No opinion

An ambassador is someone who generates much of attention to a particular topic. Regarding YoungJNJ, an ambassador is someone who ensures that the (young) employees of J&J know about the platform.

8. How would you like to act as an ambassador for YoungJNJ?

(Multiple answers possible)

- ☐ By talking with colleagues about YoungJNJ.
- ☐ By organizing activities for members.
- ☐ By using Social Media to generate attention for YoungJNJ.
- ☐ By recruiting new members for YoungJNJ.
- ☐ By giving presentations about YoungJNJ.
- ☐ By acting as an interface when people have questions about YoungJNJ.
- ☐ I have no interest to become an ambassador for YoungJNJ.
- ☐ Other, namely.....

We really like it when YoungJNJ members become active and organize activities themselves. Our wish is to create local committees for each operating company. These committees are staffed by YoungJNJ members and they can organize local activities in the name of YoungJNJ.

In Leiden is already such a committee. Recently they have arranged for every 2nd Thursday of the month to come together in a café in town and drink something with each other. That's great, right?!

9. How interested are you in the following possibilities?

From left to right: very interested, somewhat interested, neutral, somewhat uninterested, very uninterested.

Participate in the committee at your establishment and organizing local activities for YoungJNJ.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Participate in local activities organized by the YoungJNJ committee within your establishment.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

The last three questions relate to today's event. We really want to know what you think of the workshops, so we know what we can improve next time.

10. Did the event match with your expectations?

- ☐ Yes
- ☐ Above expectation
- ☐ No, because.....

11. Please rank the following statements about this event

From left to right: totally agree, somewhat agree, neutral, somewhat disagree, totally disagree.

This event gave me a better understanding of the activities at MD&D. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

This event gave me a better understanding of the products of MD&D. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

This event gave me a better understanding of the jobs available at MD&D. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

12. How would you grade this event as a whole? (1-10)

Remarks:

.....

.....

.....

.....

.....

Thanks a lot!

Bijlage 19 Enquêtevragen minder actieve leden

Dear Young Professional,

First of all, let me introduce myself.

I am a student in my final year of the Bachelor study Communications.

For my graduation project I am working on a study about the communications around YoungJNJ.

YoungJNJ really wants to improve the way they communicate with their members. Therefore I want to know what is the best way for them to reach you.

This survey takes only 5 minutes and your answers would help me a lot with my research!

How do you want YoungJNJ to keep in touch with you?

Are you a fanatic Twitterer or a Facebook-addict? Then you probably might find YoungJNJ on social media soon. Or maybe you simply want to receive an e-mail. Please let me know by filling out the survey.

Click [here](#) for the survey.

The survey is anonymous. The results are strictly confidential and only used as input for my thesis.

Thanks a lot for your cooperation!

Kind regards,
Marlou Dingen

Age:

Gender: male / female

Function:

13. What is your highest level of education (completed)? If possible, note which study you have followed.

- ☐ MBO:
- ☐ Bachelor's degree:
- ☐ Master's degree:
- ☐ Doctorate degree:
- ☐ Other, namely.....

14. For which operating company do you work?

- ☐ J&J Consumer Almere
- ☐ J&J Medical Amersfoort
- ☐ Janssen Cilag Tilburg
- ☐ Janssen Biologics Leiden
- ☐ Crucell Leiden
- ☐ Mentor Leiden

To investigate what is the best way to reach you and to find out what you think about the way YoungJNJ currently communicates with you, I would like you to answer the following questions.

15. How did you come into contact with YoungJNJ?

- ☐ By e-mail
- ☐ Through colleagues
- ☐ Through posters
- ☐ Using intranet
- ☐ Other, namely.....

16. Regarding YoungJNJ, how important are the following objectives to you?

From left to right: very important, somewhat important, neutral, somewhat unimportant, very unimportant.

Sharing your knowledge with others.	☐	☐	☐	☐	☐
Creating new knowledge and learn from each other.	☐	☐	☐	☐	☐
Discussing issues within the company.	☐	☐	☐	☐	☐
Getting to know each other and socialize.	☐	☐	☐	☐	☐
Learning about the career opportunities within J&J.	☐	☐	☐	☐	☐

17. How would you prefer to be informed about YoungJNJ?

(Multiple answers possible)

- ☐ E-mail
- ☐ Newsletters
- ☐ Posters
- ☐ Website
- ☐ Intranet
- ☐ Social Media (Twitter, Facebook, LinkedIn, etc.)
- ☐ Other, namely.....

18. How often do you use the following Social Media?

	several times a day	daily	weekly	non-applicable
Twitter	☐	☐	☐	☐
Facebook	☐	☐	☐	☐
LinkedIn	☐	☐	☐	☐
Yammer	☐	☐	☐	☐
Hyves	☐	☐	☐	☐
Google+	☐	☐	☐	☐

19. Answer the following statements about YoungJNJ with 'Yes', 'No' or 'No opinion':

I am sufficiently informed about YoungJNJ.	Yes / No / No opinion
I often talk with my colleagues about the activities of YoungJNJ.	Yes / No / No opinion
I would like to receive more information about YoungJNJ.	Yes / No / No opinion
I have seen the YoungJNJ newsletters.	Yes / No / No opinion
I have seen the YoungJNJ page on the intranet.	Yes / No / No opinion
I would like to follow YoungJNJ on Facebook.	Yes / No / No opinion
I would like to follow YoungJNJ on Twitter.	Yes / No / No opinion
I regularly check the news at the YoungJNJ profile on LinkedIn.	Yes / No / No opinion
I would like to have more contact with other YoungJNJ members.	Yes / No / No opinion
I would like come to the next YoungJNJ event.	Yes / No / No opinion

20. Why did you choose not to come to the last YoungJNJ event?

- ☐ I was not interested
- ☐ I did not know about it
- ☐ I was not able to come
- ☐ Other, namely.....

An ambassador is someone who generates much of attention to a particular topic. Regarding YoungJNJ, an ambassador is someone who ensures that the (young) employees of J&J know about the platform.

21. How would you like to act as an ambassador for YoungJNJ?

(Multiple answers possible)

- ☐ By talking with colleagues about YoungJNJ.
- ☐ By organizing activities for members.
- ☐ By using Social Media to generate attention for YoungJNJ.
- ☐ By recruiting new members for YoungJNJ.
- ☐ By giving presentations about YoungJNJ.
- ☐ By acting as an interface when people have questions about YoungJNJ.
- ☐ I have no interest to become an ambassador for YoungJNJ.
- ☐ Other, namely.....

We really like it when YoungJNJ members become active and organize activities themselves. Our wish is to create local committees for each operating company. These committees are staffed by YoungJNJ members and they can organize local activities in the name of YoungJNJ.

In Leiden is already such a committee. Recently they have arranged for every 2nd Thursday of the month to come together in a café in town and drink something with each other. That's great, right?!

22. How interested are you in the following possibilities?

From left to right: very interested, somewhat interested, neutral, somewhat uninterested, very uninterested.

Participate in the committee at your establishment and organizing local activities for YoungJNJ.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Participate in local activities organized by the YoungJNJ committee within your establishment.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Remarks:

.....

.....

.....

.....

.....

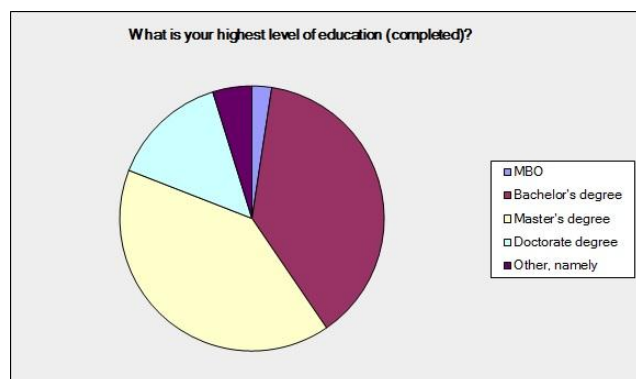
Bijlage 20 Enquêteresultaten

Gegevens van de respondenten

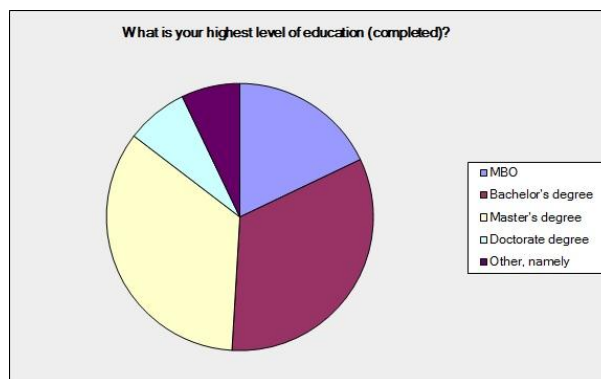
	Gemiddelde leeftijd	Percentage mannelijk	Percentage vrouwelijk
Actieve leden	29,5 jaar	48 %	52 %
Minder actieve leden	31 jaar	49 %	51 %

What is your highest level of education?

	MBO	Bachelor's degree	Master's degree	Doctorate degree
Actieve leden	2 %	38 %	41 %	14 %
Minder actieve leden	18 %	33 %	34 %	8 %



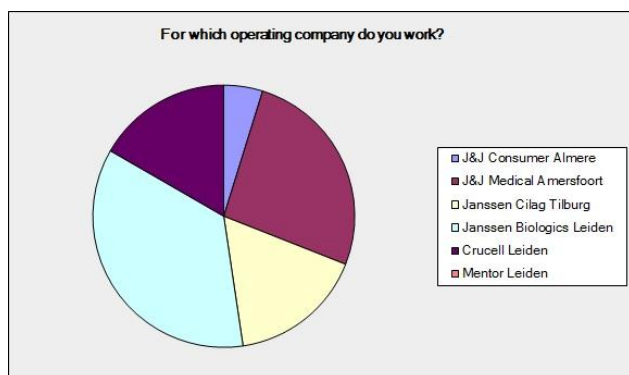
Antwoorden actieve leden



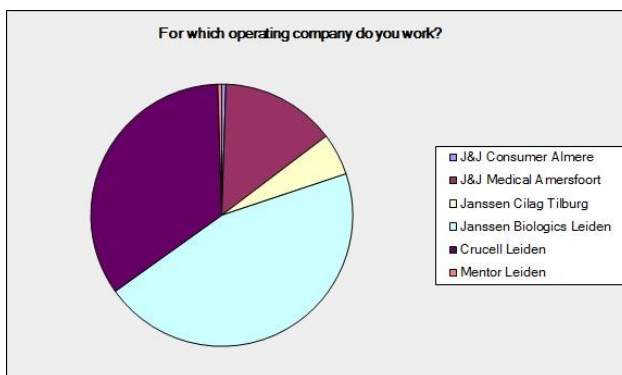
Antwoorden minder actieve leden

For which operating company do you work?

	J&J Consumer	J&J Medical	Janssen-Cilag	Janssen Bio	Crucell	Mentor
Actieve leden	5 %	26 %	17 %	36 %	17 %	0 %
Minder actieve leden	0,5 %	14 %	5 %	45 %	34 %	0,5 %



Antwoorden actieve leden



Antwoorden minder actieve leden

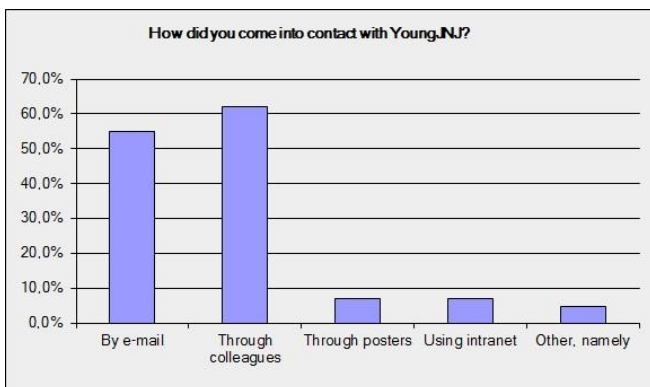
Communicatie

How did you come into contact with YoungJNJ?

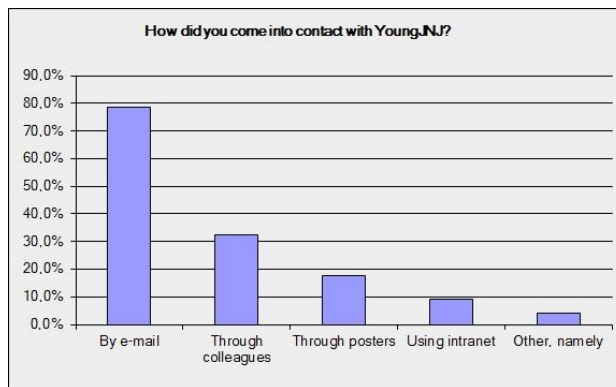
	E-mail	Collega's	Posters	Intranet
Actieve leden	55 %	62 %	7 %	7 %
Minder actieve leden	79 %	33 %	18 %	9 %

Other:

- Via Lineke Pelleboer
- Via een meeting
- Via het uitzendbureau
- Detachering
- Een presentatie tijdens onze kwartaalmeeting
- LinkedIn 3x
- Presentatie door supervisor
- Er werd me gevraagd om lid te worden van de commissie in Leiden



Antwoorden actieve leden

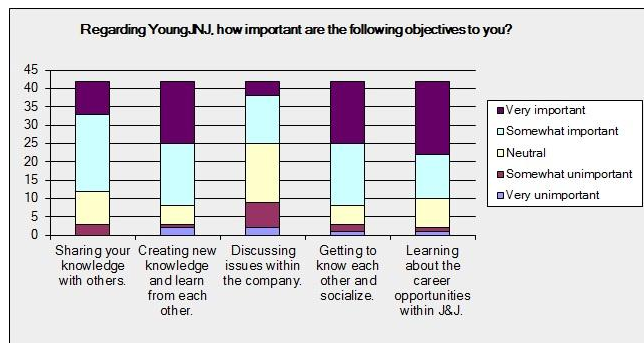


Antwoorden minder actieve leden

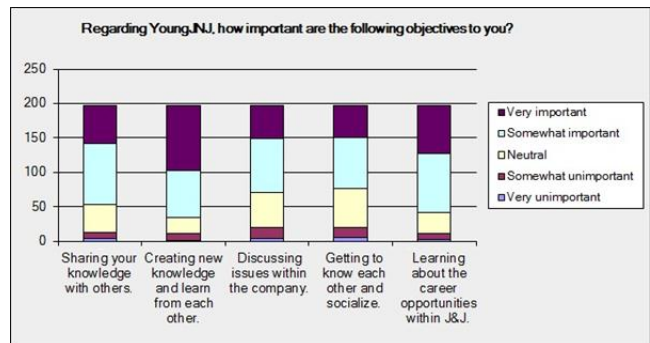
Regarding YoungJNJ, how important are the following objectives to you?

ACTIEVE LEDEN	Very important	Somewhat important	Neutral	Somewhat unimportant	Very unimportant
Sharing your knowledge.	21 %	50 %	21 %	7 %	0 %
Creating new knowledge.	40 %	40 %	12 %	2 %	5 %
Discussing issues.	10 %	31 %	38 %	17 %	5 %
Getting to know each other.	40 %	40 %	12 %	5 %	2 %
Learning about the career opportunities within J&J.	48 %	29 %	19 %	2 %	2 %

MINDER ACTIEVE LEDEN	Very important	Somewhat important	Neutral	Somewhat unimportant	Very unimportant
Sharing your knowledge.	28 %	45 %	21 %	5 %	2 %
Creating new knowledge.	48 %	35 %	12 %	5 %	0,5 %
Discussing issues.	24 %	40 %	26 %	9 %	2 %
Getting to know each other.	24 %	38 %	28 %	8 %	3 %
Learning about the career opportunities within J&J.	36 %	44 %	15 %	5 %	1 %



Antwoorden actieve leden



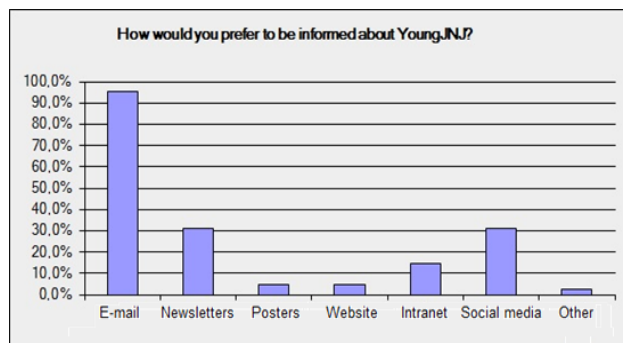
Antwoorden minder actieve leden

How would you prefer to be informed about YoungJNJ?

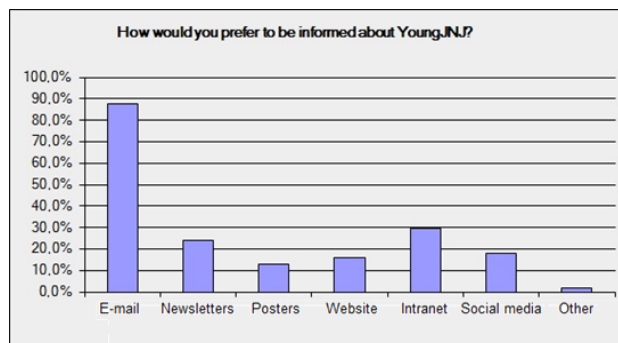
	E-mail	Nieuwsbrieven	Posters	Website	Intranet	Social media
Actieve leden	95 %	31 %	5 %	5 %	14 %	31 %
Minder actieve leden	90 %	24 %	13 %	16 %	29 %	18 %

Other:

- Not at all 3x
- Through colleagues



Antwoorden actieve leden

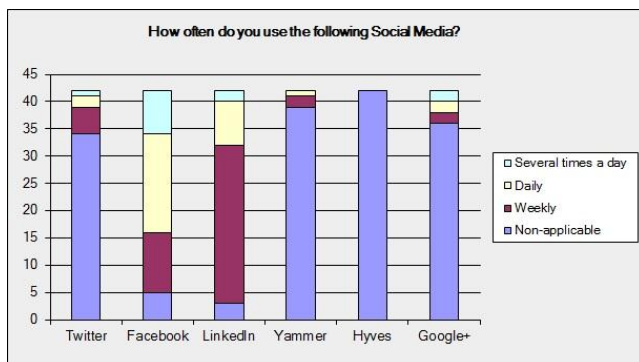


Antwoorden minder actieve leden

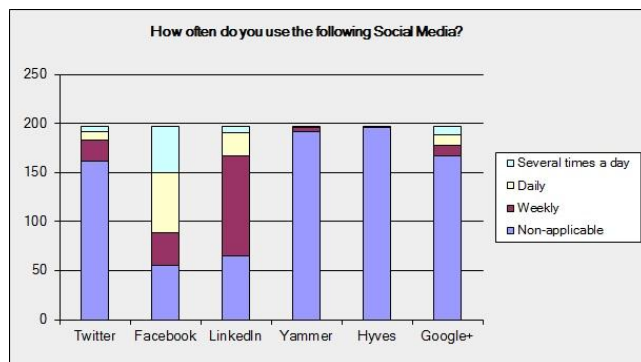
How often do you use the following Social media?

ACTIEVE LEDEN	Several times a day	Daily	Weekly	Non-applicable
Twitter	2 %	5 %	12 %	81 %
Facebook	19 %	43 %	26 %	12 %
LinkedIn	5 %	19 %	69 %	7 %
Yammer	0 %	2 %	5 %	93 %
Hyves	0 %	0 %	0 %	100 %
Google+	5 %	5 %	5 %	86 %

MINDER ACTIEVE LEDEN	Several times a day	Daily	Weekly	Non-applicable
Twitter	3 %	4 %	11 %	82 %
Facebook	24 %	31 %	17 %	28 %
LinkedIn	4 %	12 %	52 %	33 %
Yammer	0 %	0,5 %	2 %	97 %
Hyves	0 %	0 %	0,5 %	99 %
Google+	5 %	5 %	6 %	84 %



Antwoorden actieve leden

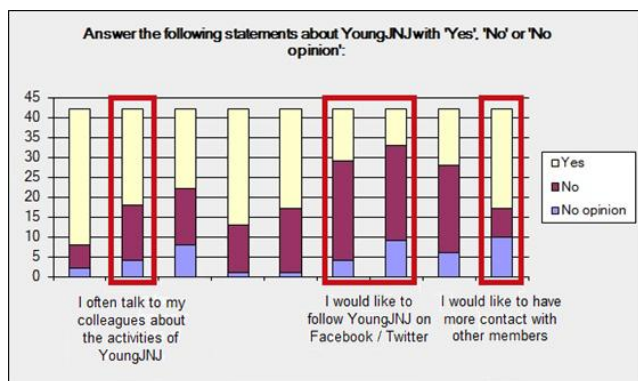


Antwoorden minder actieve leden

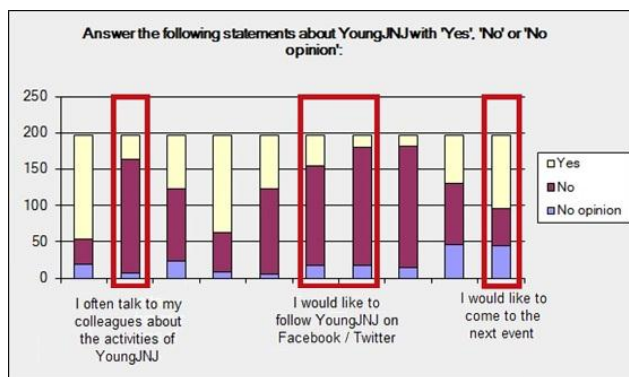
Answer the following statements about YoungJNJ with 'Yes', 'No' or 'No opinion'

	Yes	No	No opinion
ACTIEVE LEDEN			
I am sufficiently informed.	81 %	14 %	5 %
I often talk with my colleagues about the activities of YJNJ.	57 %	33 %	10 %
I would like to receive more information.	48 %	33 %	19 %
I have seen the YJNJ newsletters.	69 %	29 %	2 %
I have seen the YJNJ page on the intranet.	60 %	38 %	2 %
I would like to follow YJNJ on Facebook.	31 %	60 %	9 %
I would like to follow YJNJ on Twitter.	21 %	57 %	21 %
I regularly check the news at the YJNJ profile on LinkedIn.	33 %	52 %	14 %
I would like to have more contact with other YJNJ members.	60 %	17 %	24 %

MINDER ACTIEVE LEDEN	Yes	No	No opinion
I am sufficiently informed.	73 %	17 %	45 %
I often talk with my colleagues about the activities of YJNJ.	17 %	79 %	4 %
I would like to receive more information.	38 %	51 %	12 %
I have seen the YJNJ newsletters.	69 %	27 %	4 %
I have seen the YJNJ page on the intranet.	38 %	59 %	3 %
I would like to follow YJNJ on Facebook.	21 %	70 %	9 %
I would like to follow YJNJ on Twitter.	9 %	83 %	9 %
I regularly check the news at the YJNJ profile on LinkedIn.	8 %	85 %	8 %
I would like to have more contact with other YJNJ members.	34 %	43 %	23 %
I would like to come to the next event.	52 %	25 %	23 %



Antwoorden actieve leden



Antwoorden minder actieve leden

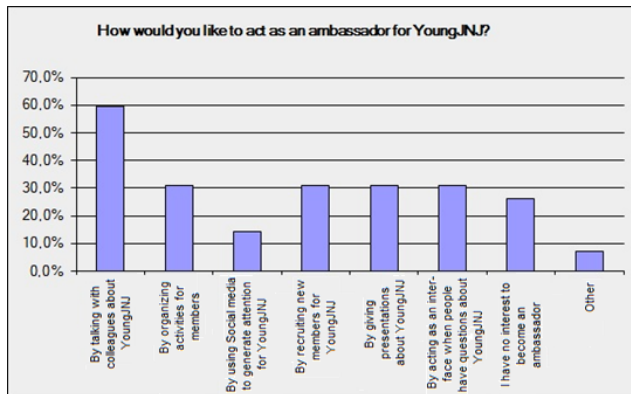
Activatie

How would you like to act as an ambassador for YoungJNJ?

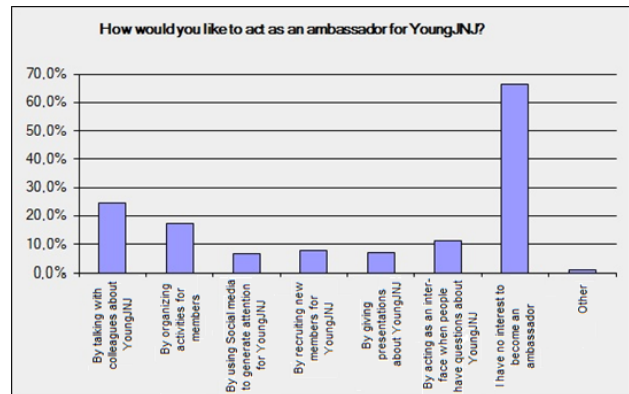
	By talking with colleagues about YJNJ.	By organizing activities for members.	By using Social media to generate attention.	By recruiting new members.	By giving presentations.	By acting as an interface.	No interest.
Actieve leden	60 %	31 %	14 %	31 %	31 %	31 %	26 %
Minder actieve leden	25 %	18 %	7 %	8 %	7 %	11 %	67 %

Other:

- Spreading the word about Young JnJ via posters within the companies
- My non-YoungJNJ colleagues asked me to inform them about what is going on, and I promised to do so.



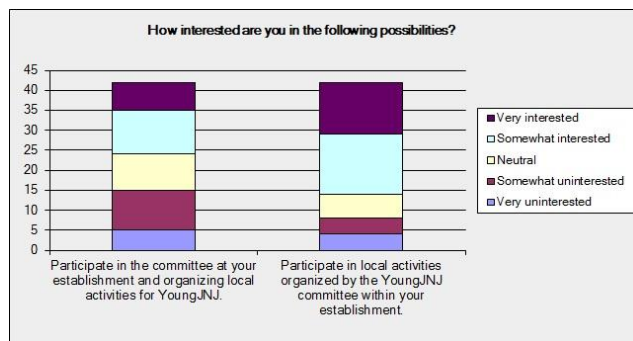
Antwoorden actieve leden



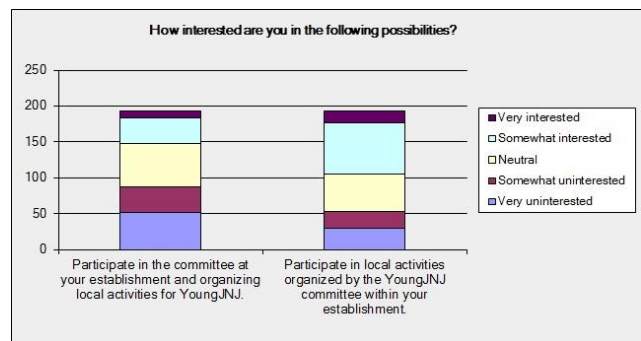
Antwoorden minder actieve leden

How interested are you in the following possibilities?

	Very interested	Somewhat interested	Neutral	Somewhat uninterested	Very uninterested
ACTIEVE LEDEN					
Participate in the committee.	17 %	26 %	22 %	24 %	12 %
Participate in local activities.	31 %	36 %	14 %	10 %	10 %
MINDER ACTIEVE LEDEN					
Participate in a committee.	5 %	19 %	31 %	18 %	27 %
Participate in local activities.	9 %	37 %	27 %	12 %	16 %



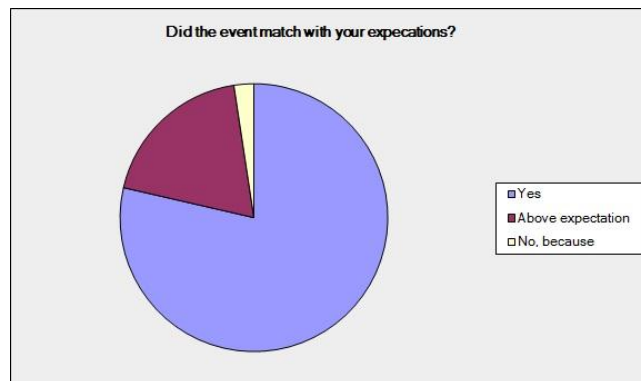
Antwoorden actieve leden



Antwoorden minder actieve leden

Did the event match with your expectations?

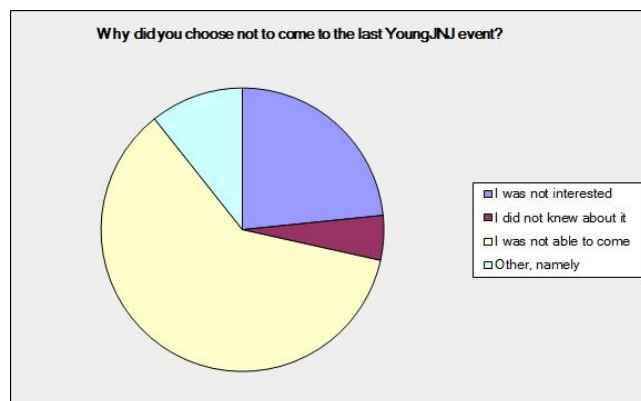
Alleen actieve leden



Gemiddeld rapportcijfer: 7,9

Why did you choose not to come to the last YoungJNJ event?

Alleen minder actieve leden



Other:

- Time issues concerning daily occupation
- Not enough interesting enough to come + simply no time available
- I do not think socializing and networking should be boxed into a group of a certain age, if you really want to network, socializing with all ages is appropriate.
- Do not know who to meet and why.
- Actually I do not feel part of YoungJNJ (I am 36)

- A lot of different network activities offered within the company, I have a small child and need to prioritize.
- Not able due to working in shift.
- I am not paying enough attention to it yet.
- Quite far away from where I work.
- I am based in Belgium and work for all Johnson & Johnson Benelux entities. So I'm not always able to attend due to my work location.
- Too much meetings in one year.

General remarks

Actieve leden

- Leuke praatjes en workshops, echter te weinig connectie/info met MD&D.
- Hele goede sprekers! Iets meer over MD&D en job opportunity's.
- Socializen ging in het begin wat stroef. Na de workshops meer geïntegreerd met de groep. In het vervolg meer tijd inplannen voor diner/langere pauzes.
- I would like to know more about MD&D.
- More applied examples were missing. A little too much theory.
- Workshops are nice, but very short. Rather would have had 2 longer ones instead of the 5. The content of the workshops was really nice though. Keep up the good work!
- It was a great and interesting afternoon. Thanks for all the effort to organize the event!

General remarks

Minder actieve leden

- The e-mails sent by YoungJNJ are abnormally big. Just this morning: I received an e-mail containing no information other than the date of the next event. This email was 1MB in size, just because of the picture. This is ridiculous, as it unnecessarily fills up our inboxes.
- I have a busy social life therefore I am not interested.
- I think the first goal is to build an internal organization we can rely on. After this is realized, it is a "nice to have" that YoungJNJ plans activities during working hours and puts more pressure on other colleagues by being "out-of-business" with a significant amount of team members.
- I fully support the initiatives of YoungJNJ but I feel like I am not the target audience.
- I like the idea and activities from YoungJNJ very much. Unfortunately due to my international job I am not able to attend much. But that is due to my own limitations and has nothing to do with the good work you do.
- Right now I have no time to participate in organizing activities.
- If it is possible for shifters (time of event for example).
- Please do not do this on a Wednesday.
- Usually my days are so busy that I really do not have time to participate in these kind of activities.
- During the week I have almost no time in the evenings, because of my training sessions. So even though I would like to have a drink after work with colleagues, it is almost impossible for me to join.
- I was part of the local committee for a year, now it is time for new members to take over, I will of course still be interested in YoungJNJ.
- I don't like people forming groups.
- In my opinion, there is almost too much communication from YoungJNJ. This can become a pitfall.
- I like to separate my personal and social life from my professional life, which is one of the reasons I choose not to attend the socializing work activities too often.
- Would limit e-mails as we are overloaded with e-mails and focus more on LinkedIn which is for professional communications. Facebook is more for friends and family.

Bijlage 21 Voorbeeld aanmeldingsformulier commissieleden

Voornaam:	
Voorletters:	
Tussenvoegsel:	
Achternaam:	
E-mail:	
Geslacht:	☐ Man ☐ Vrouw
Geboortedatum:	/ / 
Prive adres:	
Prive postcode:	
Prive woonplaats:	
Prive Land:	
Prive telefoonnummer:	
Prive E-mail:	
Bedrijfsonderdeel:	
Afdeling:	
Functie:	
Ik wil actief deelnemen in een commissie	☒ Ja ☐ Nee
Meld je hier aan.	

Bijlage 22 Voorbeeld LinkedIn ABN AMRO

LinkedIn

Accountsoort: Basic | Upgraden

1

Marlou Dingen

Connecties toevoegen

Startpagina

Profiel

Contacten

Groepen

Vacatures

Postvak IN

Bedrijven

Meer

Bedrijven

Zoeken...

ABN-AMRO

ABN AMRO Bank N.V.

78.246 volgers

Volgen

Startpagina

Carrières

Producten en services

Interessante feiten

WERKEN AAN VERANDERING

Recente updates

ABN AMRO Bank N.V.

1.027.400 klanten gebruiken onze Mobiel Bankieren app. Gemiddeld logt een gebruiker elke dag 0,98 keer in. Wat is het recordaantal inlogs in de app op één dag? (Niet van één gebruiker natuurlijk :-)

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15

16

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

29

30

31

32

33

34

35

36

37

38

39

40

41

42

43

44

45

46

47

48

49

50

51

52

53

54

55

56

57

58

59

60

61

62

63

64

65

66

67

68

69

70

71

72

73

74

75

76

77

78

79

80

81

82

83

84

85

86

87

88

89

90

91

92

93

94

95

96

97

98

99

100

101

102

103

104

105

106

107

108

109

110

111

112

113

114

115

116

117

118

119

120

121

122

123

124

125

126

127

128

129

130

131

132

133

134

135

136

137

138

139

140

141

142

143

144

145

146

147

148

149

150

151

152

153

154

155

156

157

158

159

160

161

162

163

164

165

166

167

168

169

170

171

172

173

174

175

176

177

178

179

180

181

182

183

184

185

186

187

188

189

190

191

192

193

194

195

196

197

198

199

200

201

202

203

204

205

206

207

208

209

210

211

212

213

214

215

216

217

218

219

220

221

222

223

224

225

226

227

228

229

230

231

232

233

234

235

236

237

238

239

240

241

242

243

244

245

246

247

248

249

250

251

252

253

254

255

256

257

258

259

260

261

262

263

264

265

266

267

268

269

270

271

272

273

274

275

276

277

278

279

280

281

282

283

284

285

286

287

288

289

290

291

292

293

294

295

296

297

298

299

300

301

302

303

304

305

306

307

308

309

310

311

312

313

314

315

316

317

318

319

320

321

322

323

324

325

326

327

328

329

330

331

332

333

334

335

336

337

338

339

340

341

342

343

344

345

346

347

348

349

350

351

352

353

354

355

356

357

358

359

360

361

362

363

364

365

366

367

368

369

370

371

372

373

374

375

376

377

378

379

380

381

382

383

384

385

386

387

388

389

390

391

392

393

394

395

396

397

398

399

400

401

402

403

404

405

406

407

408

409

410

411

412

413

414

415

416

417

418

419

420

421

422

423

424

425

426

427

428

429

430

431

432

433

434

435

436

437

438

439

440

441

442

443

444

445

446

447

448

449

450

451

452

453

454

455

456

457

458

459

460

461

462

463

464

465

466

467

468

469

470

471

472

473

474

475

476

477

478

479

480

481

482

483

484

485

486

487

488

489

490

491

492

493

494

495

496

497

498

499

500

501

502

503

504

505

506

507

508

509

510

511

512

513

514

515

516

517

518

519

520

521

522

523

524

525

526

527

528

529

530

531

532

533

534

535

536

537

538

539

540

541

542

543

544

545

546

547

548

549

550

551

552

553

554

555

556

557

558

559

560

561

562

563

564

565

566

567

568

569

570

571

572

573

574

575

576

577

578

579

580

581

582

583

584

585

586

587

588

589

590

591

592

593

594

595

596

597

598

599

600

601

602

603

604

605

606

607

608

609

610

611

612

613

614

615

616

617

618

619

620

621

622

623

624

625

626

627

628

629

630

631

632

633

634

635

636

637

638

639

640

641

642

643

644

645

646

647

648

649

650

651

652

653

654

655

656

657

658

659

660

661

662

663

664

665

666

667

668

669

670

671

672

673

674

675

676

677

678

679

680

681

682

683

684

685

686

687

688

689

690

691

692

693

694

695

696

697

698

699

700

701

702

703

704

705

706

707

708

709

710

711

712

713

714

715

716

717

718

719

720

721

722

723

724

725

726

727

728

729

730

731

732

733

734

735

736

737

738

739

740

741

742

743

744

745

746

747

748

749

750

751

752

753

754

755

756

757

758

759

760

761

762

763

764

765

766

767

768

769

770

771

772

773

774

775

776

777

778

779

780

781

782

783

784

785

786

787

788

789

790

791

792

793

794

795

796

797

798

799

800

801

802

803

804

805

806

807

808

809

810

811

812

813

814

815

816

817

818

819

820

821

822

823

824

825

826

827

828

829

830

831

832

833

834

835

836

837

838

839

840

841

842

843

844

845

846

847

848

849

850

851

852

853

854

855

856

857

858

859

860

861

862

863

864

865

866

867

868

869

870

871

872

873

874

875

876

877

878

879

880

881

882

883

884

885

886

887

888

889

890

891

892

893

894

895

896

897

898

899

900

901

902

903

904

905

906

907

908

909

910

911

912

913

914

915

916

917

918

919

920

921

922

923

924

925

926

927

928

929

930

931

932

933

934

935

936

937

938

939

940

941

942

943

944

945

946

947

948

949

950

951

952

953

954

955

956

957

958

959

960

961

962

963

964

965

966

967

968

969

970

971

972

973

974

975

976

977

978

979

980

981

982

983

984

985

986

987

988

989

990

991

992

993

994

995

996

997

998

999

1000

Hoe bent u met elkaar verbonden?

21

tweedegraadsconnecties

24.457

werknemers op LinkedIn

Alles weergeven

Carrières

Geïnteresseerd in ABN AMRO Bank N.V.?

Meer informatie over ons bedrijf en onze bedrijfscultuur.

5 vacatures geplaatst

Meer informatie

Producten en services

Een rekening openen wanneer u dat wilt

Bij ABN AMRO opent u een rekening waar, wanneer en hoe u dat zelf wilt. Een...

Alles weergeven

Grow Your Career by Following: ABN AMRO Bank N.V.

Marlou Dingen

ABN AMRO Bank N.V.

Marlou, get the latest on ABN AMRO Bank N.V. Jobs, News & more!

Follow Company

Interessant (20) • Commentaar (17) • Delen • 1 dag geleden

Pepijn Kruse Koster, Shairesh Algoe en 18 anderen vinden dit interessant

Geef de overige 15 commentaren weer

Sven Oosterhoff B

18 uur geleden

Mustapha Bouaziz C

17 uur geleden

Voeg een commentaar toe...

117

LinkedinAccountsoort: Basic | Upgraden1

Marlou DingenConnecties toevoegen

StartpaginaProfielContactenGroepenVacaturesPostvak INBedrijvenMeerBedrijvenZoeken...



ABN AMRO Bank N.V. Carrières

78.246 volgersVolgen

StartpaginaCarrièresProducten en servicesInteressante feiten



Werken bij de meest professionele bank
waar je vanaf dag één het verschil kunt maken.

'De beste professionals werken bij ABN AMRO'.

ABN AMRO wil haar klanten helpen succesvol te zijn. We kunnen het verschil maken met medewerkers die écht meedenken met de klant en zich daarin blijven ontwikkelen.. Professionaliteit is waar het om draait bij ABN AMRO. Door onze deskundigheid op ons vakgebied en door klanten goed te begrijpen. We leveren diensten die passen bij wensen en ambities van klanten en bedrijven. En bij die van onszelf. Zo lopen we voorop in bancaire dienstverlening en nemen we onze verantwoordelijkheid.

- [Ook bij ons werken?](#)
- [Meer weten over traineeship?](#)
- [Praat mee op Facebook](#)

Collega's van ABN AMRO

**Marcel Balkestein**
Accountmanager

Naast mijn professionele sportcarrière (Nederlands hockeyelftal) werk ik als relatiemanager. Werken bij ABN AMRO ook topsport. Continue het beste uit jezelf en collega's willen halen voor de klant.

**Suzanne van Kordelaar**
Hoofd Interne Communicatie

ABN AMRO is een dynamische organisatie, er gebeurt veel in korte tijd.. We staan voor de uitdaging om op een "anno nu" manier samen te werken met onze klanten.

Recente updates

Personen bij ABN AMRO Bank N.V.

**Aafke Frederik** 2+
Legal counsel

Vacatures bij ABN AMRO Bank N.V.

Senior Dialoog Manager
Amsterdam Area, Netherlands

Trainee Corporate Finance
Amsterdam Area, Netherlands

Auditor (RE/RO)
Amsterdam Area, Netherlands

Senior Strategie Investment Manager
Amsterdam Area, Netherlands

IFRS expert
Amsterdam Area, Netherlands

[Meer vacatures bij ABN AMRO Bank N.V. weergeven](#)