

HOE JE MET JE MEDEWERKERS MEER WAARDE TOEKENT AAN JE ORGANISATIE

ADVIESRAPPORT



STUDENT

Linda Brummelhuis [522986]
Communicatie

ORGANISATIE

AFAS Software

5 FEBRUARI 2018

STUDENT

Linda Brummelhuis
Studentnummer: 522986

ONDERWIJSINSTELLING

Hogeschool van Arnhem en Nijmegen
Faculteit Economie en Management
Communicatie

ORGANISATIE

AFAS Software
Philipsstraat 9
3833 LC Leusden

EERSTE LEZER

Ilse Hoek

TWEEDE LEZER

Mark Molewijk

BEDRIJFSCOACH

Rik ten Wolde
Marketing Manager

AFAS *software*
inspireert beter ondernemen

Studentnaam	Linda Brummelhuijs
Studentnummer	522986
E-mailadres	Linda-brummelhuis@hotmail.com
Telefoon	06-42427356
Opleiding	Communicatie
Opdrachtgever	AFAS Software
Bedrijfscoach	Rik ten Wolde
Docentbegeleider	Ilse Hoek
Tweede beoordelaar	Mark Molewijk
Datum, jaar, semester	5 februari, 2018, sept 2017 – febr 2018

BEVESTIGING EPHORUS

Dear Linda Brummelhuis,



Your document has been handed in to Turnitin | Ephorus and your teacher
Praktijksecretariaat Communicatie (Praktijksecretariaat.CO@han.nl) has been
notified.

Your document's unique identifier is:
919ff749-d5db-4ca3-8d16-5ca43b787dcf.

We recommend you print or save this page for future reference.

Code: CO-2017/2018-AOD

Date: Monday, February 5, 2018 2:32:44 PM CET

Your data:

Linda Brummelhuis

522986

linda-brummelhuis@hotmail.com

Your teacher:

Praktijksecretariaat Communicatie

Praktijksecretariaat.CO@han.nl

VOORWOORD

Voor u ligt het adviesrapport dat is geschreven in opdracht van AFAS Software. Dit rapport is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Communicatie aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.

Tijdens mijn afstudeerperiode heb ik onderzoek gedaan naar de organisatiestrategie *Inspireert Beter Ondernemen*. Deze is overal terug te vinden bij AFAS, maar het was niet bekend in hoeverre deze terug te vinden was bij de medewerkers.

Graag wil ik alle AFAS medewerkers bedanken voor de medewerking aan dit onderzoek. Daarnaast wil ik mijn Marketing collega's bedanken voor het geven van een gevoel dat ik echt onderdeel was van de afdeling en de steun die ik de afgelopen maanden heb gehad. Ook wil ik mijn lieve vrienden en familie bedanken voor het steunen, zorgen voor afleiding en meedenken.

Ten slotte wil ik in het speciaal Rik ten Wolde bedanken voor de begeleiding vanuit AFAS Software en Ilse Hoek bedanken voor de begeleiding vanuit de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Linda Brummelhuis

Leusden, 2 februari 2017

*Dit afstudeeronderzoek wil ik opdragen aan
mijn lieve moeder, Willy Brummelhuis, die tijdens mijn
afstudeerperiode plotseling is overleden.*

*Het doorzettingsvermogen dat ik van mijn moeder heb meegekregen heeft mij de
kracht gegeven om verder te gaan met mijn afstudeeronderzoek, ondanks het
grote gemis en verdriet.*



MANAGEMENT SUMMARY

AFAS Software is een eigenwijs familiebedrijf met een duidelijke strategie: *Inspireert Beter Ondernemen*. Deze strategie is overal zichtbaar bij AFAS, maar in hoeverre is *Inspireert Beter Ondernemen* bij de medewerkers te vinden? Voor AFAS is het van belang dat de organisatiestrategie door medewerkers wordt toegepast in de dagelijkse werkzaamheden, zodat klanten AFAS uiteindelijk als waardevoller gaan ervaren en AFAS-fan worden. Wanneer AFAS medewerkers *Inspireert Beter Ondernemen* niet optimaal toepassen in de dagelijkse werkzaamheden wordt er niet voldaan aan de organisatiestrategie die AFAS hanteert.

AFAS had geen inzicht in de mate waarin medewerkers kennis hadden over *Inspireert Beter Ondernemen* (IBO), aankeken tegen (IBO) en in hoeverre medewerkers dit toepasten in de dagelijkse werkzaamheden. Vanuit deze vraag is de volgende hoofdvraag geformuleerd: *Hoe kan AFAS Inspireert Beter Ondernemen zo doorvoeren dat het optimaal toegepast wordt door AFAS medewerkers met als doelstelling om klanten zo succesvol mogelijk te maken?*

Voorafgaand aan dit adviesrapport is een onderzoek uitgevoerd. De onderzoeksresultaten van dit onderzoek zijn verkregen door middel van deskresearch en fieldresearch in de vorm van een online enquête en semigestructureerde diepte-interviews. In totaal is de online enquête ingevuld door 189 AFAS medewerkers en zijn er vijftien semigestructureerde diepte-interviews afgenomen onder medewerkers die werkzaam zijn op verschillende functieniveaus en afdelingen.

Uit het onderzoek is gebleken dat IBO nooit concreet is gemaakt voor medewerkers. Dit heeft erin geresulteerd dat medewerkers niet goed weten wat er van hen wordt verwacht als het gaat over IBO. Medewerkers weten niet goed hoe zij IBO toe kunnen passen in de dagelijkse werkzaamheden. Wel geven medewerkers aan dat zij IBO goed vinden passen bij AFAS. IBO wordt door medewerkers gezien als iets dat vooral toegevoegde waarde heeft voor medewerkers die klantcontact hebben en minder relevant is voor medewerkers die weinig in contact zijn met de klant. Daarnaast kan geconcludeerd worden dat IBO een grote rol speelt in het onderscheidende vermogen dat AFAS heeft ten opzichte van de concurrentie. Medewerkers geven aan dat AFAS een andere manier van werken hanteert dan de concurrentie en dat zij hier trots op zijn. Ook is uit het onderzoek naar voren gekomen dat leidinggevende op dit moment te weinig aandacht geven aan IBO. Medewerkers willen dat hun leidinggevend hen meer stimuleert om IBO toe te passen in de dagelijkse werkzaamheden. Wanneer AFAS medewerkers de juiste handvatten toegereikt krijgen zijn zij wel degelijk gemotiveerd om IBO toe te passen in de dagelijkse werkzaamheden. Uiteindelijk resulteert dit erin dat alle AFAS medewerkers IBO gaan toepassen in de dagelijkse werkzaamheden.

Aan de hand van de resultaten en conclusies die uit het onderzoek zijn voortgekomen is een groeistrategie en ambassadeursstrategie geadviseerd. IBO moet groeien onder medewerkers waardoor dit een *top of mind* positie krijgt. Daarnaast zullen leidinggevend ingezet moeten worden als ambassadeur van IBO om dit levendig te houden onder medewerkers. Met behulp van deze strategieën zal de kennis, de houding en het gedrag van AFAS medewerkers ten aanzien van IBO aanzienlijk verbeterd worden. Uiteindelijk zal dit erin resulteren dat alle AFAS medewerkers IBO gaan toepassen in de dagelijkse werkzaamheden.

Er is een middelenmix opgesteld om de geadviseerde strategie optimaal te laten werken. Allereerst is het van essentieel belang dat IBO wordt vertaald naar operationele termen. Hiervoor is een IBO Graadmeter bedacht. Wanneer IBO begrijpelijk en meetbaar is gemaakt wordt dit verwerkt in een film waarin de *compelling story* van AFAS naar voren komt. Daarnaast zal iedere afdeling getraind worden in het toepassen van IBO in de dagelijkse werkzaamheden. Om de verbondenheid tussen medewerkers te vergroten en ervoor te zorgen dat medewerkers door elkaar geïnspireerd raken wordt er een online

platform gelanceerd waarop medewerkers ervaringen uit de eigen werkzaamheden kunnen delen met de organisatie.

Naast het advies is ook een implementatieplan opgesteld. Hierdoor kan het advies gemakkelijk geïmplementeerd worden. Daarnaast is meegenomen op welke manier gemeten kan worden of de geadviseerde strategie het effect geeft wat gewenst is of dat er tussendoor bijgestuurd moet worden.

INHOUDSOPGAVE

1. INLEIDING	9
1.1 ORGANISATIE	9
1.2 AANLEIDING	11
1.3 PROBLEEMDEFINITIE	11
1.4 DOELSTELLINGEN	12
1.5 VRAAGSTELLING	13
2. THEORETISCH KADER	15
2.1 DEFINITIES	15
2.2 THEORIEËN & MODELLEN	16
3. METHODEN VAN ONDERZOEK	18
3.1 DESKRESEARCH	18
3.2 FIELDRESEARCH	18
3.3 KWALITEIT VAN HET ONDERZOEK	19
4. BELANGRIJKSTE ONDERZOEKSRESULTATEN	22
5. STRATEGIE	25
5.1 SWOT ANALYSE	25
5.2 CONFRONTATIEMATRIX	27
5.3 STRATEGISCHE PIJLERS	27
6. ADVIES	30
6.1 MIDDELENMIX	31
7. IMPLEMENTATIEPLAN	36
7.1 ACCOUNTABILITY	36
7.2 PLANNING	37
7.3 ORGANISATIE	37
8. EVALUATIE	39
8.1 KEY PERFORMANCE INDICATORS	39
LITERATUURLIJST	40
BIJLAGEN	42
BIJLAGE A: ORGANIGRAM AFAS	42
BIJLAGE B: IBO GRAADMETER	43
BIJLAGE C: KOSTENOVERZICHT MIDDELENMX	50
BIJLAGE D: OPBRENGSTEN MIDDELENMIX	52
BIJLAGE E: TOELICHTING PLANNING	53

1. INLEIDING

In dit hoofdstuk wordt de organisatie beschreven, de aanleiding voor het schrijven van dit adviesrapport, de probleemdefinitie, doelstellingen en hoofd- en subvragen.

1.1 ORGANISATIE

AFAS Software, hierna AFAS, is een Nederlands familiebedrijf dat in 1996 is opgericht door Ton van der Veldt en Piet Mars. In 2009 namen zonen Bas van der Veldt (CEO) en Arnold Mars (CFO) het stokje van hun vaders over (AFAS Software, 2009). Op dit moment heeft AFAS meer dan 400 medewerkers in dienst. AFAS ontwikkelt softwareproducten voor de zakelijke markt. In 2016 heeft AFAS voor het eerst een jaaromzet boven de €100 miljoen behaald en in 2017 heeft AFAS de omzetgrens van €120 miljoen overschreden (AFAS Software, z.d.a).

ORGANISATIESTRUCTUUR

AFAS heeft een platte organisatiestructuur. Het organigram van AFAS is te vinden in bijlage A. De organisatiestructuur wordt gekenmerkt door de korte lijnen die binnen de organisatie bestaan. Deze korte lijnen maken communicatie binnen de organisatie gemakkelijk. Binnen AFAS is er geen sprake van bureaucratie. Hierdoor is de drempel om naar medewerkers met een hogere functie te stappen laag. Dit is kenmerkend voor familiebedrijven (Boekel, 2013).

AFAS Profit

Het product dat AFAS verkoopt is AFAS Profit. AFAS Profit is een geïntegreerd softwarepakket waarmee organisaties volledige processen kunnen automatiseren. In figuur 1 zijn de processen weergegeven die door AFAS geautomatiseerd kunnen worden. De automatisering van deze processen neemt menselijke taken over, waardoor een aantal administratieve banen niet meer nodig zijn en er meer aandacht besteed kan worden aan medewerkers en klanten. Op dit moment is AFAS marktleider in Nederland met het product Profit Fiscaal. In de toekomst wil AFAS ook in Nederland marktleider worden met Profit ERP (AFAS Software, z.d.a). ERP, wat staat voor *Enterprise Resource Planning*, is de verzamelnaam voor een softwarepakket

waarin alle administratieve processen geïntegreerd zijn. Voor kleine organisaties tot maximaal vijf medewerkers bestaat Profit Small Business (AFAS Software, z.d.b).



Figuur 1: Productplaat AFAS

ONDERNEMINGSPROCESBEHEER (OPB)

AFAS heeft als missie om software te ontwikkelen voor de zakelijke markt op een maatschappelijk verantwoorde manier. Bij deze maatschappelijk verantwoorde manier worden het milieu, de medewerkers en de klanten centraal gesteld. Bij het realiseren van de missie staat de Ondernemingsprocesbeheer-visie (OPB-visie) centraal. De OPB-visie wordt beschreven in het door Piet Mars en Ton van der Veldt geschreven boek: 'De kunst van succesvol ondernemen op basis van Ondernemingsprocesbeheer'. De OPB-visie bestaat uit de volgende zes basispijlers:

- Anders zijn;
- Krachtig leiderschap tonen;
- Klanten centraal stellen;
- Denken in standaarden;
- Optimaal beheren van processen;
- Automatisering als kernactiviteit beschouwen.

Deze zes pijlers zijn de basis voor de producten die AFAS ontwikkelt (Mars & Van der Veldt, 2012).

ORGANISATIECULTUUR

Cultuur is bij AFAS heilig. De organisatiecultuur is een van de factoren waarmee AFAS zich onderscheidt van de concurrentie. De organisatiecultuur is een belangrijke factor die mede bepaalt of de organisatiestrategie wordt nageleefd. De cultuur die heerst binnen een organisatie beïnvloedt onder andere het gedrag van medewerkers binnen het bedrijf en de manier waarop zij denken (Aarnoutse, 2016). De cultuur die vandaag de dag binnen AFAS heerst, is ontstaan onder leiding van Piet Mars en Ton van der Veldt en is in de jaren daarna verder gevormd. De organisatiecultuur staat beschreven in het door Daan Quakernaat geschreven boek: 'De sekte uit Leusden' (Quakernaat, 2015). Uit het interne onderzoek dat is uitgevoerd door Anne Remijn is gebleken dat er binnen AFAS een familiecultuur en adhocratiecultuur heerst. Een familiecultuur wordt gekenmerkt door een hoge betrokkenheid van medewerkers, een familiegevoel en persoonlijk naar elkaar zijn in de omgang. Kenmerken van een adhocratiecultuur zijn een creatieve werkomgeving en innovatieve leiders. Uit het onderzoek is tevens gebleken dat medewerkers vaker persoonlijke ontwikkelingsgesprekken zouden willen, dat de nadruk meer mag liggen op eigen verantwoordelijkheid en dat medewerkers vaker uit eigen kracht willen handelen (Remijn, 2017).

INSPIREERT BETER ONDERNEMEN

Inspireert Beter Ondernemen, hierna afgekort als IBO, kan worden gezien als de 'Why' uit de *Golden Circle* van Simon Sinek (TED, z.d.) en tevens dé leidraad voor de strategie van AFAS. IBO omvat alles wat AFAS haar klanten wil bieden: klanten inspireren waardoor zij het beste uit de organisatie kunnen halen. Medewerkers kijken samen met de klant welke problemen er spelen binnen de organisatie en waarmee AFAS de klant kan helpen (AFAS Software, z.d.a). IBO komt voort uit de strategie van AFAS: AFAS wil klantgericht werken en niet klantafhankelijk (Mars & Van der Veldt, 2012). Dit houdt in dat AFAS medewerkers nieuwe en bestaande klanten zo goed mogelijk op weg helpen zodat ze uiteindelijk zelfstandig met de software kunnen werken, zonder de hulp van AFAS. Hiervoor is een proactieve benadering

vanuit AFAS medewerkers van belang om er uiteindelijk voor te zorgen dat het product succesvol is bij de klant (AFAS Software, 2016a). Per functie binnen AFAS is een operationalisering van het begrip IBO gemaakt. Deze is terug te vinden in bijlage B. Dit is per functie gedaan, omdat er verschil zit in de werkzaamheden per functiegebied.

IBO is naast de pay-off en organisatiestrategie ook een platform waarop relevante en inspirerende content wordt gedeeld voor klanten. Het doel van deze middelen is om ondersteuning te bieden voor de strategie van AFAS: klanten inspireren. Daarnaast zijn deze middelen bedoeld om suspects te inspireren op een manier die niet direct draait om software of het laden van het merk AFAS. IBO heeft eigen online kanalen waarmee extern gecommuniceerd wordt:

- www.inspireertbeterondernemen.nl (AFAS Software, 2017c);
- SoundCloud (Inspireert Beter Ondernemen, 2017);
- YouTube (Inspireert Beter Ondernemen, 2016).

Waar de organisatiecultuur zich voornamelijk binnen de organisatiemuren bevindt, gaat IBO een stap verder. IBO bevindt zich zowel binnen als buiten de organisatiemuren. IBO is voornamelijk gericht op klanten. Tussen de organisatiecultuur en IBO zit wel degelijk een verschil. Waar de organisatiecultuur ophoudt gaat IBO verder. IBO wordt in tegenstelling tot de organisatiecultuur ook naar buiten toe gecommuniceerd. AFAS belooft buitenstaanders dat zij inspireren tot beter ondernemen. Medewerkers komen pas in aanraking met de organisatiecultuur wanneer zij hier werken.

MEDEWERKERS

Van de ruim 400 medewerkers die werkzaam zijn bij AFAS is er een deel dat maar een enkele keer per maand op kantoor in Leusden is. De medewerkers die weinig op kantoor zijn bezoeken klanten. Deze medewerkers behoren tot de zogenaamde buitendienst. De afdelingen Sales, Succesmanagement en Consultancy behoren tot de buitendienst. Tot de binnendienst behoren alle medewerkers die voornamelijk op kantoor werken. Dit gaat van

Directie tot Facilitaire Dienst en van Marketing tot Product Development.

Eén van de doelstellingen van AFAS is het behalen van hoge medewerkerstevredenheid. In het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO), dat in de tweede helft van 2016 door AFAS is uitgevoerd, wordt bevestigd dat medewerkers tevreden zijn. Uit het onderzoek blijkt namelijk dat een overduidelijke meerderheid van de medewerkers het gevoel heeft dat hij of zij gewaardeerd wordt binnen de organisatie, tevreden is over AFAS als organisatie en dat medewerkers het gevoel hebben dat ze passen bij AFAS. In totaal hebben 231 medewerkers deze enquête ingevuld (AFAS Software, 2016b).

1.2 AANLEIDING

AFAS gelooft er in dat tevreden en enthousiaste medewerkers leiden tot tevreden en blijde klanten, wat uiteindelijk resulteert in klanten die *fan* zijn van AFAS (Sydney Brouwer, 2017). De identiteit en cultuur van AFAS spelen hierbij een centrale rol. AFAS doet veel om de medewerkerstevredenheid hoog te houden. Uit het MTO blijkt dat medewerkers over het algemeen tevreden zijn en dat ze zich verbonden voelen met de organisatie. In dit onderzoek is niet meegenomen in hoeverre medewerkers op de hoogte zijn van de organisatiestrategie en hoe mensen hier invulling aan geven tijdens hun dagelijkse werkzaamheden.

De organisatiecultuur is in de eerste helft van 2017 onderzocht. Het *OCAI-model* van Cameron & Quinn diende als kapstok in dit onderzoek. Uit dit cultuuronderzoek is het AFAS Cultuurkompas voortgekomen, deze is te vinden in het bijlagendocument (Brummelhuis, 2018a, p. 5). Er is echter niet onderzocht hoe medewerkers tegen de organisatiestrategie van AFAS aankijken en in hoeverre medewerkers deze strategie toepassen: het inspireren van klanten waardoor zij 'beter' worden. Met beter wordt bedoeld dat organisaties bepaalde organisatieprocessen efficiënter en effectiever gaan uitvoeren dan dat zij voorheen deden en hierdoor klantgerichter worden, winstgevender worden of tevredener medewerkers krijgen. In dit

onderzoek is niet gekeken of er een verschil is in de verbondenheid met AFAS van AFAS medewerkers die werkzaam zijn in de binnendienst en AFAS medewerkers die werkzaam zijn in de buitendienst.

AFAS ziet het als taak om bedrijven en ondernemers te inspireren: ervoor zorgen dat organisaties en ondernemers beter worden door AFAS. Dit doet AFAS door voortdurend naar klanten te luisteren om erachter te komen hoe bepaalde processen verlopen en hoe processen beter kunnen (AFAS, z.d.a). Alle keuzes die door AFAS worden gemaakt zijn terug te leiden naar '*Inspireert Beter Ondernemen*'. Er was onvoldoende inzicht vanuit AFAS in hoeverre medewerkers in de binnen- en buitendienst IBO toepassen in de dagelijkse werkzaamheden. Met het toepassen van IBO wordt bedoeld dat medewerkers IBO begrijpen en IBO daarnaast weten te vertalen naar eigen werkzaamheden.

1.3 PROBLEEMDEFINITIE

AFAS medewerkers vervullen een sleutelrol bij het realiseren van de organisatiestrategie. Het uiteindelijke doel en belang voor AFAS is dat klanten AFAS als waardevoller ervaren en uiteindelijk AFAS-*fan* worden. Het is belangrijk voor AFAS dat een klant AFAS-*fan* wordt, omdat deze klanten loyaler zijn richting AFAS en het leidt tot positieve mond-tot-mond reclame. AFAS medewerkers hebben met hun gedrag een grote invloed op het creëren van *fans* onder klanten.

AFAS had geen inzicht in hoe medewerkers tegen IBO aankijken, zich erin kunnen vinden en of medewerkers de vertaalslag kunnen maken naar gedrag. Het is van belang dat medewerkers die werkzaam zijn in zowel de binnen- als buitendienst de organisatiestrategie toepassen. Niet alleen de medewerkers die direct contact hebben met de klant, maar ook de medewerkers die minder in contact zijn met de klant moeten IBO toepassen in de dagelijkse werkzaamheden. Wanneer er inzicht wordt verkregen in de mate waarin AFAS medewerkers IBO toepassen wordt duidelijk wat AFAS nog in het symbolische 'rugzakje' van medewerkers moet

stoppen, zodat zij de organisatiestrategie optimaal kunnen toepassen.

1.4 DOELSTELLINGEN

Voor dit adviesrapport zijn verschillende doelstellingen opgesteld. Hieronder zijn de organisatie-, advies- en communicatiedoelstellingen te vinden.



ORGANISATIEDOELSTELLING

AFAS wil zoveel mogelijk klanten op een zelfstandige manier succesvoller laten ondernemen door middel van de software die AFAS aanbiedt en de kennis van enthousiaste medewerkers.



ADVIESDOELSTELLING

Het doel is om in februari 2018 een adviesplan op te leveren waarin beschreven staat wat er nodig is waardoor alle AFAS medewerkers *Inspireert Beter Ondernemen* begrijpen, zich hierin kunnen vinden en dit weten te vertalen naar de dagelijkse werkzaamheden.



COMMUNICATIEDOELSTELLINGEN

KENNIS

Binnen een half jaar, vanaf 1 juli 2018, kunnen alle AFAS medewerkers die werkzaam zijn in Nederland, *Inspireert Beter Ondernemen* uitleggen aan een klant.

Deze vraag is in de online enquête aan AFAS medewerkers gevraagd. Op dit moment kan 86% van de medewerkers uitleggen aan een klant wat er met *Inspireert Beter Ondernemen* wordt bedoeld. Door meer aandacht te besteden aan IBO moet het haalbaar zijn dat alle AFAS medewerkers die werkzaam zijn in Nederland *Inspireert Beter Ondernemen* aan een klant kunnen uitleggen (Brummelhuis, 2018b, p. 24).

Binnen een vier maanden, vanaf mei 2018, beschikken AFAS medewerkers over voldoende handvatten om *Inspireert Beter Ondernemen* toe te passen in de dagelijkse werkzaamheden.

Met voldoende handvatten wordt bedoeld dat medewerkers op alle afdelingen voldoende voorbeelden, informatie, tips & tricks en middelen krijgen vanuit AFAS. AFAS medewerkers geven aan op dit moment te weinig handvatten te hebben om IBO optimaal toe te kunnen passen in de dagelijkse werkzaamheden (Brummelhuis, 2018b, p. 29).

Binnen een jaar, vanaf 1 januari 2019, weten alle AFAS medewerkers die werkzaam zijn in Nederland hoe zij *Inspireert Beter Ondernemen* kunnen toepassen in dagelijkse werkzaamheden.

Het is belangrijk dat medewerkers weten hoe zij IBO toe kunnen passen. Uit het onderzoek blijkt dat medewerkers op dit moment niet goed weten wat er van hen wordt verwacht met betrekking tot het toepassen van IBO (Brummelhuis, 2018b, p. 31).

HOUDING

Binnen een half jaar, vanaf 1 juli 2018, voelt minimaal 95% van de AFAS medewerkers in Nederland zich betrokken met *Inspireert Beter Ondernemen*.

Een medewerker moet zich betrokken voelen bij IBO voordat zij dit gedrag zullen gaan vertonen. Uit het onderzoek is gebleken dat 68% van de medewerkers zich betrokken voelt met IBO (Brummelhuis, 2018b, p. 34).

GEDRAG

Binnen een jaar, vanaf 1 januari 2019, past minimaal 75% van de AFAS medewerkers *Inspireert Beter Ondernemen* toe in de dagelijkse werkzaamheden.

In het onderzoek is niet naar voren gekomen hoeveel procent van de medewerkers IBO op dit moment toepast in de dagelijkse werkzaamheden. Wat wel uit het onderzoek is gebleken dat medewerkers moeilijk aan kunnen geven of iets tot IBO behoort of niet (Brummelhuis, 2018b, p. 39).

Binnen een half jaar, vanaf 1 juli 2018, stimuleren alle medewerkers die werkzaam zijn op strategisch en tactisch niveau de medewerkers onder hen om *Inspireert Beter Ondernemen* toe te passen in de dagelijkse werkzaamheden.

Uit het onderzoek blijkt dat 64% van de medewerkers die werkzaam zijn op tactisch en operationeel niveau dat hun leidinggevende voldoende aandacht besteedt aan IBO (Brummelhuis, 2018b, p. 44).

1.5 VRAAGSTELLING

1.5.1 HOOFDVRAAG

“Hoe kan AFAS *Inspireert Beter Ondernemen* zo doorvoeren dat het optimaal toegepast wordt door AFAS medewerkers, met als doelstelling om klanten zo succesvol mogelijk te maken?”

1.5.2. SUBVRAGEN

Voor het onderzoek dat voorafgaand aan dit adviesrapport is uitgevoerd zijn de volgende subvragen geformuleerd. Alle subvragen die zijn opgesteld voor het onderzoek zijn terug te vinden in hoofdstuk 1.5.2 van het Onderzoeksrapport (Brummelhuis, 2018b, p. 10).

1. KENNIS

Over welke kennis beschikken AFAS medewerkers uit verschillende functiegebieden met betrekking tot *Inspireert Beter Ondernemen*?

- 1.1 Welke interne communicatiemiddelen zet AFAS op dit moment in?
- 1.2 Weten AFAS medewerkers wat IBO inhoudt?
- 1.3 Hoe zijn AFAS medewerkers op de hoogte gebracht van IBO?

2. HOUDING

Welke houding hebben AFAS medewerkers uit verschillende functiegebieden ten opzichte van *Inspireert Beter Ondernemen*?

- 2.1 Hoe kijken AFAS medewerkers tegen IBO aan?
- 2.2 In hoeverre denken AFAS medewerkers dat de organisatiecultuur die heerst binnen AFAS bijdraagt aan het ademen van IBO?
- 2.3 In hoeverre voelen AFAS medewerkers zich betrokken met IBO?
- 2.4 Kunnen AFAS medewerkers zich vinden in IBO?
- 2.5 Vinden AFAS medewerkers zichzelf inspirerend?
- 2.6 Hoe willen medewerkers gestimuleerd worden om IBO uit te stralen?
- 2.7 In hoeverre wordt er aandacht besteed aan IBO tijdens het onboardingsproces?

3. GEDRAG

In hoeverre is *Inspireert Beter Ondernemen* terug te vinden in het **gedrag** van AFAS medewerkers uit verschillende functiegebieden?

- 3.1 In hoeverre zijn AFAS medewerkers in staat om IBO door te vertalen naar eigen werkzaamheden?
- 3.2 Over welke capaciteiten moeten AFAS medewerkers beschikken om IBO toe te kunnen passen in de dagelijkse werkzaamheden?
- 3.3 Wat is de gelegenheid van AFAS medewerkers om IBO toe te passen in de dagelijkse werkzaamheden?
- 3.4 Wat is de motivatie van AFAS medewerkers om IBO toe te passen in de dagelijkse werkzaamheden?
- 3.5 Welke leiderschapsstijl volgens Hersey & Blanchard past het beste bij AFAS?
- 3.6 In hoeverre worden AFAS medewerkers door elkaar geïnspireerd?

4. ADVIES

Wat is er nodig zodat *Inspireert Beter Ondernemen* wordt uitgedragen door alle AFAS medewerkers?

- 4.1 Hoe kan AFAS haar medewerkers beïnvloeden zodat zij het gewenste gedrag gaan vertonen?
- 4.2 Welke communicatiemiddelen moet AFAS inzetten waardoor medewerkers IBO kunnen ademen?
- 4.3 In welke fase bevinden AFAS medewerkers zich op dit moment wanneer er wordt gekeken naar de Trap van Quirke?

2. THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk wordt toegelicht welke relevante theorieën en modellen zijn gebruikt voor het oplossen van de probleemstelling.

2.1 DEFINITIES

BETROUWBAARHEID

Wanneer een onderzoek betrouwbaar is komen de onderzoeksresultaten niet voort uit toeval. Als hetzelfde onderzoek nogmaals uitgevoerd wordt zullen dezelfde onderzoeksresultaten naar voren komen (Scriptiemaster, 2016).

BRUIKBAARHEID

Onderzoeksresultaten zijn alleen bruikbaar wanneer deze betrouwbaar zijn. De bruikbaarheid van een onderzoek kan worden vergroot door de opdrachtgever nauw betrokken te houden (Swaen, 2014).

CONTROLEERBAARHEID

Een onderzoek kan controleerbaar worden genoemd wanneer de verkregen onderzoeksresultaten gecontroleerd kunnen worden (Jonker, z.d.).

EXTERNE VALIDITEIT

Externe validiteit heeft betrekking op het grotere geheel. Het bepaalt of de resultaten ook gelden voor personen die buiten het onderzoekvallen. Externe validiteit hangt samen met de representativiteit van een onderzoek (Scriptiemaster, 2016).

EXTRINSIEKE MOTIVATIE

Extrinsieke motivatie komt van buitenaf. Bij extrinsieke motivatie gaat het vaak om het 'moeten' en niet om het 'willen'. Belonen of straffen zijn voorbeelden van extrinsieke motivatie. Deze komen van buitenaf (Schriel, 2014).

HAALBAARHEID

De haalbaarheid van het onderzoek hangt sterk samen met de tijd die er is om het onderzoek uit te voeren (Baarda, 2013).

INTERNAL BRANDING

Internal branding is een begrip dat meerdere definities heeft. In dit onderzoek wordt uitgegaan van de volgende definitie: als organisatie moet je extern waarmaken wat er binnen de organisatie wordt beloofd. Deze externe belofte is binnen de organisatie een ambitie (Aarnoutse, 2016).

INTERNE VALIDITEIT

Validiteit betekent of er gemeten wordt wat er gemeten moet worden. Met interne validiteit wordt bedoeld of er geen andere factoren betrokken zijn die het onderzoeksresultaat beïnvloeden (Scriptiemaster, 2016).

INTRINSIEKE MOTIVATIE

Intrinsieke motivatie gaat om het willen. Het komt echt uit een persoon zelf. Motivatie vanuit eigen behoeften, interesses (Schriel, 2014).

REPRESENTATIVITEIT

Een onderzoek is representatief als het geldt voor de gehele populatie (Os & Pieters, 2014).

SATURATIE

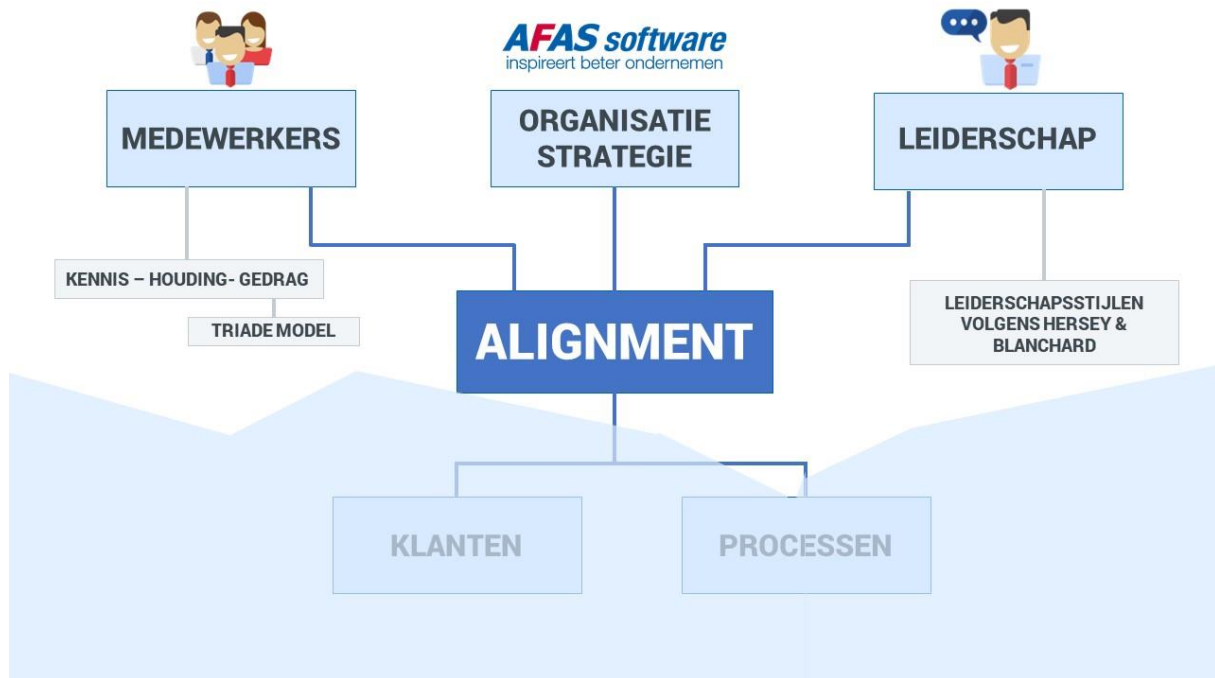
In een onderzoek is sprake van saturatie wanneer dezelfde antwoorden veelvuldig worden gegeven door de respondenten en er geen nieuwe informatie meer bij komt (Baarda, 2013).

TRIANGULATIE

Triangulatie is het onderzoeken van een vraagstuk door middel van verschillende onderzoeksmethoden. Door het toepassen van triangulatie in een onderzoek wordt de mate van validiteit van het onderzoek vergroot (Baarda, 2013).

2.2 THEORIEËN & MODELLEN

Het onderzoek dat als fundering dient voor dit adviesrapport is strategisch onderbouwd. In afbeelding 1 hieronder is de samenhang in het theoretisch kader te vinden. De factor *Klanten* en *Processen* worden 'onder water' weergegeven, deze zijn niet meegenomen in het onderzoek. Voor een uitgebreide toelichting van het theoretisch kader wordt verwezen naar hoofdstuk 2 uit het Onderzoeksrapport (Brummelhuis, 2018b, p. 12).



Figuur 2: samenhang theoretisch kader

KENNIS, HOUDING & GEDRAG

Door middel van de factoren kennis, houding en gedrag is onderzocht of medewerkers (1) beschikken over voldoende kennis van IBO, (2) hoe de houding van medewerkers vanuit verschillende functiegebieden is tegenover IBO en (3) in hoeverre medewerkers in staat zijn om IBO toe te passen in de dagelijkse werkzaamheden (Didenko, 2015).

ALIGNMENT

Met *alignment* wordt bedoeld dat een medewerker vanuit de betrokkenheid met de organisatie waarde toekent aan de organisatie met de expertise waarover hij of zij beschikt. *Alignment* verbindt de volgende organisatie-elementen: medewerkers, processen, klanten, organisatiestrategie en leiderschap (Aarnoutse, 2016). In dit onderzoek vallen de elementen processen en klanten buiten de scope.

LEIDERSCHAPSSTIJLEN VOLGENS HERSEY & BLANCHARD

Hersey & Blanchard hebben een model ontwikkeld die twee variabelen kent: een variabele voor de hoeveelheid sturend gedrag en een variabele voor de hoeveelheid ondersteunend gedrag vanuit een leidinggevende. Deze drukken uit in hoeverre een leidinggevende sturend of ondersteunend gedrag vertoont naar een medewerker. Hersey & Blanchard typeren de volgende vier leiderschapsstijlen:

- Steunen: veel ondersteunend gedrag en weinig sturend gedrag
- Delegeren: weinig ondersteunend gedrag en weinig sturend gedrag
- Begeleiden: veel ondersteunend gedrag en veel sturend gedrag
- Leiden: weinig ondersteunend gedrag en veel sturend gedrag (Mulder, 2013).

TRIAD MODEL

Het gedrag van medewerkers is onderzocht aan de hand van het Triade model. Door middel van het Triade model kan gedrag worden verklaard en gestuurd. Het Triade model kent drie factoren, namelijk

motivatie, capaciteit en gelegenheid. Wanneer medewerkers goed scoren op deze drie factoren dan is de kans groot dat het gewenste gedrag wordt vertoond (Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, 2016).

3. METHODEN VAN ONDERZOEK

Om tot een goed advies te komen is onderzoek uitgevoerd. Voor het onderzoeksrapport dat dient als basis voor dit adviesrapport is zowel desk- als fieldresearch uitgevoerd. Dit onderzoek is kwantitatief van aard, maar wordt ondersteund door kwalitatieve onderzoeksresultaten.

3.1 DESKRESEARCH

De deskresearch dat voor het onderzoek is uitgevoerd is afkomstig van verschillende bronnen. De bronnen die zijn gebruikt in het onderzoek zijn:

- De kunst van succesvol ondernemen – Piet Mars & Ton van der Veldt [boek]
- De sekte uit Leusden – Daan Quakernaat [boek]
- Alignment 2.0 – Bea Aarnoutse [boek]
- Het AFAS cultuuronderzoek – Anne Remijn [afstudeeronderzoek]
- Klantgericht leiderschap met Bas van der Veldt [Podcast]
- Medewerkerstevredenheidsonderzoek (eerste kwartaal 2017 door AFAS uitgevoerd)
- Intern onderzoek leiderschap (eerste kwartaal 2017 door AFAS uitgevoerd)

3.2 FIELDRESEARCH

KWANTITATIEF

Met behulp van enquêtetool CheckMarket is een online enquête gehouden onder alle 389 AFAS medewerkers in Nederland. Deze enquête bestond uit zowel open als gesloten vragen. De gesloten vragen bestonden uit meerkeuzevragen of vragen waar medewerkers een score moesten toekennen op een 4-punts Likertschaal. De link naar de enquête is geplaatst op het AFAS intranet: InSite. In totaal zijn 279 medewerkers begonnen met het invullen van de online enquête. Uiteindelijk hebben 189 medewerkers deze online enquête helemaal afgemaakt.



194

is de steekproefgrootte bij een betrouwbaarheidsmarge van 95% en een bijbehorende foutmarge van 5%.
De totale populatie is 389

KWALITATIEF

Naast kwantitatief onderzoek is er ook kwalitatief onderzoek uitgevoerd in de vorm van semigestructureerde diepte-interviews. De kwalitatieve onderzoeksresultaten dienen als ondersteuning van de kwantitatieve onderzoeksresultaten. De semigestructureerde diepte-interviews zijn afgenomen onder AFAS medewerkers op strategisch, tactisch en operationeel niveau. In totaal zijn er vijftien diepte-interviews afgenomen. De respondenten voor de diepte-interviews zijn geselecteerd op basis van de functie die zij bekleden en het aantal dienstjaren dat zij werkzaam zijn bij AFAS. Tijdens deze semigestructureerde diepte-interviews is medewerkers gevraagd naar kennis, houding en gedrag die zij hebben ten aanzien van IBO.



STRATEGISCH

Directieleden



TACTISCH

Managers



OPERATIONEEL

Medewerkers

3.3 KWALITEIT VAN HET ONDERZOEK

Wanneer er voldoende aandacht is besteed aan onderstaande factoren kan worden gezegd dat dit onderzoek kwalitatief goed is.

BETROUWBAARHEID

De betrouwbaarheid in dit onderzoek is gewaarborgd door kritisch te kijken naar de kwaliteit van de verschillende onderzoeksmethoden. Bij het selecteren van de bronnen die zijn gebruikt voor deskresearch is kritisch gekeken naar de auteur, de uitgever en het jaartal van uitgave. Daarnaast is er goed gekeken naar het betrouwbaarheidspercentage voor de online enquête en selectie voor de diepte-interviews. Voordat de online enquête live ging is een betrouwbaarheidspercentage van 95% vastgesteld. Uiteindelijk is het betrouwbaarheidspercentage van dit onderzoek 94,8%. De vragenlijst die is opgesteld voor de online enquête is, voordat deze werd uitgevraagd, getest door ongeveer tien personen binnen de organisatie. Hier is voor gekozen om na te gaan of de vragenlijst duidelijk is voor medewerkers.

De vragenlijst voor de semigestructureerde diepte-interviews is opgesteld aan de hand van topics die afkomstig zijn uit het theoretisch kader. De vragenlijst bestond uit zowel gesloten vragen als open vragen. De diepte-interviews zijn afgenomen onder vijftien AFAS medewerkers die werkzaam zijn op verschillende functieniveaus en afdelingen. Ook is er is gekeken naar een verschil in aantal dienstjaren. Door de onderzoeksresultaten die afkomstig zijn uit de online enquête en semigestructureerde diepte-interviews met elkaar te vergelijken is de betrouwbaarheid van dit onderzoek hoger geworden.

VALIDITEIT

INTERNE VALIDITEIT

De interne validiteit van dit onderzoek wordt gewaarborgd door het theoretisch kader dat is opgesteld. Daarnaast zijn de onderzoeksresultaten voor dit onderzoek op verschillende manieren verzameld. Hierdoor kan vanuit verschillende invalshoeken worden gekeken naar de kennis, houding en het gedrag van AFAS medewerkers ten aanzien van IBO.

EXTERNE VALIDITEIT

De externe validiteit van dit onderzoek is gewaarborgd door het feit dat er goed gekeken is naar de selectie van respondenten: verschil in dienstjaren, verschil in functieniveau en verschil in afdeling waar een medewerker werkzaam is. De semigestructureerde diepte-interviews zijn opgenomen met een iPhone en volledig getranscribeerd. Hierdoor was het gemakkelijk om de onderzoeksresultaten nogmaals door te lezen en te analyseren.

REPRESENTATIVITEIT

De representativiteit van dit onderzoek is gewaarborgd doordat de enquête onder alle AFAS medewerkers uit is gevraagd. Daarnaast is er een selectie gemaakt in medewerkers die werkzaam zijn op strategisch, tactisch en operationeel niveau voor de semigestructureerde diepte-interviews. In deze medewerkers is er een onderscheid gemaakt in het aantal dienstjaren van medewerkers, de mate waarin zij klantcontact hebben en of zij werkzaam zijn in de binnen- of buitendienst. De onderzoeksresultaten kunnen dus representatief worden genoemd voor de gehele doelgroep.

BRUIKBAARHEID

Door tijdens de oriëntatiefase wekelijks af te stemmen hoe het vraagstuk afgebakend moest worden is de bruikbaarheid van dit onderzoek gewaarborgd. Er is alles aan gedaan om dit onderzoek zo betrouwbaar mogelijk te maken: er is een herhaling geplaatst om ervoor te zorgen dat het betrouwbaarheidspercentage van de online enquête werd behaald en er is goed gekeken naar de respondenten die zijn geïnterviewd.

CONTROLEERBAARHEID

Er is gedetailleerd beschreven hoe dit onderzoek is opgesteld. Wanneer dit onderzoek opnieuw uitgevoerd zou worden, kan precies worden afgelezen welke stappen er gedaan moeten worden. De controleerbaarheid van dit onderzoek is gewaarborgd: de deskresearch bestaat al, de ruwe

kwantitatieve onderzoeksresultaten zijn opgeslagen zodat deze ook op een andere manier verwerkt kunnen worden en de diepte-interviews zijn allemaal opgenomen en getranscribeerd.



“Ik denk dat we door de **combinatie** van onze **organisatiecultuur** en ***Inspireert Beter Ondernemen*** meer een mens worden dan een bedrijf.”

4. BELANGRIJKSTE ONDERZOEKSRESULTATEN

In dit hoofdstuk komen de belangrijkste conclusies uit het onderzoek naar voren. De uitgebreide resultaten van dit onderzoek zijn terug te vinden in hoofdstuk 4 van het onderzoeksrapport (Brummelhuis, 2018b, p.25).

Om een *aligned* organisatie te creëren is het van belang dat alle medewerkers weten wat er met de organisatiestrategie wordt bedoeld en dat de medewerkers zich gedragen naar de organisatiestrategie (Aarnoutse, 2016). Uit het onderzoek kan worden geconcludeerd dat er vanuit AFAS te weinig aandacht is besteed aan de komst van de nieuwe pay-off in 2014. Hierdoor is het voor medewerkers onduidelijk wat er concreet met IBO wordt bedoeld (Brummelhuis, 2018b, p. 23).

“Ik heb nog nooit specifiek iets gehoord over dit onderwerp (behalve dat het in ons logo zit).”
Consultant

INTERNE COMMUNICATIEMIDDELEN

Uit het onderzoek is gebleken dat de interne communicatiemiddelen voldoen aan de behoeften van AFAS medewerkers. Zowel de medewerkers die werkzaam zijn in de binnendienst als de medewerkers die werkzaam zijn in de buitendienst geven aan dat zij InSite en het Cultuurcafé zien als de belangrijkste communicatiemiddelen met betrekking tot kennisdeling (Brummelhuis, 2018b, p. 25). InSite is het AFAS intranet waarop ontwikkelingen in de organisatie of bij medewerkers, verjaardagen en persoonlijke taken worden gedeeld. Het Cultuurcafé is een theatersessie die altijd op een Kantoordag plaatsvindt en waarin de zogenaamde *goed nieuws show* en *slecht nieuws show* wordt gedeeld met alle medewerkers. Op deze zogenoemde ‘Kantoordag’ zijn alle medewerkers op kantoor, zowel de medewerkers die werkzaam zijn in de binnendienst als in de buitendienst.

“We hebben InSite natuurlijk waar veel informatie op verspreid wordt, maar bij het Cultuurcafé komt emotie kijken.”
Manager

KENNIS VAN IBO

Uit het onderzoek kan worden geconcludeerd dat medewerkers over onvoldoende kennis beschikken wat betreft IBO. Medewerkers geven aan dat zij onbewust misschien wel bezig zijn met het toepassen van IBO in de dagelijkse werkzaamheden, maar kunnen niet goed aangeven dat dit gedrag echt IBO is. Dit komt, omdat zij niet weten wat er precies met IBO wordt bedoeld. Medewerkers denken dat zij IBO wel aan een klant kunnen uitleggen, maar geven tegelijkertijd ook aan dat zij vinden dat ze beschikken over onvoldoende kennis van IBO. Vooral medewerkers die werkzaam zijn in de buitendienst geven aan dat zij over onvoldoende kennis beschikken (Brummelhuis, 2018b, p. 27). Een meerderheid van de medewerkers geeft aan dat AFAS meer aandacht moet besteden aan IBO. Manieren die door medewerkers worden genoemd zijn (1) het houden van jaarlijkse trainingen, (2) het delen van voorbeelden van collega's en (3) meer handvatten om IBO toe te passen. Medewerkers zien IBO nu als iets dat alleen toegevoegde waarde heeft voor medewerkers die veel klantcontact hebben (Brummelhuis, 2018b, p. 28).

“Als het onderdeel is van je DNA dan ben je daar onbewust mee bezig, eigenlijk doe je het elke dag. Misschien onbewust en is het toch Inspireert Beter Ondernemen.”
Salesmanager

ONBOARDING

Uit het onderzoek blijkt dat een deel van de medewerkers die in de categorie *0 tot en met 5 jaar werkervaring* vallen niet veel kennis hebben van IBO en minder betrokken zijn. Daarnaast is gebleken dat er weinig aandacht wordt gegeven aan IBO tijdens het *onboarding* proces. Het *onboarding* proces

loopt vanaf de eerste dag dat een nieuwe medewerker in dienst komt tot de 100^{ste} dag (Brummelhuis, 2018b, p. 34). Tijdens het *onboarding* proces wordt er veel aandacht besteed aan trainingen, maar deze trainingen zijn niet specifiek gericht op IBO. Er kan geconcludeerd worden dat medewerkers die nog niet lang in dienst zijn beschikken over minder kennis en een lagere betrokkenheid dan collega's die al langer werkzaam zijn bij AFAS. Dit komt doordat er weinig aandacht aan IBO wordt besteed tijdens het *onboarding* proces.

HOUDING TEGENOVER IBO

In het onderzoek is heel duidelijk naar voren gekomen dat medewerkers zich kunnen vinden in de gedachte achter IBO. Medewerkers geven aan dat IBO AFAS onderscheidt van de concurrentie, maar dat er opgepast moet worden dat organisaties AFAS niet als arrogant gaan zien (Brummelhuis, 2018b, p. 32). Het blijkt dat medewerkers de software niet zien als het doel van AFAS, maar als middel om klanten te kunnen inspireren en beter te maken. De medewerkers die zich het minst betrokken voelen met IBO zijn werkzaam in de binnendienst. Een opvallende bevinding die uit het onderzoek naar voren is gekomen, is dat medewerkers die tussen de 16 en 20 jaar werkzaam zijn bij AFAS zich het minst betrokken voelen met IBO (Brummelhuis, 2018b, p. 34). De reden dat deze categorie medewerkers zich het minst betrokken voelt met IBO is dat het voornamelijk medewerkers betreffen die werkzaam zijn op de afdelingen Product Development en Architecture & Innovation. Deze afdelingen behoren tot de binnendienst en hebben dus weinig contact met de klant.

"Als ik kijk naar andere organisaties dan zie ik dat het bij ons echt uit ons hart komt: wij willen klanten echt beter maken. Terwijl ik denk dat dat bij heel veel organisaties ook niet zo is. Ik denk dat klanten bij ons echt voelen dat het uit ons hart komt."

Supportmanager

TOEPASSEN VAN IBO IN DE DAGELIJKSE WERKZAAMHEDEN

Een grote meerderheid van de medewerkers geeft aan dat het toepassen van IBO van belang is in de dagelijkse werkzaamheden. De medewerkers die werkzaam zijn op de afdeling Product Development en Architecture & Innovation geven aan dat het toepassen van IBO niet van belang is in de dagelijkse werkzaamheden. Dit kan verklaard worden door het feit dat zij weinig contact hebben met de klant en dus de toegevoegde waarde van IBO in hun dagelijkse werkzaamheden niet inzien. Binnen AFAS heerst een duidelijke organisatiecultuur die volgens medewerkers bevorderlijk werkt voor het toepassen van IBO in de dagelijkse werkzaamheden. De *openheid* en het *ondernemerschap* zijn volgens medewerkers waarden die bijdragen aan het toepassen van IBO.

"Op onze afdeling hebben we met name intern contact, dan wordt het toch lastiger om IBO uit te dragen. Aan de andere kant moeten we intern misschien ook wat meer ons mannetje/vrouwje staan."

Product Developer

"Ik pas IBO niet optimaal toe in mijn werkzaamheden, omdat ik een binnenfunctie heb en geen contact met klanten. Ik word hier niet snel toe gedreven. Daarbij ben ik me bewust dat ik vaak voor een snelle oplossing ga in plaats van eerst te bedenken: zou ik het niet nog anders kunnen doen waardoor de klant beter kan werken?"

Product Developer

SCORES TRIADEMODEL

Wanneer er wordt gekeken naar de scores die zijn toegekend aan de factoren van het Triademodel dan is af te lezen dat de motivatie van medewerkers om IBO toe te passen in de dagelijkse werkzaamheden erg hoog is. AFAS moet ervoor zorgen dat medewerkers beschikken over de juiste kennis en zij moeten de gelegenheid van medewerkers omhoog brengen op de kans dat medewerkers IBO beter gaan toepassen in de dagelijkse werkzaamheden te vergroten. Uit het onderzoek blijkt dat de gelegenheid

beter kan door de juiste handvatten te bieden aan medewerkers. Medewerkers willen vooral weten hoe zij IBO toe moeten passen in de dagelijkse werkzaamheden. Daarnaast willen zij tips ontvangen en geven medewerkers aan dat er meer voorbeelden van collega's gedeeld mogen worden.

"Ik ben niet zeker hoe ik het moet doen. Zou graag hier handvatten willen hebben.
Misschien doe ik het al, maar besef ik het niet of kan het zeker nog beter..."

Consultant

Medewerkers die werkzaam zijn op de afdelingen Support en Consultancy geven aan dat zij vaak te weinig tijd hebben om IBO toe te passen in de dagelijkse werkzaamheden. Wanneer AFAS de juiste handvatten biedt aan AFAS medewerkers zal de kennis van medewerkers groeien, waardoor de capaciteit verhoogd wordt. Door aan medewerkers uit te leggen waarom het belangrijk is om IBO toe te passen in de dagelijkse werkzaamheden en waarom het zo belangrijk is om andere organisaties te helpen om hen beter te maken zal de motivatie van medewerkers nog verder stijgen. Daarnaast zal de capaciteit van medewerkers omhoog gaan en met het bieden van de juiste handvatten zal de gelegenheid van medewerkers om IBO toe te passen in de dagelijkse werkzaamheden stijgen.

"Meer uitleggen waarom we dingen doen. Wat maakt ons uniek en waarom helpen we andere organisaties? Het waarom is soms zoek."

Salesmanager

LEIDINGGEVENDEN

Leidinggevenden vervullen een sleutelrol bij het realiseren van een *aligned* organisatie. Leidinggevenden die moeten naast het goede voorbeeld geven ook medewerkers inspireren met het verhaal dat de organisatie naar buiten wil brengen (Aarnoutse, 2016). Uit het onderzoek blijkt dat medewerkers die werkzaam zijn op strategisch en tactisch niveau proberen om medewerkers te stimuleren om IBO toe te passen in de dagelijkse werkzaamheden. Dit wordt echter door de medewerkers op de afdelingen Support, Consultancy, Product Development en Architecture & Innovation anders ervaren. Er kan worden geconcludeerd dat leidinggevenden meer aandacht moeten besteden aan IBO om ervoor te zorgen dat de organisatiestrategie optimaal wordt toegepast door AFAS medewerkers.

"Uiteindelijk stroomt het water van boven naar beneden. Wanneer Bas (CEO) of Arnold (CFO) iets anders gaan doen heeft dat ook effect op mij. Je bent natuurlijk een soort voorbeeld voor medewerkers."

Directielid

LEIDERSCHAPSSTIJL

Wanneer er wordt gekeken naar de leiderschapsstijlen volgens Hersey & Blanchard komt de leiderschapsstijl *Steunen* duidelijk naar voren bij AFAS medewerkers. Bij deze leiderschapsstijl is er sprake van veel ondersteunend gedrag en weinig sturend gedrag (Mulder, 2013). Medewerkers die werkzaam zijn op strategisch of tactisch niveau geven aan dat zij medewerkers vrij laten in de werkzaamheden die zij dagelijks uitvoeren, maar dat wanneer zij ergens tegenaan lopen of hulp nodig hebben bij hun leidinggevenden terecht kunnen. Er is gebleken dat medewerkers die op operationeel niveau werkzaam zijn deze manier van leidinggeven ook ervaren en fijn vinden.

SUPERCONCLUSIE 1

AFAS medewerkers zien IBO als iets dat alleen toegevoegde waarde heeft voor medewerkers die veel contact hebben met de klant. In eerste instantie geven medewerkers aan dat zij beschikken over voldoende kennis van IBO, maar wanneer zij hier beter over nadenken kunnen zij niet goed benoemen wat er met IBO wordt bedoeld. Medewerkers voeren het misschien wel door in hun werkzaamheden, maar zijn zich er niet bewust van dat dit IBO is en dat misschien nog beter zou kunnen.

SUPERCONCLUSIE 2

Leidinggevenden spelen een sleutelrol in het stimuleren van gewenst gedrag onder medewerkers. Leidinggevenden zijn zich hiervan bewust. Zelf denken zij dat zij medewerkers voldoende stimuleren om IBO toe te passen, maar volgens de medewerkers die werkzaam zijn op operationeel niveau is dit niet het geval. Daarnaast hebben medewerkers die werkzaam zijn op tactisch niveau in het onderzoek aangegeven dat zij vinden dat zij beschikken over onvoldoende kennis van IBO.

5. STRATEGIE

De belangrijkste conclusies die zijn voortgekomen uit het onderzoek dienen als basis voor de strategie.

De uiteindelijke strategie zal worden gevormd met behulp van een SWOT analyse en een daaropvolgende confrontatiematrix.

5.1 SWOT ANALYSE

Om tot een strategie te komen is een SWOT-analyse gemaakt. Bij een SWOT analyse worden interne en externe factoren tegenover elkaar gezet. Sterktes en zwaktes behoren tot de interne analyse en kansen en bedreigingen tot de externe analyse. Hieronder is de SWOT-analyse weergegeven.

STERKTES		ZWAKTES	
S1:	Platte organisatiestructuur De platte organisatiestructuur maakt communicatie tussen verschillende afdelingen gemakkelijk (Brummelhuis, 2018b, p. 6).	Z1:	Weinig aandacht besteed aan komst nieuwe pay-off Medewerkers gaven aan dat er te weinig aandacht is besteed aan IBO (Brummelhuis, 2018b, p. 23).
S2:	Interne communicatiemiddelen voldoen aan behoeftes van medewerkers AFAS kent veel interne communicatiemiddelen waarmee medewerkers op de hoogte worden gehouden van ontwikkelingen binnen de organisatie (Brummelhuis, 2018b, p. 26).	Z2:	Medewerkers beschikken over onvoldoende kennis van IBO Medewerkers geven aan dat zij niet goed weten hoe zij IBO moeten toepassen in de dagelijkse werkzaamheden (Brummelhuis, 2018b, p. 25).
S3:	Medewerkers kunnen zich vinden in IBO Een meerderheid van de medewerkers vindt het belangrijk dat IBO wordt toegepast in de dagelijkse werkzaamheden (Brummelhuis, 2018b, p. 39).	Z3:	Onvoldoende middelen voor medewerkers om IBO te begrijpen vanuit AFAS Medewerkers willen graag handvatten vanuit AFAS die hen helpen bij de manier waarop IBO toegepast moet worden in de werkzaamheden (Brummelhuis, 2018b, p. 45).
S4:	IBO onderscheidt AFAS van de concurrentie AFAS medewerkers geven aan dat AFAS door IBO anders zijn dan de concurrentie (Brummelhuis, 2018b, p. 34).	Z4:	Niet alle leidinggevenden geven aandacht aan IBO Medewerkers geven aan dat hun leidinggevende op dit moment onvoldoende aandacht besteden aan IBO (Brummelhuis 2018b, p. 49).
S5:	Sterke organisatiecultuur Uit het onderzoek dat door Anne Remijn is uitgevoerd blijkt dat de organisatiecultuur die heerst binnen AFAS duidelijk en sterk is (Brummelhuis, 2018b, p. 37).	Z5:	Een aantal binnendienstmedewerkers zien de toegevoegde waarde van IBO niet in Medewerkers in de binnendienst zien IBO meer als iets dat relevant is voor medewerkers die werkzaam zijn in de buitendienst en dus veel contact hebben met de klant (Brummelhuis, 2018b, p. 38).
S6:	Groot deel van de medewerkers voelt zich betrokken met IBO Uit het onderzoek is gebleken dat het grootste deel van de AFAS medewerkers zich betrokken voelt met IBO (Brummelhuis, 2018b, p. 35).		
S7:	Medewerkers zien in dat IBO van belang is in de werkzaamheden Medewerkers zien IBO als iets dat behoort tot AFAS en waarin AFAS zich onderscheidt van de concurrentie (Brummelhuis, 2018b, p. 37)		
S8:	Streng sollicitatieprocedure waardoor de juiste mensen binnenkomen Om te bewaken dat medewerkers over de juiste eigenschappen beschikken hanteert AFAS een strenge sollicitatieprocedure (Brummelhuis, 2018b, p. 41).		

- S9: Medewerkers zijn intrinsiek gemotiveerd**
Uit het onderzoek is gebleken dat medewerkers gemotiveerd zijn om IBO toe te passen in de werkzaamheden (Brummelhuis, 2018b, p. 46).
- S10: Duidelijke leiderschapsstijl: steunen**
Medewerkers die werkzaam zijn op verschillende functieniveaus geven dezelfde leiderschapsstijl aan (Brummelhuis, 2018b, p. 45).

KANSEN	
K1:	AFAS moet meer aandacht aan IBO geven Uit het onderzoek is gebleken dat er nooit echt expliciet aandacht is besteed aan IBO, waardoor medewerkers niet goed weten wat er van hen wordt verwacht (Brummelhuis, 2018b, p. 28).
K2:	Leidinggevenden kunnen medewerkers meer stimuleren IBO toe te passen in de dagelijkse werkzaamheden Leidinggevenden kunnen IBO een top-of-mind positie geven bij medewerkers door ze te stimuleren IBO toe te passen (Brummelhuis, 2018b, p. 44).
K3:	AFAS moet medewerkers meer handvatten bieden zodat zij IBO optimaal kunnen toepassen Wanneer AFAS meer handvatten biedt aan haar medewerkers kunnen zij IBO beter toepassen in de dagelijkse werkzaamheden (Brummelhuis, 2018b, p. 45).
K4:	Meer aandacht aan IBO tijdens het onboarding proces Medewerkers worden nu niet ingewerkt met de IBO gedachte in het achterhoofd. Deze medewerkers missen kennis hoe zij IBO kunnen toepassen (Brummelhuis, 2018b, p. 31).
K5:	Medewerkers zijn niet bewust bezig met IBO Medewerkers hebben tijdens het onderzoek aangegeven dat zij niet goed weten wanneer iets tot IBO behoort of niet, omdat zij hier nog nooit iets over hebben gehoord (Brummelhuis, 2018b, p. 43).
K6:	Medewerkers geven aan dat zij IBO meer toe kunnen passen in de dagelijkse werkzaamheden dan zij op dit moment doen AFAS medewerkers hebben tijdens het onderzoek aangegeven dat zij IBO nog meer kunnen toepassen dan zij op dit moment doen (Brummelhuis, 2018b, p. 42).

BEDREIGINGEN	
B1:	Medewerkers kunnen doorschieten met het toepassen van IBO Wanneer medewerkers te veel bezig zijn met IBO kan het zo zijn dat zij klanten gaan zeggen hoe zij processen aan <i>moeten</i> pakken in plaats van aan <i>kunnen</i> pakken (Brummelhuis, 2018b, p. 32).
B2:	IBO kan arrogant overkomen Medewerkers geven tijdens de diepte-interviews aan dat IBO voor buitenstaanders mogelijk arrogant kan overkomen (Brummelhuis, 2018b, p. 36).
B3:	IBO moet geen afvalputje worden Medewerkers vinden het belangrijk dat IBO wel waargemaakt wordt (Brummelhuis, 2018b, p. 36).
B4:	Niet alle medewerkers hebben genoeg tijd om IBO toe te passen Uit het onderzoek blijkt dat medewerkers op de afdelingen Support en Consultancy soms te weinig tijd hebben om IBO toe te passen in de werkzaamheden (Brummelhuis, 2018b, p. 45).
B5:	Er is veel concurrentie op de softwaremarkt (Brummelhuis, 2018b, p. 36).

5.2 CONFRONTATIEMATRIX

De SWOT analyse die in de vorige paragraaf is besproken dient als basis voor de confrontatiematrix die in deze paragraaf te lezen is. Met behulp van een confrontatiematrix worden de sterktes en zwaktes geconfronteerd met de kansen en bedreigingen. Aan deze verschillende zogenoemde confrontaties worden scores toegekend tussen -2 en 2, waarbij -2 het laagste is en 2 het hoogste. Deze scores geven aan hoe groot de kans of de bedreiging is dat die confrontatie met zich meebrengt. Uiteindelijk worden de toegekende scores opgeteld om uiteindelijk te kunnen zien welke strategische keuzes de grootste kans op slagen hebben of de grootste bedreiging vormen (Knoot, z.d.). Wanneer er een zeer grote kans is bij een bepaalde confrontatie dan is deze groen gearceerd. Wanneer een confrontatie zeer bedreigend is, dan is deze rood gearceerd.

SCORES:

- 2 = Zeer grote kans
- 1 = Grote kans
- 0 = Neutraal
- 1 = Bedreigend
- 2 = Zeer bedreigend

		KANSEN						BEDREIGINGEN					TOTAAL
		K1	K2	K3	K4	K5	K6	B1	B2	B3	B4	B5	
STERKTES	S1	0	2	0	1	1	1	0	-1	-1	-2	0	-1
	S2	2	1	2	1	0	1	1	1	2	1	-1	11
	S3	2	2	2	2	1	2	-1	-2	1	-2	1	6
	S4	1	1	2	1	1	2	-1	-1	-1	-1	-1	3
	S5	1	1	1	2	1	2	0	-2	0	0	-1	5
	S6	2	2	2	1	2	2	-2	0	0	-1	0	8
	S7	2	2	2	0	2	2	-2	-1	0	0	0	7
	S8	0	-2	-1	1	-2	-2	-1	-2	1	0	0	-8
	S9	2	1	1	0	2	2	-2	-2	-1	1	1	5
	S10	0	2	1	2	0	0	1	1	1	0	0	8
ZWAKTES	Z1	2	2	2	1	1	1	-2	-2	-2	0	-2	1
	Z2	2	2	2	1	2	2	0	-1	-1	1	-2	6
	Z3	1	2	2	1	2	1	-2	-2	-2	-1	0	3
	Z4	2	-1	2	0	1	2	-2	-1	-2	0	-2	2
	Z5	2	2	2	1	0	1	-1	-1	-1	-1	-2	2
TOTAAL		21	19	22	15	14	19	-14	-16	-6	-3	-9	

Kansen 1, 2, 3 en 6 scoren het hoogste in de confrontatiematrix. Bedreigingen 1 en 2 vormen de grootste bedreiging. Deze kansen en bedreigingen vormen de basis voor de strategische pijlers.

5.3 STRATEGISCHE PIJLERS

In bovenstaande confrontatiematrix is af te lezen dat de volgende strategische issues de hoogste scores hebben (op basis van hoogste score naar lagere score):

1. Kans 3: AFAS moet medewerkers meer handvatten bieden zodat zij IBO optimaal kunnen toepassen
2. Kans 2: Leidinggevenden kunnen medewerkers meer stimuleren IBO toe te passen in de dagelijkse werkzaamheden.
3. Kans 1: AFAS moet meer aandacht aan IBO geven
4. Kans 6: Medewerkers geven aan dat zij IBO meer toe kunnen passen in de dagelijkse werkzaamheden dan zij op dit moment doen.

Daarnaast is het opvallend dat bedreiging 1: Medewerkers kunnen doorschieten met het toepassen van IBO en bedreiging 2: IBO kan arrogant overkomen extreem laag scoren. De lage scores geven aan dat er een grote bedreiging zit.

5.4 STRATEGISCHE KEUZES

Uit de confrontatiematrix komt duidelijk naar voren dat de meeste kansen voor AFAS liggen in de confrontatie *sterktes x kansen*. Er is gekozen om de kansen die er zijn aan te grijpen en bedreigingen tegen te gaan. De twee strategieën die het meest waardevol zijn voor AFAS zijn een groei strategie en ambassadeursstrategie.



GROEISTRATEGIE

MAAK IBO **TOP OF MIND**

Aarnoutse beschrijft in het boek Alignment 2.0 dat het gedrag van medewerkers enorm belangrijk is bij het waarmaken van strategische doelen. Een strategie kan pas succes hebben wanneer deze intern voldoende geladen is (Aarnoutse, 2016). Voor AFAS is de *branding inside-out* benadering van toepassing. Met *branding inside-out* wordt het merk dat door de buitenwereld wordt gezien gecreëerd vanuit de organisatiecultuur (Cremers, 2017). De sterke organisatiecultuur en platte organisatiestructuur die bestaan binnen AFAS maken het gemakkelijk om de *branding inside-out* benadering na te leven. AFAS belooft de buitenwereld dat zij inspireren tot beter ondernemen. Het is van belang dat medewerkers dit ook in zich hebben en overbrengen. Uit het onderzoek is gebleken dat de organisatiestrategie van AFAS op dit moment onvoldoende geladen is onder medewerkers. Medewerkers weten niet in hoeverre zij IBO op dit moment toepassen in de dagelijkse werkzaamheden. De reden die zij hiervoor geven is het feit dat medewerkers niet weten wat er concreet van hen wordt verwacht (Brummelhuis, 2018b, p. 57).

Wanneer er wordt gekeken naar het uiteindelijke strategische organisatiedoel van AFAS, namelijk ervoor zorgen dat klanten AFAS-*fan* worden, is het van essentieel belang dat IBO een *top of mind* positie krijgt en behoudt bij medewerkers, waardoor zij dit gaan toepassen in de dagelijkse werkzaamheden. Dit is de reden dat er gekozen is voor een groei strategie. De groei strategie zal ervoor zorgen dat IBO *top of mind* wordt bij AFAS medewerkers. Op het moment dat medewerkers IBO wel *top of mind* hebben en weten wat er van hen wordt verwacht zal dit zijn vruchten afwerpen richting klanten. Klanten zullen AFAS als waardevoller gaan ervaren en AFAS-*fan* worden. Dit zal erin resulteren dat deze klanten positief zijn tegenover AFAS en een duurzame relatie aangaan met AFAS.

Uiteindelijk zal de communicatie met betrekking tot IBO structureel worden ingezet in het communicatieklimaat dat heerst binnen AFAS, waardoor de *top of mind* positie van IBO bij AFAS medewerkers wordt gewaarborgd. De strategie kent drie stappen:

STAP 1

Korte termijn

Het is van belang dat alle AFAS medewerkers voldoende kennis hebben over IBO. Medewerkers beschikken over voldoende kennis van IBO wanneer zij in eigen woorden kunnen vertellen wat er met IBO wordt bedoeld en dat medewerkers weten hoe zij de vertaalslag kunnen maken naar gedrag.

STAP 2

Middellange termijn

Wanneer alle medewerkers beschikken over voldoende kennis van IBO moet ervoor worden gezorgd dat medewerkers de organisatiestrategie, dus IBO, gaan omarmen. Met omarmen wordt bedoeld dat medewerkers zich betrokken gaan voelen met de organisatiestrategie IBO.

STAP 3

Lange termijn

Wanneer medewerkers de organisatiestrategie omarmen, zal de motivatie om IBO toe te passen in de dagelijkse werkzaamheden dermate gegroeid zijn dat zij dit gaan doorvertalen naar gedrag. Uiteindelijk zal dat ervoor zorgen dat de organisatiedoelstellingen worden behaald.



AMBASSADEURSSTRATEGIE

STEL **IBO-HELDEN** AAN

Aanvullend op de groeistrategie zal er ook een ambassadeursstrategie worden gehanteerd. Om ervoor te zorgen dat IBO *top of mind* blijft bij de medewerkers is het van belang dat er voldoende triggers zijn om IBO warm en levendig te houden onder medewerkers. Leidinggevendenden zullen hier een grote rol in gaan spelen. In het onderzoek hebben veel medewerkers aangegeven dat zij hun leidinggevende zien als voorbeeld. Wanneer leidinggevendenden het goede voorbeeld geven zal dit onbewust effect hebben op het gedrag van medewerkers (Brummelhuis, 2018b, p. 43).

Uiteindelijk is het de ambitie om van alle medewerkers IBO-helden te maken. Om deze stap te bereiken zullen leidinggevendenden als eerst worden gestimuleerd om IBO-helden te worden. Zij kunnen ervoor zorgen dat de organisatiestrategie nog meer gaat leven onder medewerkers en dat medewerkers iedere keer dat extra stapje gaan zetten in hun dagelijkse werkzaamheden waardoor klanten AFAS als waardevoller gaan ervaren. Dit zal resulteren in een steeds groter groeiend aantal IBO-helden die de organisatiestrategie begrijpen en toepassen in de dagelijkse werkzaamheden.

Leidinggevendenden spelen de rol van *influencer* voor medewerkers op operationeel niveau. Dit is volgens het communicatieprincipe *two-step-flow*. Met *two-step-flow* wordt bedoeld dat de communicatie via twee stappen verloopt: van directie naar leidinggevendenden naar medewerkers die werkzaam zijn op operationeel niveau. (Michels, 2012, p. 200). Leidinggevendenden oefenen invloed uit op het gedrag van de medewerkers die werkzaam zijn op operationeel niveau. De ambassadeurs, dus leidinggevendenden, bereiken medewerkers door met ze in gesprek te gaan. De kans is groot dat medewerkers eerder meningen en visies overnemen van een leidinggevende dan van de organisatie zelf (Michels, 2012, p. 201).

BEDREIGINGEN

De twee bedreigende pijlers die uit de confrontatiematrix zijn voortgekomen zijn bedreiging 1. *Medewerkers kunnen doorschieten met het toepassen van IBO* en bedreiging 2. *IBO kan arrogant overkomen*. Deze kunnen minder bedreigend worden wanneer medewerkers goed weten wat er van hen wordt verwacht op het gebied van IBO. Wanneer medewerkers weten wat er met IBO wordt bedoeld en hier zelf een invulling kunnen geven, dan weten medewerkers welk gedrag verwacht wordt en kunnen beter inschatten wanneer zij doorschieten in dit gedrag. Daarnaast zal er focus zijn vanuit de leidinggevende op het toepassen van IBO. Hierdoor zullen medewerkers voldoende kennis hebben wanneer zij IBO op een juiste manier toepassen en in welk geval zij te ver gaan met het toepassen van IBO. Wanneer alle medewerkers weten hoe zij IBO kunnen gebruiken in de dagelijkse werkzaamheden kan het zijn dat de uitstraling hiervan ervoor gaat zorgen dat buitenstaanders AFAS zien als voorbeeld, in plaats van een arrogante organisatie.

6. ADVIES

Op basis van de groeistrategie en ambassadeursstrategie is een middelenmix samengesteld die zal bijdragen aan het behalen van de opgestelde doelstellingen. In dit hoofdstuk wordt de bijbehorende middelenmix uitgebreid toegelicht.

De grootste uitdaging om het probleem op te lossen is om ervoor te zorgen dat AFAS medewerkers beschikken over voldoende kennis van IBO, de juiste handvatten krijgen vanuit AFAS en de vertaling weten te maken naar gedrag. Hiermee wordt bedoeld dat medewerkers moeten weten hoe zij IBO kunnen toepassen in de dagelijkse werkzaamheden. Door kritisch te hebben gekeken naar de wensen die medewerkers in de online enquête en tijdens de interviews hebben aangegeven is het volgende advies met bijbehorende middelenmix opgesteld.

OPERATIONALISATIE IBO PER FUNCTIEGEBIED

Om medewerkers bewust te maken van wat IBO precies inhoudt is het van groot belang dat IBO wordt vertaald naar operationele termen. Met operationele termen wordt bedoeld dat IBO begrijp- en meetbaar wordt voor alle medewerkers. De omschrijvingen worden zo geschreven dat medewerkers zichzelf kunnen identificeren in de omschrijvingen. Het is belangrijk om naast een algemene definitie ook omschrijvingen te definiëren die per functie/rol binnen AFAS gelden. Hieronder is een algemene definitie voor IBO gegeven:

“AFAS inspireert Beter Ondernemen. In alle beslissingen die bij AFAS worden genomen staat IBO centraal. AFAS inspireert organisaties tot beter ondernemen en streeft ernaar om klantgericht te werken in plaats van klantafhankelijk. Medewerkers spelen hierin een belangrijke rol. Medewerkers werken aan het product dat door klanten wordt gebruikt, zijn in contact met de klant en werken aan een optimale klantrelatie. Het is van essentieel belang dat medewerkers IBO toepassen in de dagelijkse werkzaamheden om ervoor te zorgen dat ook buitenstaanders zien dat AFAS voldoet aan de pay-off. Het uiteindelijke doel is dat klanten AFAS als waardevoller gaan ervaren en uiteindelijk *fan* worden. Voor AFAS is het van belang dat klanten *fan* worden, omdat dit leidt tot positieve mond-tot-mond reclame en duurzamere relaties met klanten.”

COMPELLING STORY

AFAS moet het voortouw nemen in het meekrijgen van alle medewerkers in de gedachte achter de organisatiestrategie IBO. Daarom is het creëren van een *compelling story* de basis van het advies. Een *compelling story* is een aantrekkelijk verhaal dat op een authentieke manier vertelt wat de *big 'Why'* van een organisatie is (Hemelsblauw, 2013). Middels deze *compelling story* zal IBO opnieuw worden geladen onder medewerkers. Dat zal ervoor zorgen dat zij de noodzaak van het toepassen van IBO inzien.

IBO is de kernboodschap van deze *compelling story*. Medewerkers hebben in de online enquête aangegeven dat zij achter IBO staan, maar niet goed begrijpen wat het ook alweer is en waarom het zo belangrijk is. Het is goed om hier bewustzijn voor te creëren. Er moet duidelijk naar voren komen in het verhaal dat het van belang is voor AFAS dat IBO wordt toegepast door medewerkers, maar dat het toepassen van IBO in de dagelijkse werkzaamheden kansen biedt voor medewerkers. Door de klant continu in het achterhoofd te hebben tijdens de dagelijkse werkzaamheden zullen medewerkers op de lange termijn meer waardering krijgen voor de werkzaamheden die zij uitvoeren. Het verhaal moet bewustzijn creëren bij medewerkers dat organisaties beter, winstgevender en leuker worden door de werkzaamheden die AFAS medewerkers dagelijks uitvoeren. Hierbij moet het duidelijk zijn dat dit niet alleen wordt veroorzaakt door de medewerkers die werkzaam zijn in de buitendienst, maar ook de medewerkers die niet dagelijks in contact zijn met de klant. Deze medewerkers zijn namelijk minstens zo belangrijk als de medewerkers die klanten bezoeken. De *compelling story* zal ook in lijn zijn met de eerder door AFAS geformuleerde kernwaarden *doen, gek, familie* en *vertrouwen*.

Storytelling, en dus het hebben van een *compelling story*, zorgt ervoor dat medewerkers meer betrokken en loyaler zijn tegenover de organisatie. Dit leidt ertoe dat de reputatie van de organisatie zowel intern als extern verbeterd wordt (Gill, 2011, p. 13).

AANPAK PER AFDELING

Uit het onderzoek is gebleken dat er verschillen zitten in het niveau waarop medewerkers beschikken over kennis van en betrokkenheid met IBO. Daarom is het belangrijk dat er een aanpak wordt opgesteld per functiegebied (Brummelhuis, 2018b, p. 28-53). De groeistrategie kent drie stappen, dit maakt het gemakkelijk om in te spelen op het niveau waarover medewerkers beschikken. Wanneer er op een afdeling meer moet gebeuren op het gebied van bijvoorbeeld kennis, dan duurt de overstap van stap 1 naar stap 2 op die afdeling wat langer dan op een andere afdeling. Iedere afdeling krijgt zijn eigen aanpak. De verdeling van het niveau waarop afdelingen beschikken over voldoende capaciteiten om IBO toe te passen in de dagelijkse werkzaamheden is gebaseerd op de resultaten uit het onderzoeksrapport (Brummelhuis, 2018b, p. 28-53).

In onderstaand overzicht is de indeling van de verschillende afdelingen over de drie verschillende niveaus af te lezen. De afdelingen die zijn ingedeeld bij laag niveau hebben het gevoel dat IBO niet relevant is voor hen. De afdelingen die tot de categorie 'medium niveau' behoren kunnen zich wel vinden in de gedachte achter IBO, maar weten niet hoe zij dit toe moeten passen in de dagelijkse werkzaamheden. De afdelingen die zijn ingedeeld in de categorie 'hoog niveau' beschikken over de meeste kennis van IBO, waardoor de kans groot is dat zij dit sneller oppakken en gaan toepassen in de dagelijkse werkzaamheden.

LAAG NIVEAU	MEDIUM NIVEAU	HOOG NIVEAU
PRODUCT DEVELOPMENT	SUPPORT	SUCCESMANAGEMENT
ARCHITECTURE & INNOVATION	CONSULTANCY	MARKETING
	SALES	COMMERCIE
	CONTROLLING	APB

LAAT MEDEWERKERS HET ZELF DOEN

Uiteindelijk moeten medewerkers het gewenste gedrag uit zichzelf gaan vertonen. Allereerst moeten de leidinggevenden de juiste handvatten krijgen om zich in te kunnen zetten als 'IBO-helden' en daarna moeten medewerkers aan de gang met het begrijpen, omarmen en toepassen van IBO. Het is belangrijk dat het geen toneelspel wordt, maar dat mensen vrije invulling kunnen geven aan wat IBO voor hem/haar betekent in de dagelijkse werkzaamheden. IBO moet het hogere doel zijn in de dagelijkse werkzaamheden van iedere AFAS medewerker.

6.1 MIDDELENMIX

In deze paragraaf wordt de middelenmix besproken die ertoe zal leiden dat de strategische pijlers worden omgebogen tot sterke punten en dat sterke punten mogelijk nog verder worden geoptimaliseerd. Allereerst zal de samenhang tussen de verschillende middelen worden gegeven en daarna volgt een toelichting per communicatiemiddel.

SAMENHANG MIDDELENMIX

Uit het onderzoek is gebleken dat medewerkers die werkzaam zijn op verschillende functieniveaus en afdelingen niet goed weten wat er van hen wordt verwacht wanneer het gaat over IBO. IBO is nooit concreet gemaakt voor medewerkers. Daarom is het van essentieel belang dat IBO wordt [vertaald naar operationele termen](#). Deze operationele termen zijn vertaald in [IBO Graadmeters](#) die voor iedere afdeling binnen AFAS zijn opgesteld. Door aandacht aan IBO te geven tijdens een [Cultuurcafé](#) wordt de kennis in relatief weinig tijd vergroot. Om ervoor te zorgen dat medewerkers hier een gevoel bij krijgen zal dit worden vertaald in een [film](#).

Op het moment dat er voldoende bewustwording is gecreëerd in het belang van IBO voor AFAS en medewerkers zelf zal ervoor worden gezorgd dat medewerkers hier zelf mee aan de gang kunnen. Om dit te bereiken worden [IBO trainingen](#) georganiseerd. Er worden trainingen georganiseerd voor medewerkers die werkzaam zijn op operationeel niveau en een training voor medewerkers die werkzaam zijn op strategisch en tactisch niveau.

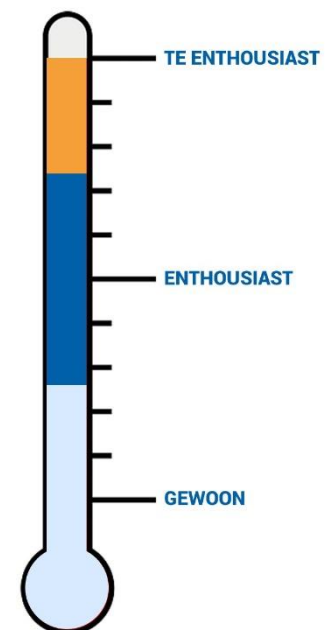
Wanneer het kennisniveau van medewerkers ten aanzien van IBO is opgeschroefd en de houding van IBO middels de *compelling story* positief is zal de vertaalslag moeten worden gemaakt naar gedrag. AFAS medewerkers hebben tijdens het onderzoek aangegeven dat zij graag handvatten zouden willen zien in de vorm van voorbeelden van collega's en tips & tricks. Deze wensen komen samen op het [online platform](#) dat wordt gelanceerd. Medewerkers leren van elkaar door de voorbeelden die zij elkaar geven.

IBO GRAADMETER

Uit het onderzoek is gebleken dat AFAS medewerkers wel achter de gedachte van IBO staan, maar dat zij niet goed weten hoe zij IBO moeten toepassen in de dagelijkse werkzaamheden. Om ervoor te zorgen dat IBO begrijpelijk is voor AFAS medewerkers zijn IBO Graadmeters opgesteld. Deze IBO Graadmeters helpen bij het begrijp- en meetbaar maken van IBO. Iedere medewerker moet een eigen gevoel krijgen bij IBO en de vertaling naar gedrag zelf weten te maken. Medewerkers moeten de boodschap meekrijgen, maar hier zelf invulling aan weten te geven in de dagelijkse werkzaamheden.

In figuur 3 is de IBO Graadmeter afgebeeld. Er is af te lezen dat er drie punten zijn in het toepassen van IBO in de dagelijkse werkzaamheden: *gewoon* (0), *enthousiast* (5) en *te enthousiast* (10). Ieder punt staat voor een scenario. Deze graadmeter helpt medewerkers om te begrijpen wat er nou concreet van hen wordt verwacht. Bij het punt *gewoon* voeren medewerkers hun dagelijkse werkzaamheden uit, maar medewerkers passen IBO niet bewust toe. De manier waarop zij hun werkzaamheden uitvoeren is voldoende, maar het gedrag is niet het gewenste gedrag. Medewerkers zetten die extra stap niet, die wel wordt gezet wanneer medewerkers de IBO-gedachte toepassen in de dagelijkse werkzaamheden.

Op het moment dat de medewerkers wel die extra stap richting de klant zetten is het punt *enthousiast* van toepassing. Dit is het gewenste gedrag. Medewerkers passen IBO niet te weinig toe en schieten niet door. In bijlage B is de operationalisatie per afdeling met behulp van de IBO Graadmeter te vinden. Wanneer medewerkers doorschieten met het toepassen van IBO in de dagelijkse werkzaamheden behoren zij tot punt *te enthousiast*. Het gedrag dat medewerkers in deze categorie laten zien brengt negatieve effecten van het gewenste gedrag met zich mee.



Figuur 3: IBO Graadmeter

AFAS medewerkers moeten IBO toepassen in de dagelijkse werkzaamheden, maar hier niet in doorschieten. Medewerkers kunnen door de concrete omschrijvingen die aan de IBO Graadmeter gekoppeld zijn zelf kijken of hun gedrag voldoet aan het gewenste gedrag of dat zij IBO te weinig of juist te veel toepassen in de dagelijkse werkzaamheden.

De IBO Graadmeter zal ook een grote rol gaan spelen bij de forecast-gesprekken die zes tot twaalf keer per jaar tussen medewerkers op tactisch niveau en medewerkers op operationeel niveau plaatsvinden. Tijdens dit forecastgesprek wordt aandacht besteed aan het functioneren van een medewerker en de persoonlijke doelen die een medewerker nog heeft. Uit onderzoek is gebleken dat er op dit moment nog geen aandacht aan IBO wordt besteed in het forecastgesprek, maar dat medewerkers hier wel behoefte aan hebben (Brummelhuis, 2018b, p. 33). Aan de hand van de IBO Graadmeter kan worden

bepaald in hoeverre een medewerker IBO toepast in de dagelijkse werkzaamheden. Collega's geven met een score tussen 0 en 10 aan in hoeverre een collega IBO toepast in de dagelijkse werkzaamheden. Afhankelijk van de score kan worden gekeken hoe een medewerker IBO nog meer zou kunnen toepassen in de dagelijkse werkzaamheden dan hij/zij nu al doet.

CULTUURCAFÉ

Tijdens het Cultuurcafé dat op 13 april 2018 wordt gehouden zal er aandacht worden besteed aan IBO. Bas (CEO) zal vertellen over wat er nou wordt bedoeld met IBO en waarom het zo belangrijk is dat alle medewerkers IBO toepassen in de dagelijkse werkzaamheden. Bas zal de IBO Graadmeters tijdens dit Cultuurcafé presenteren. Aan de hand van de IBO Graadmeters wordt verteld wat er per afdeling wordt verwacht. Dit zal ervoor zorgen dat de kennis van AFAS medewerkers ten aanzien van IBO groeit.

FILM

In een film van ongeveer zes minuten wordt de *compelling story* gedeeld. Het wordt een film genoemd in plaats van een filmpje, omdat de boodschap die de film met zich meebrengt medewerkers zal raken. Door de film wordt er meer bewustzijn gecreëerd op het gebied van IBO, waardoor medewerkers IBO gaan omarmen.

In de film wordt het verhaal van IBO verteld door medewerkers die werkzaam zijn op verschillende afdelingen. De kernboodschap die in de film naar voren zal komen is IBO in combinatie met de kernwaarden en het gedrag dat van medewerkers wordt verwacht. Er zal antwoord worden gegeven op de vraag waarom IBO zo belangrijk is en welke rol medewerkers spelen in het uitstralen van IBO naar de buitenwereld. Om ervoor te zorgen dat de *compelling story* veel indruk achterlaat bij de kijkers zullen medewerkers worden ingezet als hoofdrolspelers. Hierdoor wordt AFAS verpersoonlijkt met behulp van de medewerkers. Niet alleen de medewerkers die veel in contact zijn met de klant, maar ook medewerkers die 'achter de schermen' onmisbaar werk verrichten om ervoor te zorgen dat de medewerkers in de buitendienst met het product naar de klant kunnen stappen zullen naar voren komen in de film.

Via leidinggevendenden zal worden gepeild welke medewerker geschikt is om mee te werken aan het maken van de film. Door het meewerken aan de *making off* van de film zal de betrokkenheid van de medewerkers alleen maar groter worden. De première van de film zal tijdens het IBO Cultuurcafé op 13 april 2018 plaatsvinden. Dit is een Kantoordag, wat betekent dat er veel medewerkers op kantoor zijn. Daarnaast wordt de indruk die de film op medewerkers maakt vergroot door de setting waarin de film wordt laten zien, namelijk het inspannende Da Vinci Theater. Vervolgens wordt de film op InSite geplaatst waardoor medewerkers deze op eigen gelegenheid terug kunnen kijken wanneer zij willen.

Deze film kan ook extern worden gecommuniceerd om de bedreiging dat buitenstaanders AFAS misschien als arrogant zouden kunnen zien te verkleinen. Buitenstaanders zullen inzien dat IBO niet alleen is wat AFAS roept, maar ook daadwerkelijk doet. De video moet ervoor zorgen dat kijkers bewondering krijgen voor de manier van werken die AFAS hanteert en hierdoor geïnspireerd raken.

TRAINING IBO

Er zullen meerdere IBO trainingen worden georganiseerd. Uit onderzoek is gebleken dat medewerkers graag een training willen in het toepassen van IBO in de dagelijkse werkzaamheden (Brummelhuis, 2018b, p. 29). Deze trainingen hebben als doel dat medewerkers meer *feeling* krijgen met IBO en dat zij zich bewust worden van het gedrag dat er van hen wordt verwacht. Alleen voldoende kennis en een positieve houding tegenover IBO zal er niet voor zorgen dat medewerkers dit gaan toepassen in de dagelijkse werkzaamheden. Er moet een vertaalslag worden gemaakt naar gedrag, dit wordt gerealiseerd met behulp van de trainingen die worden georganiseerd.

De trainingen zijn bedoeld voor alle AFAS medewerkers, dus ook de medewerkers die werkzaam zijn in de binnendienst en zelden klantcontact hebben. Het is belangrijk dat ook de medewerkers die geen klantcontact hebben zich bewust zijn van het feit dat zij in hun dagelijkse werkzaamheden ook rekening moeten houden met de wensen en behoeften van klanten. Medewerkers moeten werken met

de klant in het achterhoofd. Medewerkers die werkzaam zijn op strategisch en tactisch niveau zullen een extra training krijgen om te leren hoe zij medewerkers kunnen stimuleren om IBO toe te passen in de dagelijkse werkzaamheden. Voldoende kennis van IBO is niet voldoende om ervoor te zorgen dat medewerkers dit gaan toepassen in de dagelijkse werkzaamheden, medewerkers moeten er zelf mee aan de slag gaan.

De trainingen voor medewerkers die werkzaam zijn op operationeel niveau zijn gericht op het vertalen van IBO naar operationele termen en het toepassen van IBO in de dagelijkse werkzaamheden. De trainingen worden gegeven door medewerkers die werkzaam zijn op strategisch niveau. Middels praktijkvoorbeelden, tips en rollenspellen krijgen medewerkers handvatten over het toepassen van IBO. Daarnaast zal er een uitgebreide uitleg komen over het werken met de IBO Graadmeter. Iedere afdeling heeft een eigen training, waardoor passende praktijkvoorbeelden en gerichte tips gegeven kunnen worden waarmee medewerkers direct aan de slag kunnen. In deze training leren medewerkers welk gedrag er van hen wordt verwacht en op welke manier zij IBO kunnen toepassen in de dagelijkse werkzaamheden.

Daarnaast is het van belang om leidinggevenden te trainen in het worden van een ambassadeur van IBO. Om een ambassadeur van IBO te worden moet een medewerker goed begrijpen wat het gewenste gedrag is. Daarom zullen leidinggevenden vooral getraind worden aan de hand van stellingen en rollenspellen. Medewerkers die werkzaam zijn op strategisch en tactisch niveau moeten een gevoel krijgen bij het gedrag van medewerkers: wanneer voldoet iets wel of niet aan IBO? Door hier interactief mee aan de slag te gaan zal het voor leidinggevenden duidelijk worden waar de grens ligt tussen zogenaamd 'goed' en 'slecht' gedrag. De IBO Graadmeter helpt hen hierbij. Tevens zal er getraind worden op de manier waarop leidinggevenden medewerkers kunnen stimuleren om IBO toe te passen in de dagelijkse werkzaamheden. Uit het onderzoek is gebleken dat medewerkers het stimulerend vinden wanneer zij een compliment krijgen van hun leidinggevende (Brummelhuis, 2018b, p. 47).

ONLINE PLATFORM

Uit het onderzoek is gebleken dat medewerkers voorbeelden van collega's erg inspirerend vinden (Brummelhuis, 2018b, p. 40). Om medewerkers die werkzaam zijn op verschillende afdelingen met elkaar in verbinding te brengen zal een online platform worden gelanceerd. Dit online platform is toegankelijk voor alle AFAS medewerkers. Hier kunnen medewerkers individueel, maar ook in groepsverband *best practices* delen. Het online platform maakt het voor medewerkers die werkzaam zijn in de buitendienst ook mogelijk om nieuws van afdelingen die werkzaam zijn in de binnendienst mee te krijgen. Medewerkers worden niet alleen geïnspireerd door hun directe collega's, maar ook door collega's die hele andere dagelijkse werkzaamheden uitvoeren. Zo worden consultants bijvoorbeeld niet alleen door mede-consultants geïnspireerd, maar consultants ook door programmeurs of supportmedewerkers, en andersom. Uit onderzoek dat in 2015 is uitgevoerd door een student aan de Radboud Universiteit is gebleken dat een actieve deelname aan een online platform de betrokkenheid en verbondenheid van medewerkers met de organisatie vergroot (Lammerink, 2015).

AFAS vindt het belangrijk dat medewerkers nadenken volgens het 'Gezonde verstand', daarom zijn er geen regels verbonden aan de content die gedeeld wordt op dit online platform. Medewerkers moeten met het *gezonde verstand* beslissen of iets waardevol is om te delen of niet. Content in de vorm van een verhaaltje, een foto of een video kan gedeeld worden. Voorbeelden van content die geplaatst kunnen worden zijn nieuwe functionaliteiten die door de afdeling product development zijn gemaakt of een ervaring die een consultant heeft meegemaakt. De afdeling Architecture & Innovation kan bijvoorbeeld content delen over nieuwe *features* die zij hebben ontwikkeld voor NEXT, het product dat AFAS aan het ontwikkelen is voor de toekomst. Dit online platform zal worden geïntroduceerd tijdens hetzelfde cultuurcafé als de film wordt getoond. De maandag daaropvolgend zal er een banner op InSite verschijnen met een link naar het online platform.

Op het online platform is ruimte voor interactie: medewerkers kunnen reageren op berichten en *likes* uitdelen. Dit online platform sluit naadloos aan bij de kernwaarden van AFAS. De kernwaarde *familie* is passend omdat medewerkers met elkaar in contact worden gebracht en zij verhalen en ervaringen

kunnen delen. De kernwaarde *doen* door het delen van *best practices*. De kernwaarde *vertrouwen* door het vertrouwen wat we in elkaar en onze klanten hebben en uiteindelijk de kernwaarde *gek* doordat er geen regels zitten aan de content die verspreid wordt dus dat medewerkers dit zelf mogen bepalen. Daarnaast kunnen er ook filters worden ingeschakeld waardoor medewerkers kunnen selecteren of zij alleen inspiratie van een bepaalde afdeling willen zien of van de gehele organisatie.

Change agents

Er zullen vijftien zogenoemde *change agents* in worden gezet om ervoor te zorgen dat het online platform vanaf de lancering wordt gebruikt. Een *change agent* helpt om veranderingen binnen organisaties succesvol in te voeren (Flahiff, 2017). Medewerkers die werkzaam zijn op verschillende functieniveaus en verschillende afdelingen zullen worden gevraagd om als eerste content te delen. Het inzetten van *change agents* is volgens principe *sociale bewijskracht* van Robert Cialdini. Sociale bewijskracht houdt in dat mensen sneller geneigd zijn om iets te doen wanneer iemand anders dezelfde ervaring meemaakt (Segveld, 2015). Wanneer medewerkers zien dat andere medewerkers ook iets delen zullen zij geneigd zijn om ook eigen ervaringen en voorbeelden te delen op het online platform.

Om ervoor te zorgen dat het platform niet wordt vergeten zal er tijdens ieder Cultuurcafé een voorbeeld worden uitgelicht. Dit voorbeeld wordt geselecteerd door het aantal *likes* die door medewerkers zelf zijn gegeven op een bericht. Hierdoor worden medewerkers getriggerd om het platform te bezoeken. Daarnaast zal het ook een trigger zijn voor medewerkers om te zien wat andere collega's delen.

7. IMPLEMENTATIEPLAN

In dit hoofdstuk volgt een toelichting van de stappen die genomen moeten worden om het opgestelde advies daadwerkelijk uit te voeren.

7.1 ACCOUNTABILITY

De paragraaf accountability geeft inzicht in de te verwachten kosten en opbrengsten die het advies met zich meebrengt.

KOSTEN

Het budget dat nodig is voor het uitvoeren van de twee geformuleerde strategieën met de bijbehorende middelenmix bedraagt €41.975. Hieronder is in een overzicht af te lezen hoeveel het kost om de middelenmix uit te werken. Een uitgebreid overzicht van de kosten is te vinden in bijlage C.

Globaal overzicht kosten:

FILM COMPELLING STORY	Conceptontwikkeling en productie	€2.857 (afgerond)
IBO GRAADMETERS	Conceptontwikkeling	€152 (afgerond)
TRAININGEN IBO MEDEW.	Conceptontwikkeling en uitvoering	€32.495 (afgerond)
TRAINING IBO LEIDINGGEV.	Conceptontwikkeling en uitvoering	€5.189 (afgerond)
ONLINE PLATFORM	Conceptontwikkeling en productie	€672 (afgerond)
TOTAAL		€41.365 (afgerond)

OPBRENGSTEN

De opbrengsten van de geadviseerde strategieën zijn moeilijk in concrete bedragen uit te drukken omdat het een intern vraagstuk betreft. Er wordt aangenomen dat er omzetgroei wordt gerealiseerd wanneer de organisatiestrategie IBO meer gaat leven onder AFAS medewerkers en beter wordt toegepast in de dagelijkse werkzaamheden. Er zullen zowel intern als extern kostenvoordelen optreden. Meer klanten zullen op de langere termijn *fan* worden van AFAS op het moment dat AFAS medewerkers IBO meer gaan toepassen in de dagelijkse werkzaamheden. Dit komt omdat de klanten centraal worden gesteld in alle keuzes die door AFAS medewerkers wordt gemaakt. Uit onderzoek van een student aan de Radboud Universiteit is gebleken dat er een relatie is in de mate waarin een medewerker verbonden is met een organisatie en de medewerkerstevredenheid, de productiviteit en het verzuimpercentage (Lammerink, 2015). Een uitgebreid overzicht van de opbrengsten is te vinden in bijlage D.

Globaal overzicht opbrengsten:

OMZETGROEI	0,005 x €121.431.000	€607.155
ZIEKTEVERZUIM	241 dagen x €230	€55.430
TOTAAL		€662.585

RETURN ON INVESTMENT (ROI)

De ROI geeft inzicht in de verhouding tussen de kosten en opbrengsten. De ROI drukt in procenten uit wat de uiteindelijke winst is uit de investeringen. Onderstaande berekening laat zien dat de ROI 15% is.

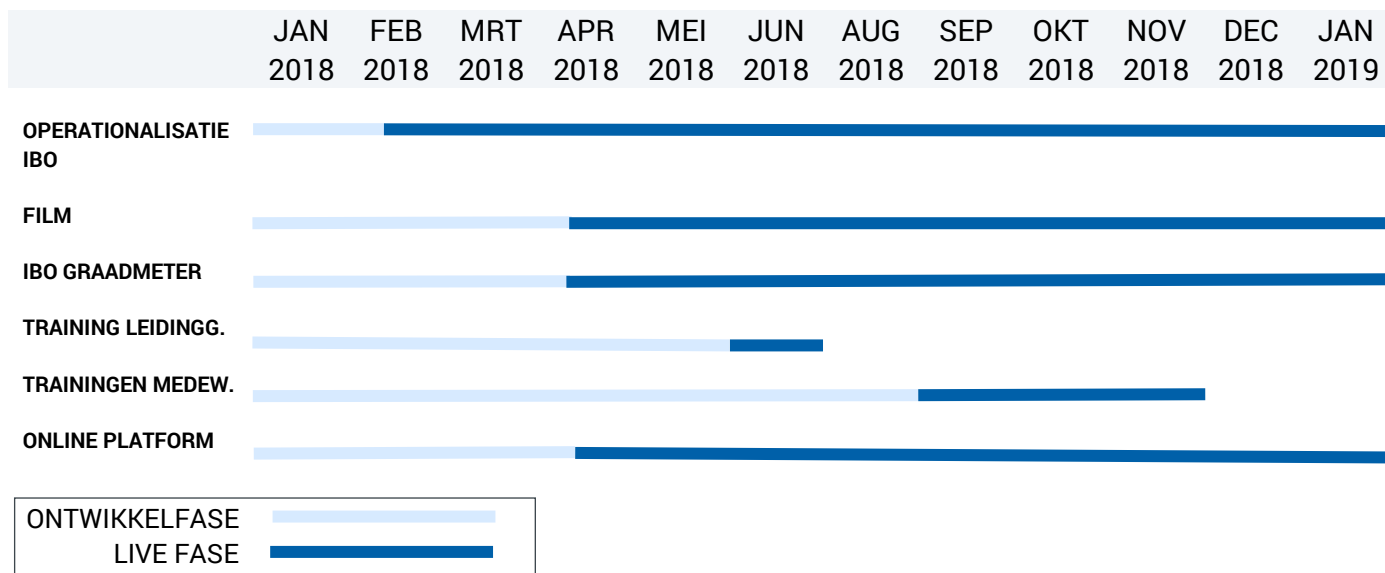
RETURN ON INVESTMENT	RETURN ON INVESTMENT
OPBRENGSTEN INVESTERING – KOSTEN INVESTERING	€662.585 – €41.365
KOSTEN INVESTERING	€41.365
	15%

Figuur: Return On Investment

Een ROI van 15% geeft aan dat de investering een positieve uitwerking heeft op het resultaat.

7.2 PLANNING

In onderstaand overzicht is de planning voor de geadviseerde strategie weergegeven. Te zien is welk intern communicatiemiddel wanneer wordt ingezet. In bijlage E is een uitgebreide toelichting op de planning te vinden per communicatiemiddel. In de legenda is af te lezen dat de lichtblauwe lijn de ontwikkelfase visualiseert en de donkerblauwe lijn laat zien wanneer het communicatiemiddel actief is.



7.3 ORGANISATIE

In deze paragraaf zal per geadviseerd communicatiemiddel worden toegelicht wie er verantwoordelijk wordt voor de uitvoering ervan.

FASE	VERANTWOORDELIJKE	VERANTWOORDELIJKHEDEN
OPERATIONALISATIE IBO		
Conceptfase	Rik ten Wolde & Linda Brummelhuis	- Belang van IBO concreet maken voor medewerkers - Gedrag IBO per afdeling operationaliseren
Ontwikkelfase	Rik ten Wolde, Linda Brummelhuis en leidinggevenden van andere afdelingen	- Concreet gemaakte omschrijvingen controleren bij medewerkers op strategisch en tactisch niveau. - Ontwerpen IBO Graadmeter
FILM		
Conceptfase	Multimedia medewerker, Rik ten Wolde, Bas van der Veldt & Britt Breure	- Brainstormen over <i>compelling story</i> - Bedenken welke hoofdrolspelers deel zullen gaan nemen. - Script schrijven
Ontwikkelfase	Bas van der Veldt, team Multimedia, drie medewerkers op tactisch niveau, zes medewerkers op operationeel niveau.	- Benodigheden verzamelen - Hoofdrolspelers instrueren - Film opnemen - Film monteren
Live-fase	Bas van der Veldt, Britt Breure	- Bas: film laten zien tijdens Cultuurcafé - Britt: film plaatsen op InSite
TRAINING IBO MEDEWERKERS		
Ontwikkelfase	Medewerkers strategisch niveau, Britt Breure, Rik ten Wolde	- Praktijkvoorbeelden verzamelen - <i>Tips & tricks</i> verzamelen - Draaiboek training maken - Trainingen inplannen per afdeling

Live fase	Trainers – medewerkers strategisch niveau	- Medewerkers krijgen handvatten in het toepassen van IBO in de dagelijkse werkzaamheden - Medewerkers krijgen <i>tips & tricks</i>
Nazorg	Trainers en deelnemers	- Training evalueren

TRAINING IBO LEIDINGGEVENDEN

Ontwikkelfase	Medewerkers strategisch niveau, Britt Breure, Rik ten Wolde	- Praktijkvoorbeelden verzamelen - <i>Tips & tricks</i> verzamelen - Draaiboek training maken
Live fase	Trainers – medewerkers strategisch niveau	- Praktijkvoorbeelden verzamelen - Handvatten bieden
Nazorg	Trainers en deelnemers	- Training evalueren

ONLINE PLATFORM

Conceptfase	Afdeling APB, Britt Breure en afdeling Marketing en Communicatie	- Brainstormen functionaliteiten - Brainstormen uitwerking - Schets maken - Aanwijzen <i>change agents</i>
Ontwikkelfase	Afdeling APB en afdeling Marketing en Communicatie	- Ontwerp maken - <i>Change agents</i> instrueren
Live-fase*	Britt Breure, Bas van der Veldt afdeling Marketing en Communicatie	- Online platform lanceren tijdens Cultuurcafé - Online platform bericht op InSite - Link naar het online platform in de banner

*Het online platform blijft lopen, het is van belang dat er tussentijds wordt geëvalueerd of het platform wordt gebruikt.

8. EVALUATIE

Om uiteindelijk het effect van de geadviseerde interne communicatiemiddelen te meten zijn er KPI's opgesteld. Met behulp van deze KPI's kan tussentijds worden geëvalueerd hoe de resultaten van de geadviseerde interne communicatiemiddelen eruit zien.

Het is van belang om tussentijds te evalueren wat het effect van de opgestelde middelenmix is. De middelenmix is erg op elkaar afgestemd. Evalueren kan het beste met het online platform. Wanneer IBO juist is geoperationaliseerd, medewerkers onder de indruk zijn van IBO dankzij de *compelling story* film en zij de juiste handvatten vanuit AFAS hebben gekregen om IBO in de dagelijkse werkzaamheden toe te passen tijdens de trainingen zullen zij ervaringen delen op het online platform.

8.1 KEY PERFORMANCE INDICATORS

Om tussentijds te kunnen meten hoe de groeistrategie en ambassadeursstrategie geadopteerd worden door AFAS medewerkers en of de opgestelde middelenmix op een juiste manier gebruikt wordt zijn meetpunten opgesteld:

- **Op 31 mei 2018 hebben 30 medewerkers een positieve reactie geplaatst op InSite op het bericht van de *compelling story* die is gedeeld.**
Medewerkers die een positieve reactie plaatsen op het InSite bericht staan positief over tegen de video, aan de hand van de reacties die worden gegeven kan gezegd worden wie er positief tegenover staan.
- **Vanaf mei 2018 worden er gemiddeld 15 berichten per maand gedeeld op het online platform door AFAS medewerkers.**
De verantwoordelijkheid van het meten van de betrokkenheid van medewerkers tot het online platform ligt bij de HR-manager. Wanneer dit aantal eenmalig niet wordt behaald is het geen ramp, maar dit moet niet structureel het geval worden. Op dat moment moet er ingegrepen worden.
- **In het eerste kwartaal van 2019 wordt een NPS van +10 behaald.**
Eén van de resultaten die ontstaat wanneer medewerkers IBO toepassen in de dagelijkse werkzaamheden is het feit dat klanten *fan* worden van AFAS. In december 2017 is de NPS op +6 uitgekomen. Wanneer AFAS medewerkers IBO gaan toepassen in de dagelijkse werkzaamheden is een NPS van +10 goed.
- **Op 1 januari 2019 scoort minimaal 60% AFAS medewerkers tussen de 3 en 7 op de IBO Graadmeter die voor zijn/haar functie van toepassing is.**
AFAS medewerkers krijgen met behulp van de IBO Graadmeters handvatten toegereikt over hoe IBO toegepast moet worden in de dagelijkse werkzaamheden. Wanneer zij ernaartoe werken dat zij gemiddeld een 5 scoren op de IBO Graadmeter, dan betekent dit dat een meerderheid van de AFAS medewerkers het gewenste gedrag vertoont.

Om een totaalbeeld te krijgen van de effecten die de geadviseerde strategie met zich meebrengt zal een vervolgonderzoek uitgevoerd moeten worden. Daarom wordt er geadviseerd om na een jaar een enquête te verspreiden onder de medewerkers om te analyseren hoe het zit met de kennis, houding en het gedrag van AFAS medewerkers ten aanzien van IBO.

LITERATUURLIJST

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

AFAS Software. (2009, 29 januari). *Arnold Mars in Uitgelicht*. Geraadpleegd op 21 september 2017, van <https://www.afas.nl/nieuwsbericht/arnold-mars-in-uitgelicht>

AFAS Software. (2016a). *Jaarverslag 2016 - Strategie*. Geraadpleegd op 3 oktober 2017, van <https://jaarverslag.afas.nl/2016/strategie/toekomstvisie>

AFAS Software. (2016b). *Medewerkerstevredenheidsonderzoek 2016*. Rapport

AFAS Software. (2018). *Jaarverslag 2017*. Geraadpleegd op 26 januari 2018, van <https://jaarverslag.afas.nl/2017/kerncijfers/sociale-kerncijfers>

AFAS Software. (z.d.a). *Over AFAS*. Geraadpleegd op 8 september 2017, van <https://www.afas.nl/bedrijfspagina/de-afas-organisatie>

AFAS Software. (z.d.b). *ERP Software*. Geraadpleegd op 8 september 2017, van <https://www.afas.nl/software/erp>

AFAS Software. (z.d.c). *Inspireert beter ondernemen*. Geraadpleegd op 20 september 2017, van <https://www.inspireertbeterondernemen.nl/>

AFAS Software (z.d.d). *Zo werkt AFAS – Onze cultuur bij AFAS*. Geraadpleegd op 4 oktober 2017, van <https://www.afas.nl/zowerktafas/onze-cultuur>

Baarda, B. (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek* (pp. 187-188). Groningen: Noordhoff Uitgevers

Biemans, P. J. (1999). *Professionalisering van de personeelsfunctie: Een empirisch onderzoek b twintig organisaties*. Geraadpleegd op 23 oktober 2017, van https://pure.uva.nl/ws/files/1705683/108532_UBA003000043_007.pdf

Boekel, D. (2013, 24 juni). *De organisatiestructuur en het management controlesysteem van een familiebedrijf*. Geraadpleegd op 26 oktober 2017, van <http://docplayer.nl/40787895-De-organisatiestructuur-en-het-management-controlesysteem-van-een-familiebedrijf.html>

Brummelhuis, L. (2018a). Bijlagendocument (afstudeerscriptie). Communicatie, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, Nijmegen.

Brummelhuis, L. (2018B). Onderzoeksrapport (afstudeerscriptie). Communicatie, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, Nijmegen

CBS. (2015, 25 september). *Ziekteverzuim verschilt aanzienlijk per bedrijfstak*. Geraadpleegd op 15 januari 2018, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2015/39/ziekteverzuim-verschilt-aanzienlijk-per-bedrijfstak>

Cremers, M. (2017, 17 februari). *Internal branding: zorg dat medewerkers je merk tot leven brengen*. Geraadpleegd op 10 januari 2018, van <https://www.heuvelmarketing.com/blog/internal-branding-zorg-dat-medewerkers-je-merk-tot-leven-brengen>

Delta Lloyd. (2016). *Kosten zieke werknemer fors onderschat*. Geraadpleegd op 30 januari 2018, van <http://www.deltalloyd.nl/over-ons/perscentrum/2016/kosten-zieke-werknemer-fors-onderschat.jsp>

Flahiff, J. (2017, februari). *Change Agent*. Geraadpleegd op 26 januari 2018, van <http://searchcio.techtarget.com/definition/change-agent>

Gill, R. (2011). *An integrative review of storytelling: Using corporate stories to strengthen employee engagement and internal and external reputation*. Geraadpleegd op 9 januari 2018, van https://www.estrategiadelcontenido.com/doc/notes_3.pdf

Glassdoor. (2017, 3 december). *Salarissen*. Geraadpleegd op 29 januari 2018, van https://www.glassdoor.nl/Salarissen/algemeen-directeur-salarissen-SRCH_KO0.18.htm

Hemelsblauw. (2013, 2 juli). *5 ingrediënten voor een compelling story*. Geraadpleegd op 10 januari 2018, van <http://www.hemelsblauw.nl/index.php/compelling-story/>

Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. (2016, 30 november). 8. *DCP_STRA Triademodel_Invloed* [PowerPoint]. Geraadpleegd op 12 september 2017, van https://study.han.nl/sites/DCP4/utmp/GS/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/sites/DCP4/utmp/GS/Resources/8.DCP_STRA_Triademodel_Invloed.pptx&action=default

HR Praktijk. (2016, 4 augustus). 3 *succesfactoren voor uw verzuimbeleid*. Geraadpleegd op 26 januari 2018, van <https://www.hrpraktijk.nl/topics/ziekteverzuim-re-integratie/achtergrond/3-succesfactoren-voor-uw-verzuimbeleid>

Jonker, R. (z.d.). *Terminologie*. Geraadpleegd op 12 september 2017, van <http://labyrinth.rienkjonker.nl/lexicon/terminologie>

Knoot, J. (z.d.). *SWOT analyse en Confrontatiematrix*. Geraadpleegd op 4 januari 2018, van <https://www.strategischmarketingplan.com/swot-analyse/confrontatiematrix/>

Lammerink, M.L.M. (2015, 1 juni). *Een studie naar het effect van kennisdeling binnen een VCoP op de werktevredenheid van werknemers* [bachelorscriptie]. Bachelor Communicatie- en Informatiewetenschappen, Radboud Universiteit, Nijmegen.

Markos, S. (2010). *Employee Engagement: The Key to Improving Performance*. Geraadpleegd op 10 januari 2018, van <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/viewFile/6745/6332>

Michels, W. (2012). *Ambassadeursstrategie. Communicatiestrategie*. (pp. 200-205). Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.

Mulder, P. (2013, 27 november). *Situationeel Leiderschap Model*. Geraadpleegd op 14 september 2017, van <https://www.toolshero.nl/leiderschap/situationeel-leiderschap/>

Remijn, A. (2017). *Het AFAS-cultuuronderzoek* (Afstudeeropdracht). Human Resource Management, Christelijke Hogeschool Ede, Ede.

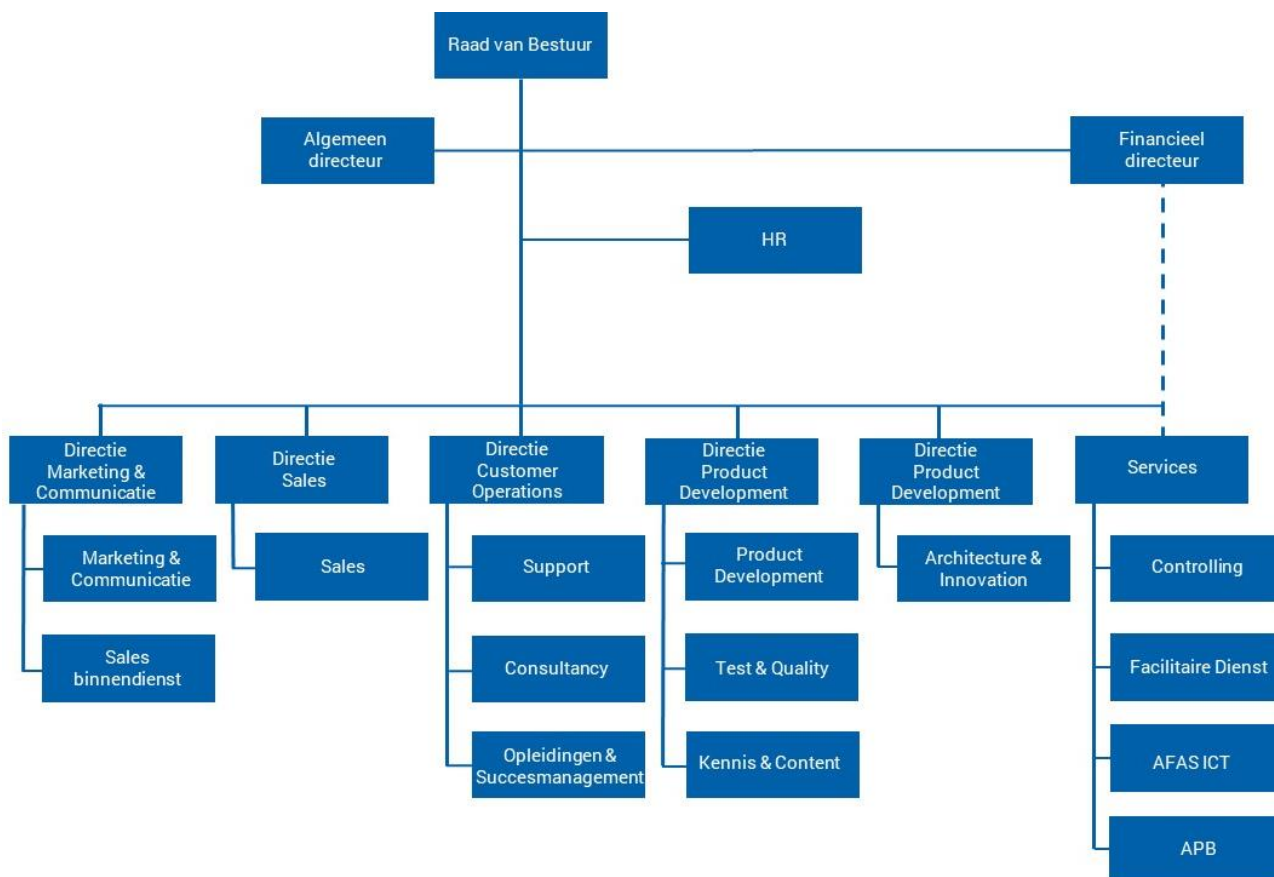
Scriptiemaster. (2016). *Scriptie validiteit, betrouwbaarheid en representativiteit: Hoe zit het ook alweer?* Geraadpleegd op 8 september 2017, van <https://www.scriptiemaster.nl/scriptie-validiteit-betrouwbaarheid-en-representativiteit/>

Segveld, M. (2015, 13 oktober). 6 *Overtuigingsprincipes in de praktijk*. Geraadpleegd op 10 januari 2018, van <https://marketingmed.nl/overtuigingsprincipes-cialdini-in-de-praktijk/>

Swaen, B. (2014, 24 juli). *Hoe beoordeel je de kwaliteit van een scriptieonderzoek?* Geraadpleegd op 11 september 2017, van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/beoordelen-kwaliteit-onderzoek/>

BIJLAGEN

BIJLAGE A: ORGANIGRAM AFAS

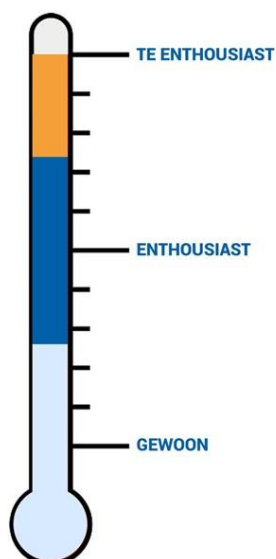


CUSTOMER OPERATIONS

De afdeling Support is het aanspreekpunt voor klanten die vragen hebben. Zowel telefonisch als via de mail beantwoorden supportmedewerkers vragen die klanten insturen. De supportmedewerkers zitten verspreid over verschillende teams: Accountancy, ERP, First Class, HRM, Small Business en Techniek



SUPPORT



Supportmedewerkers zijn te enthousiast op het moment dat het vervelend wordt voor een klant. Dit gebeurt wanneer een supportmedewerker zich te veel opdringt aan een klant waardoor de klant zich gaat irriteren.

Supportmedewerkers moeten werken met de gedachtegang dat zij klanten echt verder hebben geholpen wanneer zij de telefoon ophangen. Dit kunnen medewerkers bereiken door gericht door te vragen naar de vraag die een klant heeft. Daarnaast is het de kunst om door te vragen naar eventuele vervolgvragen wanneer de vraag van de klant opgelost. Dit voorkomt dat dezelfde klant diezelfde dag nog een keer belt. Wanneer minder klanten bellen met vragen hebben supportmedewerkers meer tijd om klanten écht goed te kunnen helpen. Het vragen naar de weg die een klant heeft doorlopen voordat hij/zij met de supportmedewerker in contact kwam is belangrijk. Wanneer klanten zelf geen stappen ondernemen om het vraagstuk eerst zelf op te lossen, maar meteen te bellen naar Support wordt het bij AFAS niet rustiger op de lijn. Op die manier kan het aantal incidenten teruggedrongen worden, waardoor medewerkers meer tijd over hebben voor de klanten die er echt niet uitkomen.

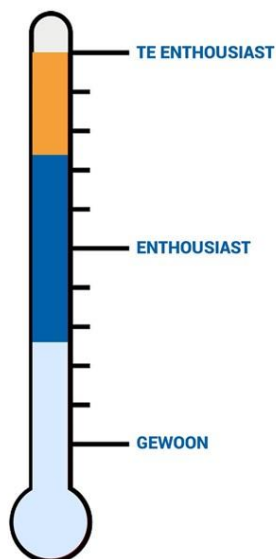
Op het moment dat een supportmedewerker de telefoon opneemt met de gedachte om het incident zo snel mogelijk op te lossen behoort dit niet onvoldoende bij IBO. Het oplossen van het incident* is goed, maar het moet niet de bedoeling zijn dat medewerkers incidenten gaan afraffelen, met als gevolg dat klanten na een half uur weer aan de lijn hangen met een volgende vraag omdat de medewerker hem niet goed heeft geholpen. Tevens is het niet volgens de IBO-gedachte wanneer medewerkers niet aan klanten vragen of zij het vraagstuk al hebben opgezocht in de KnowledgeBase. Wanneer medewerkers dit wel doen kan het aantal incidenten dat binnenkomt op de afdeling support aanzienlijk minder worden, waardoor klanten die er echt niet uitkomen beter geholpen kunnen worden.

*Incident: Op het moment dat een klant een vraag instuurt wordt dit een *incident* genoemd. Incidenten kunnen telefonisch of via een workflow in de software binnenkomen.

Medewerkers van customer care benaderen klanten proactief wanneer er wijzigingen en ontwikkelingen zijn in een specifieke branche. Daarnaast verrassen zij klanten. Het team Customer Care bestaat uit een teamleider en daarnaast een ervaren supportmedewerker uit elk team.



CUSTOMER CARE



Op het moment dat Customer Care om ieder klein issue contact opneemt met de klant wordt het irritant voor een klant. Op het moment dat dit het geval is vinden klanten het vervelend in plaats van een goed initiatief, terwijl het vanuit AFAS goed bedoeld is.

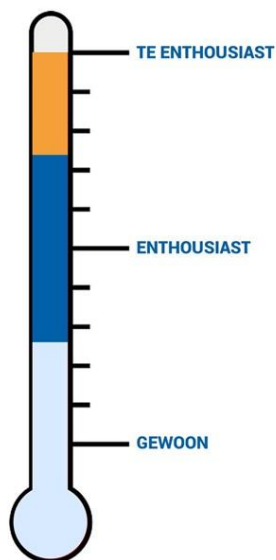
Customer care moet tijdig contact opnemen met klanten om te voorkomen dat deze bellen naar de afdeling Support. Hiervoor moeten de medewerkers op de afdeling Customer Care goed op de hoogte zijn van thema's die hen aangaan. Customer care moet een goede selectie maken voor de klanten waarvoor het thema/issue relevant is en dan proactief contact opnemen met klanten. Door klanten proactief te benaderen wanneer er ontwikkelingen zijn die belangrijk zijn voor een bepaalde branche worden incidenten voorkomen op de afdeling Support.

Op het moment dat customer care achter de feiten aan gaat lopen zal er ingegrepen moeten worden. Wanneer customer care te laat contact opneemt met klanten of de verkeerde klanten selecteert zal er een averechts effect ontstaan: er wordt contact opgenomen met klanten terwijl het niet relevant is voor hen. Dit zal ertoe leiden dat klanten geïrriteerd raken.

Consultants zijn werkzaam in de buitendienst. Consultants ondersteunen klanten bij de implementatie of optimalisatie van de software.



CONSULTANCY



Op het moment dat consultants opdringerig overkomen bij klanten schieten zij door in het toepassen van IBO in de dagelijkse werkzaamheden. Dit kan als onprettig worden ervaren bij de klanten, waardoor de samenwerking in projectgroepen stroef verloopt en klanten niet geïnspireerd maar geïrriteerd worden. *Dit kun je doen* wordt in dit geval omgedraaid naar *dit moet je doen*.

Consultants houden de planning goed in de gaten wanneer zij bij klanten zijn. Daarnaast is het van belang dat zij tijdig aangeven bij de klant wanneer zij achterlopen op de planning. Een consultant neemt tijdig contact op met AFAS en de klant wanneer hij/zij inziet dat processen beter of anders ingericht kunnen worden. Wanneer consultants dit doen kan er tijdig een succesmanager worden ingeschakeld die de processen met de klant goed doorneemt om ontevreden klanten te voorkomen. Klanten die processen onvoldoende of niet goed geautomatiseerd hebben zullen op de lange termijn ontevreden worden over AFAS.

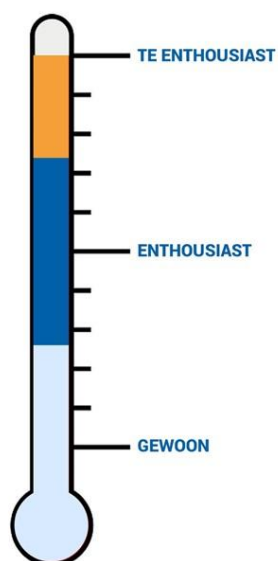
Om ervoor te zorgen dat AFAS klantgericht gaat werken in plaats van klantafhankelijk is het belangrijk dat consultants de projectgroep, die is opgezet voor een implementatie, ondersteunt. Dit houdt in dat consultants niet zelf het werk doen, maar de projectgroep ondersteunen zodat zij het zelf kunnen uitvoeren.

Op het moment dat consultants tijdens het implementeren van de software klanten laten zien hoe het moet en niet uitleggen aan klanten waarom bepaalde processen op zo'n manier zijn ingericht, zal dit ertoe leiden dat klanten de software zelf niet begrijpen waardoor de tevredenheid over de software lager is. Uiteindelijk zal een organisatie processen volledig geautomatiseerd hebben, maar begrijpt niemand binnen de organisatie waarom processen op een bepaalde manier zijn ingericht, terwijl dat de kracht van AFAS is.

Wanneer klanten vragen hebben over de software kunnen zij een gesprek met een succesmanager inplannen. Dit kan telefonisch, maar ook tijdens een afspraak plaatsvinden. Succesmanagers kijken met klanten mee hoe zij processen in de organisatie beter kunnen laten verlopen. Succesmanagers zijn er voornamelijk voor de zogenoemde top 100 klanten. Hieronder worden niet alleen grote klanten verstaan, maar ook klanten die op een unieke manier gebruikmaken van de software of uniek zijn in de branche.



SUCCESSMANAGERS



Wanneer succesmanagers klanten bezoeken en doorschieten met het centraal stellen van de klant en eindigen in eigenbelang schieten zij door met het toepassen van IBO in de dagelijkse werkzaamheden. Succesmanagers lopen zichzelf voorbij bij het bezoeken van klanten en gaan met een instelling 'mijn wil is wet' naar een klant. Zij willen klanten te graag inspireren, ook als de klant hier helemaal niet voor openstaat.

Succesmanagers die klanten bezoeken moeten gaan met de instelling om die klant echt beter te laten ondernemen op het moment dat hij de auto op weg naar huis weer instapt. Op het moment dat succesmanagers proactief naar klanten toe gaan en de klantrelatie warm houden zijn zij bezig met het toepassen van IBO. Daarnaast is het aan hen de taak om klanten die nog niet optimaal gebruik maken van de software inspireren om het anders aan te pakken waardoor processen wel goed verlopen. Succesmanagers zijn er naast die top 100 klanten ook voor de kleinere klanten. Het uitgangspunt voor succesmanagers is het belang van de klant.

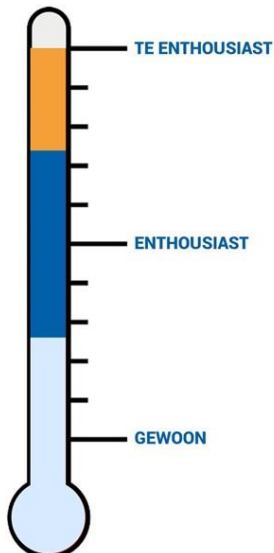
Succesmanagers die alleen de top 100 klanten bedienen zijn onvoldoende met het toepassen van IBO in de dagelijkse werkzaamheden. Het is belangrijk dat alle klanten aandacht krijgen, van kleine tot grote organisaties. Daarnaast is het van essentieel belang dat de succesmanager het belang van de klant in het achterhoofd houdt en niet naar een klant gaat met de 'mijn wil is wet' instelling. Daarnaast bezoeken succesmanagers IBO alleen reactief.

MARKETING

De afdeling marketing is continue bezig met het aantrekken van prospects en nieuwe klanten, het organiseren van evenementen en behouden van bestaande klanten.



MARKETING



Medewerkers die werkzaam zijn op de afdeling Marketing schieten door met het toepassen van IBO op het moment dat zij klanten te vaak benaderen om achter de wensen en behoeften te komen. Klanten zullen dit als irritant gaan beschouwen. Zij hebben software aangeschaft om werk te laten verdampen, niet om telkens eigen ervaringen te delen met de softwareleverancier.

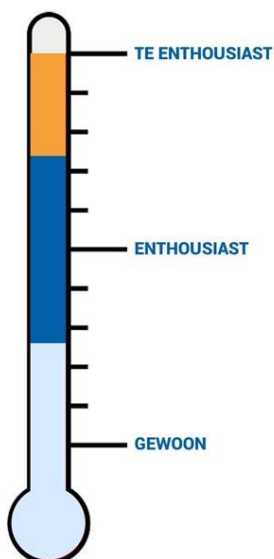
Marketingmedewerkers leveren de juiste content waar prospects en klanten behoefte aan hebben. Daarnaast denken zij continu na over hoe zij klanten nog beter en leuker kunnen bedienen. Aan welke evenementen klanten behoefte hebben, welke informatie op de verschillende websites verspreid moet worden en wat AFAS er aan kan doen zodat klanten nog tevredener worden. Marketeers bij AFAS denken na om klanten op een originele manier te verrassen. Er wordt geprobeerd om een lange termijnrelatie aan te gaan met klanten.

Op het moment dat marketingmedewerkers content plaatsen op de verschillende websites van AFAS die niet is toegespitst op de wensen en behoeften van klanten en prospects heeft dit weinig effect. De websites worden wel gevuld, maar dit heeft geen toegevoegde waarde voor klanten of prospects. Daarnaast organiseert AFAS wel evenementen, maar deze zijn ook niet voldoende toegespitst op de wensen en behoeften van klanten. Wanneer medewerkers alleen bezig zijn met het aantrekken van nieuwe klanten in plaats van gericht te communiceren met klanten waardoor de lange termijnrelatie aangegaan kan worden.

Sales binnendienst werkt nauw samen met de afdelingen Marketing en Sales. De sales binnendienst die belt prospects aan de hand van data verkregen uit downloads en paden die zij hebben afgelegd op de website inspireertbeterondernemen.nl en bijbehorende mailing. De sales binnendienst maakt alleen een afspraak wanneer zij bijna zeker weten dat er een verkoop uit volgt. Deze afspraak plannen zij in bij een salesmedewerker.



SALES BINNENDIENST



Sales Binnendienst medewerkers die prospects niet één keer per week maar 10 keer op een dag bellen om te vermelden dat zij software moeten aanschaffen schieten door met het toepassen van IBO. Wanneer medewerkers dit doen zullen klanten geïrriteerd worden door AFAS en voor een andere softwareleverancier kiezen.

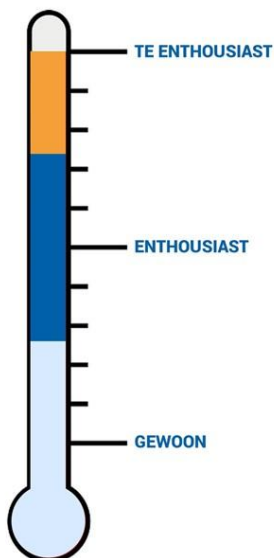
Wanneer medewerkers die werkzaam zijn op de afdeling Sales Binnendienst contact opnemen met klanten moeten zij de boodschap vertellen dat zij door middel van de software een betere organisatie worden. Medewerkers moeten goed luisteren naar de wensen en behoeften van een klant en deze duidelijk formuleren zodat een salesmedewerker weet wat de klant wil.

Medewerkers die werkzaam zijn op de afdeling Sales Binnendienst luisteren onvoldoende naar de wensen van klanten waardoor een sales op het verkeerde been naar een klant/prospect wordt gestuurd. Dit zal ertoe leiden dat minder prospects klant worden dan vooraf was ingeschat.

Medewerkers die werkzaam zijn op de afdeling Sales zijn bezig met het verkopen van software. Salesmedewerkers gaan naar de afspraken die door de afdeling Sales Binnendienst/Commercie zijn gemaakt.



SALES



Salesmedewerkers schieten door met het toepassen van IBO als zij hier maar over door blijven gaan bij prospects, wanneer zij eigenlijk zelf al aanvoelen dat de prospect hier niet voor openstaat. Het is niet volgens de IBO-gedachte wanneer salesmedewerkers de prospect onvoldoende ruimte geeft om na te denken over de keuze. Dit leidt ertoe dat prospects AFAS als opdringerig gaan ervaren.

Een salesmedewerker past IBO op een juiste manier toe in de dagelijkse werkzaamheden op het moment dat zij inzien dat de software een middel is om het doel inspireren te behalen. Salesmedewerkers kunnen een goede inschatting maken van de wensen en behoeften van klanten en kunnen het verhaal van AFAS overbrengen. Salesmedewerkers luisteren goed naar de prospect en blijven respectvol wanneer prospects besluiten voor een andere softwareleverancier te gaan. Daarnaast adviseren salesmedewerkers prospects wanneer zij zelf denken dat een andere softwareleverancier beter past bij de prospect dan AFAS.

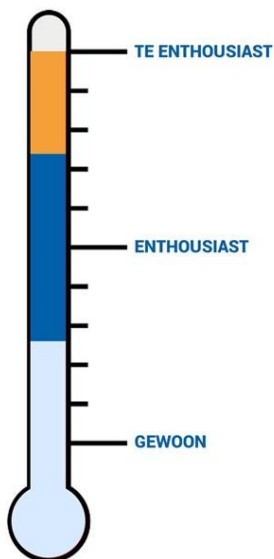
Wanneer salesmedewerkers tijdens een gesprek met een suspect of bestaande klant die mogelijk wil uitbreiden niet als hoofddoel heeft om die klant te helpen het morgen beter te doen, maar wanneer het hoofddoel van de salesmedewerker is om de software te verkopen. Pure verkoop helpt klanten niet verder tot beter ondernemen. Salesmedewerkers die tot deze categorie behoren vinden het behalen van het target belangrijker dan het verkopen van software aan organisaties die ook echt goed bij AFAS passen.

SERVICES

De afdeling controlling beheert alle financiële gegevens van AFAS.



CONTROLLING



Medewerkers van de afdeling *controlling* zijn te enthousiast met het toepassen van IBO in de dagelijkse werkzaamheden dat zij voor alle klanten met betalingsachterstanden regelingen gaan treffen. Zo wordt het onduidelijk en weet een klant dat zij ruimte hebben in de betalingstermijn.

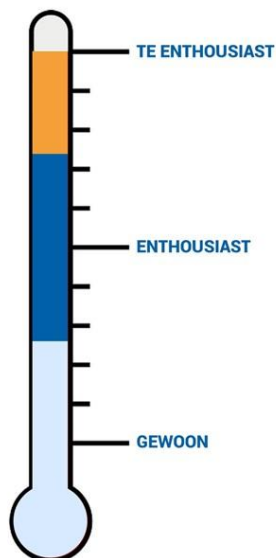
Medewerkers van de afdeling *controlling* kijken verder dan alleen achterstallige betalingen. Zij nemen contact op met een klant wanneer zij zien dat een klant vaker problemen heeft met het betalen van facturen. Er zal samen met de klant worden gekeken naar een passende oplossing om het probleem in de toekomst te voorkomen.

De afdeling *controlling* neemt geen contact op met klanten wanneer deze achterstallige betalingen hebben. Er wordt niet gekeken naar de oorzaken van een eventuele achterstallige betaling waardoor klanten mogelijk nog verder in de problemen komen. Het belang van AFAS staat bovenaan in de keuzes die medewerkers maken.

De facilitaire dienst bestaat uit hospitality medewerkers, schoonmaakmedewerkers, keukenmedewerkers en conciërges. Deze zorgen ervoor dat bezoekers een warm welkom krijgen, dat het pand schoon is en dat er iedere dag een verzorgde lunch klaarstaat voor medewerkers en gasten.



FACILITAIRE DIENST



Medewerkers van de afdeling Facilitaire Dienst schieten door met het toepassen van IBO op het moment dat zij de koffie of thee al klaar hebben voor een bezoeker op zijn plek zit. Medewerkers zijn zo enthousiast dat op bezoekers opdringerig overkomt.

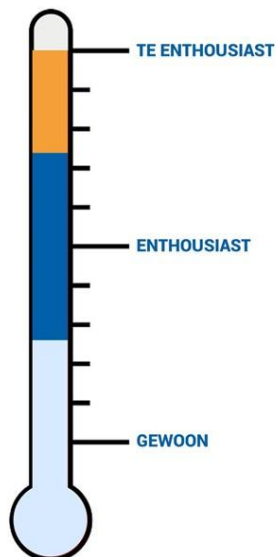
Medewerkers van de afdeling Facilitaire Dienst zorgen in veel gevallen voor een eerste indruk die bezoekers krijgen van AFAS. Facilitaire Dienst medewerkers zijn vaak de eerste medewerkers die bezoekers zien wanneer zij in Leusden komen. Medewerkers van Facilitaire Dienst moeten bezoekers ten alle tijden enthousiast welkom heten, ook wanneer zij hun dag niet hebben. Bezoekers op een prettige en gastvrije manier vragen of zij iets te drinken kunnen inschenken en geruststellen dat de persoon waar zij een afspraak mee hebben hen zal komen ophalen.

Facilitaire dienst medewerkers spreken bezoekers niet proactief aan, maar wachten tot bezoekers naar hen toekomen. Daarnaast vragen zij niet of bezoekers een kopje koffie willen en verwijzen ze meteen naar een tafel waar zij kunnen wachten tot degene waar zij een afspraak mee hebben hen komt ophalen.

AFAS ICT zorgt ervoor dat er geen storingen in de systemen komen. Ook beheren zij de producten die naar medewerkers gaan en bewaakt de veiligheid van alle gegevens die in de software zitten.



AFAS ICT



Op het moment dat medewerkers die werkzaam zijn op de afdeling ICT onrust gaan zaaien binnen de organisatie over mogelijke storingen die er nog niet zijn bedoelen zij dit goed, maar dit werkt averechts op de organisatie en klanten.

Medewerkers die werkzaam zijn op de afdeling ICT werken altijd met de klant in het achterhoofd. Wanneer er online een storing is doen zij er alles aan om de storing zo snel mogelijk op te lossen en ervoor te zorgen dat klanten zo probleemloos mogelijk te laten werken.

Daarnaast geven de medewerkers die werkzaam zijn op de afdeling ICT tijdig door aan customer care wanneer er iets aan de hand is dat problemen kan opleveren voor meerdere klanten, waardoor customer care incidenten kan voorkomen.

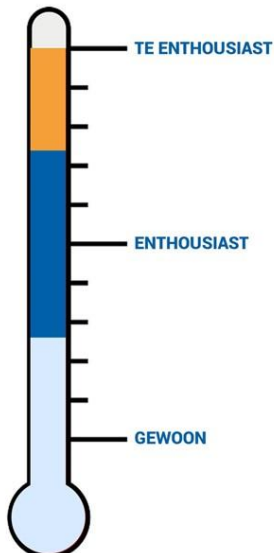
Medewerkers van de afdeling ICT geven niet op tijd aan de medewerkers die werkzaam zijn op de afdeling Customer Care wanneer er iets opvallends aan de hand is. Hierdoor komen een aantal incidenten binnen die voorkomen had kunnen worden.

PRODUCTDEVELOPMENT

De afdeling *Architecture & Innovation* is bezig met het product van de toekomst: NEXT. De afdeling *Architecture & Innovation* verwachten dat zij het product in 2021 live kunnen gaan.



ARCHITECTURE & INNOVATION (A&I)



Door alleen naar de wensen en behoeften van klanten te kijken wordt er te weinig gekeken naar de ontwikkelingen en trends die zich in de softwarebranche voordoen. Dit kan resulteren in een product voor de toekomst dat uiteindelijk niet klaar is voor de toekomst. De klant wordt te veel centraal gesteld bij de beslissingen die worden genomen. Sommige keuzes zijn niet te maken door te kijken naar de wensen en behoeften van klanten, simpelweg omdat klanten hier nog niet over hebben nagedacht.

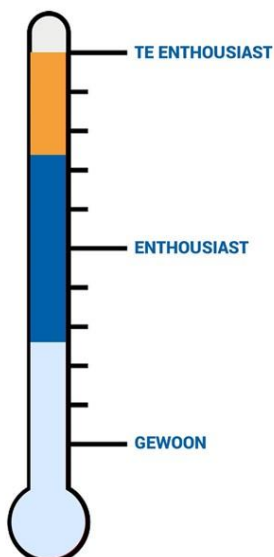
Medewerkers die werkzaam zijn op de afdeling A&I stellen de klant centraal in alle keuzes die zij nemen. Door actief in gesprek te gaan met de klant en medewerkers die veel klantcontact hebben krijgen zij een duidelijk beeld van de wensen van klanten en *prospects*. Dit wordt dan ook als uitgangspunt genomen in de keuzes die worden gemaakt. Daarnaast wordt er goed gekeken naar wat de concurrentie aan het ontwikkelen is voor de toekomst. Ontwikkelingen en trends worden in de gaten gehouden om zo te zorgen voor de nieuwste *features* in de software.

Medewerkers van de afdeling A&I baseren keuzes voor het product uit eigen belang. *Features* die zij mooi vinden en ontwerpen ze, zonder het belang van de klant mee te nemen in de keuzes die zij maken. Daarnaast gaan deze medewerkers niet in gesprek met klanten/*prospects* om te kijken waar de behoefte ligt.

De afdeling *Product Management* beoordeelt welke wensen van welke klanten worden meegenomen in de volgende versies van de software. Aan de hand van scores wordt er gekeken welke wensen relevant zijn voor grotere groepen.



PRODUCT MANAGEMENT



Op het moment dat medewerkers van de afdeling Product Management te veel kijken naar de wensen en behoeften van klanten in de software en te weinig naar de trends en ontwikkelingen die andere softwareleveranciers meenemen in hun nieuwe versies gaat de software achterlopen op de software van de concurrentie.

Medewerkers van de afdeling Product Management moeten de klantwensen centraal stellen in de selectie die zij maken voor een update van de software. De klantwensen die gelden voor meerdere organisaties moeten mee worden genomen in de software. Het is belangrijk dat medewerkers regelmatig met klanten in gesprek gaan om de wensen en behoeften te bespreken.

Programmeurs nemen in de dagelijkse werkzaamheden wel de belangen van de klant in het achterhoofd mee. Zij krijgen de opdracht om een onderdeel van de software te maken, maar moeten voordat zij beginnen kritisch denken of het toegevoegde waarde heeft voor de klant.

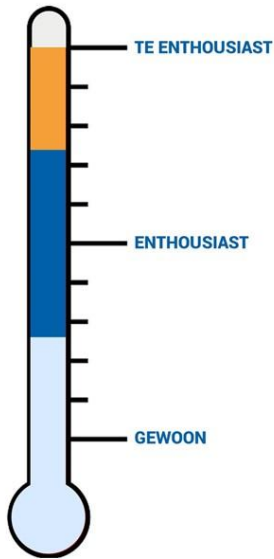
Medewerkers van de afdeling Product Management zien klanten te weinig waardoor zij een minder goed beeld hebben van de wensen en behoeften van klanten en *prospects*. De keuzes die productmanagers

Programmeurs krijgen de opdracht om een onderdeel van de software te bouwen. Dit nemen programmeurs klakkeloos aan en denken verder niet na over wat de klant hieraan heeft. Uiteindelijk zal dit ervoor zorgen dat er misschien onderdelen worden gemaakt in de software waar klanten uiteindelijk weinig mee gaan doen.

De afdeling Test & Documentatie houdt zich bezig met het functioneren van de software. Medewerkers die werkzaam zijn op deze afdeling testen de software en schrijven de content voor cursussen,



TEST & DOCUMENTATIE



Medewerkers die doorschieten met IBO bij het testen en documenteren maken hun werkzaamheden juist onduidelijk. Door continu te testen zal er uiteindelijk een waslijst aan aanpassingen ontstaan, waardoor het lastig is om te bepalen welke veranderingen nou écht doorgevoerd moeten worden. Door cursusteksten te gedetailleerd te beschrijven zal dit ook eindigen in een onoverzichtelijke lap tekst die klanten niet verder gaat helpen bij het begrijpen van de software.

Medewerkers die werkzaam zijn op de afdeling Test & Documentatie voeren regelmatig testen uit waarbij zij klanten uitnodigen in Leusden om de software te testen. Testmedewerkers nodigen niet steeds dezelfde, maar ook verschillende klanten uit verschillende branches uit om te kijken hoe het zit met de belangen van de verschillende klantgroepen. Grote organisaties, maar ook medewerkers die werkzaam zijn bij kleine organisaties testen de software.

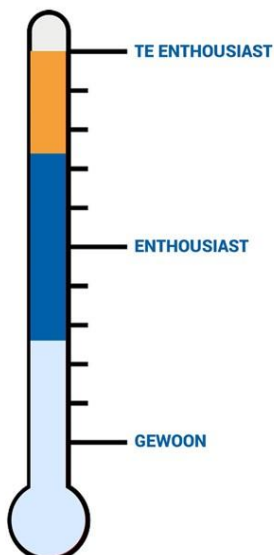
Documentatiemedewerkers schrijven onder andere cursusteksten. Cursusteksten zijn in begrijpelijke taal geschreven en kort en bondig geformuleerd waardoor dit begrijpelijk is voor iedereen.

Test & Documentatiemedewerkers nodigen klanten in Leusden uit om de software te testen. De selectie van klanten die wordt uitgenodigd is telkens hetzelfde. Dit is gemakkelijk, omdat deze klanten al hebben aangegeven dat zij het leuk vinden om langs te komen in Leusden en hun mening te geven over de software. Cursusteksten worden geschreven op een niveau dat AFAS medewerkers dit begrijpen, niet voor klanten die pas net gebruikmaken van de software.

De afdeling Templatebeheer & Content verzorgt de template- en demo omgevingen die AFAS kent. Daarnaast houden



TEMPLATEBEHEER & CONTENT



Medewerkers van de afdeling Templatebeheer & Content moeten ervoor zorgen dat de templates en demo's er professioneel uitzien. Wanneer zij doorschieten met het toepassen van IBO kan dit resulteren in het feit dat de demo's er onoverzichtelijk uitzien: alle wensen en behoeften van klanten worden meegenomen. Dit zal ertoe leiden dat prospects en klanten de software onoverzichtelijk vinden. Medewerkers gaan te veel in gesprek met klanten, waardoor er van het echte inrichten weinig komt.

Medewerkers die de templates en demo's maken moeten goed inspelen op de behoeften van klanten. Templates en demo's zijn de eerste daadwerkelijke gezichten van de software die zij te zien krijgen. Wanneer deze niet aansluiten op de wensen en behoeften van klanten zullen zij er niet snel voor kiezen om de software aan te schaffen. De software moet begrijpelijk worden. Medewerkers gaan regelmatig in gesprek met klanten om te kijken hoe de templates en demo's nog beter ingericht kunnen worden.

Medewerkers denken vanuit eigen gedachten na over de inrichting van templates en demo's. Klanten worden minimaal bezocht en er wordt een enkele keer gesproken met klanten over wat hen wel of juist niet aantrekt in de software.

BIJLAGE C: KOSTENOVERZICHT MIDDELENMX

In onderstaand overzicht is een uitgebreide weergave te vinden van de verwachte kosten die gemaakt zullen worden om de geadviseerde middelenmix op te zetten.

FILM COMPELLING STORY		€2.857 (afgerond)
Bedenken concept	10 uur x (€28,13 + €15,63)	€437,60
Opnemen film	8 uur x (€40,60 + €84,39 + €93,78)	€1.750,16
Montage film	30 uur x €15,63	€468,9
Overige kosten	Eventuele kostuums en andere benodigdheden	€200
IBO GRAADMETER		€152 (afgerond)
Schrijven operationalisaties	15 uur x €4,50	€67,50
Controle operationalisaties	2 uur x €28,13	€84,39
Vormgeving IBO Graadmeter	1 uur x €28,13	€28,13
TRAININGEN IBO MEDEW.		€32.495 (afgerond)
Conceptontwikkeling	10 uur x €137,46	€1.374,60
Uitvoering	4 uur x 389 x €20	€31.120
TRAINING IBO LEIDINGGEV.		€5.189 (afgerond)
Conceptontwikkeling	2 uur x €137,46	€274,92
Uitvoering	4 uur x €1.228,15	€4.914,20
ONLINE PLATFORM		€672 (afgerond)
Concept ontwikkelen	10 uur x €28,13	€281,30
Bouw platform	25 uur x €15,63	€360,75
TOTAAL		€41.365 (afgerond)

KOSTEN PER FUNCTIEGEBIED

In het jaarverslag is af te lezen dat het gemiddelde uurloon van AFAS medewerkers €20 bedraagt (AFAS Software, 2018). Omdat er binnen AFAS veel verschillende afdelingen en functies bestaan is gekozen om de salarissen van medewerkers in te delen op de verschillende functieniveaus waarop zij werkzaam zijn. Onderstaande bedragen zijn gebaseerd op de cijfers die te vinden zijn bij Glassdoor (Glassdoor, 2017).

STRATEGISCH NIVEAU DIRECTIE MAANDLOON €6.500 UURLOON €40,60 (€6.500 : 4 : 40)	TACTISCH NIVEAU MANAGERS MAANDLOON €4.500 UURLOON €28,13 (€4.500 : 4 : 40)	OPERATIONEEL NIVEAU MEDEWERKERS MAANDLOON €2.500 UURLOON €15,63 (€2.500 : 4 : 40)
--	---	--

TOELICHTING PER MIDDEL

FILM COMPELLING STORY

Het concept voor de *compelling story* moet worden bedacht. Daarnaast moet er een script gemaakt worden voor de film, zodat zowel de acteurs als de makers weten wat er van hen verwacht wordt. Er wordt verwacht dat het ontwikkelen van het script ongeveer 10 uur in beslag neemt. Wanneer dit script gemaakt is zal er gekeken moeten worden wat er eventueel zal moeten worden aangeschaft voor de film. De benodigdheden voor de film staan in het overzicht onder de post 'overige kosten'. Items waar aan gedacht kunnen worden zijn bijvoorbeeld kostuums of andere ludieke items waardoor de kernwaarde *gek* duidelijk terugkomt in de film. Er hoeven geen kosten worden gemaakt voor het materieel om de film op te nemen. AFAS heeft zelf een studio en filmmapparatuur in huis.

In totaal zullen 10 medewerkers meedoen aan de film. De CEO vertelt over IBO, daarnaast komen 3 medewerkers die werkzaam zijn op tactisch niveau en 6 medewerkers die werkzaam zijn op operationeel niveau in beeld. Dit betekent dat de loonkosten per uur voor het maken van de film $(1 \times €40,60) + (3 \times €28,13) + (6 \times €15,63) = €218,77$ bedragen. Er wordt verwacht dat de film in één werkdag opgenomen kan worden (8 uur).

OPERATIONALISATIE IBO

Het maken van de operationalisatie van IBO zal gedaan worden door Linda Brummelhuis en Rik ten Wolde. Deze operationalisaties zullen gecontroleerd worden door de verschillende afdelingsmanagers en directeuren. Uiteindelijk zal de IBO Graadmeter eenmalig moeten worden vormgegeven door de afdeling Multimedia. Er wordt verwacht dat Multimedia hier één uur werk mee heeft. Wanneer het ontwerp van de IBO Graadmeter er staat, hoeft alleen de tekst steeds aangepast te worden.

TRAININGEN IBO

De trainingen in IBO duren een middag (4 uur). Het gemiddelde uurloon ligt bij AFAS op €20. Wanneer er vanuit gegaan wordt dat alle AFAS medewerkers in Nederland een training zullen volgen dan betekent dat dit in totaal €31.120 $(389 \times 4 \times €20)$ zal kosten. De conceptontwikkeling voor deze training zal gebeuren door de CEO, CCO, HR-manager en Marketingmanager Klanten. In totaal kost dit €137,46 $(€40,60 + €40,60 + €28,13 + €28,13)$ per uur.

Naast de training voor medewerkers zal er ook nog een training plaatsvinden voor de medewerkers die werkzaam zijn op strategisch en tactisch niveau. De duur van deze training zal ook 4 uur zijn. In totaal telt AFAS 35 medewerkers die werkzaam zijn op tactisch niveau en 6 medewerkers op strategisch niveau. Dit betekent dat het €1.228,15 $((35 \times €28,13) + (6 \times €40,60))$ per uur kost om deze medewerkers tegelijk te trainen.

ONLINE PLATFORM

Allereerst zal het concept voor het online platform moeten worden bedacht. Dit zal gedaan worden door de afdelingen Marketing en Communicatie, HR en de afdeling APB. Er wordt verwacht dat het ontwikkelen van het concept 10 uur in beslag zal nemen. Vervolgens gaat de afdeling APB aan de slag met het bouwen van dit online platform. Verwacht wordt dat dit ongeveer 25 uur in beslag neemt.

BIJLAGE D: OPBRENGSTEN MIDDELENMIX

In onderstaand overzicht is een uitgebreide weergave te vinden van de verwachte kosten die gemaakt zullen worden om de geadviseerde middelenmix op te zetten.

OMZETGROEI	0,005 x €121.431.000	€607.155
ZIEKTEVERZUIM	241 dagen x €230	€55.430
TOTAAL		€662.585 (afgerond)

EXTERNE KOSTENVOORDELEN

Wanneer medewerkers IBO optimaal toepassen in de dagelijkse werkzaamheden zullen zij bij alle beslissingen die zij nemen de klant in het achterhoofd hebben. Hierdoor gaan klanten inzien dat er goed is nagedacht over het product en de keuzes die AFAS maakt. Tevens zijn klanten in contact met medewerkers die graag die extra stap voor hen willen zetten. Ook behoort een proactieve benadering bij IBO. Klanten zullen blij verrast zijn door de dienstverlening die door AFAS medewerkers verzorgd wordt. Dit leidt ertoe dat klanten *fan* worden van AFAS. Op het moment dat klanten *fan* worden van AFAS zullen zij loyaal worden aan de organisatie en langer klant blijven. De omzet zal stijgen wanneer een klant langer klant blijft. Positieve verhalen van klanten zorgen voor meer geïnteresseerde prospects. De mate waarin klanten *fan* zijn van AFAS kan worden gemeten in NPS. Op dit moment draagt de NPS +6.

Een aanname is dat de omzet met 0,5% stijgt wanneer medewerkers IBO meer gaan toepassen in de dagelijkse werkzaamheden. In 2017 bedroeg de omzet €121.431.000 (AFAS Software, 2018). Er wordt dus verwacht dat de omzet met €607.155 (0,5% x 121.431.000) zal stijgen wanneer medewerkers IBO meer toe gaan passen in de dagelijkse werkzaamheden.

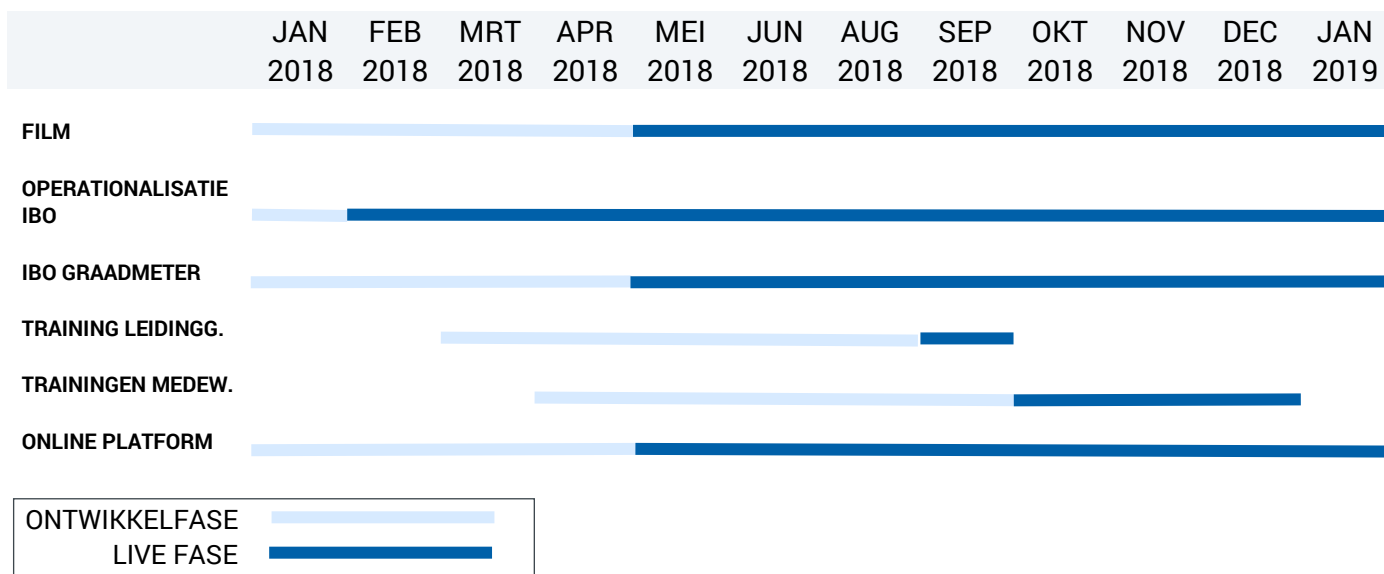
INTERNE KOSTENVOORDELEN

In 2017 bedroeg het ziekteverzuim bij AFAS. Voorgaande jaren bedroeg het ziektepercentage 1,6% (2016), 2,0% (2015) en 1,5% (2014). Het aantal ziektedagen was 3.541. In 2016 was het aantal ziektedagen 2.447 (AFAS Software, 2018). Het verschil tussen het aantal ziektedagen met 2016 en 2017 is 1.094. Omdat er wordt verwacht dat AFAS de komende jaren verder zal groeien zal er worden gekeken naar het aantal ziektedagen voor het jaar 2018. Wanneer AFAS medewerkers meer betrokken zijn met de organisatie zullen zij minder vaak ziek zijn (Lammerink, 2015). In totaal wordt verwacht dat het aantal ziektedagen met 850 wordt toegenomen ten opzichte van het jaar 2017. Dus dat er in 2018 in totaal 4.391 is. Dit is een besparing van 241 (1.094 – 850) dagen. Een zieke werknemer kost werkgevers gemiddeld €230 (Delta Lloyd, 2016).

De productiviteit van een betrokken medewerker ligt ook hoger dan een medewerker die minder betrokken is met de organisatie. Wanneer AFAS medewerkers voldoende kennis en een positieve houding hebben tegenover IBO zullen zij zich meer betrokken voelen met de organisatie, omdat zij staan voor datgene waar de organisatie ook voor staat. In 2017 bedroeg de omzet per FTE €307.421 (AFAS Software, 2018). Er wordt dus aangenomen dat de omzet van AFAS stijgt doordat klanten *fan* worden van AFAS, maar ook omdat de productiviteit van AFAS medewerkers omhoog gaat.

BIJLAGE E: TOELICHTING PLANNING

Deze bijlage geeft een nauwkeurige omschrijving van de planning.



FILM COMPELLING STORY

ONTWIKKELINGFASE

In februari 2018 zal worden gestart met het ontwikkelen van de *compelling story*. Er wordt verwacht dat het ongeveer een maand gaat duren om de *compelling story* te ontwikkelen en een draaiboek te maken voor de inhoud van de film. Daarnaast moeten de medewerkers die mee willen werken aan de film gevonden worden. Dit zal intern gebeuren. Er zal aan leidinggevend worden gevraagd of zij mee willen werken aan het kiezen van geschikte medewerkers. Er wordt verwacht dat de film april 2018 opgenomen kan worden.

LIVE FASE

Tijdens het Cultuurcafé dat in mei plaatsvindt zal de film getoond worden. De film zal op het AFAS YouTube kanaal worden geplaatst en in een bericht op InSite. Hierdoor kunnen medewerkers de film op ieder moment bekijken. Er kan voor worden gekozen om de film ook extern te verspreiden.

OPERATIONALISATIE IBO

ONTWIKKELFASE

In januari 2018 zal worden begonnen met het operationaliseren van IBO. Dit zal worden gedaan door Rik ten Wolde, medewerkers op strategisch en tactisch niveau die werkzaam zijn op die afdelingen en Linda Brummelhuis. Er wordt verwacht dat deze operationalisatie in februari 2018 klaar is in de vorm van IBO Graadmeters.

LIVE FASE

De operationalisatie van IBO zal worden gebruikt als basis voor de film en IBO trainingen. Daarnaast zullen de IBO Graadmeters per afdeling ontworpen worden. Vanaf februari 2018 zal dit als basis worden gebruikt.

TRAINING LEIDINGGEVENDEN

ONTWIKKELFASE

De aanpak van de training voor leidinggevend zal plaatsvinden als de *compelling story* film en de IBO Graadmeters klaar zijn. Uit het onderzoek is namelijk gekomen dat niet alle medewerkers op tactisch niveau voldoende kennis hebben over IBO (Brummelhuis, 2018b, p. 27). De training zal worden gegeven door Bas of Arnold. Deze kunnen het meest inspirerend overbrengen welk gedrag zij verwachten van AFAS medewerkers. De training zal worden gehouden op kantoor. De training behoort tot stap 3 van de groeistrategie en is een middel voor de langere termijn.

	LIVE FASE De training zal plaatsvinden in september 2018. Redenen die er zijn om de training pas in september te doen zijn de zomervakantie waar veel mensen op vakantie zijn en het feit dat ook leidinggevendenden betrokken moeten worden met IBO.
TRAINING MEDEWERKERS	ONTWIKKELFASE De training voor medewerkers zal plaatsvinden nadat leidinggevendenden de training hebben gehad. Deze trainingen, voor medewerkers van verschillende afdelingen, zullen worden gehouden vanaf oktober 2018. AFAS medewerkers moeten eerst iets te horen krijgen over IBO en het waarom. Vervolgens kunnen zij hier over na gaan denken en zal de training plaatsvinden. Deze trainingen zullen ook door Bas en Arnold worden gegeven in het inspannende Da Vinci theater of in een van de andere zalen die beschikbaar zijn op kantoor in Leusden. LIVE FASE Er zullen meerdere trainingen gepland worden. Dit in verband met de verschillende afdelingen die bestaan bij AFAS en de verschillende niveaus waarover zij beschikken. De trainingen zullen plaatsvinden in de maanden oktober 2018, november 2018 en december 2018.
ONLINE PLATFORM	ONTWIKKELFASE Het online platform zal gecreëerd worden door de afdeling marketing en APB. Door nauwkeurig samen te werken en wensen te verwerken kan efficiënt en effectief worden gewerkt aan het online platform. LIVE FASE De deadline voor het online platform is mei 2018. De reden hiervoor is dat op dat moment de <i>compelling story</i> video en de IBO Graadmeters worden getoond in het Cultuurcafé. Een extra dimensie en iets dynamisch is het online platform waarop medewerkers voorbeelden en inspiratie met elkaar kunnen delen. Medewerkers kunnen meteen aan de gang met <i>best practices</i>. Om meteen sterk te starten zullen tien medewerkers worden geselecteerd die in de eerste week dat het platform online staat een <i>best practice</i> te delen.