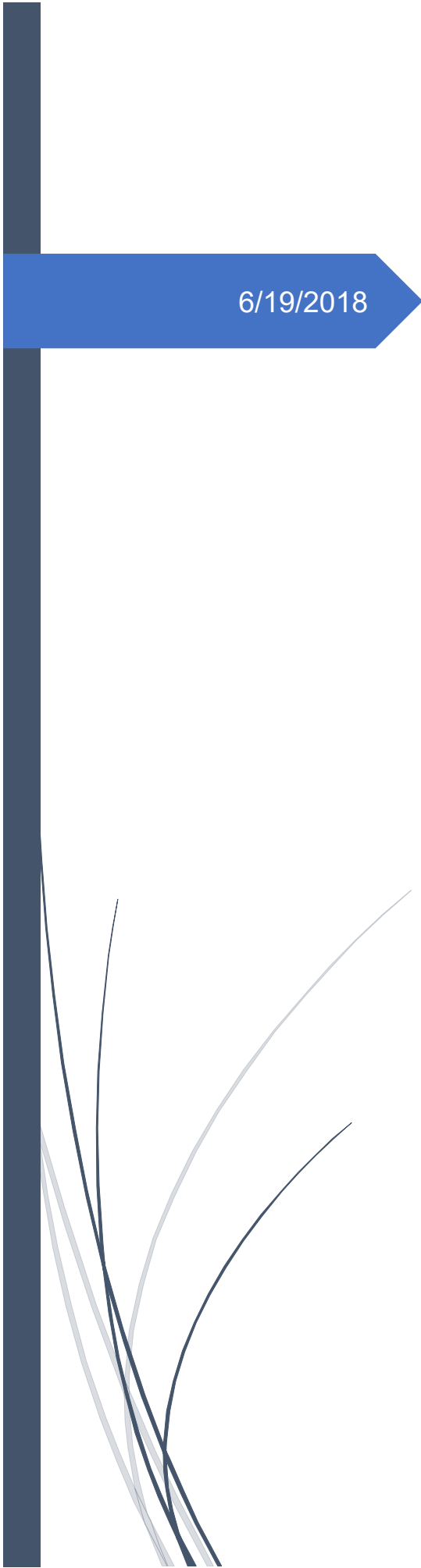




6/19/2018

Scriptie Bedrijfskunde MER

Het balanceren van kwaliteit en
innovatiekracht in een Insurance Tech
start-up

Maxim Kolkman

OPENCLAIMS NETHERLANDS B.V.

Scriptie Bedrijfskunde MER

HET BALANCEREN VAN KWALITEIT EN INNOVATIEKRACHT IN EEN
INSURANCE TECH START-UP

Auteur: Kolkman, J.H.M.

Bedrijf: Openclaims Netherlands B.V.

Opdrachtgever: Dhr. Orie, Dhr. Hooi

Schoolinstelling: Saxion University of Applied Sciences

Opleiding: Bedrijfskunde MER

Begeleiders: drs. V.T.H. ter Horst, MSc G. Perik

SAMENVATTING

Openclaims is een Insurance Tech start-up, opgericht in 2015, met als doel om verbeteringen in het autoschadeherstelproces bij verzekeraars te realiseren. Openclaims biedt verzekeraars een informatie technologie platform waarmee autoschades gemanaged kunnen worden. Momenteel is Openclaims alleen in Nederland actief, maar op korte termijn wil Openclaims gaan uitbreiden naar naburige landen.

Het is voor Openclaims belangrijk om kwaliteit en innovaties te leveren. Dit is belangrijk, aangezien dit voor continuïteit op de korte en lange termijn zorgt. Het managementteam van Openclaims wil onderzocht hebben hoe Openclaims kwaliteit en innovatie kan managen. Daarnaast wil het managementteam weten of Openclaims een kwaliteitsmanagementsysteem efficiënt kan implementeren zonder innovatiekracht te verliezen. De doelstelling van het onderzoek is om een balans in de verhouding kwaliteit en innovatie te ontdekken. Op basis hiervan is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

"Hoe geschikt is Openclaims om kwaliteitsmanagement efficiënt te implementeren zonder sociale innovatiekracht te verliezen?"

Om deze vraag te beantwoorden zijn literatuuronderzoek en diepte-interviews gebruikt. Op basis van het literatuuronderzoek zijn diepte-interviews gehouden met experts in het vakgebied kwaliteitsmanagement.

De experts vinden dat een Insurance Tech start-up gericht moet innoveren, vanwege de relatieve beperking in materiele middelen. Uit literatuuronderzoek blijkt dat sociale innovaties 75% van het innovatiesucces bepalen.

Sociale innovatiekracht is het effectiefst voor een Insurance Tech start-up als het flexibel organiseert, slim werkt en dynamisch managet. Flexibel organiseren is het beste voor Openclaims als de innovatieactiviteiten volgens de 50-50 regel afgestemd zijn. Waardoor de tijdsverdeling tussen incrementele en radicale innovatieactiviteiten evenredig is. Slim werken is voor Openclaims het snel omzetten van informatie in kennis. Dynamisch managen is mogelijk door de inzet van een centrale kennisbasis. Waardoor Openclaims in staat is om informatie efficiënt te transformeren in kennis die gebruikt kan worden voor innovaties.

Kwaliteitsmanagement in een Insurance Tech start-up is voornamelijk gericht op het analyseren van de bedrijfsomgeving. De bedrijfsomgeving bestaat uit in- en externe factoren die bepalen welke innovaties benodigd zijn om de bedrijfscontinuïteit te borgen.

De relevante factoren voor Insurance Tech start-up om een kwaliteitsmanagementsysteem te implementeren zijn vergeleken met het project ISO 27001, waarmee Openclaims een managementsysteem voor informatiebeveiliging heeft geïmplementeerd. Dat project is beoordeeld aan de hand van 21 factoren om vast te stellen welke factoren hebben bijgedragen aan het resultaat van het project. De resultaten zijn verkregen door observaties tijdens het project en diepte-interviews met het MT van Openclaims. Hieruit is naar voren gekomen dat Openclaims 19 van de 21 factoren heeft gebruikt om het project te managen.

Openclaims is dus in staat om 90% van de relevante factoren te managen en daarmee scoort Openclaims hoger dan de minimale score van 80%. Uit de analyse van de experts is geconcludeerd dat kwaliteitsmanagement complementair is aan sociale innovatiekracht. Door die twee factoren kan de algehele conclusie gesteld worden dat Openclaims geschikt is om kwaliteitsmanagement efficiënt te implementeren zonder innovatiekracht te verliezen.

Het advies aan Openclaims is om de processen en structuur in te richten naar de standaard van de ISO 9001:2015. Dit is nodig, aangezien in de toekomst afnemers graag zien dat Openclaims aantoonbaar kwaliteit levert. Daarnaast moet Openclaims best-practices op het gebied van innovaties in start-ups gaan ontdekken.

VOORWOORD

Allereerst wil ik Openclaims bedanken voor het bieden van een afstudeeropdracht. Na een lange zoektocht was Openclaims daar met een opdracht naar mijn wens. Het bleek een lastig traject, waarbij mijn motivatie soms op een dieptepunt zat. Mede door steun van mijn vriendin, ouders en schoonouders is het mij gelukt de scriptie binnen de door mij gestelde deadline te realiseren.

Ook wil ik Joris Hooi bedanken voor zijn input, adviezen en energieke momenten. Ondanks de verschillen in zienswijzen, vooral in het begin, voelt het voor mij vertrouwd om met je te werken. Joris bedankt daarvoor!

Tenslotte wil ik Saxion en in het bijzonder Erik Wierstra en Vincent ter Horst bedanken. Ondanks de weinige contactmomenten ben ik blij met de input en support die ik heb ontvangen.

Met vriendelijke groet,

Maxim Kolkman

Utrecht – juni 2018

BEGRIPPENLIJST

Begrip	Betekenis
Agile	Agile betekent letterlijk: behendig, lenig. In de IT staat het voor softwareontwikkeling in korte, overzichtelijke perioden van vaak niet meer dan een maand, soms zelfs hooguit een week.
Ambidexteriteit	Het optimaal balanceren van exploitatie en exploratie.
Autonomie	Het vrij zijn van extern bestuur.
Best-practice	Een techniek, werkmethode of activiteit die zich als effectiever heeft bewezen dan enige andere techniek, methode etc.
Bottom-up	Betekent letterlijk 'van onderen naar boven' en verwijst naar een benadering of methode waarbij de dingen van onderuit groeien.
Common causes	Variatie waarbij de oorzaak inherent is aan het proces.
Contextanalyse	Een analyse naar de samenhang van in- en externe issues van een organisatie.
contextuele ambidexteriteit	De totstandkoming van ambidexteriteit middels de creatie van een juiste context binnen organisaties.
Disruptief	Disruptief betekent dat markten worden opgeschud door organisaties met verrassende producten en diensten, innovatieve businessmodellen, agressieve marketingstrategieën en innovatieve manieren van organiseren & managen.
Empowerment (cultuur)	Het delegeren van bevoegdheden naar het lagere kader en medewerkers.
Exploitatie	Incrementele innovatie (kleine verbeteringen aan bestaande producten voor bestaande markten).
Exploratie	Radicale innovatie (het zoeken naar totaal nieuwe producten voor nieuwe markten).
Featuremeeting	Productontwikkeling vergadering van nieuwe iteraties en functies.
Formele medezeggenschap	De wettelijke bevoegdheid om invloed uit te oefenen op de besluitvorming in een organisatie.
FTE	Een rekeneenheid waarmee de omvang van een dienstverband of de personeelssterkte kan worden uitgedrukt.
Hackmentaliteit	Op een levendige en kritische manier de interactie met systemen en procedures aangaan.
Informele medezeggenschap	De mogelijkheid van alle werknemers om direct aan de werkgever hun wensen, ideeën en meningen kenbaar te maken.
Iteraties	Een iteratie (ofwel sprint) is een vooraf vastgestelde periode waarin een bepaalde hoeveelheid werk wordt afgeleverd door een ontwikkelaar.
Jira	Jira Software is uitgerust met functies die elke fase van je softwareontwikkelingsproces ondersteunen, zodat je kunt plannen, traceren en rapporteren.
Kennisbasis	Praktisch resultaat van het SECI-proces (Socialisatie, Externalisatie, Combinatie, Internalisatie).

kritieke succes factoren	Factoren die beslissend zijn voor het al dan niet behalen van een vooraf gesteld doel.
Lean	Een managementfilosofie in het vakgebied van operations management die erop gericht is om maximale waarde voor de klant te realiseren met zo min mogelijk verspilling.
Meervoudige waardecreatie	Bij meervoudige waardecreatie gaat het er om te werken aan een samenhangende set van sociale, ecologische én economische waarden.
Minimum Viable Product	Een MVP is een product met precies genoeg functionaliteiten om de eerste klanten tevreden te stellen.
Net Promotor Score	Een methode om de loyaliteit van een klant te meten met behulp van één simpele vraag.
Thinking outside the box	Buiten het bestaande denkkader van een organisatie denken.
Pareto analyse	De Pareto analyse gaat er vanuit dat een grote meerderheid van de problemen (80%) te herleiden zijn naar een paar belangrijke oorzaken (20%).
Pivot	Snelle strategische verandering van een bedrijf om met die nieuwe strategie een product of dienst te testen.
Postcontractuele fase	Fase voorafgaand aan het sluiten van een arbeidscontract.
Psychologisch contract	Het psychologisch contract bestaat uit een perceptie van beloftes tussen werkgever en werknemer, uitgesproken of impliciet, over hun ruilrelatie.
Scrum	In teamverband op een effectieve en flexibele manier software ontwikkelen gebaseerd op het Agile framework.
Service Level Agreement	Een contract tussen dienstverlener en klant met meetbare condities over de te verlenen service.
Special causes	Variatie waarbij de oorzaak niet inherent is aan het proces.
Structurele ambidexteriteit	Het opdelen en samenbrengen van exploitatie- en exploratieactiviteiten door middel van verschillende integratiemechanismes
Thursday Morning Coffee	Wekelijks koffie moment op donderdagochtend.
Total Quality Management	Een managementstroming gericht op voortdurende verbetering van algemene bedrijfsprestaties, en een focus legt op het voldoen aan klanteisen en de bedrijfsstrategie.
Transcripties	De omzetting van audiofragmenten naar schriftelijke teksten
White label	Een whitelabel product (of dienst) betreft een product (of dienst) die wordt geproduceerd door een bedrijf en dat door andere bedrijven worden gerebrand. Hierdoor is het voor de eindgebruiker niet te achterhalen wie er achter het product zit

Inhoud

SAMENVATTING.....	1
VOORWOORD.....	2
BEGRIPPENLIJST.....	3
1 INLEIDING.....	6
1.1 De organisatie: Openclaims.....	6
1.2 Aanleiding.....	7
1.3 Afbakening onderzoek.....	9
1.4 Doelstelling.....	9
1.5 Probleemstelling en onderzoeksvragen.....	9
1.6 Leeswijzer.....	10
2 THEORETISCH KADER.....	11
2.1 Conceptueel model.....	11
2.2 Kwaliteitsmanagementsysteem implementeren.....	12
2.3 Sociale innovatie benutten.....	18
2.4 Start-up.....	20
2.5 Insurance Tech start-up.....	20
3 ONDERZOEKSDESIGN.....	21
3.1 De casestudy.....	21
3.2 Dataverzamelmethode.....	21
3.3 Data-analyse.....	23
3.4 Respons.....	23
3.5 Interne kwaliteit.....	23
3.6 Externe validiteit.....	24
4 RESULTATEN.....	25
4.1 Onderzoeksvraag 1: wat is derde generatie kwaliteitsmanagement voor Openclaims? ..	25
4.2 Onderzoeksvraag 2: hoe zien experts sociale innovatiekracht t.o.v. kwaliteitsmanagement in een Insurance Tech start-up?.....	29
4.3 Onderzoeksvraag 3: in hoeverre is de balans tussen kwaliteitsmanagement en sociale innovatiekracht binnen Openclaims aanwezig?.....	32
4.4 Onderzoeksvraag 4: welke variabelen bepalen of een Insurance Tech start-up geschikt is om een managementsysteem efficiënt te implementeren?.....	36
4.5 Onderzoeksvraag 5: in hoeverre voldoet Openclaims aan de variabelen die benodigd zijn om succesvol een managementsysteem te implementeren?.....	41
5 CONCLUSIE.....	47
5.1 Beantwoording van de onderzoeksvragen.....	47
5.2 Beantwoording van de probleemstelling.....	48
6 AANBEVELINGEN.....	50
BRONNENLIJST.....	51
LIJST MET AFBEELDINGEN EN TABELLEN.....	55
BIJLAGEN.....	56

1 INLEIDING

In dit hoofdstuk wordt de inleiding op het onderzoek gepresenteerd. Openclaims is als organisatie besproken en de aanleiding, afbakening, doelstelling en onderzoeksvragen zijn gepresenteerd.

1.1 De organisatie: Openclaims

Openclaims is een Insurance Tech start-up, opgericht in 2015, met als doel verbeteringen in het autoschadeherstelproces bij verzekeraars te realiseren. Dit is onder andere nodig, omdat de premies voor de verzekeraar de schadelast niet dekken (De Nederlandsche Bank, 2017). Openclaims heeft de ambitie om transparantie te bieden in aanbestedingen van autoschadeherstel. Het managementteam (MT) (L. Orie, persoonlijke communicatie, 08 februari 2017) wil allereerst de handelingen en keuzes van Openclaims transparant te maken. Wanneer die ambitie grotendeels bereikt is, wil Openclaims zich focussen op het verlagen van premies van verzekerden.

Na het aantrekken van aandeelhouders en kapitaal, is Openclaims eind 2015 gestart met het ontwikkelen van het platform. Openclaims heeft door middel van het platform een plek gecreëerd waar aanbod en vraag samenkomen.

Het platform is voor de eindgebruiker, ofwel verzekerde met autoschade, weergegeven als een website. De eindgebruiker neemt contact op met de verzekeraar om de schade te melden. De verzekeraar stuurt de klant, afhankelijk van de afgesloten verzekering door naar Openclaims.

De eindgebruiker kan vervolgens de schade via de website melden door uitvoering van drie stappen:

1. beschrijving van persoonlijke en voertuiggegevens;
2. uploaden van foto's;
3. tekstuele beschrijving van de situatie en schade.

Naast het technisch onderhouden en verbeteren van het platform levert Openclaims ondersteuning aan eindgebruikers en autoschadeherstelbedrijven. De ondersteuning aan eindgebruikers is voornamelijk gericht op het efficiënt doorlopen van de noodzakelijke handelingen op het platform. Hierbij kan gedacht worden aan:

- ondersteuning bij het uploaden van de gewenste foto's;
- beantwoording van vragen omtrent eigenrisico, haal- en brengservice of de kwaliteit van een autoschadeherstelbedrijf

Daarnaast krijgen autoschadeherstelbedrijven ondersteuning bij het plaatsen van een bod of het interpreteren van benchmark data. Openclaims verwacht dat autoschadeherstelbedrijven zich de komende jaren specialiseren. De Rabobank (2017) geeft aan dat komende jaren de autoschades een hogere technische complexiteit krijgen. Door specialisatie is die trend te managen.

Verzekeraars die niet aangesloten zijn bij Openclaims hanteren met autoschadeherstelbedrijven een contractperiode voor 2 jaar of langer. Dit houdt in dat gedurende het contract de autoschadeherstelbedrijven voorzien zijn van een stabiele stroom autoschades. Openclaims werkt niet volgens die opzet. Hierdoor hebben autoschadeherstelbedrijven, die niet het volume van zo'n contract kunnen verwerken, de mogelijkheid om in te schrijven op een schade. Waardoor Openclaims marktwerking creëert tussen autoschadeherstelbedrijven.

In maart 2017 zijn 306 autoschadeherstelbedrijven aangemeld bij Openclaims. Gedurende de pilotfase van het platform, om het concept te bewijzen aan verzekeraars, waren autoschadeherstelbedrijven vrijgesteld van betaling. Voor de aangeboden diensten worden verschillende verdienmodellen gebruikt. Verzekeraars betalen een maandelijkse bijdrage voor het platform en daarnaast een bedrag per afgehandelde schade.

Openclaims begint nu aan een nieuwe fase. Er wordt momenteel geprofessionaliseerd. Dit houdt in dat Openclaims de samenwerkingsvormen anders gaat organiseren. Vanuit Openclaims zijn drie zelforganiserende teams gevormd, namelijk: Product Development and IT, Operations and Customer Success en Marketing and Sales. Daardoor is de verantwoordelijkheid laag in de organisatie aanwezig.

Daarnaast worden nieuwe services uitgewerkt en het platform wordt uitgebreid. Ook sluiten steeds meer autoschadeherstelbedrijven zich aan bij Openclaims. Om het aantal gemelde schades te vergroten richt het MT zijn aandacht op de volmachten. Dit is een gevolmachtigde die in naam van en voor rekening van de volmachtgever, de verzekeraar, werkzaamheden verricht (Verbond van Verzekeraars, 2012).

Naast de uitbreiding met volmachten wil het MT (L. Orie, persoonlijke communicatie, 01 maart 2017) zich op korte termijn (<1 jaar) gaan focussen op marktontwikkeling, waarbij een bestaand product geïntroduceerd wordt in een nieuwe markt (Ansoff, 1957). Dit wil het MT bereiken door uitbreiding naar naburige landen, zoals Duitsland of België.

1.2 Aanleiding

1.2.1 Relevantie opdracht voor Openclaims

Uit gesprekken met de opdrachtgever in de definitiefase van de opdracht blijkt dat er binnen Openclaims veel vragen zijn welke raakvlakken vertonen met kwaliteitsmanagement. Dit resulteerde in acht mogelijke onderzoeksrichtingen. In overleg met de opdrachtgever is gekozen voor een samengestelde opdracht die voldoet aan alle selectie-eisen die vastgesteld zijn gedurende de voorbereiding op het onderzoek. Die eisen zijn:

- praktisch uitvoerbaar;
- relevant en urgent voor Openclaims;
- uitvoerbaar in 20 weken tijd;
- de opdracht is een bedrijfskundig probleem.

De opdracht is om te onderzoeken of Openclaims over voldoende competenties beschikt om een kwaliteitsmanagementsysteem in te voeren zonder haar innovatiekracht te verliezen.

De conclusies van het onderzoek geven Openclaims handvatten voor het strategisch en tactisch organiseren van kwaliteit. Dit gebeurt momenteel op een ongestructureerde manier, waardoor Openclaims geen overkoepelende view heeft op het kwaliteitsmanagement. De zelforganiserende teams staan er momenteel alleen voor. De ondersteuning vanuit het MT is vooral gebaseerd op het gezamenlijk oplossen van problemen.

Het MT (S. Stergiou, persoonlijke communicatie, 09 februari 2017) ziet kwaliteit als belangrijke factor in de service voor de afnemers. Om de bedrijfscontinuïteit te kunnen garanderen, moet Openclaims over voldoende sociale innovatiekracht beschikken. Dit is nodig, omdat zij niet beschikt over gelijke middelen als een bedrijf in de gevestigde orde. Het MT verwacht dat als Openclaims niet inzet op innovatiekracht, er geen mogelijkheid bestaat tot differentiatie waarbij de bedrijfscontinuïteit veiliggesteld is.

Door hantering van de Agile werkmethode is een organisatie, zoals Openclaims, wendbaar (Hoogveld, 2016). Businessmodellen worden gevalideerd door inzet van Minimum Viable Product(MVP). Een MVP bevat enkel de kernfunctionaliteiten van het product om de eerste gebruikers tevreden te stellen en heeft als doel feedback te ontvangen (Ries, 2011). Hiermee beoogt het MT de marktcontext te verkennen. De begeleiding van de MVP's zal gestructureerd moeten plaatsvinden (Ries, 2011). Dit lijkt lijnrecht tegenover pionieren te staan. De uitdaging voor Openclaims is om dit te managen.

1.2.2 Urgentie van opdracht voor Openclaims

De opdracht heeft een hoge urgentie voor Openclaims. De onderzoeksopdracht maakt deel uit van het kwaliteitsproject. Het kwaliteitsproject is gestart in november 2016. Het eerste deel van het project was voldoen aan de eisen van de norm ISO 27001 en certificering volgens die norm. De norm ISO 27001 geeft aan waaraan een organisatie moet voldoen om een managementsysteem voor informatiebeveiliging te certificeren. De certificering heeft plaatsgevonden in maart 2017. Dit traject is Openclaims gestart in samenwerking met adviesbureau van Voorst Consult. De onderzoeksopdracht is het tweede en tevens laatste gedeelte van het kwaliteitsproject.

Openclaims wil innovatie en kwaliteit kunnen managen. De opdracht moest urgent worden uitgevoerd, omdat Openclaims zich in de beginfase van een explosieve groei bevindt. Hierbij zijn innovatie en kwaliteit belangrijk. Vanwege het complexe spanningsveld tussen kwaliteit en innovatie, moest er snel een oplossing komen om dat te managen.

Volgens het MT (S. Stergiou, persoonlijke communicatie, 16 februari 2017) kan de huidige organisatiestructuur, zie bijlage 1, die groei niet aan. De herinrichting van de organisatiestructuur, is momenteel, juni 2017, volop bezig. De verwachting van het MT (S. Stergiou, persoonlijke communicatie, 16 februari 2017) is dat Openclaims in 2017 en 2018 qua fte's sterk zal groeien. Het MT gelooft in een open organisatiestructuur, waarbij de teams veel ruimte moeten krijgen tot zelforganisatie (S. Stergiou, persoonlijke communicatie, 20 maart 2017). Dit achten zij mogelijk, mede doordat de medewerkers in de teams hbo of wo geschoold zijn.

1.2.3 Opdracht in relevante bedrijfsomgeving

Openclaims heeft de verzekeringsbranche op z'n kop gezet. Gebruikers van het platform waarderen de diensten van Openclaims. Dit is af te leiden uit de data van de Net Promotor Score (NPS), welke over een periode van 20 weken hoger was dan 30. Het gemiddelde van de verzekeringsbranche is een NPS van 6 (Risk & Business, 2017).

Openclaims is momenteel het enige bedrijf dat een geautomatiseerde oplossing biedt voor het autoschadeherstelproces. Hieruit valt te concluderen dat het aanbesteden van schades via een platform, in combinatie met uitstekende klantenservice, een positieve uitwerking heeft op het schadeherstelproces.

De opdracht heeft een intern karakter. De relevantie voor de bedrijfsomgeving is het behouden en vergroten van het concurrentievermogen. De situatie ziet er nu gunstig uit voor Openclaims, doordat het een groot marktaandeel heeft. Het MT verwacht echter dat binnen afzienbare tijd een soortgelijke dienst het marktaandeel van Openclaims probeert te verkrijgen. Die verwachting zorgt ervoor dat Openclaims nu al besloten heeft om in te zetten op zowel kwaliteit als innovatie. Daarmee borgt Openclaims de bedrijfscontinuïteit.

1.2.4 Opdracht in de bredere context

Kwaliteitsmanagement is in de afgelopen 25 jaar drastisch veranderd (Ahaus, 2008). De context waarin organisaties actief zijn is veel complexer geworden. Dit komt vooral doordat de eisen en verwachtingen van afnemers continu veranderen, daarnaast kunnen die eisen met de dag veranderen (Management kennisbank, 2014).

1.2.5 Betrokkenen bij het vraagstuk

De actoren die direct deel uitmaken van het onderzoeksproces zijn in kaart gebracht, zie tabel 1.1 op pagina 10. De zelforganiserende teams Product Development and IT en Operations and Customer succes hebben het belang om efficiënt en effectief te werken. Dit heeft nauwe banden met kwaliteitsmanagement. Daarnaast heeft iedere werknemer binnen het team veel verantwoordelijkheden, doordat de teams relatief klein zijn.

Het MT heeft een groot belang in het eindresultaat. Op basis van de resultaten worden enkele strategische beslissingen gemaakt. Vanuit de visie dat medewerkers zich moeten kunnen ontplooiën, hebben zij het belang dat de onderzoeker en het team zich persoonlijk en inhoudelijk blijven ontwikkelen.

De onderzoeker heeft het belang om waarde toe te voegen aan Openclaims. Daarnaast moet het onderzoeksresultaat het bewijs vormen voor het voldoende bekwaam zijn voor de opleiding Bedrijfskunde MER.

De praktijkbegeleider wil praktische adviezen ontvangen om innovatie en kwaliteit te managen. Een goed onderzoeksproces moet leiden tot dat resultaat.

De geïnterviewde experts willen betrokken zijn bij het onderzoek. Echter wordt aangenomen dat zij het druk hebben met normale werkzaamheden. Daardoor is de verwachting aanwezig dat zij zo min mogelijk tijd willen besteden aan het onderzoek.

Bovengenoemde actoren kunnen invloed uitoefenen op het onderzoeksproces. Goedverzorgde communicatie met deze actoren is essentieel om het gewenste onderzoeksresultaat te kunnen behalen. Dit wordt bereikt door de projectaanpak goed uit te denken en deze duidelijk te communiceren.

Afnemers van Openclaims zijn uitgesloten als betrokkene bij het onderzoek, dit vanwege het interne karakter van het onderzoek.

TABEL 1-1: BELANGENOVERZICHT PER ACTOR

Actor	Belang	Waarde van belang
Zelforganiserende teams	Efficiënt werken	++
	Kwalitatieve diensten leveren	++
Managementteam	Strategische besluitvorming op basis van onderzoeksresultaten	++
De onderzoeker	Waarde toevoegen aan besluitvorming Openclaims	++
	Voldoende bekwaamheid in het onderzoeksproces	+
Praktijkbegeleider	Resultaat door kwalitatief uitgedacht onderzoeksproces	++
Geïnterviewde expert	Betrokken worden in het onderzoeksproces	++
	Minimale tijdsbesteding aan het onderzoek	+

1.3 Afbakening onderzoek

Er is gekozen voor twee variabelen, namelijk: kwaliteitsmanagement en sociale innovatie. Beide variabelen zijn kernwaarden voor Openclaims, maar het zijn wel twee uitersten van elkaar. Een balans tussen beide variabelen is noodzakelijk. Binnen Openclaims is onderscheid aangebracht tussen de zelforganiserende teams. De teams Product Development and IT en Operations and Customer Success zijn onderdeel van het onderzoek.

Het zelforganiserende team Sales and Marketing is niet in het onderzoek betrokken, voornamelijk door een mindere mate van relevantie. Medewerkers werkzaam in het team Sales and Marketing vervullen een dubbelfunctie welke tevens opgenomen is in het team Product Development and IT of Operations and Customer Success.

Openclaims streeft naar een hoog kwaliteitsniveau. In overleg met de opdrachtgever is de standaard bepaald op het 3^e generatie kwaliteitsmanagement. Het 3^e generatie kwaliteitsmanagement staat voor meervoudige waardecreatie (Jonker, 2013).

De teams bestaan uit generatie Y en Z personen (Werk XYZ, 2016). Generatie Y wordt over het algemeen gedefinieerd als mensen geboren in de periode 1982-1995 (Werk XYZ, 2016). Terwijl generatie Z de mensen zijn die geboren zijn tussen de jaren 1995 en nu (Werk XYZ, 2016). De karakterkenmerken van beide generaties geven de onderzoeker een inschatting van de te verkrijgen respons. Daarnaast kan er beter gestuurd worden op de mogelijke responsen van de respondent. De valkuil hierin is dat de onderzoeker te veel stuurt in een semigestructureerd interview. Dit wordt tegengegaan met de instrumenten genoemd in het onderzoeksdesign.

Vanuit de wetenschappelijke literatuur is bewezen dat sociale innovatiekracht 75% van het innovatiesucces verklaard (Henderson & Clark, 1990). Hierdoor is de factor innovatie afgebakend tot sociale innovatiekracht.

1.4 Doelstelling

Het onderzoek heeft tot doel om te verkennen hoe Openclaims een balans kan aanbrengen tussen kwaliteit en innovatie. Tevens zal het onderzoek Openclaims voorzien van kennis om een kwaliteitsmanagementsysteem efficiënt te implementeren.

1.5 Probleemstelling en onderzoeksvragen

Op basis van de doelstellingen voor dit onderzoek is een relevante en uitvoerbare probleemstelling gekozen.

Probleemstelling:

“Hoe geschikt is Openclaims om kwaliteitsmanagement efficiënt te implementeren zonder sociale innovatiekracht te verliezen?”

Openclaims bestaat uit twee zelforganiserende teams en het MT. Dit zijn de belangrijkste actoren in het onderzoek. De innovatiekracht die Openclaims bezit mag niet verloren gaan door een overkill aan procedures. Het gehele proces moet werkbaar blijven, ondanks dat er meer procedures vastgelegd worden. Kwaliteit en innovatie lijken tegenstrijdig te zijn en bevinden zich dus in een complex spanningsveld. Echter wil Openclaims beide kernwaarden realiseren.

Openclaims is geschikt wanneer het in staat is om tenminste 80% van de kritieke succesfactoren (KSF), die een significant effect hebben op het efficiënt implementeren van kwaliteitsmanagement, succesvol te managen.

Het implementeren van een kwaliteitsmanagementsysteem is een vorm van verandermanagement. Het efficiënt implementeren van een kwaliteitsmanagementsysteem is gedefinieerd door WMO als: “zo praktisch, en tegen de beste kosten, mogelijk invoeren van een risicogebaseerd managementsysteem” (2013).

Om de probleemstelling te beantwoorden, moet antwoord worden verkregen op de onderstaande onderzoeksvragen.

Onderzoeksvragen:

1. Wat is derde generatie kwaliteitsmanagement voor Openclaims?
2. Hoe zien experts sociale innovatiekracht t.o.v. kwaliteitsmanagement in een Insurance Tech start-up?
3. In hoeverre is de balans tussen kwaliteitsmanagement en sociale innovatiekracht aanwezig binnen Openclaims?
4. Welke variabelen bepalen of een Insurance Tech start-up geschikt is om een managementsysteem efficiënt te implementeren?
5. In hoeverre voldoet Openclaims aan de variabelen die nodig zijn om succesvol een managementsysteem te implementeren?

1.6 Leeswijzer

In hoofdstuk 1 staat de inleiding op het onderzoek centraal. Hierin is Openclaims als organisatie besproken en zijn de aanleiding, afbakening, doelstelling en onderzoeksvragen gepresenteerd. Hoofdstuk 2 bevat het theoretisch kader waarin de belangrijkste factoren uit de centrale onderzoeksvraag theoretisch onderbouwd zijn. De modellen die toegelicht zijn in hoofdstuk 2 zijn opnieuw in hoofdstuk 4 ingevoegd ten behoeve van de leesbaarheid. Hoofdstuk 3 gaat in op het onderzoeksdesign. In dat hoofdstuk zijn de dataverzamelmethode, validiteit en betrouwbaarheid verwerkt. In hoofdstuk 4 zijn de resultaten per deelvraag uitgewerkt. Tenslotte geeft hoofdstuk 5 de conclusie van het onderzoek weer en zijn de aanbevelingen opgesomd in hoofdstuk 6.

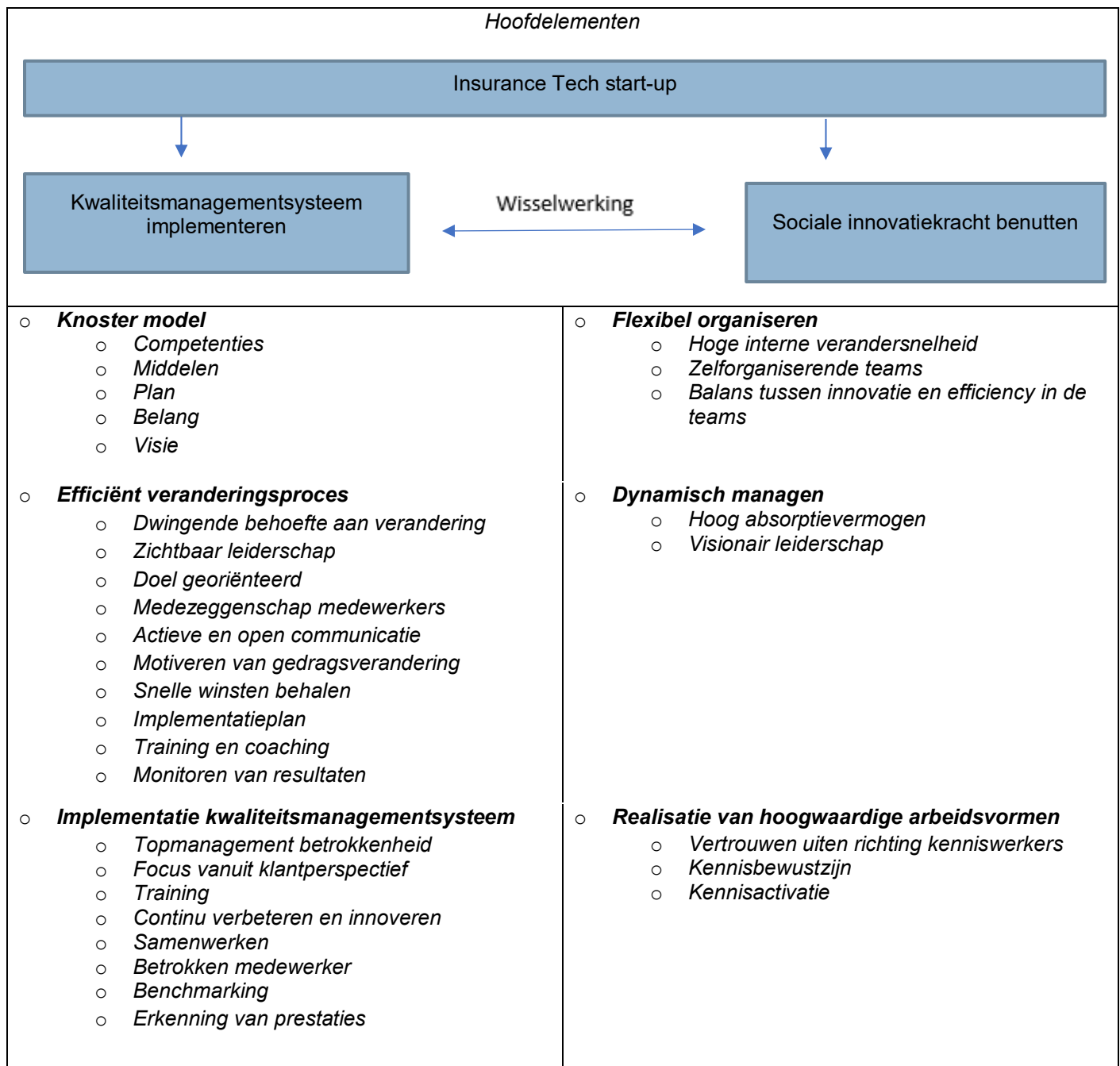
Ten behoeve van de leesbaarheid is in hoofdstuk 4 een korte conclusie per onderzoeksvraag in de laatste subparagraaf beschreven. Daarnaast zijn veel gebruikte of moeilijk begrijpbare definities uitgewerkt in een begrippenlijst.

2 THEORETISCH KADER

Binnen het theoretische kader zijn de belangrijkste elementen uit de probleemstelling theoretisch onderbouwd. Het doel is om inzicht te krijgen in de gebruikte theorieën en modellen. De probleemstelling is opgebouwd met drie hoofdelementen: Insurance Tech start-up, kwaliteitsmanagement en sociale innovatie. De relatie tussen de hoofdelementen is schematisch weergegeven in het conceptueel model.

2.1 Conceptueel model

Het onderstaande conceptueel model geeft de verhoudingen weer tussen het implementeren van een kwaliteitsmanagementsysteem en het benutten van sociale innovatiekracht. Het implementeren van een kwaliteitsmanagementsysteem heeft een wisselwerking op de sociale innovatiekracht van een organisatie (Henderson & Clark, 1990). De dikgedrukte elementen hebben een significante invloed op de hoofdelementen. De dikgedrukte elementen, zoals het Knoster model, bestaan uit meerdere factoren.



2.2 Kwaliteitsmanagementsysteem implementeren

Om het hoofdelement 'kwaliteitsmanagementsysteem implementeren' theoretisch te onderbouwen is allereerst de vraag gesteld 'wat is een kwaliteitsmanagementsysteem?'. Toen volgde 'welke factoren bepalen of een organisatie geschikt is om een verandering te implementeren?' Vervolgens is vastgesteld welke factoren invloed hebben op de efficiëntie van een regulier veranderingsproces. Tenslotte is onderzocht welke kritieke succesfactoren gelden tijdens het implementatietraject van een kwaliteitsmanagementsysteem.

2.2.1 Introductie kwaliteitsmanagementsysteem

Het implementeren van een systeem, of een nieuw hulpmiddel, is een veranderingsproces. Elk veranderingsproces heeft sturing nodig (Boonstra, 1999). Wanneer de sturing op een ondoordachte manier plaatsvindt, zal de weerstand van medewerkers toenemen (Pendlebury, Grouard, & Meston, 1998). Die weerstand is niet wenselijk in een veranderingsproces. Een managementsysteem biedt een kader met daarin beleidsvoering, procesbeschrijvingen, procedures en instructies om aan de eisen en verwachtingen van de stakeholders te voldoen (NEN, 2012). Een managementsysteem ondersteunt een organisatie in het structureel werken aan continu verbeteren. Hierbij wordt vaak de Plan-Do-Check-Act cyclus toegepast van Deming (1993). Een kwaliteitsmanagementsysteem is het meest bekende managementsysteem (Ahaus, 2008). Afbeelding 1 toont de verschillen in kenmerken tussen de generaties.

2.2.1.1 Eerste generatie

Kwaliteitsmanagement heeft zich vanaf 1850 tot 1970 gericht op procesoptimalisatie (Ahaus, 2008). In die periode zijn veel instrumenten en modellen ontwikkeld die bijdroegen aan het organiseren van procesoptimalisatie. Die periode wordt in de wetenschappelijke literatuur gezien als de eerste generatie kwaliteitsmanagement.

2.2.1.2 Tweede generatie

Vervolgens ontstond de vraag naar organisatiebrede oplossingen (1970-2000). In die periode werd meer aandacht besteed aan de contextuele factoren die bepalend zijn voor de processen. De hoofdgedachte in het tweede generatie kwaliteitsmanagement is dat er waarde gecreëerd wordt voor de klant (Foster, 2005). Hierbij is voornamelijk, in samenwerking met de klant, aandacht besteed aan het analyseren van de processen. Daarmee was de basis gelegd voor continu verbeteren. Dit proces is veelal uitgevoerd op basis van de Plan, Do, Check en Act (PDCA) cyclus (Deming, 1993).

2.2.1.3 Derde generatie

In het derde generatie kwaliteitsmanagement (2000– nu) is de organisatie een actor in een netwerk van andere organisatorische actoren (Jonker, 2013). Hierbij is het creëren van een degelijke maatschappelijke bijdrage een belangrijk doel (Foster, 2005). De vraag naar kwaliteit is hierdoor gericht op het borgen van collectieve waarden. Een organisatie met derde generatie kwaliteitsmanagement is gefocust op het leveren van meervoudige waardecreatie (Jonker, 2013). Hiermee benadrukt Jonker (2013) dat waarde gecreëerd moet worden vanuit verschillende perspectieven. Zo moet kwaliteitsmanagement bijvoorbeeld zowel bijdragen aan het verbeteren van de veiligheid van medewerkers en de winstoptimalisatie.

Generaties	Eerste generatie	Tweede generatie	Derde generatie
Karakteristieken			
Perspectief op Kwaliteit	Proces	Holistisch	Relationeel
Focus	Meten	Synergie	Wederzijds begrip
Type Actie	Reactief	Proactief	Engagement
Criterium voor succes	Betrouwbaarheid	Efficiency & Effectiviteit	Verantwoording & Transparantie
Oriëntatie	Productie	Processen	Relaties
Basis Assumpties	Controle	Beheersbaarheid	Verbondenheid
Verandering	Verbetering	Verandering	Transformatie & Transactie
Stakeholderrelaties	Non-existent	Periferie	Ingebed
Aard engagement	Non-existent (en/of) Filantropisch	Onderhandelen (en/of) Community Involvement	Complementariteit & Zingeving
Conceptuele karakter	Instrumenten & Technieken	Technieken & Methoden en Principes	Theorie 'fit' tussen organisatie en context
Vraagstukken Cultuur	Irrelevant	Gelijkheid	Diversiteit

AFBEELDING 1: VERSCHILLEN IN GENERATIEKENMERKEN, (FOSTER, 2005)

2.2.2 Veranderingsprocessen in organisaties

Om aan te geven welke factoren belangrijk zijn, wanneer een organisatie een verandering doormaakt, is gekozen voor het Knoster model (1991). Het model, zie afbeelding 2, brengt in kaart welke factoren noodzakelijk zijn om als organisatie succesvol te veranderen. Het ontbreken van één of meer factoren leidt tot één of meer ongewenste situaties. Het ontbreken van competenties leidt tot angst en dan is het veranderingsproces het minst effectief (Knoster, 1991). Als een organisatie geen visie heeft is dat minder erg dan het niet hebben van de juiste competenties.

Bennebroek Gravenhorst (2009) deed onderzoek naar de verdeling van weerstand in een organisatie. Volgens hem staat 5 procent van de medewerkers open voor verandering, 15 procent is kritisch positief, 60 procent staat neutraal tegenover verandering, 15 procent is afwachtend en 5 procent is tegenstander. Niezink (2017) stelt dat het efficiënter is als organisaties zich richten op het enthousiasmeren van de positieve 20% van de werknemers dan energie te steken in de afwachtende en negatieve werknemers.



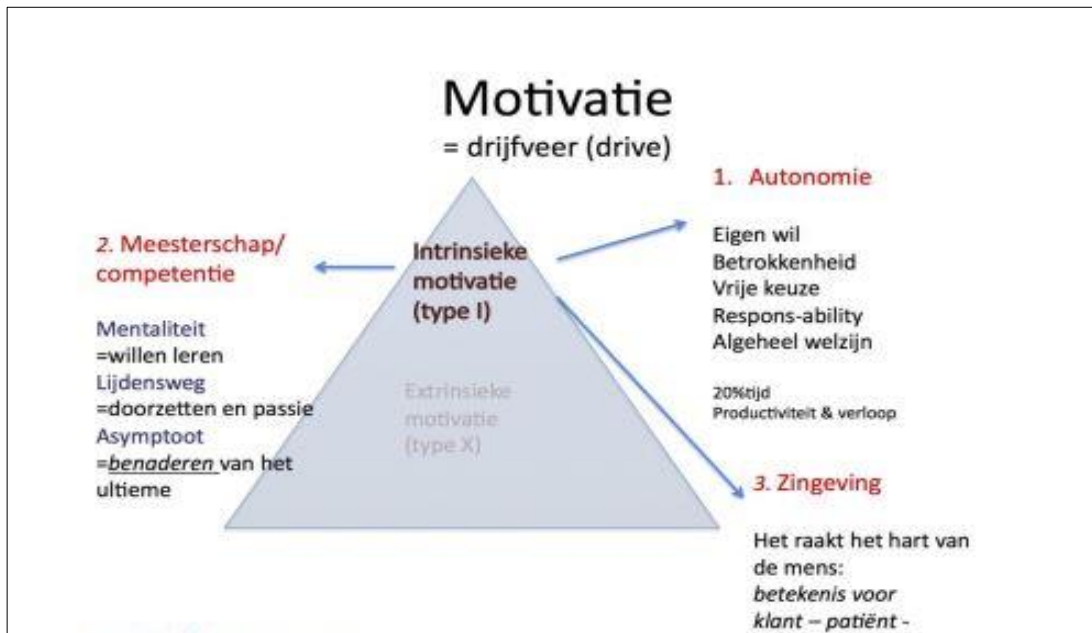
AFBEELDING 2: KNOTTER-MODEL, (KNOTTER, 1991)

Visie

Zo stelt Knoster (1991) vast dat bij het ontbreken van een visie, verwarring ontstaat tijdens het veranderingsproces. De organisatie moet de visie duidelijk communiceren naar medewerkers. Het verband tussen de visie en de verandering moet logisch zijn voor medewerkers (Knoster, 1991). Als de visie het resultaat 'A' wil bereiken, maar de aanstaande verandering bereikt het tegenovergestelde 'B' dan zorgt dat voor verwarring,

Belang

Wanneer het belang van de medewerker niet minstens expliciet afgewogen is, dan zal weerstand optreden (Knoster, 1991). Het managen van in- en extrinsieke motivatoren van medewerkers is absolute noodzaak om de weerstand te verminderen (Oeij, Dorenbosch, Klein Hesselink, & Vaas, 2010). De aandacht moet gevestigd zijn op intrinsieke motivatie (Drost, 2015). Intrinsieke motivatie bestaat uit drie componenten: autonomie, meesterschap en zingeving (Deci & Ryan, 2000), zie afbeelding 3 op pagina 14. Die drie componenten vormen drie basisbehoeften, die ons als mensen motiveren om een bijdrage te leveren aan het behalen van succes (Drost, 2015).

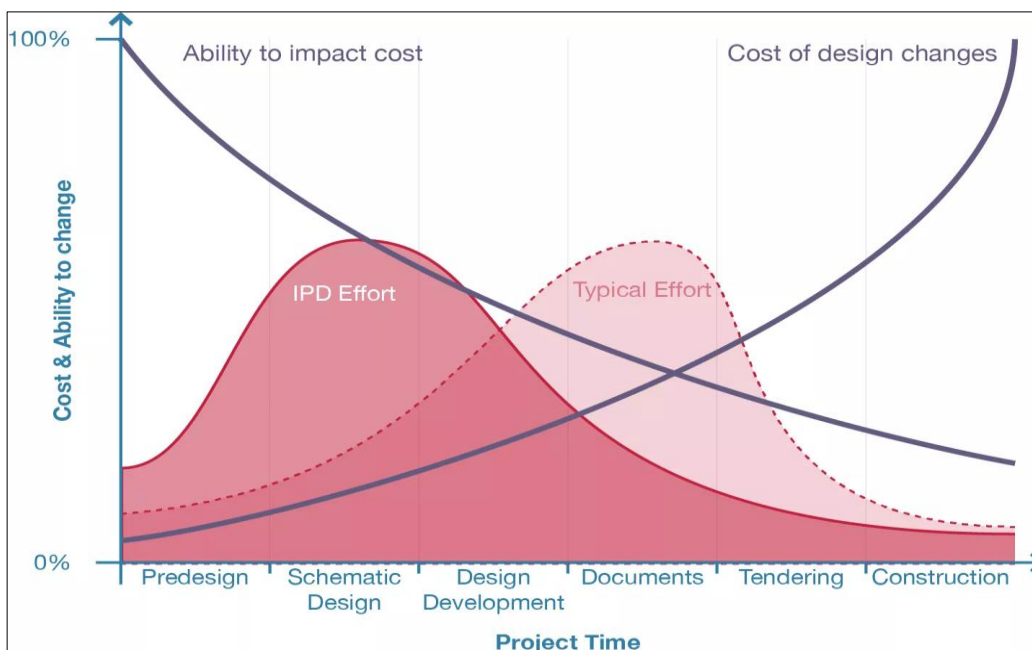


AFBEELDING 3: INTRINSIEKE MOTIVATOREN, (DROST, 2015)

Plan

Chaos ontstaat door het ontbreken van een duidelijke plan en wanneer de afbakening van het veranderingsproces niet duidelijk is. De fases tijdens een veranderingsproces bij een organisatorische verandering zijn te vergelijken met de fases waardoor producten ontwikkeld worden (Houben, 2012). Door vooraf na te denken over risico's en vervolgens maatregelen, op basis van prioriteiten, te nemen wordt het veranderingsproces efficiënter (Kotter, 2005).

Veel organisaties hebben geen duidelijk plan, om de risico's die kunnen optreden tijdens het veranderingsproces te managen. Dit is een inefficiënte werkmethode, omdat de kosten van een maatregel naarmate de tijd toe neemt, ook toe nemen. Daarnaast neemt de invloed op die kosten af (MacLeamy, 2004), zoals blijkt in afbeelding 4. Een degelijk plan voorkomt chaos en daarmee relatief hoge kosten.



AFBEELDING 4: MACLEAMY CURVE, (MACLEAMY, 2004)

Middelen

Medewerkers die gefrustreerd raken van een verandering hebben veelal onvoldoende middelen tot hun beschikking. Uit onderzoek van McConnell (2016) blijkt dat de afwezigheid van immateriële middelen, zoals ondersteuning, expliciete permissie en tijd significant bijdragen aan de frustratie van medewerkers. Het managen van materiële middelen is relatief eenvoudig, doordat het gemakkelijk te meten is. Organisaties zien voornamelijk de uitdaging in het managen van de immateriële middelen.

Competentie

Het optreden van angst bij medewerkers is een gevaarlijke gebeurtenis. Het is een emotie welke medewerkers niet vaak en/ of graag delen. Er heerst nog steeds een taboe rond dit onderwerp bij de dienstverlenende- en productiebedrijven (Twomorrow, 2015). Dit zorgt ervoor dat veel organisaties moeite hebben om dit te managen. Een open cultuur en een vertrouwde omgeving voorkomen dat medewerkers bang of angstig voor een aanstaande verandering zijn.

2.2.3 Efficiënt veranderingsproces

Uit onderzoek van Kilpimaa (2006) blijkt dat organisaties rekening moeten houden met elf factoren om een veranderingsproces efficiënt te laten lopen. Deze elf kritieke succesfactoren zijn opgesomd in tabel 2.1. De waarden in de kolom hoge prioriteit, zie tabel 2.1, hebben een belangrijke invloed op de efficiëntie van het veranderingsproces.

Het onderzoek van Kilpimaa is gebaseerd op een theoretische analyse van vooraanstaande veranderingsmanagement wetenschappers. De resultaten van dat onderzoek zijn gedeeltelijk weergegeven in bijlage 4.

TABEL 2-1: KSF VOOR EFFICIËNTIE IN VERANDERINGSPROCESSEN, (KILPIMAA, 2006)

Hoge prioriteit	Lage prioriteit
Dwingende behoefte aan verandering	Snelle winsten behalen
Zichtbaar leiderschap	Structuur en middelen
Doel georiënteerd	Implementatieplan
Medezeggenschap medewerkers	Training en coaching
Actieve en open communicatie	Monitoren van resultaten
Motiveren van gedragsverandering	

Dwingende behoefte aan verandering

Een organisatie moet de behoefte van verandering duidelijk communiceren aan alle medewerkers. De leider van de verandering moet de huidige situatie, de impact van veranderingen en de verwachte nieuwe situatie verantwoorden aan de overige medewerkers zo blijkt uit onderzoek van Pendebury et al. (1998). Medewerkers moeten begrijpen waarom een verandering noodzakelijk is. De verandering moet een logisch gevolg zijn van de situatie. Kotter (2005) ziet emoties als de motor voor verandering, en hij beveelt aan om de situatie in beeld te brengen door 'de bril van de klant'. Paton en McCalman (2000) geven aan dat de medewerker een verantwoordelijkheidsgevoel voor de verandering moet krijgen, zodat het hun eigen verandering wordt.

Zichtbaar leiderschap

Volgens Kotter (1996) is zichtbaar en actief management gedurende alle fasen in het veranderingsproces noodzakelijk. Een valkuil voor het seniormanagement is dat, na het vormen van het projectteam, de actieve houding van het management afneemt. Samenwerking tussen interne partijen is een grote factor in het succes van een veranderingsproces (Stein, Jick, & Kanter, 1992). Het managementteam moet zichtbaar werken aan de visie van de organisatie om medewerkers te inspireren (Stein et al., 1992).

Doel georiënteerd

Doelen moeten gesteld zijn om de gewenste situatie te bereiken. Een valkuil tijdens een veranderingsproces is dat er al snel buiten de oorspronkelijke scope gewerkt wordt. Doel georiënteerd werken stelt het team in staat dit beter te managen (Paton & McCalman, 2000).

Medezeggenschap medewerkers

Een cultuur van empowerment moet in elke laag van een organisatie ontstaan om zaken anders aan te pakken (Kotter, 1996). Met die cultuur wordt de macht verdeeld. Als gevolg hiervan durven medewerkers initiatief en risico te nemen. Dan pas ontstaat een gevoel vanuit de medewerkers dat ze medezeggenschap hebben. Dit draagt bij aan het daadwerkelijk uitvoeren van acties, zodat de gestelde doelen behaald kunnen worden.

Actieve en open communicatie

Open communicatie is een prioriteit in het veranderingsproces. Het MT of de projectleider moet openlijk aangeven welke factoren afgewogen zijn om bepaalde keuzes te maken. Dit vermindert de weerstand bij gevoelige onderwerpen (Stein et al., 1992).

Motiveren van gedragsverandering

Om gedragsverandering te bereiken moet de emotionele weerstand overbrugd worden. Pendlebury et al. (1998) adviseert het volgende:

- herken de emotionele factoren tijdens de verandering;
- beoordeel de problemen die ontstaan tijdens de implementatie;
- behandel de emotionele factoren tijdens de implementatie.

Het kost tijd om een gedragsverandering te waarborgen. Paton en McCalman (2000) geven aan dat het actief leveren van zichtbaar support aan medewerkers absolute noodzaak is.

Snelle winsten behalen

Het generen van snelle winsten is noodzakelijk om een positieve vicieuze cirkel te bereiken in het veranderingsproces (Kotter, 1996). Het openlijk belonen van de personen die verantwoordelijk zijn voor de winst, werkt zeer positief in een hecht team. De aanmaak van dopamine gedurende dat proces is bevorderlijk voor het gehele veranderingsproces (Princen, 2016). De drang naar dopamine wordt vergroot na het behalen van succes.

Structuur en middelen

De organisatie moet ingericht zijn op het faciliteren van veranderingen (Paton & McCalman, 2000). Het is belangrijk dat de organisatie vooral leidinggevende voldoende tijd geven om medewerkers te begeleiden bij het veranderingsproces (Groote, 2008). Wanneer de financiële middelen schaars worden, is dat een trigger voor medewerkers om creatief om te gaan met de situatie. Dit stimuleert creativiteit en het nemen van initiatief.

Implementatieplan

Het implementatieplan biedt medewerkers en de organisatiestructuur begeleiding tijdens het implementatietraject. Een visie geeft richting, maar dat is voor een veranderingsproces te abstract (Stein et al., 1992). Het plan beschrijft in detail wat het projectteam verwacht van het project. Daarnaast moet het plan borgen dat het veranderingsproces tijdig en binnen budget afgerond kan worden.

Training en coaching

Een veranderingsproces leidt vaak tot het aanleren van nieuwe vaardigheden of kennis bij medewerkers. Volgens Pendlebury et al. (1998) moet een organisatie tenminste de volgende factoren beheersen:

- het bepalen en evalueren van de benodigde training en coaching;
- het creëren van een studieomgeving die het zelflerend vermogen maximaal benut.

Monitoren van resultaten

Het voorafgaand bepalen en communiceren van de te verwachten resultaten is noodzakelijk om de gewenste doel-georiënteerde instelling te krijgen (Paton & McCalman, 2000). Duidelijkheid geven over wat van de medewerkers verwacht wordt, is vaak onderbelicht in een veranderingsproces.

2.2.4 Implementatie kwaliteitsmanagementsysteem

Het implementeren van een kwaliteitsmanagementsysteem vraagt specifieke aandacht voor een aantal factoren. Door middel van een Pareto analyse hebben de onderzoekers Talib, Rahman en Qureshi (2010) de belangrijkste kritieke succes factoren(KSF) gefilterd, zie tabel 2-2.

Door gebruik te maken van de KSF in tabel 2-2, kan focus binnen het veranderingsproces worden aangebracht. Vanaf KSF acht zakt de bijdrage significant aan het succes van het implementatietraject. Factoren één tot en met acht vormen dus basis voor een succesvolle implementatie van een kwaliteitsmanagementsysteem.

TABEL 2-2: KSF IMPLEMENTATIE KWALITEITSMANAGEMENTSYSTEEM, (TALIB, RAHMAN, & QURESHI, 2010)

1	Topmanagement commitment	7	Benchmarking	13	Quality systems
2	Customer focus and satisfaction	8	Recognition and rewards	14	Product and servicedesign
3	Training and education	9	Human resource management	15	Strategic quality management
4	Continuous improvement and innovation	10	Supplier management	16	Communication
5	Teamwork	11	Quality culture		
6	Employee involvement	12	Quality performance measurement		

Topmanagement betrokkenheid

Het topmanagement heeft een significante invloed op het implementatieproject. Leider met een charismatische uitstraling hebben een positief effect op het implementatieproject. De directie is veelal verantwoordelijk voor de (verandering)cultuur die er heerst.

Focus vanuit klantperspectief

Klanten dienen goed behandeld te worden door een uitstekende klantenservice. Vanuit deze klantgedachte dient het managementsysteem opgezet te worden. Het voeren van een managementsysteem is tenslotte geen op zichzelf staand doel. Een kwaliteitsmanagementsysteem draait om het beheersen van de verwachtingen en eisen van stakeholders. De verwachtingen en eisen zijn onderhevig aan veranderingen. Een kwaliteitsmanagementsysteem behoort zorgvuldig rekening te houden met de verandering van verwachtingen van stakeholders.

Training

Vanuit de wetenschappelijke literatuur is aangetoond dat training gericht op Total Quality Management(TQM) een positief effect heeft op de bedrijfsresultaten (Pfeffer, 1995). Ook bleek dat organisaties met een gemiddeld trainingsbudget van 3,3%, van de totale personeelskosten, betere prestaties leverden, dan organisatie met een gemiddeld trainingsbudget van 1,5% (Kimmerling, 1993). Kwalitatieve kennis verkregen door trainingen nemen barrières, zoals onzekerheid over eigen capaciteiten, weg welke ontstaan tijdens het veranderingsproces (Boonstra J. , 2013). Dit zorgt voor een degelijke basis met voldoende vaardigheden en kennis om kwaliteitsmanagement te implementeren (Reed, 2000).

Continu verbeteren en innoveren

De doelstelling vanuit de continu verbetergedachte is het bereiken van het prestatieniveau dat significant hoger ligt dan het huidige prestatieniveau (Hodgetts, 1998). Het proces continu verbeteren heeft raakvlakken met het proces om de trainings- of leerbehoefte te bepalen. Het management bepaalt het proces, maar het begint bottom-up. De vraag van de medewerker is de trigger voor continu verbeteren. Het streven naar een "lerende organisatie" is de visie achter continu verbeteren (Vits, 2002).

Samenwerken

Samenwerking is de fundering voor verandermanagement. Het team moet gezamenlijk het doel behalen. Crossfunctioneel samenwerken in een multidisciplinair team bevordert het implementatieproces (Boonstra, 1999).

Betrokken medewerker

Betrokkenheid van de medewerker is cruciaal in het proces (Boonstra J. , 2013). Bij het implementeren van een kwaliteitsmanagementsysteem is het noodzakelijk dat alle medewerkers betrokken worden bij de besluitvorming, de gemaakte keuzes en de successen van de organisatie. Wanneer dit plaatsvindt in een organisatie, dan voelen medewerkers zich meer verantwoordelijk voor kwaliteit. Dit komt voornamelijk voort uit een positievere evaluatie van het psychologisch contract (Rousseau, 1990). Rousseau (1990) definieert het psychologisch contract als het beeld dat de medewerker heeft van de wederzijdse verplichtingen tussen een werkgever en een werknemer. De evaluatie van het psychologisch contract vanuit de medewerker vindt plaats wanneer een verandering optreedt. Het succesvol implementeren van een managementsysteem wordt dan gedragen door de medewerkers.

Benchmarking

Benchmarking is het zoeken en toepassen van best-practices om tot een prestatievergelijking te komen (Camp, 1989). Veelal zijn de prestaties van de leidende organisatie in een bepaalde branche als target ingezet.

Erkenning van prestaties

Mensen moeten ervaren dat uitstekende prestaties, tijdens het implementeren van het kwaliteitsmanagementsysteem, beloond worden. Sociale beloningen zijn zeer effectief, door de stimulering in aanmaak van dopamine. De afgifte van dopamine brengt een plezierig gevoel teweeg. Dit zorgt ervoor dat als je sociaal beloond wordt, je het gedrag wilt herhalen (Hendriks, 2014).

2.3 Sociale innovatie benutten

Sociale innovatie is het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen), het hanteren van innovatieve organisatieprincipes (flexibel organiseren) en het realiseren van hoogwaardige arbeidsvormen en talentontplooiing om het concurrentievermogen en de productiviteit te verbeteren (Henderson & Clark, 1990). Sociale innovaties zijn verantwoordelijk voor 75% van het innovatiesucces. De technologische innovaties vormen de overige 25% (Henderson & Clark, 1990).

2.3.1 Flexibel organiseren

Het hanteren van innovatieve organisatie modellen of -structuren is volgens Henderson & Clark (1990) “flexibel organiseren”. Er zijn drie kenmerken die flexibel organiseren mogelijk maken (Volberda, 2011):

- hoge interne verandersonnelheid;
- zelforganiserende teams;
- balans tussen innovatie én efficiency in de teams.

Organisaties met een hoge interne verandersonnelheid zijn in staat om trends in de omgeving snel te ontdekken en interne processen hierop aan te passen (Volberda, 2011). Verschillen in de verandersonnelheid zijn te verklaren door verschillen in combinaties van strategieën, structuren en processen (Volberda & Lewin, 1999). Zo kan een netwerkorganisatie zichzelf sneller aanpassen op een verandering dan een multinational (Bosma, 2011).

Zelforganiserende teams maken gebruik van het proces tot zelforganisatie, waarbij lokale rationaliteit ingezet wordt, om besluitvorming op het laagst mogelijke niveau te laten plaatsvinden (Pralhad & Ramaswamy, 2004). Daarnaast dragen de hechte sociale netwerken van de medewerkers bij in het decentraliseren van de besluitvorming (Jansen J. , 2011).

Het is noodzakelijk om een balans aan te brengen in prioriteiten van projecten die leiden tot innovaties of winstoptimalisatie in teams. Dit is belangrijk, want het zijn beide componenten waardoor organisaties bestaansrecht hebben. Het MT heeft een cruciale rol in het aanbrengen van die prioriteiten. Het MT moet de strategie bepalen die nodig is om de activiteiten te balanceren, ook wel ‘ambidexteriteit’ genoemd. Volgens Volberda (2011) is dit een belangrijk aandachtspunt op de managementagenda.

“Een ambidextere organisatie is in staat om verschillende tegenstrijdige activiteiten uit te voeren, waarbij de combinatie aan activiteiten meer waarde oplevert dan het afzonderlijk uitvoeren van deze activiteiten” volgens Gibson en Birkinshaw (2004).

Uit onderzoek van Mattes & Ohr (2013) naar best-practice organisaties op gebied van innovaties blijkt dat ambidexteriteit uit te voeren is op basis van een systeem dat opgezet is vanuit de organisatiestructuur of de context. Het kenmerkende verschil tussen de systemen is dat alle activiteiten door een vast team worden uitgevoerd of de activiteiten verdeeld worden over meerdere teams.

Als de activiteiten om een nieuwe dienst of product te ontwikkelen, ofwel radicale innovatieactiviteiten, de verantwoordelijkheid zijn van een corporate innovatieteam dan is er sprake van structurele ambidexteriteit (O'Reilly & Tushman, 2008). De structuur van de organisatie bepaald dus welke type innovaties een afdeling of team ontwikkeld.

Dit is anders bij contextuele ambidexteriteit, aangezien de context leidend is bij dat systeem (Gibson & Birkinshaw, 2004). Het type innovatie is dan niet van belang, maar dan wordt er bijvoorbeeld geselecteerd op productgroep of type afnemers. Een innovatieteam kan dan zowel radicale als incrementele innovaties ontwikkelen. Incrementele innovaties zijn kleine verbeteringen aan een product of dienst, zoals het toevoegen van nieuwe functionaliteiten.

Uit onderzoek van Mattes en Ohr (2013) blijkt ook dat gevestigde ondernemingen, zoals Google, veelvuldig gebruik maken van de 70-20-10 regel om innovatiemiddelen te verdelen. Hierbij gaat 70% van de middelen naar innovaties met een laag risicoprofiel, 20% wordt besteed voor innovaties die snel te realiseren zijn en de overige 10% blijft over voor radicale innovatie (Mattes & Ohr, 2013). Het onderzoek van Mattes & Ohr weerlegt het onderzoek van Levinthal en March (1993), welke tot de conclusie kwamen dat het lastig is om een verhouding toe te kennen aan de verdeling van middelen. Dit is niet raar, aangezien het onderzoek van Levinthal en March 20 jaar eerder heeft plaatsgevonden en geen rekening heeft gehouden met de doorbraak van informatie technologie (IT) en het internet.

2.3.2 Realisatie van hoogwaardige arbeidsvormen

Het realiseren van hoogwaardige arbeidsvormen is mogelijk door het aanwezige talent te ontplooien. Dat is mogelijk door:

- ontplooiing van specialistische vaardigheden;
- kennisbewustzijn te stimuleren bij medewerkers;
- het activeren van interne kennis.

Door met vertrouwen een kenniswerker in te zetten, is hij in staat om door zijn specialistische vaardigheden nieuwe producten of diensten te creëren (Drucker, 1993). Het doel dat organisaties moeten nastreven is dat medewerkers niet uitgeput raken, maar opgeladen worden door uitvoering van hun werkzaamheden. De inzet en competenties van de medewerker bepalen significant het succes van een sociale innovatie (Jansen J., 2011).

Kennisbewustzijn verwijst naar het vermogen dat in een organisatie aanwezig is om haar medewerkers bewust te maken van interne technologische kennis en bij wie dat aanwezig is. Volgens Grant (1996) is een uitgebreid kennisoverzicht noodzakelijk in iedere organisatie. Dit kennisoverzicht biedt medewerkers handvatten om de aanwezige expertise bij collega's te achterhalen.

Volberda stelde in 2011 dat het integreren en het opnieuw combineren van interne kennis een belangrijke bron van innovatie is. Dit is eenvoudiger als een actueel kennisoverzicht effectief ingezet wordt. De vervolgstap, het activeren van kennis, is dan te verwezenlijken. Het activeren van kennis betekent daadwerkelijk voordeel behalen met het gebruik van interne kennis (Volberda, 2011).

2.3.3 Dynamisch managen

Ittner en Kogut (1995) definiëren dynamisch managen als: “Dynamische vaardigheden stellen het management in staat om reactief te reageren of proactief in te spelen op verschillende eisen vanuit veranderende competitieve omgevingen”. Door het dynamisch managen van de organisatie wordt het management in staat gesteld, gedurende turbulente tijden, innovatiekracht optimaal in te zetten (Heskes & Man, 2009). Om hiertoe in staat te zijn dient de gehele organisatie over een hoog absorptievermogen te beschikken.

Het absorptievermogen is de definitie voor 'de vaardigheid voor het implementeren van externe kennis in innovatieve producten- en/of diensten' (Volberda, 2011). Dit verhoudt zich tot vijf kernactiviteiten, zie afbeelding 5 (Heskes & Man, 2009).

Daarnaast draagt visionair leiderschap bij aan de loyaliteit van medewerkers aan de organisatie. Op basis van de gedeelde visie, sterke kernidentiteit en gedeelde waarden nemen medewerkers beslissingen (Volberda, 2011).



AFBEELDING 5: DE VIJF KERNACTIVITEITEN VAN KENNISABSORPTIE, (HESKES & MAN, 2009)

2.4 Start-up

Volgens Ries (2011) is de definitie van een start-up: "A start-up is a human institution designed to create a new product or service under conditions of extreme uncertainty". Start-ups zijn te herkennen door vier specifieke kenmerken:

- schaalbaarheid;
- zoekende;
- gedreven door technologie;
- gedreven mentaliteit.

De schaalbaarheid is kenmerkend, doordat start-ups continu op zoek zijn naar schaalbare en herhaalbare businessmodellen (Blank, 2010). Het gebruik van technologie biedt mogelijkheden tot eenvoudiger schalen (Schevernels, 2015).

Start-ups zijn continu bezig om het gekozen businessmodel te valideren. Hierbij wordt veelal gebruik gemaakt van Lean- en Agile principes (Ries, 2011). Dit maakt het mogelijk om producten te lanceren die aan de minimale klanteisen voldoen. De productcyclus is hierdoor kort. Vervolgens wordt de markt afgetast en daarbij is er de mogelijkheid tot een "pivot". Een "pivot" is een rigoureuze wending in het businessmodel, om zo een ander gedeelte van de markt te betreden (Ries, 2011).

David Mock (2012): "Ondernemers die een succesvolle start-up runnen hebben geen 9-5 mentaliteit". De gedrevenheid is noodzakelijk, omdat niet alle processen stabiel zijn.

2.5 Insurance Tech start-up

Insurance Tech start-ups zijn jonge uitdagers van de gevestigde verzekeringsbranche. Die vooral op basis van state-of-the-art-IT en schaalbaarheid van de dienstverlening, vaak goedkopere, meer klantgerichte en snellere alternatieven voor verzekeringsdiensten aanbieden (PWC, 2016). Een Insurance Tech start-up kan dus enkel bestaan wanneer zij vernieuwend genoeg is.

Een Insurance Tech start-up wordt succesvol door ervaren leiderschap, een schaalbaar businessmodel en een juist gekozen lanceringsmoment voor het product (Scheper & Dijk, 2015). De mens is het belangrijkste kapitaal binnen een Insurance Tech start-up (Voorst, 2017)

3 ONDERZOEKSDESIGN

Dit hoofdstuk gaat in op het onderzoeksdesign. In dit hoofdstuk zijn de dataverzamelingmethoden, validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek verantwoord.

3.1 De casestudy

Het onderzoek is gebaseerd op het onderzoekstype casestudy. Dit is een bijzondere vorm van kwalitatief onderzoek (Institute, 2005). Dit onderzoek voldoet aan alle kenmerken waaraan het onderzoekstype casestudy kan voldoen (Institute, 2005). Er wordt één eenheid, namelijk Openclaims, onderzocht in de natuurlijke omgeving.

3.2 Dataverzamelingmethode

In tabel 3.1 zijn de dataverzamelingmethoden per onderzoeksvraag uitgewerkt. Door de uitkomsten uit de verschillende dataverzamelingmethoden te gebruiken, is de betrouwbaarheid verbeterd. Daarnaast is weergegeven welke relatie de onderzoeksvraag met de hoofdelementen heeft uit het conceptueel model op pagina 11.

De interviews, binnen Openclaims, worden afgenomen met vertegenwoordigers van de zelforganiserende teams. Door middel van participerende observaties wordt vastgesteld of er een balans aanwezig is tussen kwaliteitsmanagement en innovatiekracht. Quality consultants zijn de "expert" respondenten. Om kwalitatieve output van de experts te krijgen is gekozen om samen te werken met twee adviesbureaus. De gesprekspunten tijdens dat interview zijn uitgewerkt in bijlage 3.

TABEL 3-1: DATAVERZAMELINGSMETHODE UITWERKING PER ONDERZOEKSVRAAG

Onderzoeksvraag	Hoofdelement in conceptueel model	Dataverzamelingsmethode	Verwachte resultaat
Wat is derde generatie kwaliteitsmanagement voor Openclaims?	Kwaliteitsmanagement	Literatuuronderzoek	Kennis over kenmerken betreffende derde generatie kwaliteitsmanagement
		Diepte-interview met Openclaims	Visie van Openclaims op kwaliteitsmanagement
Hoe zien experts innovatiekracht t.o.v. kwaliteitsmanagement in een Insurance Tech start-up?	Insurance Tech start-up, Kwaliteitsmanagement, Sociale innovatiekracht	Diepte-interview met experts	Advies van experts om de optimale balans te krijgen tussen innovatie en kwaliteit
In hoeverre is de balans tussen kwaliteitsmanagement en innovatiekracht aanwezig binnen Openclaims?	Kwaliteitsmanagement, Sociale innovatiekracht	Diepte-interview met Openclaims, werksessies	Analyse op aanwezige balans en de geadviseerde balans van de experts
Welke variabelen bepalen of een Insurance Tech start-up geschikt is om een managementsysteem efficiënt te implementeren?	Insurance Tech start-up, Kwaliteitsmanagement,	Literatuuronderzoek, diepte-interview met experts	Lijst met variabelen die de kans op succes bij implementatie vergroten
In hoeverre voldoet Openclaims aan de variabelen die benodigd zijn om succesvol een managementsysteem te implementeren?	Insurance Tech start-up, Kwaliteitsmanagement,	Werksessies	Analyse op aanwezige variabelen en gewenste variabelen

3.2.1 Onderzoeksvraag 1

Om onderzoeksvraag 1 te beantwoorden is allereerst de visie van Openclaims onderzocht. Dit gebeurt op basis van literatuuronderzoek en diepte-interviews. Variabelen die de kwaliteitsgeneratie bepalen, zie afbeelding 1 op pagina 12, worden door kwaliteitsmanagementliteratuur van onderzoeker Jonker onderbouwd. Hierdoor ontstaat een compleet beeld omtrent de factoren die noodzakelijk zijn voor het kwaliteitsmanagementsysteem van Openclaims. Het is belangrijk dat het literatuuronderzoek voorafgaand aan het interview plaatsvindt. Door eerst die variabelen te bepalen is diepgang tijdens het interview mogelijk.

De diepte-interviews zijn afgenomen met de beide directieleden, platform implementation manager, customerservicemanager en productmanager, zie bijlage 2. De interviews zijn gepland in week 8 en 9 van dit onderzoek.

Vervolgens zijn de antwoorden uit de interviews vergeleken met de variabelen die de kwaliteitsgeneratie bepalen. Hierdoor is de kwaliteitsgeneratie van Openclaims onderbouwd.

3.2.2 Onderzoeksvraag 2

De verwachting van de onderzoeker is dat de experts het overzicht bieden in de complexiteit tussen innovatie en kwaliteit. Quality consultants zijn de experts. Om kwalitatieve output van de experts te krijgen is gekozen samen te werken met twee adviesbureaus namelijk Symbol B.V. (dhr. Broekman, lead consultant) en JG advies (dhr. Jansen, eigenaar/sr. consultant). De experts hebben veel ervaring in verschillende organisaties en sectoren. Er is bewust gekozen experts te kiezen die ervaren zijn in het begeleiden van start-ups. Hun inzicht kan bijdragen aan het vinden van de balans. De gesprekspunten tijdens dat diepte-interview zijn opgesomd in bijlage 3.

3.2.3 Onderzoeksvraag 3

Door onderzoeksvraag 3 te beantwoorden wordt de balans van Openclaims, met betrekking tot kwaliteit en innovatie, bepaald. Door werksessies met de zelforganiserende teams te organiseren, is verkend welke activiteiten Openclaims onderneemt op gebied van sociale innovatie. De werksessies zijn gehouden gedurende het innovatieproces dat gevolgd is bij de nieuwe dienst "WA Connect". Die dienst is bedacht door Orie en uitgewerkt in een innovatieteam waarin ik deelnam. Daardoor is er sprake van participerende observaties, ofwel werksessies.

Diepte-interviews met Stergiou en Orie, leden van het MT van Openclaims, bieden inzicht in hoe kwaliteitsmanagement de sociale innovatiekracht beïnvloedt. Zoals uit de theoretische verkenning blijkt, heeft een organisatie veel verschillende factoren waarmee gestuurd kan worden.

De verwachting was dat de zelforganiserende teams een andere invulling geven aan kwaliteit en innovatie. Dit moet blijken uit de werksessies.

De werksessies vinden plaats in week 11, 12 en 13 van het onderzoek. Het diepte-interview met het MT is georganiseerd in week 11. De sessie met het team Product Development and IT is georganiseerd in week 12. Tenslotte is de werksessie met het team Operations and Customer Success uitgevoerd in week 13. Door die verspreiding is de verwachting van de onderzoeker dat er voldoende tijd beschikbaar is om de activiteiten van de teams te onderzoeken.

3.2.4 Onderzoeksvraag 4

Onderzoeksvraag 4 vormt grotendeels de input voor onderzoeksvraag 5. De input van onderzoeksvraag 4 is het theoretisch kader. De belangrijkste factoren worden voorgelegd aan de experts. De experts is gevraagd om op basis van hen ervaringen met start-ups die factoren te beoordelen. Die beoordelingen hebben plaatsgevonden tijdens de diepte-interviews.

Openclaims heeft enkel ervaring met het implementeren van een informatiebeveiligingsmanagementsysteem. Het managementsysteem is de basis voor andere managementsystemen, zoals een kwaliteitsmanagementsysteem (NEN, 2012). Daardoor heeft het veranderen van onderwerp van informatiebeveiliging naar kwaliteit een gering effect. Dit doet geen afbreuk aan de betrouwbaarheid van het onderzoek, omdat de basis generiek is.

De resultaten uit het literatuuronderzoek en interviews met de experts bieden een correct en compleet overzicht van factoren die bijdragen aan het efficiënt implementeren van een managementsysteem.

3.2.5 Onderzoeksvraag 5

Tenslotte is de lijst met factoren, het resultaat van onderzoeksvraag 4, vergeleken met het ISO 27001 project bij Openclaims. Hierdoor is bepaald of Openclaims in staat is om die factoren voor tenminste 80% te managen. Dit is mogelijk door middel van observatie en door mee te werken tijdens het ISO 27001 implementatietraject. Dit heeft vooraf aan de certificering plaatsgevonden.

3.3 Data-analyse

3.3.1 Analyse van interviewdata

Allereerst zijn transcripten gemaakt op basis van de opgenomen interviews. Hierbij wordt het detailniveau “rode draad zonder details” toegepast. Dit houdt in dat niet letterlijk alles wordt beschreven en er bewust geen lichaamstaal of uitdrukkingen worden beschreven (Swanborn, 2008). Dit doet geen afbreuk aan de betrouwbaarheid van het onderzoek.

De data is in twee fases gecodeerd. In de open coderingfase worden labels toegekend aan soortgelijke fragmenten (Swanborn, 2008). Vervolgens zijn de fragmenten intern vergeleken op verschillen en overeenkomsten.

3.3.2 Analyse van observatiedata

De handelingen van de teams worden tijdens de werksessies genoteerd. Hierbij is gebruik gemaakt van eigen bedachte symbolen en afkortingen. Dit is gedaan omdat de onderzoeker niet te veel wil opvallen gedurende de observatie. Vervolgens zijn de genoteerde aantekeningen uitgebreid uitgewerkt.

3.3.3 Analyse van literatuurgegevens

Om tot een goede analyse van literatuurgegevens te komen, is gebruik gemaakt van verschillende bronnen. De onderzoeker heeft de voorkeur voor het gebruik van wetenschappelijke tijdschriften of rapporten, vanwege de kwaliteit van de bron. Als die niet aanwezig zijn voor de benodigde informatie dan zijn andere type bronnen gebruikt zoals boeken of internetpagina's. Hierbij is altijd door de achtergrond van de schrijver en publicatiedatum te achterhalen, gecontroleerd of de informatie kwalitatief voldoende is. Als dit in onvoldoende mate te bepalen valt, dan is de bron niet gebruikt.

3.4 Respons

Respondenten binnen Openclaims zijn benaderd op een informele manier. Externe respondenten zijn telefonisch benaderd. Hierbij is gebruik gemaakt van de netwerken die bij Openclaims of onderzoeker aanwezig zijn.

3.5 Interne kwaliteit

De interne kwaliteit van een casestudy wordt gewaarborgd door correcte uitvoering van begripsvaliditeit, interne validiteit en betrouwbaarheid (ICIS Research, 2005). “Begripsvaliditeit geeft aan of een instrument meet wat het beoogt te meten”, aldus Swaen (2014). Het is voor dit onderzoek van belang dat de begrippen in de onderzoeksvraag voldoende geoperationaliseerd zijn. De kwaliteit van de onderzoeksmethode, dataverzameling en analyse bepalen de interne validiteit (Swaen, 2014). De betrouwbaarheid van een casestudy is laag door de complexe structuur van de onderzoekssituatie (ICIS Research, 2005). Door de stappen in het onderzoek gedetailleerd te beschrijven, hebben andere onderzoekers de mogelijkheid om hetzelfde resultaten vast te stellen.

3.5.1 Begripsvaliditeit

De begripsvaliditeit is gewaarborgd doordat de probleemstelling verwerkt is tot meetbare factoren. Die factoren zijn verder uitgewerkt in het theoretisch kader. Het conceptuele model, zie pagina 8, geeft de onderlinge verhoudingen tussen kwaliteit en innovatie aan.

3.5.2 Interne validiteit

De onderzoeksmethode casestudy is de enige geschikte methode voor dit onderzoek. Dit heeft te maken met de geformuleerde doelstelling en centrale probleemstelling. Data-triangulatie wordt ingezet als middel om de benodigde

nuancering aan te brengen (ICIS Research, 2005). Hierbij bevestigen verschillende soorten bronnen een theorie of uitspraak, waardoor de interne validiteit van dit onderzoek toeneemt.

Het verzamelen van uitdrukkingen van respondenten tijdens interviews is gevoelig, doordat de interpretatie van die verschijnselen subjectief is. Door de uitwerking van de observaties aan de respondent voor te leggen is dat risico verminderd. De respondent stelt hiermee tevens vast dat de uitwerkingen op basis van de werkelijkheid zijn.

Aangezien de onderzoeker weinig ervaring heeft in dit soort onderzoeken wordt zelfreflectie toegepast. Dit gebeurt wekelijks op vrijdag. Hierbij gaat de onderzoeker na hoe gehandeld is tijdens het interview en werksessie.

Door het gesprek op te nemen wordt het interpretatierisico verder afgedekt. Die audiobestanden, worden na toestemming van de respondent, op twee locaties opgeslagen. Dit ter voorkoming dat originele data per ongeluk beschadigd raken.

Door pattern matching wordt vastgesteld of het conceptuele model voldoet aan de werkelijke situatie. Dit houdt in dat de onderzoeker in de uitwerkingen van de interviews met de experts op zoek gaat naar symptomen. Hierbij wordt specifiek gezocht naar symptomen die passen in het conceptueel model. Hieruit kan geconcludeerd worden of het model de werkelijke situatie weergeeft (Hak & Dul, 2009).

3.5.3 Betrouwbaarheid

Om de betrouwbaarheid te verhogen wordt het gehele onderzoeksproces nauwkeurig beschreven. Dit wordt vastgelegd en verantwoord in het onderzoeksverslag. Hierbij worden ook de interviewvragen van de verschillende interviews opgenomen. Hierdoor is het voor andere onderzoekers mogelijk om de resultaten te reproduceren.

3.6 Externe validiteit

Generaliseerbaarheid is bij dit onderzoek niet relevant. De onderzoeksresultaten gelden voor Openclaims in de huidige context.

4 RESULTATEN

In dit hoofdstuk zijn de resultaten per deelvraag uitgewerkt.

4.1 Onderzoeksvraag 1: wat is derde generatie kwaliteitsmanagement voor Openclaims?

4.1.1 Visie Openclaims op kwaliteit

De kwaliteitsvisie van Openclaims is tweedelig. Allereerst denkt Openclaims dat het leveren van kwaliteit enkel mogelijk is door resultaten reproduceerbaar te maken. Die visie is voornamelijk gebaseerd op de stabiliteit van processen. Een stabiel proces levert continu hetzelfde resultaat. Een proces is altijd onderhevig aan “common en special causes”, ofwel variatie (Monnappa, 2015). Het streven naar een stabiel proces is hetzelfde als streven naar vermindering van de “special causes” geeft Broekman (Bijlage 8) aan.

Daarnaast vindt Stergiou (Bijlage 7) dat kwaliteit enkel geleverd kan worden als het geïntegreerd is de dagelijkse bedrijfsvoering. Het doel hierbij is dat afnemers altijd moeten kunnen vertrouwen op Openclaims. Het MT verwacht (S. Stergiou, persoonlijke communicatie, 07 april 2017) dit te bereiken door de processen duidelijk te maken voor alle medewerkers. Als processen te gedetailleerd beschreven zijn, dan zal de autonomie van medewerkers afnemen. Dit heeft een negatief effect op een team met veel expertise (Ries, 2011).

Doordat de processen niet gedetailleerd beschreven zijn, is het lastiger om werknemers aan te spreken op afwijkingen. Om dit te managen heeft Openclaims een feedbackcultuur ontwikkeld. De feedbackcultuur is gebaseerd op openheid en transparantie. Feedback gesprekken vinden zowel structureel als spontaan plaats.

Om structuur te bieden in het geven van feedback is Openclaims bezig met het implementeren van een softwaresysteem om dit efficiënt te organiseren. Het softwaresysteem is vergelijkbaar met jaarlijkse functioneringsgesprekken, echter is het informeler. Er wordt gebruik gemaakt van zelfevaluatie, waardoor medewerkers de eigen prestaties beoordelen op basis van vooraf gestelde doelen. Uit het interview met Stergiou (Bijlage 7) blijkt dat spontane feedback tussen werknemers gewaardeerd wordt. Hij gaf het voorbeeld dat werknemers onderling, op zowel inhoud als omgang, elkaar aanspreken.

Openclaims wil het verschil maken in de Insurance Tech markt (L. Orie, persoonlijke communicatie, 10 februari 2017). Om dat te bereiken zijn de behoeften van de afnemers van Openclaims in kaart gebracht, zie tabel 4-1. Het in kaart brengen van de behoeften van afnemers was tevens een eis vanuit de ISO 27001 certificering. Die norm eist dat een organisatie een contextanalyse uitvoert (NEN, 2017).

Ook blijkt uit tabel 4-1 dat de afnemers verschillende behoeften op zowel de korte als de lange termijn hebben. Het kwaliteitssysteem moet rekening houden met de verschillende behoeften.

TABEL 4-1: INVLOED VAN AFNEMERS

Afnemers van het Openclaims platform	Behoeften van afnemers	Meetinstrument	Belangrijkheid voor Openclaims
Eindgebruikers	Duidelijk en eenvoudig proces	NPS	++
	Snelle procesafwikkeling	SLA-afspraken	+
Herstellers	Genereren van specialistische schade omzet	KPI-hersteller	+
Verzekeraars / leasemaatschappijen	Hoge klanttevredenheid	NPS-score	++
	Kostenbesparing	KPI-besparingen	++

Uit tabel 4-1 op pagina 25 blijkt tevens dat het voor Openclaims belangrijk is een hoge Net Promotor Score (NPS) te behalen. De NPS is een meetindicator waardoor de tevredenheid van eindgebruikers te meten is. Als de eindgebruikers tevreden zijn, is de verzekeraar dat ook. Om de eindgebruikers tevreden te houden moet, zowel op korte als lange termijn, kwaliteit geleverd worden. Dit houdt voor Openclaims (S. Stergiou, persoonlijke communicatie, 09 februari 2017) in dat:

- de service level agreement (SLA) afspraken nagekomen worden;
- het schadeherstelproces duidelijk en inzichtelijk moet zijn voor de eindgebruiker;
- er minimaal 300 autoschadeherstelbedrijven gecontracteerd zijn;
- er voldoende schades behandeld worden via het platform.

Bovenstaande opsomming geeft de oorzaken van de NPS-score weer. Ook wil Openclaims (L. Orie, persoonlijke communicatie, 05 april 2017) de ambitie, een transparanter schadeherstelproces voor eindgebruikers, verwezenlijken. Om dit te realiseren is innovatie noodzakelijk. Het MT (Bijlage 6&7) ziet kwaliteitsmanagement als hefboom bij innovaties. Het uitvoeren van een contextanalyse heeft als gevolg dat de behoeften van afnemers duidelijk zijn en het product of dienst hierop kan inspelen. Continu verbeteren van processen leidt tot een efficiënter MVP. Het kwaliteitsmanagementsysteem van Openclaims moet borgen dat de processen, inclusief onderlinge verbanden, beschreven en/of gevisualiseerd zijn. Waardoor continu verbeteren mogelijk is.

4.1.2 Kwaliteitsmanagement generatie

Perspectief op waardecreatie

Uit het interview met Orie (Bijlage 6) blijkt dat Openclaims gedeeltelijk streeft naar meervoudige waardecreatie voor een selectieve groep belanghebbenden. Orie (Bijlage 6) gaf aan:

... doordat wij een mensenorganisatie zijn, hebben we in belangrijke mate te maken met aandeelhouders en medewerkers. Die actoren hebben ook een grote impact op onze innovatie activiteiten en kwaliteit. Medewerkers zijn interne klanten die ook eisen hebben. Door zowel inhoudelijk als op sociaal gebied te investeren borgen wij dat medewerkers tevreden zijn.

Daarnaast biedt Openclaims niet-Nederlands sprekende mensen een kans op een baan. "Wij proberen een team te vormen, waarin diverse culturen en nationaliteiten aanwezig zijn." aldus Stergiou (persoonlijke communicatie, 30 maart 2017). In tegenstelling tot het sociaal perspectief heeft Openclaims geen acties ondernomen op ecologisch perspectief. Stergiou (persoonlijke communicatie, 30 maart 2017) is van mening "Wij hebben nog weinig oog voor milieumanagement. Ik denk dat Openclaims zich, op gebied van milieu, sterker moet profileren."

De criteria voor succes

De criteria voor succes veranderen bij Openclaims langzaam van efficiency & effectiviteit naar verantwoording en transparantie, daardoor ook van de tweede naar de derde generatie. Dit is te concluderen uit het doelbewust werken aan de transparantie in het handelen van Openclaims. In de zelforganiserende teams wordt aandacht besteed aan die kernwaarde. Uit interviews met het MT (Bijlage 6&7) blijkt dat dit belangrijk is voor Openclaims. Zo wordt in de externe communicatie aandacht besteed aan transparantie. Zowel positieve als minder positieve berichtgeving wordt extern gedeeld. Het MT (S. Stergiou, persoonlijke communicatie, 18 mei 2017) verwacht dat transparantie uiteindelijk tot positievere bedrijfsresultaten leidt.

Focus op relaties

Openclaims is als organisatie gericht op het verbinden van partijen. Openclaims verkoopt hun softwarepakket als 'white label'. Dit geeft aan dat Openclaims niet op de voorgrond wil treden, maar de verzekeraar de mogelijkheid biedt om een betere klantervaring voor hun afnemers te realiseren. Orie (persoonlijke communicatie, 11 mei 2017) is van mening dat Openclaims een verbindende factor is tussen verzekerde en verzekeraar.

Het MT (S. Stergiou, persoonlijke communicatie, 16 maart 2017) wil investeren in relaties met stakeholders. De inzet van één FTE voor het verbeteren van relaties met autoschadeherstelbedrijven is één van de investeringen. Bij veel concullega's is het onderhouden van relaties een verkoopaangelegenheid, dat tot doel heeft omzet voor de eigen organisatie te genereren.

Openclaims heeft een andere visie. Door te investeren in relaties wil Openclaims (S. Stergiou, persoonlijke communicatie, 16 maart 2017) omzet genereren voor autoschadeherstelbedrijven. Die visie moet een groter doel dan positieve effecten op de financiële resultaten van Openclaims bereiken. Het moet samenwerkingsvormen tussen Openclaims en autoschadeherstelbedrijven opleveren. Het samenwerken met minimaal 300 autoschadeherstelbedrijven is één van de voorwaarden voor een tevreden klant.

Het vormen van sociale relaties is belangrijk. Sociale relaties kunnen ontstaan door informele meetings te organiseren. Openclaims organiseert iedere maand een borrel bij het autoschadeherstelbedrijf van de maand. Het is een kracht van Openclaims dat sociale netwerken van medewerkers actief worden ingezet. Tijdens één van de award verkiezingen, waar Openclaims voor genomineerd was, kwam het aantal stemmen voor Openclaims op 982 (B-Hive, 2017). Elke medewerker heeft minimaal 25 stemmen bijgedragen door gebruik te maken van zijn of haar sociale netwerk (M. Steffens, persoonlijke communicatie, 23 april 2017). Openclaims besteedt veel aandacht aan relaties, omdat zij hiervan afhankelijk zijn.

De informele meetings, zoals een borrel, zijn een risico voor het verwezenlijken van de ambitie om volledig transparant te zijn. Autoschadeherstelbedrijven die niet geselecteerd zijn voor de prijs 'schadehersteller van de maand' kunnen het gevoel krijgen dat vriendjespolitiek heerst. Openclaims loopt het risico dat autoschadeherstelbedrijven denken dat Openclaims niet transparant is. De mogelijkheid is aanwezig dat de relatie, tussen Openclaims en het autoschadeherstelbedrijf, hierdoor onder druk komt te staan.

Cultuur Openclaims

Volgens Broekman (Bijlage 8) maken mensen een bewuste keuze om bij een start-up te werken. Dit is volgens hem vooral te verklaren door de bijdrage die geleverd kan worden aan tactische en operationele besluiten. De ruimte voor die bijdrage geeft werknemers de ruimte om ideeën te delen ter verbetering. De verantwoordelijkheid voor het nemen van initiatief komt geheel bij de werknemers te liggen. Dat is voor Openclaims de start om medewerkers te betrekken bij innovaties en kwaliteit.

Stergiou (Bijlage 7) geeft aan dat de 'Openclaims cultuur' voldoende aanwezig is bij de werknemers. De informele cultuur die heerst, is gedeeltelijk weergegeven in bijlage 5.

Het HR-beleid is gericht op het verbinden van medewerkers aan Openclaims. Dit gebeurt in alle fases van de arbeidsrelatie. In de precontractuele fase wordt de toekomstige medewerker opgenomen in het team door middel van een "onboardingspakket". Dit "onboardingspakket" is een cadeau aan de toekomstige medewerker waarmee Openclaims de organisatiecultuur uitdraagt. Daarnaast wordt aandacht besteedt aan de fase waarin de werknemer actief werkzaamheden voor Openclaims verricht. In die fase wordt vooral ingezet op "work hard – play hard". Het MT (S. Stergiou, persoonlijke communicatie, 16 februari) wil dat medewerkers trots zijn op het feit dat ze meewerken aan het succes van Openclaims. Tenslotte richt het MT zich op sociale connecties in de postcontractuele fase. Een voorbeeld hiervan is dat een Spaanse stagiair werkzaamheden voor Openclaims heeft verricht. Toen een van de directieleden op vakantie was in Spanje heeft hij de voormalige stagiair thuis opgezocht voor een informeel weerzien. Dit geeft aan dat het MT het belangrijk vindt om een informele cultuur te hebben.

Uit het interview met Stergiou (Bijlage 7) blijkt dat de zelforganiserende teams verantwoordelijk zijn voor het resultaat. Gelijkheid en samenwerking zijn belangrijk thema's in de cultuur van Openclaims.

Veranderingsprocessen

De veranderingsprocessen zijn voornamelijk gericht op transformatie en transactie. Dit komt doordat Openclaims op zowel product- als organisatieniveau een transformatie wil aanbrengen in de markt. Stergiou (Bijlage 7) zegt het volgende: "... We gaan de komende tijd het organogram uitbreiden, de rolverdeling maken en de feedback cyclus invoeren. We doen alles op de Agile manier. Er gebeurt heel veel op dit moment." Hierdoor ondergaat Openclaims een veranderingsproces dat te typeren is als een transformatie.

4.1.3 Kwaliteitsgeneratie Openclaims

Op basis van bovengenoemde resultaten zijn de karakteristieken van Openclaims in het model gevisualiseerd, zie afbeelding 6 op pagina 28. Hieruit is af te leiden dat kwaliteitsmanagement bij Openclaims al richting de derde generatie gaat. Op 3 van de 11 karakteristieken na zijn alle karakteristieken te herleiden tot de derde generatie kwaliteitsmanagement.

Generaties	Eerste generatie	Tweede generatie	Derde generatie
Karakteristieken			
Perspectief op Kwaliteit	Proces	Holistisch	Relationeel
Focus	Meten	Synergie	Wederzijds begrip
Type Actie	Reactief	Proactief	Engagement
Criterium voor succes	Betrouwbaarheid	Efficiency & Effectiviteit	Verantwoording & Transparantie
Oriëntatie	Productie	Processen	Relaties
Basis Assumpties	Controle	Beheersbaarheid	Verbondenheid
Verandering	Verbetering	Verandering	Transformatie & Transactie
Stakeholderrelaties	Non-existent	Periferie	Ingebed
Aard engagement	Non-existent (en/of) Filantropisch	Onderhandelen (en/of) Community Involvement	Complementariteit & Zingeving
Conceptuele karakter	Instrumenten & Technieken	Technieken & Methoden en Principes	Theorie 'fit' tussen organisatie en context
Vraagstukken Cultuur	Irrelevant	Gelijkheid	Diversiteit

AFBEELDING 6: UITWERKING KWALITEITSGENERATIE OPENCLAIMS

4.2 Onderzoeksvraag 2: hoe zien experts sociale innovatiekracht t.o.v. kwaliteitsmanagement in een Insurance Tech start-up?

Dit hoofdstuk behandelt de vraag welke specifieke elementen van kwaliteitsmanagement en sociale innovatiekracht van toepassing zijn op een Insurance Tech start-up. Tenslotte wordt de vraag beantwoordt op welke fronten beide hoofdelementen elkaar raken.

4.2.1 Kwaliteitsmanagement in een Insurance Tech start-up

Volgens Broekman (Bijlage 8) is kwaliteitsmanagement de bedrijfscultuur, met daarbij continu verbeteren als hoofdtak. Daarnaast geeft hij aan dat:

Er moeten weinig regels opgeschreven worden, maar de doelstellingen moeten duidelijk zijn. Dan kan je gaan sturen op KPI's. Hoe iemand iets uitvoert zal mij niet interesseren, zolang hij of zij maar weet wat de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn. (Bijlage 8)

Jansen (Bijlage 9) heeft een soortgelijke visie "Start-ups willen flexibel blijven, totdat het echt niet meer gaat, om vervolgens alle processen op papier te zetten. Dat kan ik niet begrijpen, omdat dit een vorm van schijnveiligheid is. Het management wil de controle niet verliezen.". Daarnaast merkt Jansen (Bijlage 9) ook op dat kwaliteitsmanagement een bedrijfskundige benadering heeft en gericht is op het monitoren van behoeften.

Broekman (Bijlage 7) geeft aan dat "de prioriteiten van organisaties moeten altijd aansluiten op de doelstellingen, de strategie, de visie en tenslotte de missie.". Innovatie moet plaats vinden op basis van vastgestelde prioriteiten, aldus Broekman (Bijlage 8). Dit is noodzakelijk, omdat een Insurance Tech start-up gericht moet innoveren.

Kwaliteitsmanagement faciliteert de uitvoering van een contextanalyse. Jansen is van mening dat:

Het kwaliteitsmanagementsysteem helpt bij het praktisch en volledig inrichten van het validatieproces. Daarnaast moeten de diverse meetinstrumenten tijdig de wijzingen van behoeftes in de markt ontdekken, zodat de innovaties toekomst bestendig zijn. Daarnaast zijn de missie, visie en strategie richtinggevend voor het innovatieproces. (Bijlage 9)

De contextanalyse biedt een startpunt voor een organisatie om bottom-up te innoveren. Een bottom-up innovatieproces werkt beter in een Insurance Tech start-up, dan wanneer dit top-down wordt uitgevoerd aldus Broekman (Bijlage 8). Volgens Broekman (Bijlage 8) is dit verklaren door het type personen dat een Insurance Tech start-up in dienst heeft. Dit zijn veelal personen uit de nieuwe generatie (X en Y).

Uit praktijkervaringen van Jansen (Bijlage 9) blijkt ook dat een bottom-up innovatieproces geschikter is voor personen uit die nieuwe generatie. Volgens Jansen (Bijlage 9) werken personen uit de laatste twee generaties het meest ondernemend. Dat maakt de stap naar bottom-up innoveren logisch. De wetenschappelijke literatuur bevestigt Jansen zijn hypothese. Howe (2000) geeft een opsomming van de belangrijkste competenties van personen uit generatie Y;

- ondernemend en proactief;
- besluitvaardig;
- bewust van de omgeving.

In een bottom-up innovatieproces zijn dit nuttige competenties, aangezien vanuit de hele organisatie verwacht wordt dat ideeën gedeeld en uitgewerkt worden tot potentiële nieuwe producten/diensten (Gaynor, 2014).

4.2.2 Sociale innovatiekracht in een Insurance Tech start-up

Sociale innovatiekracht bestaat voor een Insurance Tech start-up uit drie elementen: flexibel organiseren, slim werken en dynamisch managen (Henderson & Clark, 1990).

4.2.2.1 Flexibel organiseren in een Insurance Tech start-up

Een Insurance Tech start-up moet flexibel organiseren. Het bestaansrecht is te danken aan innovatieve werkwijzen (PWC, 2016). Jansen (Bijlage 9) geeft de organisatie cultuur gericht is op innovatie: "Een algemeen kenmerk van een Tech start-up is dat die organisaties op zowel techniek en procesniveau innovatie nastreven. Een Insurance Tech start-up behoort een ambitieus doel na te streven. De cultuur van de organisatie is gericht op innovatie.". "Flexibel organiseren is niet mogelijk als een organisatie geen kwaliteitsmanagementsysteem heeft." aldus Broekman (Bijlage

8). Broekman (Bijlage 8) geeft hiervoor als verklaring dat organisaties niet in staat zijn om trends in de omgeving snel te ontdekken, als zij niet de omgeving in de gaten houden. Laat staan dat een organisatie zich snel kan aanpassen aan die nieuwe trend.

De Scrum methodiek helpt Insurance Tech start-ups om het innovatieproces efficiënt in te zetten, aldus Broekman (Bijlage 8). Dit komt volgens Broekman (Bijlage 8) doordat de frequentie waarin de voortgangsm meetings elkaar opvolgen groter is. Het resultaat van een Scrum sprint, de naam die gegeven is aan 1 scrum cyclus van maximaal 4 weken, is een MVP (Karsten, 2014).

Het grote voordeel van zelfsturende teams, is de hoge verandersonnelheid die zij hebben. Mede daardoor is een Insurance Tech start-up in staat om flexibel te organiseren.

Het balanceren van innovatie en efficiency, in een Insurance Tech start-up, is de laatste factor om flexibel te organiseren en is te verkrijgen door:

- ambidexteriteit te structureren;
- gebruik te maken van agile teams in experimenten/verbeteringsprojecten.

Ambidexteriteit tijdsverdeling

Zoals vastgesteld door Mattes en Ohr (2013) en verwerkt in hoofdstuk 2.3.1 is een tijdsverdeling van 70-20-10 relevant voor gevestigde ondernemingen. Broekman (Bijlage 8) geeft echter aan dat deze verdeling niet relevant is voor een Insurance Tech start-up. Hij geeft aan dat een 50-50 verhouding de voorkeur heeft, omdat een Insurance Tech start-up een uitdager is van de gevestigde orde. Om dit te bereiken moet een Insurance Tech start-up relatief meer middelen vrijmaken voor radicale innovaties, dan een bedrijf in de gevestigde orde.

Uit interviews met de experts blijkt dat het lastig is om structurele ambidexteriteit toe te passen binnen een Insurance Tech start-up. De reden hiervoor is dat Insurance Tech startups vaak geen innovatieteam hebben dat de innovatieactiviteiten onderling kan verdelen. Jansen (Bijlage 9) geeft tevens aan dat een Insurance Tech start-up geleid wordt door de context.

Agile werkmethode

Een Insurance Tech start-up moet constant in beweging zijn, maar daarbij ook voldoende stilstaan bij de huidige context. Orie (Bijlage 6) verwoordt dat mooi "Je kunt niet een Ferrari leveren als de consument nog nooit een auto heeft gezien. Daarmee bedoel ik te zeggen dat het in kaart hebben van eisen en verwachtingen één van de belangrijkste thema's is binnen Openclaims.". Openclaims wil de klant naar de Ferrari begeleiden (in beweging zijn), maar hen eerst kennis laten maken met een auto (huidige context).

Een Insurance Tech start-up, die volgens agile principes werkt, kan de context verkennen door het lanceren van een Minimum Viable Product (MVP). Een markt betreden met een MVP heeft zijn efficiëntie al bewezen in het recente verleden. De experts zien een duidelijke balans tussen innovatie en kwaliteit. Volgens hen is een MVP een innovatief concept dat moet voldoen aan standaarden, ofwel kwaliteitseisen. Daarnaast moet een Insurance Tech start-up zich realiseren dat het kwaliteitsmanagement, innovaties mogelijk maken.

Uit het interview met de COO (Bijlage 7) komt naar voren dat Openclaims efficiënt om moet gaan met geld. "Een Insurance Tech start-up moet zich beperken in het aantal innovaties" aldus Broekman (Bijlage 8).

4.2.2.2 Slim werken in een Insurance tech start-up

Het ontwikkelen van werknemers tot kenniswerker is belangrijk voor een Insurance Tech start-up. Vanuit de markt worden diverse wensen neergelegd bij organisaties om problemen op te lossen. Een kenniswerker heeft volgens Jansen (Bijlage 9) een "hackmentaliteit". Hiermee doelt hij op het feit dat een kenniswerker systemen en patronen goed kan analyseren om vervolgens daar gebruik van te maken bij het bedenken van nieuwe diensten of producten.

"Geavanceerde technologieën zijn vandaag de dag niet meer weg te denken uit de samenleving" aldus Broekman (Bijlage 8). Het inzetten van technologieën is één van de fundamentele kenmerken van een Insurance Tech start-up (PWC, 2016).

Het is voor een Insurance Tech start-up belangrijk om kennis snel om te zetten in een voordeel. Kennis is het belangrijkste middel voor een Insurance Tech start-up aldus Broekman (Bijlage 8). Aangezien kennis gebaseerd is op menselijk handelen, moet het anders gemanaged worden dan niet-menselijk kapitaal, zoals financiële middelen (Grant, 1996). De organisatie moet aandacht besteden aan de sociale interactie die optreedt tijdens het delen van kennis. Hierdoor bouwt de afdeling of projectgroep een teamgevoel op dat de betrokkenheid vergroot van individuele werknemers.

De experts benadrukken dat het gebruik van interne kennis een belangrijke innovatiebron is. Voor een Insurance Tech start-up is het uiterst belangrijk dat het de juiste mensen met de gevraagde competenties in huis heeft. Het voeren van een kennisbasis activeert medewerkers om kennis te delen. Dit maakt voor de werknemers inzichtelijk waar de expertises van het bedrijf zich bevinden. Hierdoor is het proces om informatie op te vragen bij medewerkers vereenvoudigd. Dit is nodig, vanwege de hoge frequentie waarin ontwikkelingen binnen een Insurance Tech start-up plaatsvinden.

4.2.2.3 Dynamisch managen in een Insurance Tech start-up

“Dynamisch managen zie ik als enabler om te innoveren in turbulente tijden” aldus Jansen (Bijlage 9). De vijf kernactiviteiten, zie afbeelding 2 op pagina 12 van Heskes & Man (2008), zijn belangrijk in een Insurance Tech start-up. Hierbij zijn de kernactiviteiten vier en vijf in het bijzonder van belang, aldus Jansen (Bijlage 9). Het overdragen en toepassen van kennis is een aandachtspunt voor een Insurance Tech start-up. Die beide activiteiten zijn gerelateerd aan de kennisbasis. Wanneer die activiteiten niet voldoende plaatsvinden, dan is het voeren van een kennisbasis irrelevant. Die kennisbasis is enkel nuttig voor het behouden en intern delen van kennis uit externe bronnen volgens Broekman (Bijlage 8).

Een sterke identiteit is noodzakelijk in een Insurance Tech start-up. Dit bevestigt Jansen (Bijlage 9): “een Insurance Tech start-up behoort een ambitieus doel na te streven. De cultuur van de organisatie is gericht op innovatie. Medewerkers kunnen deze cultuur verder vormgeven.”

4.2.3 Kwaliteit vs. Innovatie in een Insurance Tech start-up

Kwaliteitsmanagement biedt overzicht en structuur in een organisatie aldus Broekman (Bijlage 8). Sociale innovatiekracht is efficiënter wanneer de factoren uit afbeelding 7 elkaar logisch opvolgen. Zo moeten de prioriteiten afgestemd zijn op de strategie. De strategie moet afgestemd zijn op de missie van de organisatie. Een Insurance Tech start-up moet doelgericht werken, omdat het beperkte middelen tot zijn beschikking heeft.

Jansen (Bijlage 9) geeft dat “Elke start-up wordt geleid door de context. Daarmee wil ik aangeven dat de wereld om de organisatie bepaald welk type innovatie noodzakelijk is. Goede meetinstrumenten, ofwel het kwaliteitsmanagementsysteem, zijn een zeer bepalende factor of het innovatieproject slaagt.”.



AFBEELDING 7: PIRAMIDE KWALITEITSMANAGEMENT

4.3 Onderzoeksvraag 3: in hoeverre is de balans tussen kwaliteitsmanagement en sociale innovatiekracht binnen Openclaims aanwezig?

4.3.1 Bijdrage van kwaliteitsmanagement binnen Openclaims

Het kwaliteitsmanagementsysteem van Openclaims is gericht op het voldoen aan de eisen en wensen van directe stakeholders. Hierbij is vooral aandacht besteedt aan de technische factoren van de wensen en eisen. Die directe stakeholders zijn:

- eindgebruikers;
- autoschadeherstelbedrijven;
- verzekeraars;
- investeerders;
- werknemers;
- de overheid.

Openclaims heeft een businessplan opgesteld waardoor de context van Openclaims is geanalyseerd. Het businessplan wordt tenminste eenmaal per jaar gevalideerd (J. Hooi, persoonlijke communicatie, 17 februari 2017). Dit is noodzakelijk om te voldoen aan de verwachting van de investeerders. "Zij eisen inzicht in de groei en risico's van Openclaims" aldus de Orie (Bijlage 6). In het businessplan zijn de korte- en langetermijndoelstellingen beschreven, die zijn vastgesteld op basis van verwachtingen van de markt. Een kortetermijndoelstelling is, voor kwartaal 3 en 4 in 2017, het innoveren van het bestaande productportfolio.

"Ik verwacht dat Openclaims een ongestructureerd innovatieproces heeft. Zodat het flexibel kan omgaan met veranderingen in de context." aldus Broekman (Bijlage 8). Orie (Bijlage 6) geeft echter aan dat het innovatieproces gestructureerd is. Volgens Orie (Bijlage 6) hebben de twee grootste innovaties van Openclaims het proces, zoals weergegeven in afbeelding 8, gevolgd. Door gebruik te maken van de Scrum methodiek weet Openclaims flexibel te blijven. Dit is te verklaren, doordat de doorlooptijd van nieuw idee en behoefte verkenning tot de stap MVP maximaal 8 weken in beslag neemt volgens berekeningen van Orie. Stergiou (Bijlage 7) zegt hierop dat: "Elke grote organisatie is gigantisch jaloers op onze executiekracht, implementatiekracht en snelheid."



AFBEELDING 8: INNOVATIEPROCES OPENCLAIMS

Vanuit de organisatiestructuur, zie bijlage 1, zijn de CEO en COO verantwoordelijk voor het genereren van innovaties. Dit is strikt gescheiden van de overige medewerkers. Zij hebben wel de mogelijkheid om te innoveren. Als zij innoveren is er sprake van een ongestructureerd innovatieproces, doordat het proces afwijkt van het vastgelegde proces en de verantwoordelijkheden vervagen. Het is niet duidelijk wie dan (gedeeltelijk) verantwoordelijk is/zijn voor de besluiten. Het is voor L. Oostenbroek (persoonlijke communicatie, 18-03-2017) ook niet duidelijk: "Als ik een nieuw idee heb, dan werk ik dat idee uit tot een wijzigingsverzoek. Ik weet niet welk proces ik moet volgen als ik een idee heb."

4.3.2 Sociale innovatiekracht bij Openclaims

Gedurende het onderzoekstraject heeft Openclaims een nieuwe dienst, namelijk WA Connect, bedacht en gelanceerd. De keuzes die voortvloeien uit dat innovatietraject zijn geanalyseerd voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag. WA Connect is een dienst van Openclaims dat gebruik maakt van het bestaande platform, die Openclaims al aanbiedt aan afnemers. WA Connect biedt een oplossing voor zogenoemde WA-schades. Dat zijn schades waarbij de schade, veroorzaakt door een verzekerde eindgebruiker (verzekeraar is klant bij Openclaims), gedekt moeten worden door de verzekeraar ten behoeve van de tegenpartij.

Openclaims geeft op hun website de volgende productbeschrijving van WA Connect:

WA Connect zorgt voor perfecte grip en controle op uw WA schadelast door voor u te komen tot realistische WA schadecalculaties en WA schade afhandeling. Op basis van deze calculaties wordt het meest geschikte autoschadeherstelbedrijf gevonden voor elke individuele schade. (Openclaims, 2017)

Volgens Orie (Bijlage 6) valt de dienst WA Connect te typeren als een incrementele innovatie. WA Connect is een nieuw proces, op basis van het bestaande platform. Voorheen konden particulieren, die schade leden aan hun auto, een autoschadeherstelbedrijf naar eigen keuze bepalen. Dit leidde tot ondragelijke situaties voor verzekeraars wanneer een autoschadeherstelbedrijf woekerprijzen hanteerde. De verzekeraar had hier geen grip op, want er was geen vorm van controle aanwezig. Door het nieuwe proces brengt Openclaims marktwerking, omdat het aanbod van autoschadeherstelbedrijven voor de verzekeraar van 1 naar 300 toeneemt. Kortom helpt WA Connect voornamelijk verzekeraars in het efficiënter afhandelen van de schadeclaims.

Vanuit het markt wordt WA Connect gezien als radicale innovatie. Roodbeen, jurylid NVGA am: Innovatieprijs 2018 geeft het volgende oordeel: "Met WA Connect lost Openclaims één van de belangrijkste problemen uit de markt op. Deze innovatie getuigt van lef en gaat in tegen de gevestigde orde. Het is een zeer goed alternatief voor de huidige schadesturing in de markt."

Flexibel organiseren

Openclaims heeft onderscheidt aangebracht tussen radicale en incrementele innovatieactiviteiten. Het eerste onderscheidt is gebracht op product en organisatie gerelateerde innovatieactiviteiten. Op productgebied is Orie (CEO) is verantwoordelijk voor de radicale innovatieactiviteiten. Stergiou (COO) is daarentegen verantwoordelijk voor de incrementele innovatieactiviteiten. Die verantwoordelijkheden zijn omgedraaid op gebied van organisatie gerelateerde innovatieactiviteiten. Stergiou is op dat gebied verantwoordelijk voor de radicale innovatieactiviteiten en Orie voor de incrementele innovatieactiviteiten.

Dat onderscheidt was duidelijk aanwezig in de aanloopfase van het innovatieproces gericht op de dienst WA Connect. Gedurende de observaties was Orie vaker het aanspreekpunt, presenteerde de mogelijkheden en nieuwe toepassingen. Orie ging ook langs potentiële klanten om de dienst aan te bieden. Stergiou was gedurende die tijd bezig om de organisatie zo in te richten dat de organisatie gereed was om de nieuwe klanten goed te begeleiden bij de dienst.

Naast de verdeling van verantwoordelijkheden voor radicale en incrementele innovatieactiviteiten heeft Openclaims de innovatieactiviteiten gestructureerd op basis de tijdsbesteding in uren.

"Ik gebruikte 4 uur per week om WA Connect te ontwikkelen", aldus Orie (Bijlage 6). Orie (persoonlijke communicatie, 04 mei 2017) gaf aan ongeveer 2 uur per week te gebruiken voor incrementele innovatieactiviteiten. Orie (persoonlijke communicatie, 04 mei 2017) merkte daarnaast op: "Het aantal uren dat ik besteedt blijft flexibel en is afhankelijk van de innovatieprojecten."

Stergiou besteedt 3 uur per week van zijn beschikbare tijd aan exploitatieve activiteiten, zoals het bepalen van de strategische roadmap voor het platform. Stergiou zegt (persoonlijke communicatie, 04 mei 2017) "Ik denk dat ik gemiddeld 3 uur werk aan het innoveren van onze producten, maar Lex blijft verantwoordelijk voor de echte innovaties.". Stergiou verwijst hier naar Orie zijn voornaam. Daarnaast besteedt hij twee uur aan radicale innovatieactiviteiten. Gedurende de observatieperiode is geconstateerd dat Stergiou die tijd gebruikt voor het uitdenken en implementeren van een nieuw feedbacksysteem.

Bovenstaande resultaten zijn weergegeven in tabel 4-2 op pagina 34.

TABEL 4-2: TIJDSVERDELING INNOVATIEACTIVITEITEN PER FUNCTIE

Functie	Exploitatieve activiteiten		Exploratieve activiteiten	
	Aantal uren	Percentage	Aantal uren	Percentage
CEO	2	33,33%	4	66,67%
COO	3	60%	2	40%
Totaal	5	45%	6	55%

Zelforganiserende Teams

De zelforganiserende teams bepalen voor een groot deel hoe zij willen werken (S. Stergiou, persoonlijke communicatie, 13 maart 2017). Het team Product Development and IT is als enige zelfsturende team volgens de Agile methode ingericht. Zij gebruikt korte cycli om aanpassingen aan het platform door te voeren. Om dit efficiënt uit te voeren is de Scrum methodiek ingezet. Dit maakt het team wendbaar. "Het meest zichtbaar bij ons is dat wij dagelijks een stand up houden. We beginnen de dag dus met een kort werkoverleg, waarbij iedereen uit het team staat." aldus Hooi (persoonlijke communicatie, 18 maart 2017).

Uit observaties rondom het innovatietraject van WA Connect bleek dat toen WA Connect intern werd aangekondigd. Het team Product Development and IT bezig was met het verbeteren van het platform door het verder ontwikkelen van de lay-out. Na het afronden van die iteratie schakelde het gehele team over op de technische ontwikkeling van WA Connect. Die omschakeling gebeurde in 2 dagen. Die snelle omschakeling van het team maakte een snelle lancering van een MVP mogelijk. De eerste testen van het MVP zijn door de klant na 3 drie weken uitgevoerd nadat het team gestart was met de werkzaamheden. Dit is een indrukwekkende prestatie, aangezien hierdoor de tijd van behoefte verkenning tot het uitbrengen van het MVP verkort is tot 5 weken. De kwaliteit van de dienst heeft niet geleden door deze korte ontwikkelcyclus. Openclaims heeft namelijk mede door deze innovatie een aantal erkenningen gekregen, zoals beste Insurtech van Nederland 2017, best European Insurtech of 2017 en NVGA am: Innovatieprijs 2018.

Het team Customer Service and Succes is in mei 2017 begonnen met de transitie naar Agile werken. Zij zien de voordelen die het team Product Development and IT heeft. Daardoor zijn zij begonnen met een dagelijkse stand-up. Zij verwachten dat dit de interne communicatie versoepeld, aangezien het team qua fte's groeit.

Slim werken

Openclaims gebruikt de featuremeeting als basis voor kennisdeling tussen medewerkers. Het is een meeting waarin medewerkers met verschillende rollen deelnemen om nieuwe ideeën te genereren. De featuremeeting wordt tweemaal per maand georganiseerd. Het doel van die meeting is om technologische, markt-, product- en distributiekennis te combineren tot een nieuw productidee.

Om de wensen en eisen van stakeholders, zoals opgesomd in tabel 4-1 op pagina 25, te vertalen naar functionele en technische eisen wordt de featuremeeting altijd gehouden met een multidisciplinair team. De volgende functies zijn ten minste betrokken bij de featuremeeting:

- CEO;
- COO;
- accountmanager herstellende;
- manager klantenservice;
- productmanager;
- platform implementation manager.

Iedere werknemer is verantwoordelijk om in zijn vakgebied de trends te rapporteren en best-practices te analyseren. Die verantwoordelijkheid wordt op verschillende wijzen nagekomen. De platform implementation manager (J. Hooi, persoonlijke communicatie, 19 maart 2017) gaf het volgende aan: "ik ben me bewust van de snelle cyclussen op gebied van technologie. Door samen te werken met Mendix, vanuit mijn visie een best-practice, zijn wij in staat om

snel in te spelen op trends.”. Openclaims maakt gebruik van Mendix, een partij die partijen ondersteund in het gebruik van hun ‘low-code development platform’ om snel en efficiënt nieuwe functionaliteiten te ontwikkelen. Low code development verwijst naar het gebruik van minimale handgeschreven code om een applicatie of website te laten functioneren. Het platform, zoals aangeboden door Mendix, schrijft op de achtergrond de code voor de acties die een ontwikkelaar op het scherm uitvoert. Dit geeft een enorme besparing in de ontwikkelingskosten (Richardson, 2014).

De featuremeeting blijkt de basis voor de kennisbasis, zoals die in de literatuur beschreven is. De wensen en eisen van de stakeholders zijn vertegenwoordigd en de gespreksonderwerpen sluiten inhoudelijk aan op de onderwerpen van een kennisbasis. Die kennis wordt tijdens de featuremeeting gerapporteerd in Jira. Dat is een softwareprogramma waardoor een organisatie ondersteund wordt in het intern toewijzen van opdrachten. De ondersteuning die Openclaims ondervindt zit vooral in het feit dat Jira ontworpen is om organisatie te ondersteunen in het Agile werken (J. Hooi, persoonlijke communicatie, 13 mei 2017).

Tijdens de observaties is gebleken dat de inbreng van informatie voorafgaand aan de featuremeeting op een ongestructureerde wijze plaatsvindt. De zelforganiserende teams hebben verschillende werkwijzen en dat leidt tot irritatie bij de productmanager. Hij zegt tijdens de featuremeeting van 18 mei 2017:

Laten we stoppen met het distribueren van informatie op tien verschillende manieren. Ik stel voor om Jira te gebruiken, waarvoor gedacht hadden om Jira in te zetten. Dat is namelijk het managen van productinformatie en de hieruit volgende tickets. De featuremeeting moet professioneler geborgd worden, zodat geen enkele informatie verloren raakt. (M. van der Brink, persoonlijke communicatie, 18 mei 2017)

Cultuur Openclaims

De cultuur van Openclaims is te typeren als een informele “work hard – play hard” cultuur. Daarnaast zijn er voldoende zakelijke ambities, om in de toekomst te verwezenlijken, aanwezig.

4.3.3 Overzicht maatregelen van Openclaims in kwaliteit en sociale innovatiekracht

Tabel 4-3 geeft een overzicht over de geïmplementeerde maatregelen bij Openclaims om de kwaliteit en sociale innovatiekracht te borgen. De maatregelen zijn al reeds in dit hoofdstuk (4.3) beschreven.

Openclaims heeft meer maatregelen ten behoeve van de sociale innovatiekracht geïmplementeerd. Dat is een logisch gevolg van de visie om innovatief en disruptief te zijn in de Insurance Tech markt. De maatregelen op gebied van kwaliteitsmanagement moeten minimaal bijdragen aan het borgen van de sociale innovatiekracht. Tijdens de opzet van het kwaliteitsmanagementsysteem moeten de contextanalyse en het innovatieproces extra aandacht krijgen.

TABEL 4-3: OVERZICHT GEÏMPLEMENTEERDE MAATREGELEN

Kwaliteitsmanagement	Sociale innovatiekracht
Contextanalyse	Tijdsverdeling per functie voor innovatieactiviteiten
Innovatieproces	Agile werkmethode
Organisatiestructuur	Featuremeeting
	Hoog absorptievermogen
	Cultuur Openclaims

4.4 Onderzoeksvraag 4: welke variabelen bepalen of een Insurance Tech start-up geschikt is om een managementsysteem efficiënt te implementeren?

Dit hoofdstuk gaat verder in op de algemene theoretische beschrijving in hoofdstuk 2.2.2. Die theorie is vergeleken met de context waarin een Insurance Tech start-up actief is. Om tot een goed resultaat te komen is gekozen om eerst de vraag te beantwoorden 'welke factoren bepalen of een Insurance Tech start-up geschikt is om een verandering te implementeren?'. Vervolgens is gekeken naar welke factoren bepalen of het veranderingsproces efficiënt plaatsvindt. Tenslotte is onderzocht welke kritieke succesfactoren vastgesteld kunnen worden voor de implementatie van een kwaliteitsmanagementsysteem.

4.4.1 Factoren die in een Insurance Tech start-up bij een verandering gemanaged moeten zijn

Knoster (1991) heeft een model, zie afbeelding 2 op pagina 15, opgesteld die als algemene leidraad kan dienen om succesvol te veranderen. De experts bevestigen dat het Knoster model relevant is voor een Insurance Tech start-up.

Daarnaast geldt specifiek voor een Insurance Tech start-up dat het een open communicatie structuur moet implementeren aldus Jansen (Bijlage 9). Dit is noodzakelijk, aangezien medewerkers in een Insurance Tech start-up veelal een ondernemende mentaliteit bezitten. Daarnaast verandert de context waarin zij actief relatief vaak. De prioriteiten om problemen aan te pakken kunnen dus per dag verschillen. Het risico bij ondernemende medewerkers is dat zij geneigd zijn om veel acties op zich te nemen. Het is dus belangrijk dat de organisatie tijd besteedt om vaak en open over de prioriteiten van de organisatie te overleggen, zodat alle medewerkers zich focussen op de juiste verandertrajecten.

In een Insurance Tech start-up kan dit ontstaan door verschillen in visie tussen management en leidinggevenden die verantwoordelijk zijn voor de technische oplossingen.

Daarnaast werken de technische teams veelal met verschillende visies. Volgens Broekman (Bijlage 8) heeft een team technisch beheer een andere visie op een goed product dan een team functioneel beheer. Verwarring moet, bij zelfsturende teams, in de kiem gesmoord worden. Ook kan verwarring optreden doordat de visie van de organisatie niet in lijn is met de aanstaande verandering.

Wanneer het belang van de medewerker niet minstens expliciet afgewogen is, dan zal er weerstand optreden (Knoster, 1991). Het managen van in- en extrinsieke motivatoren van medewerkers is noodzaak om de weerstand te verminderen.

4.4.2 Efficiënt veranderingsproces in een Insurance Tech start-up

Uit onderzoek van Kilpimaa (2006) blijkt, zoals reeds beschreven in het theoretisch kader, dat een organisatie rekening moet houden met elf factoren om een veranderingsproces efficiënt te managen. Deze elf kritieke succesfactoren zijn opgesomd in tabel 2-1 op pagina 15. De experts geven vanuit hun persoonlijke ervaring aan dat die elf factoren meer van toepassing zijn op middelgrote tot grote organisaties. In tabel 4-4 is opgesomd wat de belangrijkste factoren zijn, welke de experts zien om een veranderingsproces efficiënt te managen.

TABEL 4-4: KSF VOOR EFFICIËNTIE IN VERANDERINGSPROCESSEN, (KILPIMAA, 2006)

Hoge prioriteit	Lage prioriteit
Dwingende behoefte aan verandering	Doel georiënteerd
Zichtbaar leiderschap	
Snelle winsten behalen	
Medezeggenschap medewerkers	
Actieve en open communicatie	
Motiveren van gedragsverandering	

Dwingende behoefte aan verandering

Volgens Jansen (Bijlage 9) is het creëren van een diepe behoefte om de organisatie te veranderen cruciaal om een veranderingsproces efficiënt te laten plaatsvinden. Alle medewerkers moeten het besef hebben dat de verandering de enige mogelijkheid is om een bepaald doel te bereiken. Dan pas zal de verandering gesteund worden door de medewerkers. Broekman (Bijlage 8) geeft het volgende aan “Het optimale dat organisatie kunnen bereiken, is dat medewerker zelf met nieuwe uitgewerkte voorstellen komen om een bepaald doel te bereiken.”, waarmee hij uitgaat dat in organisatie de taak om te veranderen op een zo’n laag mogelijk niveau belegd moet zijn. Iedere medewerker moet dus verantwoordelijk zijn om bij te dragen aan het behalen van de organisatie doelstellingen.

Zichtbaar leiderschap

Een betrokken managementteam is zeker belangrijk, maar ik voorziet op dat gebied geen problemen in een start-up aldus Broekman (Bijlage 8). Een Insurance Tech start-up zit vol energie om de markt te veranderen. “In een start-up zijn de lijntjes zo kort, dat vaak een managementteam lid actief betrokken is bij de verandering.” zo luidt Jansen (Bijlage 9) zijn mening. Ook geeft Jansen (Bijlage 9) aan dat doordat het managementteam actief betrokken is, de overige medewerkers makkelijker betrokken raken.

Snelle winsten behalen

“Het bereiken van quick wins is voor een Insurance Tech start-up ontzettend belangrijk, daarmee laat je aan alle werknemers zien dat de verandering positief bijdraagt om een hoger doel te behalen.” aldus Jansen (Bijlage 9). Broekman deelt eenzelfde mening. Broekman (Bijlage 8) geeft tevens aan dat de winsten gevierd moeten worden om de verantwoordelijke personen te complimenteren.

Medezeggenschap medewerkers

De experts zijn van mening dat de medezeggenschap zo laag mogelijk in de organisatie geplaatst moet worden. Jansen geeft aan dat de macht van het MT verlegt moet worden naar de medewerkers:

De medezeggenschap die medewerkers in Insurance Tech start-up willen, moeten zij ook krijgen. Dit is een van de voorwaarden waardoor een Insurance Tech start-ups zo succesvol kan zijn. Het managementteam krijgt hierdoor een belangrijke opdracht. Het MT moet haar eigen macht verleggen naar de medewerkers. (Bijlage 9)

Broekman (Bijlage 8) geeft aan dat de medezeggenschap van medewerkers gecreëerd kan worden door het informeel te organiseren. Daarmee zegt hij dat de formele medezeggenschap, zoals bijvoorbeeld de ondernemingsraad, plaats moet maken voor informele medezeggenschap dit ten behoeve van de efficiëntie. In plaats van de ondernemingsraad kan bijvoorbeeld de methode “Shark Tanks” van het gelijknamige televisieprogramma gehanteerd worden. Alle medewerkers krijgen dan een kans om hun idee te pitchen aan een commissie, de “Sharks”.

Actieve en open communicatie

Volgens Jansen (Bijlage 9) zijn de boodschap en het communicatiekanaal van groot belang in een veranderingsproces. “Een start-up heeft vaak jonge mensen in dienst die opgegroeid zijn met IT technische oplossingen. Maak hier gebruik van tijdens het veranderingsproces.” aldus Jansen (Bijlage 9). Broekman vindt dat de timing van de boodschap een belangrijk aspect is.

Timing is van groot belang bij communicatie. Te vage communicatie zorgt voor veel ruimte voor eigen interpretatie. Daardoor verliest de boodschap aan waarde en zorgt dit voor onrust bij de medewerkers. Daarnaast moet de boodschap goed presenteert worden, zodat het verhaal niet saai wordt. (Bijlage 8)

Motiveren van gedragsverandering

Het is voor een Insurance Tech start-up noodzakelijk om medewerkers persoonlijk en in groepsverband te belonen. “Het team moet de uitdagingen gezamenlijk oplossen. Dit zorgt ervoor dat een Insurance Tech start-up goed in de gaten moet houden wie bijdraagt aan welk resultaat. Anders leidt dat tot scheve verhoudingen en onrust onder de personen die niet beloond zijn.” aldus Broekman (Bijlage 8). Jansen (Bijlage 9) ziet naast het belonen een ander aspect: “Het motiveren van het gewenste gedrag is ontzettend belangrijk tijdens een verandering. Maar het is evengoed belangrijk om de weerstand weg te nemen, zodat gedrag aangepast kan worden.”. Jansen (Bijlage 9) geeft ook aan dat de weerstand vanuit een psychologische benadering aangepakt moet worden. Voor een Insurance Tech

start-up ziet Jansen (Bijlage 9) het risico dat weerstand relationeel benaderd wordt, omdat een start-up veel hoog opgeleide werknemers heeft.

Doel georiënteerd

“Doel georiënteerd veranderen is belangrijk, maar dit heeft geen hoge prioriteit voor een Insurance Tech start-up. De belangrijkste reden hiervoor, is dat een Insurance Tech start-up vaak al gebruik maakt van methodes om het werk te structureren.” aldus Broekman (Bijlage 8). Jansen (Bijlage 9) deelt bijna dezelfde mening “Ik begrijp niet waarom doel georiënteerd een hoge prioriteit moet hebben.”.

4.4.3 Implementeren van een kwaliteitsmanagementsysteem in een Insurance Tech start-up

Het implementeren van een kwaliteitsmanagementsysteem vraagt specifieke aandacht voor een aantal factoren. Zoals reeds uitgewerkt in het theoretisch kader, moet een organisatie rekening houden met 8 factoren. Ten behoeve van de leesbaarheid zijn de factoren opnieuw opgesomd in tabel 4-5.

TABEL 4-5: KSF IMPLEMENTATIE KWALITEITSMANAGEMENTSYSTEEM, (TALIB, RAHMAN, & QURESHI, 2010)

1	Topmanagement commitment	5	Teamwork
2	Customer focus and satisfaction	6	Employee involvement
3	Training and education	7	Benchmarking
4	Continuous improvement and innovation	8	Recognition and rewards

Topmanagement betrokkenheid

De experts zijn het eens dat het managementteam betrokken moet blijven tijdens het implementeren van een kwaliteitsmanagementsysteem. Broekman (Bijlage 8) zegt: “De betrokkenheid van het management is een voorwaarde om überhaupt kans te hebben op een succesvolle implementatie.”. Jansen is van mening:

Ik heb ervaren dat de betrokkenheid van het managementteam altijd groot is. Het MT heeft korte lijnen richting het operationele personeel. Het is wel een belangrijke factor, want medewerkers nemen zonder goedkeuring van het MT geen risico om processen en systemen anders in te richten. (Bijlage 8)

Focus vanuit klantperspectief

De experts geven beiden aan dat het implementeren van een kwaliteitsmanagementsysteem geen doel mag zijn. Dat is ook de reden waarom in het verleden het imago van kwaliteitsmanagement vaak bestempeld werd als ‘moet voor de auditor’. Jansen (Bijlage 9) geeft aan dat de klant voorop gesteld moet worden: “Een kwaliteitsmanagementsysteem is pas succesvol als het bijdraagt om de behoeften en verwachtingen van klanten te integreren in nieuwe en bestaande producten en diensten. Bij het inrichten of opzetten van het kwaliteitsmanagementsysteem moet de klant voorop gesteld worden.”. Broekman (Bijlage 8) deelt een soortgelijke mening: “Als je het MT overtuigd dat het kwaliteitsmanagementsysteem geen doel is, maar een middel, dan ben je goed bezig. De focus vanuit het klantenperspectief is noodzakelijk om een goed systeem te implementeren.”.

Training

Broekman (Bijlage 8) ziet training niet als kritieke succesfactor voor een Insurance Tech start-up. Hij vervangt de factor training liever door competenties, aangezien dit beter aansluit op de huidige norm voor kwaliteitsmanagement (ISO 9001:2015). Broekman (Bijlage 8): “Een van de methodes om competent te worden, is door het volgen van inhoudelijke trainingen. Competent kun je ook zijn of worden door ervaringen.”. Daarnaast geeft Broekman (Bijlage 8) aan dat organisaties competente medewerkers moet inzetten, dat geldt ook voor het implementeren van een kwaliteitsmanagementsysteem. De voorkeur van Jansen (Bijlage 9) gaat uit naar een train-de-trainer principe: “Daarbij wordt een trainer getraind door een professioneel bureau en de trainer geeft zijn kennis intern door middel van een training aan het overige personeel.”. Daarnaast vindt Jansen (Bijlage 9) dat training een belangrijk aspect is om de grondbeginselen van kwaliteitsmanagement te verwerken in het kwaliteitsmanagementsysteem.

Continu verbeteren en innoveren

Jansen (Bijlage 9) vindt dat medewerkers in een start-up relatief zeer betrokken zijn bij het bepalen en initiëren van verbetermaatregelen. Dat is volgens hem de basis om een bottom-up benadering te hanteren, waarbij het team verantwoordelijk is om continu te verbeteren. “Continu verbeteren zie ik als de basis voor het kwaliteitsmanagementsysteem.” aldus Broekman (Bijlage 8). Beide experts zijn het eens dat het kwaliteitsmanagementsysteem ook continu verbeterd moet worden.

Samenwerken

De experts geven aan dat het projectteam, multidisciplinair moet zijn. Jansen zegt hierop het volgende:

Kwaliteit moet ‘gedragen’ worden door hele organisatie. Het multidisciplinair team moet de verantwoordelijk- en bevoegdheden per teamlid vaststellen. Iedereen moet duidelijk weten wat zijn of haar taken zijn. De verantwoordelijk- en bevoegdheden mogen niet conflicterend zijn. Als die wel conflicteren dan neemt de motivatie, om bij te dragen aan de implementatie, af bij de teamleden. (Bijlage 9)

Broekman (Bijlage 8) geeft aan dat de leden van het projectteam de organisatie moeten kunnen vertegenwoordigen. Daarmee bedoelt hij dat elk specialisme van medewerkers of afdelingen vertegenwoordigd zijn in het kwaliteitsmanagementsysteem.

Betrokken medewerker

Broekman (Bijlage 8) vindt dat je betrokken medewerkers als ambassadeurs moet zien. Ambassadeurs ondersteunen in het overhalen van de overige medewerkers. Volgens Broekman (Bijlage 8) heeft een start-up relatief vaak betrokken medewerkers. Jansen (Bijlage 9) geeft aan dat betrokken medewerkers voor een Insurance Tech start-up niet voldoende zijn: “Ik denk dat een betrokken medewerker niet meer voldoende is om voorop te kunnen lopen. Organisaties gaan nu een tijdperk in waarin passievolle medewerkers de norm worden. Dit geldt zeker bij interne veranderingstrajecten.”. Jansen ziet informele leiders zoals de ambassadeurs zijn bij Broekman. Daarnaast geeft Jansen (Bijlage 9) aan dat de informele leiders de passie van medewerkers moeten aanwakkeren.

Benchmarking

Volgens Jansen (Bijlage 9) bevindt een Insurance Tech start-up zich in een onzekere wereld, die bijna niet te managen is met KPI's. Dit geldt volgens hem zeker bij een veranderingsproces, aangezien die vaak complex zijn en de belemmeringen voor organisaties verschillend zijn. Broekman (Bijlage 8) ziet benchmarking als een aanrader voor organisaties, omdat je daardoor de organisatie kan vergelijken met andere start-ups. Dit leidt tot inzicht in nieuwe best-practices en die kan je vervolgens implementeren. Daarnaast ziet hij het voordeel dat de organisatie hierdoor gelijk een gedeelte van de contextanalyse uitvoert.

Erkenning van prestaties

Volgens Broekman (Bijlage 8) is het erkennen van prestaties belangrijk: “Het sociaal belonen van medewerkers, die goede prestaties leveren, is belangrijk. De intrinsieke motivatie is de belangrijkste motivator om je gedrag aan te passen.”. Jansen is het hiermee eens: “Een simpel woordje aan een werknemer dat hij of zij goed werk levert is vaak al voldoende. Die erkenning moet wel gemeend en serieus over komen anders is het beter om niets te zeggen.”.

4.4.4 Factoren die belangrijk zijn voor Openclairs

Tabel 4.6 op pagina 40 geeft duidelijk weer welke factoren belangrijk zijn voor Openclairs. Het is een opsomming van de hierboven uitgewerkte factoren ten behoeve van het efficiënt implementeren van een kwaliteitsmanagementsysteem in een Insurance Tech start-up. Waarbij de blauw gearceerde velden een hogere prioriteit hebben dan de niet-gearceerde velden in de kolom.

TABEL 6: RELEVANTE FACTOREN VOOR OPENCLAIMS

Knoster model	KSF voor efficiëntie in veranderingsprocessen	KSF implementatie kwaliteitsmanagementsysteem
Visie	Dwingende behoefte aan verandering	Topmanagement betrokkenheid
Belang	Zichtbaar leiderschap	Focus vanuit klantperspectief
Plan	Snelle winsten behalen	Training
Middelen	Medezeggenschap medewerkers	Continu verbeteren en innoveren
Competenties	Actieve en open communicatie	Samenwerken
Open communicatie structuur	Motiveren van gedragsverandering	Betrokken medewerker
	Doel georiënteerd	Benchmarking
		Erkenning van prestaties

4.5 Onderzoeksvraag 5: in hoeverre voldoet Openclaims aan de variabelen die benodigd zijn om succesvol een managementsysteem te implementeren?

Om te beoordelen of Openclaims geschikt is om een verandering te implementeren wordt de optimale situatie, zoals weergegeven als resultaat in hoofdstuk 4.4, vergeleken met het ISO 27001 project (hierna "het project"). Het project is in mei 2017 afgerond en is inhoudelijk als voldoende beoordeeld door een onafhankelijke, certificerende instantie. Dit hoofdstuk gaat in op de procesmatige aanpak van dat project.

Zoals blijkt uit hoofdstuk 4.4. zijn er drie factoren die Openclaims moet beheersen, die worden achtereenvolgens geanalyseerd in dit hoofdstuk. Tabel 4-7 geeft een overzicht van de waarden die Openclaims scoort op de variabelen.

TABEL 4-7: OVERZICHT SCORES OPENCLAIMS

Knoster model	KSF voor efficiëntie in veranderingsprocessen	KSF implementatie kwaliteitsmanagementsysteem
Visie	Dwingende behoefte aan verandering	Topmanagement betrokkenheid
Belang	Zichtbaar leiderschap	Focus vanuit klantperspectief
Plan	Snelle winsten behalen	Training
Middelen	Medezeggenschap medewerkers	Continu verbeteren en innoveren
Competenties	Actieve en open communicatie	Samenwerken
Open communicatie structuur	Motiveren van gedragsverandering	Betrokken medewerker
	Doel georiënteerd	Benchmarking
		Erkenning van prestaties

Legenda behorend bij tabel 4-7:

	Voldoet volledig aan de variabele
	Voldoet in mindere mate aan de variabele
	Voldoet niet aan de variabele
	Variabelen hebben een hogere prioriteit

4.5.1 Implementeren van veranderingen bij Openclaims

In dit gedeelte van het hoofdstuk wordt de vraag behandeld of Openclaims een verandering kan implementeren. Om tot een conclusie te komen zijn de keuzes van het projectteam in het project vergeleken met de theorie en de mening van experts, zoals respectievelijk benoemd in hoofdstuk 2.2.2 en 4.4.1.

Visie

Tijdens de observaties van de projectmanager viel het op dat teamleden tegenstrijdige ideeën hadden over hoe de ISO 27001 norm voor informatiebeveiliging geïmplementeerd moest worden. De platform implementation manager bekeek het project voornamelijk vanuit een technisch perspectief. Terwijl de ISO 27001 norm opgezet is vanuit een managementsysteem perspectief. Vanuit de literatuur is bepaald dat bij het ontbreken van een duidelijke visie dit tot verwarring leidt. Dit was duidelijk merkbaar doordat de platform implementation manager tijdens de Thursday Morning

Coffee (TMC) van 16-02-2017 aangaf niet te weten wat er van hem verwacht werd. De TMC is een koffiemomentje om iedere donderdag te starten met de laatste ontwikkelingen. Dit was voor de projectmanagers een prima gelegenheid om alle collega's te informeren of te instrueren.

De projectmanager heeft op donderdag 16-02-2017 een gesprek gehouden met het MT, om mogelijke maatregelen te bedenken om verwarring in de toekomst te voorkomen. De uitkomst hiervan was de invoering van een wekelijks overleg. Dat overleg gaf het projectteam de gelegenheid om afwijkende visies bij te stellen. Dat is als een van de successen ervaren. De platform implementation manager (J. Hooi, persoonlijke communicatie, 18-05-2017) omschrijft het als volgt: "De invoering van ons ISO overleg heeft mij echt duidelijkheid gegeven."

Belang

De projectmanager was verantwoordelijk voor het behouden en/of vergroten van de motivatie van de medewerkers. Hierbij is hij uitgegaan van het belang voor Openclaims om te voldoen aan de wensen van certificering. Die wens is gedeeltelijk door een afnemer opgelegd. De CEO maakte tijdens de TMC van 11-04-2017 het algemene belang voor het implementeren van het informatiebeveiligingssysteem duidelijk. De platform implementation manager haakte hierop in: "De data zijn niet van ons, maar van onze klanten. We moeten uiterst zorgvuldig omgaan met die data.". Door het observeren van de aanwezige collega's is geconstateerd dat ze schrokken. De hierop volgende weken stelden de medewerkers meer vragen aan de platform implementation manager dan daarvoor.

Plan

De projectmanager heeft met de managers van de zelfsturende teams en het MT op 02-03-2017 gediscussieerd over de mogelijke risico's die kunnen ontstaan tijdens de implementatie. Die risico's zijn vastgelegd in een risicoregister en gepresenteerd aan alle medewerkers op 14-03-2017. De medewerkers hebben de mogelijkheid gehad om mogelijke risico's te benoemen die nog vastgelegd waren. Dit leidde ertoe dat medewerkers een gevoel van eigenaarschap ervoeren. Dit blijkt uit de gesprekken die gevoerd zijn met de marketing manager en de senior developer op 15-03-2017. Zij gaven aan dat de aanpak goed werkt, omdat zij vanuit hun ervaringen konden bijdragen. Daarnaast is een implementatieplan, in samenwerking met van Voorst Consult, opgesteld. Dit plan beschrijft de:

- deadlines van het project;
- benodigde middelen;
- te voltooien acties;
- samenwerking tussen van Voorst Consult en Openclaims.

Hierdoor zijn de kaders van het project en de verantwoordelijkheden tussen Openclaims en van Voorst Consult vastgelegd. De benodigde middelen zijn vooraf goed ingeschat en daardoor beperkt gebleven. Orie (persoonlijke communicatie, 18-05-2017) gaf aan verrast te zijn dat het project geen onvoorziene kosten had.

Middelen

Openclaims heeft als start-up relatief weinig materiele middelen te besteden. Openclaims heeft geen budget vastgesteld voor veranderingsprocessen. Het MT overlegt ad hoc met de projectmanager over de risico's en kosten van te nemen maatregelen. Dit verliep goed mede door de ervaring van Voorst Consult.

Het was een uitdaging voor Openclaims om de immateriële middelen te managen. Ondersteuning, aan de medewerkers, is gegeven doordat de projectmanagers open stonden voor vragen. De meeste vragen zijn door de medewerkers gesteld tijdens de TMC's. De projectmanagers hebben afzonderlijk alle medewerkers benaderd wat zij verwachten van het project en hoe zij hun bijdrage aan de informatiebeveiliging zien.

Het MT heeft diverse e-mails gestuurd met de boodschap dat iedereen verantwoordelijk en bevoegd is om initiatieven op het gebied van informatiebeveiliging te ondernemen. Vijf dagen nadat mailtje ging de marketing manager naar de projectmanager om zijn idee kenbaar te maken. Hij stelde voor om de tien gouden regels van informatiebeveiliging te maken, zodat medewerkers in één oogopslag kunnen zien wat wenselijk is.

Het project had een projectmanager die voldoende tijd vrij maakte voor het project. De afstemming tussen het project en de dagelijks werkzaamheden is uitgevoerd in overleg met de COO. Hierdoor had de projectmanager meerder

mogelijkheden om kennis over te dragen aan alle medewerkers. Dit is onder andere gebeurd op 06-02-2017 en 21-03-2017. Die beide dinsdagen zijn in de avonden een interne training gegeven door de projectmanager.

Competenties

In de specifieke situatie van het project was er een tekort in kennis, inzicht en ervaring op het gebied van het implementeren van een managementsysteem voor informatiebeveiliging. Niet iedereen wist wat de risico's zijn die Openclaims loopt. Dit besef is uitermate belangrijk, omdat dit de relevantie van een informatiebeveiliging weerspiegelt. Informatiebeveiliging is voornamelijk gericht op het managen van mensen, vanwege het hoge risico dat mensen de oorzaak zijn van een afwijking. De projectmanager koos ervoor dit risico met behulp van interne scholing en een interne audit te verminderen.

Uit observaties blijkt dat de projectmanager zich risicomijdend gedraagt. Hij vond niet iedereen competent, omdat sommige medewerkers niet alle interne trainingen hadden gevolgd. Waarna hij besliste dat de medewerkers die niet competent waren thuis te laten werken. De COO was het hier niet mee eens. Volgens hem heeft iedereen voldoende competenties om een ISO 27001 certificering te behalen. Deze discussie ontstond doordat er geen duidelijke afspraak was over het minimale competentieniveau van de medewerkers.

In overleg met de COO heeft de projectmanager zijn aanpak bijgesteld. In het vervolg gaat hij overleggen met COO welke medewerkers niet over het gewenste competentieniveau beschikken. Als een medewerker niet voldoende competent is, dan kan hij of zij externe scholing volgen. Hiervoor zijn, in overleg, middelen beschikbaar.

Open communicatiestructuur

Bijna iedere week stond het onderwerp informatiebeveiliging op de agenda van de TMC. Dit korte koffiemoment is een goede keus om op een informele manier zaken openlijk te communiceren. Hierdoor is de aandacht gedurende 6 maanden gevestigd op het project. Daarnaast geeft Stergiou (Bijlage 7) dat het elkaar aanspreken op verbetermogelijkheden een kernprincipe is binnen Openclaims.

4.5.2 KSF voor efficiëntie in veranderingsprocessen

In dit gedeelte van het hoofdstuk wordt de vraag behandeld of Openclaims efficiënt een veranderingsproces kan leiden. Om tot een conclusie te komen zijn de keuzes van het projectteam in het project vergeleken met de theorie en de mening van experts, zoals respectievelijk benoemd in hoofdstuk 2.2.3 en 4.4.2.

Dwingende behoefte aan verandering

Tijdens het project is de behoefte van verandering duidelijk gecommuniceerd met behulp van een systematische aanpak. De beginsituatie van Openclaims is tijdens trainingsmeetings door de projectmanager uitgelegd. Daarbij gaf hij antwoord op de vraag 'waar staat Openclaims momenteel als het gaat om informatiebeveiliging?'. Ook benoemde hij de impact van de aanstaande veranderingen. Het project bestond uit minimale veranderingen, aangezien veel noodzakelijke maatregelen al geïmplementeerd waren.

De verwachte nieuwe situatie is aan alle medewerkers gecommuniceerd in de volgende trainingsmeeting. Zo gaf een klantenservicemedewerker (B. Zeedijk, persoonlijke communicatie, 03-03-2017) aan: "Ik snap waarom we volgens die norm moeten werken en waarom veranderingen nodig zijn. Ik vind het niet erg om te werken volgens de nieuwe instructies".

Zichtbaar leiderschap

Uit observaties van de TMC's blijkt dat het MT zichtbaar leiderschap heeft getoond. Zo heeft het MT de visie van het project actief ondersteund met acties en uitspraken. De medewerkers zijn, tijdens de TMC's, ook diverse malen door het MT herinnerd aan de belangrijkheid van het project. Het MT vindt het belangrijk dat gericht gewerkt wordt aan het doel van het project. Daarmee stimuleert het doel de georiënteerde werkmethode.

Snelle winsten behalen

Het projectteam heeft bewust de keuze gemaakt om de "ISO Quiz" te introduceren. Die quiz is een informele en interactieve vorm om het bewustzijn van medewerkers rondom het gebied van informatieveiligheid te vergroten. Het competitie-element van de Quiz, zie bijlage 12, draagt bij aan de aanmaak van dopamine. De Quiz bleek een positieve

invloed te hebben op de betrokkenheid van medewerkers bij de certificering. Dit blijkt uit het gesprek met de product development manager (M. Brink, van de, persoonlijke communicatie, 18-05-2017) die aangaf: “Ik vind de ISO Quiz een goede keuze om iedereen laagdrempelig bij het project te betrekken. Daarnaast ben ik bewuster bezig om veilig om te gaan met informatie.”.

Medezeggenschap medewerkers

Openclaims heeft ervoor gezorgd dat, met als basis de zelfsturende teams, medezeggenschap op elk niveau plaats vindt. In het project heeft 83% van de werknemers initiatief genomen, zie bijlage 11. Dit leidde tot 12 ideeën om de informatiebeveiliging te verbeteren. Uiteindelijk zijn 10 ideeën in de praktijk gebracht. Het projectteam stond open voor initiatief. Dit blijkt uit de TMC-meetings die in het begin van het project gehouden zijn. In een van de TMC's gaf de projectmanager (J. Hooi, persoonlijke communicatie, 2-02-2017) aan dat het projectteam openstond voor ideeën van iedereen en dat teamontwikkeling een belangrijke factor is voor het behalen van het certificaat.

Actieve en open communicatie

Het projectteam had een actieve communicatiehouding. Er zijn wekelijks updates gegeven aan de medewerkers over de status van het project. De communicatiestijlen wisselden op basis van het type boodschap. Er werd een open communicatiestijl gehanteerd, met daarbij boodschappen die een hoge impact hadden.

Uit de observaties rondom de interne audit (maart 2017) is het volgende geconstateerd. De verwachting van het projectteam was dat er weerstand optreedt door de bekendmaking van het uitvoeren van die interne audit. De meeste collega's hadden geen ervaring op gebied van (interne) audits. Dit kon weleens weerstand oproepen bij medewerkers. Om dit goed te communiceren is de boodschap verspreid via een open communicatiestijl. Het projectteam heeft uitgelegd wat de afwegingen waren en medewerkers werd gevraagd om hun mening hierover te geven. Dit resulteerde in een kort gesprek, met als uitkomst dat iedereen het risico begreep en akkoord ging met de maatregel.

Echter werden boodschappen, met weinig ruimte tot discussie, via een gesloten communicatiestijl verspreidt. Die boodschappen zijn bijvoorbeeld: invloed van contractuele eisen of wettelijke verplichtingen op de business. Die boodschap is enkel medegedeeld, er was hierbij weinig ruimte tot discussie.

Motiveren van gedragsverandering

Volgens een onafhankelijke expert, dhr. Otten (persoonlijke communicatie, 01-03-2017), kwam Openclaims te kort op de menselijke factoren van informatiebeveiliging. Om dit te verbeteren heeft het projectteam de urgentie nogmaals duidelijk aangegeven tijdens de TMC van 02-03-2017. Vervolgens is het de dialoog aangegaan met de medewerkers om hen hierin te ondersteunen. Die ondersteuning was gericht op het wegnemen van angsten. Daarnaast werd er gewerkt aan het informatieveiligheidsbesef.

Het projectteam heeft uiteindelijk een gedragsverandering in het bewustzijn van medewerkers bereikt. Dit blijkt uit het auditrapport en de reactie van medewerkers. Volgens Beusenberg (2017), ISO 27001 auditor bij DNV, geldt voor Openclaims dat: “Openclaims beschikt over een effectief systeem, waarbij de veranderkundige capaciteiten van het team goed ingezet worden”. Die verandering was noodzakelijk gezien het interne auditrapport.

Doel georiënteerd

Openclaims heeft een structuur om projecten te managen geïmplementeerd. Het MT stuurt het projectteam aan op basis van feedback omtrent de status van het project. In dat feedbackgesprek staat het doel altijd centraal. Hierdoor kan het MT doel georiënteerd managen.

Het project moest resulteren in een ISO 27001 certificaat in kwartaal 1 van 2017. Dit doel is niet behaald. Gedurende het project is het doel bijgesteld naar het succesvol uitvoeren van de externe audit in april 2017. Dit doel is succesvol behaald en het MT was tevreden. Stergiou (persoonlijke communicatie, 18-05-2017) zei het volgende: “Ik ben bijzonder trots op onze club. Er zijn maar weinig start-ups die binnen 1,5 jaar een ISO 27001 certificaat hebben en zo gewaardeerd worden door de markt vanwege hun producten. Laten we deze koers met z'n allen vasthouden.”.

4.5.3 KSF voor het implementeren van het kwaliteitsmanagementsysteem

Topmanagement aandacht

Het MT heeft aandacht gegeven aan het project door het projectteam te ondersteunen in het bewust maken van de werknemers. Dit is gedaan tijdens diverse TMC's, feedback gesprekken met individuele medewerkers en door het benadrukken van het belang via nieuwsbrieven en e-mails. Eén van de nieuwsbrieven is als bijlage 10 toegevoegd om een inkijk te bieden in de betrokkenheid van het MT.

Een klantenservice medewerker (B. Zeedijk, persoonlijke communicatie, 18-05-2017) is van mening: "Ik vind dat Stephan en Lex top leidinggevend zijn. Zij zijn dag en nacht bezig met Openclaims. Voor dit project hebben ze duidelijke keuzes gemaakt, die ik zelfs kan begrijpen."

Focus vanuit klantperspectief

Het project is geheel opgezet vanuit het klantperspectief. De platform implementation manager (J. Hooi, persoonlijke communicatie, 10-02-2017) geeft hierover aan: "we werken met klantdata, die data zijn niet van ons. We moeten extreem veilig met deze data omgaan." Dit is een duidelijk statement, waarmee tevens de urgentie en relevantie van het project zijn vastgesteld. Het statement van de platform implementation manager is bepalend geweest, omdat het project daarmee focus heeft gekregen. Dit is een focus vanuit het klantperspectief. Het project is gestart om de klant tevreden stellen wat concreet betekend dat Openclaims moet aantonen dat de data veilig wordt behandeld.

Training

Openclaims werkt niet met budgetten voor het budgetteren van de trainingskosten. Medewerkers zijn intern getraind door de projectmanager en de externe consultant (van Voorst Consult). De training van de externe consultant was gericht op inhoudelijke factoren van informatiebeveiliging, zoals wat zijn risico's van mobiele apparatuur. De training door de projectmanager was gericht op het verduidelijken van de rollen van de werknemers tijdens de ISO 27001 audit.

Continu verbeteren en innoveren

Openclaims streeft naar een organisatie dat continu een verbetercyclus hanteert. Dit blijkt uit de gehele opzet van het informatiemanagementsysteem. Daarin is de verbetercyclus 'de PDCA-cyclus' geïntegreerd, met de Agile werkmethode als basis. "Het kwaliteitsbewustzijn wordt ontwikkeld binnen de teams. We zitten momenteel nog in zo'n ontwikkelfase waarbij het moeilijk blijkt om nieuwe verbeteringen te signaleren. Het geheel is enorm verbeterd ten opzichte van de werkwijze uit verleden," aldus de COO (Bijlage 7).

Samenwerken

Het project leende zich uitstekend voor een crossfunctionele samenwerking. In informatiebeveiliging zijn diverse disciplines die afgestemd moeten zijn, zoals HR, ICT, facilitair en kwaliteit. Ieder project lid vertegenwoordigd één discipline. Doordat de projectleden hun teamwensen prevaleerden, bleek het lastig om tot een goed beleid te komen.

Betrokken medewerker

Openclaims bezit geen structurele aanpak om het psychologisch contract te evalueren. Het jaarlijkse beoordelingsgesprek biedt het enige structurele moment om dat te bespreken. Het initiatief om tussentijds te praten ligt bij de medewerker. Tijdens het project werden de medewerkers betrokken bij de gemaakte keuzes en het succes. Het projectteam heeft geen aandacht besteedt aan het vinden en gebruiken van ambassadeurs of informele leiders. De verklaring hiervan is dat het project soepel liep en er geen coalities gesloten moesten worden. Dit wordt bevestigd door de productmanager en de junior developer. Zij geven op 18-05-2017 aan dat zij zich betrokken voelen bij het project.

Benchmarking

Benchmarking is gedeeltelijk toegepast binnen het project. Het project is effectief wanneer het certificaat behaald is. De externe auditor past benchmarking toe om tot een goed oordeel te komen wat betreft het niveau van het huidige managementsysteem. Hierdoor is inzicht gecreëerd in de prestaties van Openclaims, ten opzichte van soortgelijke organisaties. De scores op gebied van afwijkingen van andere organisaties zijn online te vergelijken via het softwaresysteem dat certificerende instelling als service biedt. De projectmanager heeft op 17-05-2017 de scores van

Openclaims vergeleken met organisaties in de verzekeringsbranche en start-ups uit diverse branches. Die resultaten heeft de projectmanager gepresenteerd aan alle werknemers op 18-05-2017.

Erkenning van prestaties

Sociale beloning is tijdens het project veelvuldig gebruikt om prestaties te waarderen. Het motto van de COO (Bijlage 7): “Elk succes moet gevierd worden” geeft aan dat hij het erkennen van prestaties belangrijk vindt. Veel medewerkers reageerden positief toen de ISO 27001 audit succesvol afgerond was. Tijdens de TMC van donderdag 13-04-2017 heeft de projectmanager iedereen gecompimenteerd vanwege de goede inzet.

4.5.4 Openclaims en het ISO 27001 project

Openclaims heeft tijdens het project 19 van de 21 variabelen naar verwachting van de experts heeft gemanaged. De twee variabelen die ervoor zorgen dat Openclaims geen 100% score behaald zijn relatief minder goed gemanaged. De gele kleurindicatie in tabel 4-7 op pagina 41 geeft dit goed visueel weer. Het implementeren van best-practices met behulp van benchmarking is een aandachtspunt. Daarnaast waren de medewerkers niet volledig betrokken.

5 CONCLUSIE

In dit hoofdstuk worden de conclusies op de onderzoeksvragen en de probleemstelling verwoordt. De probleemstelling van dit onderzoek is: Hoe geschikt is Openclaims om kwaliteitsmanagement efficiënt te implementeren zonder sociale innovatiekracht te verliezen?

Om op deze probleemstelling antwoord te kunnen geven zijn 5 onderzoeksvragen gedefinieerd. De conclusies van de resultaten behorend bij de 5 onderzoeksvragen zijn per onderzoeksvraag beschreven.

5.1 Beantwoording van de onderzoeksvragen

Onderzoeksvraag 1: Wat is derde generatie kwaliteitsmanagement voor Openclaims?

Het MT streeft naar stabiliteit en voorspelbaarheid van de processen om kwaliteit te leveren. Het leveren van kwaliteit is belangrijk voor het bedienen van de stakeholders. Openclaims hecht veel waarde aan de relatie met de stakeholders.

Het feit dat Openclaims op 3 factoren niet scoort om volledig te voldoen aan de theoretische aspecten van de 3^e generatie is niet belemmerend om Openclaims tot de 3^e generatie te rekenen. De verklaring hiervoor is te vinden in de volwassenheid van het kwaliteitsmanagementsysteem. Openclaims heeft als start-up nog niet voldoende ervaring opgebouwd om bijvoorbeeld proactief te kunnen reageren op situaties. Naarmate het managementsysteem volwassener wordt, zal dit wijzigen in engagement.

Onderzoeksvraag 2: Hoe zien experts sociale innovatiekracht t.o.v. kwaliteitsmanagement in een Insurance Tech start-up?

Uit interviews met de experts blijkt dat duidelijke verbanden aanwezig zijn in hoe kwaliteitsmanagement bij kan dragen aan de sociale innovatiekracht. Hierbij geldt dat de bedrijfsomgeving verkend moet worden, om te weten welke innovaties de markt vraagt. Kwaliteitsmanagement kan hieraan bijdragen door de structuur te bieden voor een contextanalyse. In die contextanalyse zijn zowel de in- als externe factoren geanalyseerd.

Sociale innovatiekracht is het meest effectief voor een Insurance Tech start-up als het: flexibel organiseert, slim werkt en dynamisch managed.

Flexibel organiseren in een Insurance Tech start-up is het gebruik maken van korte innovatie cycli. De Agile werkmethode geeft hier structuur aan door het uitbrengen van MVP's. Door gebruik te maken van MVP's kan een Insurance Tech start-up vaststellen of de producten aan de eisen van afnemers voldoen. De innovatieactiviteiten moeten volgens de 50-50 regel afgestemd zijn, waardoor het innovatieproces voor radicale en incrementele innovaties gestructureerd is. Slim werken in een Insurance Tech start-up is gericht op het snel omzetten van kennis. Dit kapitaal biedt het belangrijkste concurrerend vermogen. Daarnaast zien de experts incompetent personeel als grootste valkuil die voorkomen dient te worden. Dynamisch managen gaat verder dan slim werken. Het inzetten van kennis in nieuwe producten/diensten is het efficiëntst met behulp van een kennisbasis. Daarnaast draagt een sterke identiteit bij aan de verbinding van de werknemer aan de organisatie.

Kwaliteitsmanagement is de factor die het mogelijk maakt om efficiënt te innoveren. Daarmee is kwaliteitsmanagement ook de factor die de sociale innovatiekracht versterkt.

Onderzoeksvraag 3: In hoeverre is de balans tussen kwaliteitsmanagement en sociale innovatiekracht binnen Openclaims aanwezig?

Openclaims heeft voor kwaliteitsmanagement een systeem ingericht, dat gericht is op het voldoen aan de eisen en verwachtingen van directe stakeholders. Het businessplan bevat de contextanalyse die jaarlijks gevalideerd wordt. Het innovatieproces is een gestructureerd proces. De verantwoordelijkheden voor het genereren van innovaties zijn belegd bij het MT. Ieder kwaliteitsaspect, dat volgens de experts noodzakelijk is om te innoveren, is aanwezig.

Openclaims heeft een ambidexteriteit systeem dat geleid wordt door de context. Er is onderscheidt gemaakt op basis van functie en de daarmee samenhangende tijdsverdeling van de innovatieactiviteiten. Die tijdsverdeling vindt ongestructureerd plaats.

De sociale innovatiekracht wordt door Openclaims benut door kennisdeling tussen en binnen de teams. De featuremeeting is het middel om de kennisdeling mogelijk te maken. Het verwerken van de informatie gebeurt op een ongestructureerde manier. Openclaims heeft een hoog absorptievermogen, maar dat is niet efficiënt georganiseerd. De agile werkmethode van het team Product Development and IT zorgt voor snelle verwerking van informatie in nieuwe producten.

Openclaims gebruikt het kwaliteitsmanagementsysteem als middel om innovaties (doel) te genereren. Sociale innovatiekracht heeft meer prioriteit bij Openclaims.

Onderzoeksvraag 4: Welke variabelen bepalen of een Insurance Tech start-up geschikt is om een managementsysteem efficiënt te implementeren?

Het implementeren van een systeem of een nieuw hulpmiddel is een veranderingsproces. Het veranderingsproces moet zorgvuldig begeleid worden om weerstand van medewerkers te beperken.

Er zijn factoren die een Insurance Tech start-up moet managen om efficiënt een kwaliteitsmanagementsysteem te implementeren. Dit zijn de variabelen zoals opgesomd in tabel 5.1. Waarbij de blauw gearceerde variabelen in de tweede kolom een hogere prioriteit moeten krijgen dan de laatste variabele 'doel georiënteerd'.

TABEL 8: VARIABELEN VOOR HET EFFICIENT IMPLEMENTEREN VAN EEN MANAGEMENTSYSTEEM

Knoster model	KSF voor efficiëntie in veranderingsprocessen	KSF implementatie kwaliteitsmanagementsysteem
Visie	Dwingende behoefte aan verandering	Topmanagement betrokkenheid
Belang	Zichtbaar leiderschap	Focus vanuit klantperspectief
Plan	Snelle winsten behalen	Training
Middelen	Medezeggenschap medewerkers	Continu verbeteren en innoveren
Competenties	Actieve en open communicatie	Samenwerken
Open communicatie structuur	Motiveren van gedragsverandering	Betrokken medewerker
	Doel georiënteerd	Benchmarking
		Erkenning van prestaties

Onderzoeksvraag 5: In hoeverre voldoet Openclaims aan de variabelen die benodigd zijn om succesvol een managementsysteem te implementeren?

Uit observaties tijdens het project is geconstateerd dat Openclaims 19 van de 21 variabelen naar verwachting van de experts heeft gemanaged. De medewerkers hadden meer betrokken kunnen zijn, als het projectteam actief gebruik maakt van ambassadeurs of informele leiders. Daarnaast is benchmarking toegepast, maar zijn geen nieuwe best-practices geïdentificeerd.

De motivatie van het MT en de medewerkers waren positief aanwezig. Hierdoor kon het projectteam snel vooruitgang boeken. Daarnaast zorgde de visie van het MT voor een duidelijke richting. De samenwerking tussen de teams verliep hierdoor soepel.

5.2 Beantwoording van de probleemstelling

Na de beantwoording op de individuele onderzoeksvragen is het mogelijk om de probleemstelling te beantwoorden. De probleemstelling is als volgt gedefinieerd:

"Hoe geschikt is Openclaims om kwaliteitsmanagement efficiënt te implementeren zonder sociale innovatiekracht te verliezen?"

Openclaims is geschikt om kwaliteitsmanagement efficiënt te implementeren zonder sociale innovatiekracht te verliezen. Openclaims heeft tijdens het project 90% van de benodigde factoren succesvol toegepast. Het is meer dan 80%, het vereiste minimale percentage om efficiënt een kwaliteitsmanagementsysteem te implementeren.

Het project is representatief om te vergelijken met het implementeren van een kwaliteitsmanagementsysteem, omdat het project gericht was op het implementeren van een managementsysteem voor informatiebeveiliging. Het managementsysteem is generiek en in de basis te gebruiken voor kwaliteitsmanagement.

De experts bevestigen dat de kwaliteitsmanagement factoren, de sociale innovatiekracht versterken. Die aanname is niet door wetenschappelijk onderzoek ontkracht. Hierdoor wordt dit als waarheid beschouwd.

6 AANBEVELINGEN

Interne kennis structureren

Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat interne kennis het belangrijkste kapitaal is voor een Insurance Tech start-up om innovaties te generen. Om dit gestructureerd en dus efficiënt uit te voeren is een centrale kennisbasis noodzakelijk. Momenteel wordt de featuremeeting gebruikt om intern kennis te delen. De kennis is gerapporteerd in Jira.

De medewerkers die niet aanwezig zijn in de featuremeeting zijn niet op de hoogte van de interne kennis. Dit leidt er toe dat ze niet betrokken zijn in het innovatieproces. Daarnaast is Jira niet zodanig ingericht dat het automatisch een melding geeft wanneer nieuwe kennis is toegevoegd. Het advies is om de kennisbasis in Jira uit te breiden. Daarnaast moeten medewerkers, die niet aanwezig zijn tijdens de featuremeeting, een makkelijke mogelijkheid hebben om die kennis online in te zien.

Competentiematrix

Om een correct en actueel overzicht te hebben bij de start van een nieuw veranderingsproces, is het advies om een competentiematrix te maken. Tijdens het project was het vooraf niet inzichtelijk wie bepaalde competenties wel of niet had. De verantwoordelijke voor HR kan de competentiematrix ontwikkelen en door feedback van de jaarlijkse, persoonlijke prestatiecyclus deze opnieuw valideren.

Best practice start-up met een efficiënt ambidexteriteit systeem

Door contact te leggen en samen te werken met een start-up dat al een efficiënt ambidexteriteit systeem heeft, kan Openclaims inzicht krijgen in hoe de innovaties verder gestructureerd kunnen worden. Dit is nodig, aangezien Openclaims groeit in het aantal werknemers en omzet en het daardoor belangrijker is om dit goed aan te pakken.

Kwaliteitsmanagementsysteem inrichten volgens ISO 9001:2015

Het certificeren van het managementsysteem voor informatiebeveiliging ging Openclaims goed af. De verwachting is dat afnemers ook zekerheden willen ontvangen op gebied van de kwaliteit. Door het kwaliteitsmanagementsysteem te certificeren volgens de laatste internationale norm, ISO 9001:2015, kan hieraan voldaan worden. Het advies is om het kwaliteitsmanagementsysteem nu al in te richten volgens de eisen van de norm. Dit moet prioriteit krijgen, omdat Openclaims groeit en het daardoor relatief moeilijker wordt om het efficiënt te implementeren.

Cultuur Openclaims

Tijdens het project is gebleken dat de cultuur van Openclaims een grote invloed had op het succesvol inrichten van het managementsysteem. De informele sfeer moet behouden blijven, zodat iedereen optimaal betrokken is. Het advies is om de waarden en normen die Openclaims hanteert, te blijven hanteren.

BRONNENLIJST

- Ahaus. (2008). *Ontwikkeling in kwaliteitsdenken*. Deventer: Kluwer.
- Ansoff, I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 113-125. Opgehaald van Info Marketing: <http://www.informarketing.nl/marketing-modellen/ansoff-model/>
- Beusenbergh, C. (2017). *Initial Audit Management Summary*. Arnhem: DNV GL.
- B-Hive. (2017, September 27). *The European Fintech top 3 companies*. Opgehaald van Europe 2017 Fintech: <https://europe2017.fintech.nl/nominees/european-fintech-100-top-3/data>
- Blank, S. (2010, januari 25). *What's A Startup? First Principles*. Opgehaald van Steveblank: <https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>
- Boonstra, J. &. (1999). Veranderingsstrategieën in grootschalige veranderingsprocessen. *Congres Grootschalige veranderingsprocessen* (p. 16). Amsterdam: Focus.
- Boonstra, J. (2013). *Leidinggeven aan veranderde organisaties*. Amsterdam: Boonstra.
- Bosma, M. (2011, november 01). *De 5 do's en de 5 don'ts bij innovatie*. Opgehaald van Menno Bosma: http://www.mennobosma.nl/Innovatie_30
- Camp, R. (1989). Benchmarking: the search for industry best practices that lead to superior performance. *Quality press for the American society for quality control*, 12-34.
- Caniëls, M. C. (2015). Haal het meest uit creatief potentieel. *Gedrag en Organisatie – Themanummer Creativiteit en Innovatie* 28, 98-117.
- De Nederlandsche Bank. (2017, april 18). *Let op bij het afsluiten van budget autoverzekeringen*. Opgehaald van <http://www.amweb.nl/schade/nieuws/2017/4/let-op-bij-het-afsluiten-van-budget-autoverzekeringen-10194748>: <http://www.amweb.nl/schade/nieuws/2017/4/let-op-bij-het-afsluiten-van-budget-autoverzekeringen-10194748>
- Deci, E., & Ryan, R. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 227-268.
- Deming. (1993). *De Geschiedenis van de PDCA cyclus*. Opgehaald van Passionned Group: <https://www.pdcacyclus.nl/william-edwards-deming/deming-cirkel/geschiedenis-van-de-pdca-cyclus/>
- Drost. (2015). *'Intrinsieke Motivatie (3) werkt!'*. Opgehaald van Dorsteffect: <https://www.drosteffect.nl/1663/0/blog/intrinsieke-motivatie-werkt>
- Drucker, P. (1993). *The ecological vision: Reflections on the American condition*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Foster. (2005). Denken over kwaliteit in generaties. In A. Reichling, & J. Jonker, *Derde generatie kwaliteitsmanagement* (p. 360). Deventer: Kluwer.
- Garton, E. (2017). *How Spotify Balances Employee Autonomy and Accountability*. Opgehaald van Harvard Business Review: <https://hbr.org/2017/02/how-spotify-balances-employee-autonomy-and-accountability>
- Gaynor, G. (2014). Innovation: transition from bottom-up to top-down innovation. *IEEE Engineering Management Review*, 5-7.
- Geurkink, W. (2013). Kwaliteit en innovatie succesvol combineren met het nieuwe feedback- en verbetermanagement. In J. Jonker, *Derde Generatie Kwaliteitsmanagement - Vertrekken - Zoeken - Verbreden* (p. 364). Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- Gibson, C., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 209-226.

- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 109-122.
- Groote, G. (2008). *Projecten leiden*. Houten : Unieboek Uitgeverij: het Spectrum.
- Hak, T., & Dul, J. (2009). *Pattern matching*. Opgehaald van Erasmus Research Institute of Management : <https://repub.eur.nl/pub/16203/ERS-2009-034-ORG.pdf>
- Henderson, R., & Clark, K. (1990). *Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms*. Opgehaald van management wharton: http://www-management.wharton.upenn.edu/pennings/documents/Henderson_and_Clark_ASQ_1990.pdf
- Hendriks, R. J. (2014, December 28). *Optimale gezondheid*. Opgehaald van Wat doet dopamine met je lichaam?: <http://www.optimalegezondheid.com/wat-doet-dopamine-met-je-lichaam/>
- Heskes, M., & Man, M. d. (2009). *Succesvol open innoveren*. Amsterdam: Mediawerf Uitgevers .
- Hodgetts, R. (1998). *Measures of Quality and High Performance*. New York: AMACOM.
- Hoogveld, M. (2016). *Agile managen*. Culumborg: van Duuren Management.
- Houben. (2012). *Het verbeteren van het productontwikkelingsproces op een gestructureerde manier*. Den Haag: Nederlandse ministerie van Economische zaken.
- Howe, N. (2000). *Millennials Rising*. New York: Random House Usa Inc.
- ICIS Research, I. (2005). *De Gevalsstudie*. Opgehaald van Radboud University: [http://www.cs.ru.nl/~tomh/onderwijs/om2%20\(2005\)/om2_files/syllabus/gevalsstudie.pdf](http://www.cs.ru.nl/~tomh/onderwijs/om2%20(2005)/om2_files/syllabus/gevalsstudie.pdf)
- Institute, I. R. (2005). *De Gevalsstudie* . Opgehaald van Radboud University: [http://www.cs.ru.nl/~tomh/onderwijs/om2%20\(2005\)/om2_files/syllabus/gevalsstudie.pdf](http://www.cs.ru.nl/~tomh/onderwijs/om2%20(2005)/om2_files/syllabus/gevalsstudie.pdf)
- Jansen, J. (2011). *Slim managen & Innovatief organiseren*. Opgehaald van De kracht van inspiraties: <http://www.dekrachtvaninspiratie.nl/wp-content/uploads/2016/05/Social-Innovation-Rdam-maart2011-volberda.pdf>
- Janssen, G. (2015). *The effect of risk aversion on effort under an*. Tilburg: Tilburg University .
- Jonker. (2013). Derde generatie kwaliteitsmanagement. In A. Reichling, & J. Jonker, *Derde generatie kwaliteitsmanagement* (p. 360). Deventer: Kluwer.
- Karsten, V. (2014, november 21). *Wat is een Minimum Viable Product en hoe werkt dat in mijn project?* Opgehaald van Sigma Solutions: <https://sigmasolutions.nl/blog/online-marketing-blog/20141121-wat-is-een-minimum-viable-product-en-hoe-werkt-dat-in-mijn-project/>
- Kilpimaa, J. (2006). *Factors influencing successful change management*. Tampere: University of Tampere.
- Kimmerling, G. (1993). Gathering best practices. *Journal of Quality Management*, 12-20.
- Knoster, T. (1991). Factors in managing complex change. *Material presentation at TASH conference*. Washington D.C.: The Association for People with Severe Disabilities.
- Kotter, J. (1996). *8-STEP PROCESS*. Opgehaald van Kotter International: <https://www.kotterinternational.com/8-steps-process-for-leading-change/>
- Kotter, J. (2005). *Leiderschap bij verandering*. Amsterdam: Boom Uitgevers Amsterdam.
- Levinthal, & March. (1993). *The myopia of learning*. nb.: Strategic Management Journal.
- MacLeamy. (2004). *The McLeamy curve*. Opgehaald van Daniel Davis: <http://www.danieldavis.com/macleamy/>

- Management kennisbank. (2014). *Geschiedenis van kwaliteitsmanagement en streven naar kwaliteitszorg*. Breda: Management kennisbank.
- Mattes, F., & Ohr, R.-C. (2013). *Balancing Innovation Via Organizational Ambidexterity*. Opgehaald van Innovation management: <http://www.innovationmanagement.se/2013/05/29/balancing-innovation-via-organizational-ambidexterity/>
- McConnell, S. (2016). *McConnell Agile Transformation*. Opgehaald van Construx: <http://www.construx.com/uploadedfiles/resources/slides/McConnell-AgileTransformation.pdf>
- Monnappa, A. (2015, Juli 28). *Common vs Special cause of variance*. Opgehaald van Simple I Learn: <https://www.simplilearn.com/common-vs-special-cause-of-variance-article>
- NEN. (2012). KAM-management 2.0. *KAMNieuwsbrief*, 1-3.
- NEN. (2017, maart 01). *NEN-EN-ISO/IEC 27001:2017 en*. Opgehaald van NEN: <https://www.nen.nl/NEN-Shop/Norm/NENENISOIEC-270012017-en.htm>
- Niezink, D. (2017, mei 9). *Succesfactor 1: Betrokkenheid van iedereen in de organisatie*. Opgehaald van Management impact: <http://www.managementimpact.nl/verander-management/artikel/2017/5/succesfactor-1-betrokkenheid-van-iedereen-de-organisatie-10110379>
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in organizational behavior*, 185-206.
- Oeij, P., Dorenbosch, L., Klein Hesselink, J., & Vaas, F. (2010). *Slimmer werken en sociale innovatie: integrale organisatievernieuwing*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Openclaims. (2017, juni 12). *WA Connect*. Opgehaald van Openclaims: <https://openclaims.com/diensten/wa-connect/>
- Paton, R., & McCalman, J. (2000). *Change Management: A Guide to Effective Implementation*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Pendlebury, J., Grouard, B., & Meston, F. (1998). *The Ten Keys to Successful Change Management*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Pfeffer, J. (1995). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Executive*, 50-62.
- Prahalad, C., & Ramaswamy, V. (2004). The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers. *Harvard Business School Press*, 44.
- Prahalad, C., & Ramaswamy, V. (2004). *The Future of Competition*. New York: Harvard Business Review Press.
- Princen, M. (2016, 06 09). *Dopamine*. Opgehaald van Brainmatters: <https://www.nlbewustgezond.nl/gezonde-levensstijl/neurotransmitter/dopamine/>
- PWC. (2016). *Trendrapport over InsuranceTech en nieuwe technologieën*. Opgehaald van NVB: <https://www.nvb.nl>
- Rabobank. (2017, Januari 13). *Schadeherstelbedrijven*. Opgehaald van Rabobank Cijfers & Trends: <https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=branche&branche=Schadeherstelbedrijven>
- Reed, R. (2000). Total quality management and sustainable competitive advantage. *Journal of Quality Management*, 20-32.
- Richardson, C. (2014). *New Development Platforms Emerge For Customer-Facing Applications*. Cambridge: Forrester.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Londen: Penguin Books Ltd.

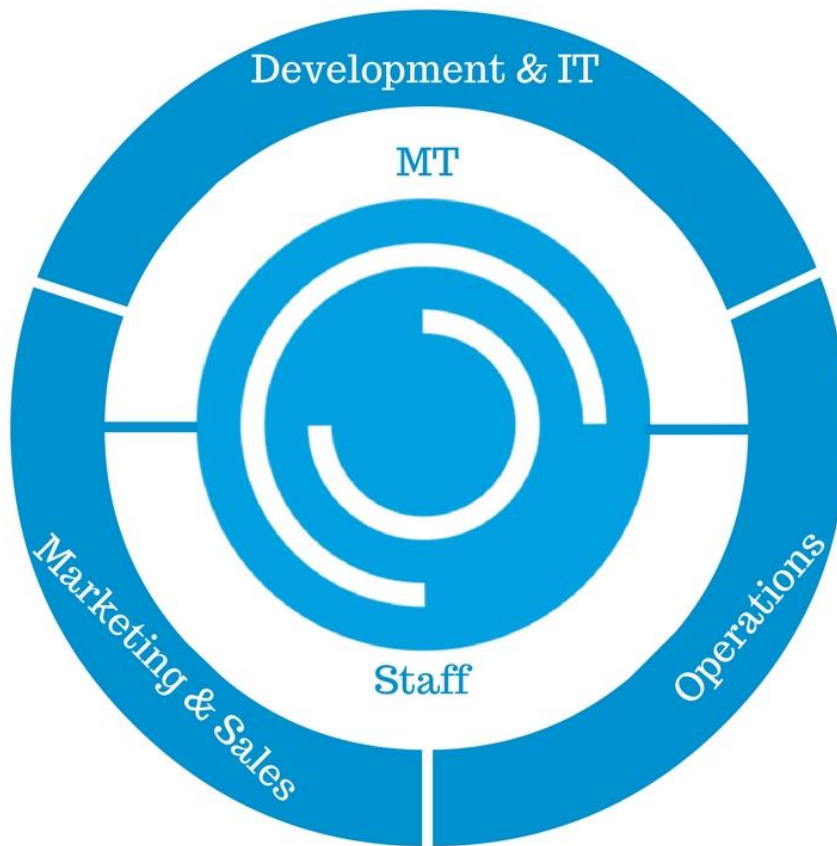
- Risk & Business. (2017, Januari 13). *Adfiz prestatie Onderzoek: NPS Score verzekeraars blijft ver achter bij autoschade- en ruitherstelbedrijven en leasemaatschappijen*. Opgehaald van Risk & Business: <http://www.riskenbusiness.nl/nieuws/insurance/adfiz-prestatie-onderzoek-nps-score-verzekeraars-blijft-ver-achter-bij-autoschade-en-ruitherstelbedrijven-en-leasemaatschappijen/>
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 14-33.
- Scheper, W., & Dijk, M. v. (2015). *Scale-up: the experience game*. Delft: Deloitte.
- Schevernels, Q. (2015). *Suits en Hoodies*. Amsterdam: Business Contact.
- Stein, B., Jick, T., & Kanter, R. (1992). *The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and Leaders Guide It*. New York: Free Press.
- Swaen, B. (2014). *Validiteit van het scriptieonderzoek*. Opgehaald van Scribbr: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/validiteit-van-scriptieonderzoek/>
- Swanborn, P. (2008). *Case-study's: wat, wanneer en hoe?* Amsterdam: Boom Onderwijs.
- Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M. (2010). *Pareto Analysis of Total Quality Management Factors Critical to Success for Service Industries*. Kragujevac : International Journal of Quality Research .
- Twomorrow. (2015, Oktober 10). *Wat als uw werknemer een minder goede dag heeft?* Opgehaald van Twomorrow: <http://www.twomorrow.nl/wp-content/uploads/2015/04/Watalsvvoorwerkgevers101020151.pdf>
- Verbond van Verzekeraars. (2012). *Volmacht*. Opgehaald van Verbond van Verzekeraars: <https://www.verzekeraars.nl/verzekeringsbranche/dossiers/distributie/Paginas/Visie%20Verbond/Thema%27s/Volmacht.aspx>
- Vits, J. a. (2002). Performance improvement theory. *International Journal of Production Economics*, 3-28.
- Volberda. (2011). *Social Innovation Rotterdam*. Opgehaald van De kracht van inspiratie: <http://www.dekrachtvaninspiratie.nl/wp-content/uploads/2016/05/Social-Innovation-Rdam-maart2011-volberda.pdf>
- Volberda, H. (2011). *Social Innovation Rotterdam*. Opgehaald van De kracht van inspiratie: <http://www.dekrachtvaninspiratie.nl/wp-content/uploads/2016/05/Social-Innovation-Rdam-maart2011-volberda.pdf>
- Volberda, H., & Lewin, A. (1999). Prolegomena on coevolution: A framework for research on strategy and new organizational forms. *Organization science* 10, 519-534.
- Vorst, P. v. (2017, April 17). Sociale innovatiekracht en kwaliteitsmanagement. (M. Kolkman, Interviewer)
- Werk XYZ . (2016). *WerkXYZ voor alle Generaties*. Opgehaald van WerkXYZ: <https://www.werkxyz.nl/werkxyz/meer-over-de-generatie-xyz/>
- Wittek, R. (2013). Netwerken in organisaties. In B. Volker, H. Flap, & G. Mollenhorst, *Sociale Netwerken* (pp. 57-61). Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- WMO. (2013). *Guide to the Implementation of a Quality Management System for National Meterological and Hydrological services*. Genève.

LIJST MET AFBEELDINGEN EN TABELLEN

Tabel 1-1: Belangenoverzicht per actor	9
Tabel 2-1: KSF voor efficiëntie in veranderingsprocessen, (Kilpimaa, 2006)	15
Tabel 2-2: KSF implementatie kwaliteitsmanagementsysteem, (Talib, Rahman, & Qureshi, 2010)	17
Tabel 3-1: Dataverzamelmethode uitwerking per onderzoeksvraag	21
Tabel 4-1: Invloed van afnemers	25
Tabel 4-2: Tijdsverdeling innovatieactiviteiten per functie	34
Tabel 4-3: Overzicht geïmplementeerde maatregelen.....	35
Tabel 4-4: KSF voor efficiëntie in veranderingsprocessen, (Kilpimaa, 2006)	36
Tabel 4-5: KSF implementatie kwaliteitsmanagementsysteem, (Talib, Rahman, & Qureshi, 2010)	38
Tabel 4-6: Relevante factoren voor Openclaims	40
Tabel 4-7: Overzicht scores Openclaims	41
Tabel 5-1: Variabelen voor het efficiënt implementeren van een managementsysteem.....	48
Afbeelding 1: Verschillen in generatiekenmerken, (Foster, 2005)	12
Afbeelding 2: Knoster-model, (Knoster, 1991).....	13
Afbeelding 3: Intrinsieke motivatoren, (DROST, 2015).....	14
Afbeelding 4: Macleamy curve, (MacLeamy, 2004).....	14
Afbeelding 5: De vijf kernactiviteiten van kennisabsorptie, (Heskes & Man, 2009)	20
Afbeelding 6: Uitwerking kwaliteitsgeneratie Openclaims.....	28
Afbeelding 7: Piramide kwaliteitsmanagement	31
Afbeelding 8: Innovatieproces Openclaims	32

BIJLAGEN

Bijlage 1: Organisatiestructuur Openclaims



Bijlage 2: Overzicht betrokken actoren bij het onderzoek

Naam	Functie	Organisatie	Rol in het onderzoek	Relevante onderzoeksvraag
Lex Orie	CEO	Openclaims	Geïnterviewde / Deelnemer werksessie	1 / 3 / 5
Stephan Stergiou	COO		Geïnterviewde / Deelnemer werksessie	1 / 3 / 5
Joris Hooi	Platform implementation manager		Deelnemer werksessie	1 / 3 / 5
Linde Oostenbroek	Manager customer service		Deelnemer werksessie	3 / 5
Emma Oostenbroek	Medewerker klantenservice		Deelnemer werksessie	3
Farhad Qayoumi	Medewerker klantenservice		Deelnemer werksessie	3
Mick Steffens	Marketing manager		Deelnemer werksessie	5
Anthony Quick	Junior developer		Deelnemer werksessie	3 / 5
Tobias Hanke	Senior developer		Deelnemer werksessie	5
Marcel van den Brink	Product development manager		Deelnemer werksessie	1 / 3 / 5
Franck van der Sluis	Business intelligence Officer		Deelnemer werksessie	3 / 5
Cesar Lopez	Calculator		Deelnemer werksessie	3 / 5
Pieter Janssen	Eigenaar / sr. consultant	JG Advies	Geïnterviewde expert	2 / 4
Henk Broekman	Lead consultant	Symbol Business Improvement	Geïnterviewde expert	2 / 4
Paul van Voorst	Eigenaar / sr. consultant	Van Voorst Consult	Intern auditor	5

Bijlage 3: Gesprekspunten interviews

Gesprekspunten tijdens het eerste diepte-interview met de directie van Openclaims:

- Wat is kwaliteitsmanagement voor Openclaims?
 - Organisatiestructuur
 - Continu verbeteren
 - Certificeringen
- Wat is je visie voor de toekomst?
 - Kwaliteit van diensten
 - Innovaties
 - Interne kwaliteit
 - Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Gesprekspunten tijdens het tweede diepte-interview met de directie van Openclaims:

- Innovatieprocessen bij Openclaims
 - Betrokkenheid medewerkers
 - Mvp
 - Organisatie van middelen

Gesprekspunten tijdens het diepte-interview met de experts:

- Tech start-up
 - Kenmerken van een Tech start-up
 - Belang van missie/visie/strategie
 - Sturing door management/directie
- Hoe belangrijk is innovatiekracht in een (Tech) start-up?
 - Sociale innovatie
 - Technische innovatie
 - Invloed van medewerkers en de technologie op het innovatieproces
- Hoe belangrijk is kwaliteitsmanagement in een (Tech) start-up?
 - Lean start-up
 - Generaties in kwaliteitsmanagement
 - Kenmerken van een startup met een effectief managementsysteem

Bijlage 4: Kritieke succesfactoren in verandermanagement

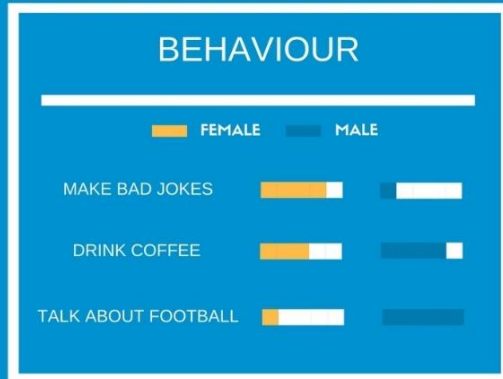
Critical success factors	Kotter 1996	Pendlebury, Gouard & Meston 1998	Paton & McCalman 2000	Kanter, Stein & Jick 1992	Lanning, Roiha & Salminen 1999
Compelling need for change	Establishing the sense of urgency	Mobilizing	Problem description	-Analyze the need for change -Create a sense of urgency	Need for a change and analysis of it
Visible, aligned and committed leadership	Creating the guiding coalition	-Handling the power issues -Steering	Visible and tangible senior management	-Line up political sponsorship -Support a strong leader role	Management support and commitment
Clarity of direction and targets	Developing a vision and strategy	Defining the vision	Formulating objectives and success criteria	Create a shared vision and common direction	Vision and targets
Broad based participation with real decision power	Empowering employees for broad-based action	Obtaining participation	Participation of those affected	Involve people	-Employee participation to change -Motivating people
Targeted and effective communication	Communicating the change vision	Communicating actively	Skilful communication	Communicate openly	Communication: -Deliver information -Offer discussion channels
Generating quick wins and stimulating more change	-Generating short term wins -Consolidating gains and producing more change				

Critical success factors	Kotter 1996	Pendlebury, Gouard & Meston 1998	Paton & McCalman 2000	Kanter, Stein & Jick 1992	Lanning, Roiha & Salminen 1999
Enabling resources and structure for change		Catalysing	-Guarantee required resources -Organizational structure which welcome change	Develop enabling structure to facilitate change	-Defining critical roles and responsibilities of project -Assign resources
Planning implementation and delivering change		Delivering	-Generation of options -Selecting appropriate evaluation techniques -Evaluate option	Craft an implementation plan	-Project planning and organizing -Practical changes
Training and mentoring		Training and coaching			Training employees for operational changes
Monitoring and measuring performance			Identification of performance measures		-Steering and follow-up -Evaluation of result
Motivating people to change their behaviour	Anchoring new approaches in the culture	Handling the emotional dimension	-Consolidation -Sensitivity	-Separate from the past -Reinforce and institutionalize the change	Institutionalize the changes

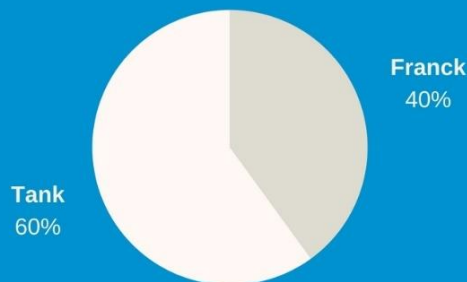
Bijlage 5: Openclaims Cultuur

COMPANY CULTURE 101

What are employees habits



Amount of Franck being a Tank



PHRASES TO USE AT THE OFFICE

PHRASE

M'UK HEBBN
M'UK NIE HEBBN
I SUPPORT AJAX
DOWNLOADING A BEER
COPYING THE DATABASE
JÓRISSSS

(ROUGH) TRANSLATION

I NEED THIS
I DON'T NEED THIS
I DON'T KNOW FOOTBALL
DRINKING A BEER
DRINKING A LOT OF BEER
JORIS

FUN FACTS

WE BREW OUR OWN (ISO-CERTIFIED) BEER

MICK KNOWS EVERY WEIRD VIDEO ON THE INTERNET

LINDE WAS A NATIONAL CHAMPION IN SPEED SKATING

MAXIM IS A DOG WHISPERER

ANTHONY IS

Bijlage 6: Interviewuitwerking MT Openclaims, Lex Orië

Gesprek: MT – Orië, Lex

Datum: 06-04-2017

Locatie: Telefonisch

Geluidsrecorder: Mobiele telefoon

Maxim: Wat betekent kwaliteit voor jou persoonlijk?

Lex: Kwaliteit is voor mij het continu borgen van resultaten die echt bijdragen aan de wensen en behoeften van klanten. Openclaims heeft te maken met drie groepen:

- Herstellers
- Verzekeraars
- Eindgebruikers

Alle klanten hebben verschillende behoeften. Daardoor zijn de eisen en verwachtingen van de klanten verschillend. Zo wil een eindgebruiker een duidelijke procesflow. Voor hem telt alleen dat zijn schade snel en goed wordt afgewikkeld en er geen overlast door heeft. De hersteller wil graag weten hoe Openclaims hem kan helpen met het generen van nieuwe schade herstellingen. De verzekeraar zet voornamelijk in op een hoge klanttevredenheid, welke te meten valt door de NPS-score. Daarnaast wil hij een kostenbesparing realiseren.

Maxim: Hoe zie jij kwaliteit binnen Openclaims?

Lex: Het vergroten van de voorspelbaarheid is waar voorlopig aan werken. Daarnaast zorgt kwaliteit voor de structuur om een MVP te realiseren. Dit zorgt uiteindelijk voor een kortere time to market. Het wegnemen van schommelingen in het proces zorgt voor de vergroting van de voorspelbaarheid. Daarnaast focussen we ons nu op het generen van hogere volumes. Hierdoor wordt het proces meer getest en kunnen er gerichtere acties opgezet worden. De focus van Openclaims ligt nu vooral op het schaalbaar maken van de organisatie en processen.

Maxim: Wat betekent een MVP voor jou?

Lex: Ik zie het als cruciale schakel om snel en kwalitatief te innoveren. Door gericht te kijken naar de minimale eisen/verwachtingen van klanten wordt innovatie mogelijk. Als je achterloopt op je concurrenten dan ben je te laat. Een MVP geldt voor mij als optimale balans tussen kwaliteit en innovatie. Je kunt niet een Ferrari leveren als de consument nog nooit een auto heeft gezien. Daarmee bedoel ik te zeggen dat het in kaart hebben van eisen en verwachtingen één van de belangrijkste thema's is binnen Openclaims.

Maxim: Herken je nog meer stakeholders dan de zojuist genoemde (herstellers, verzekeraars, eindgebruikers en Openclaims)?

Lex: Jazeker, doordat wij een mensenorganisatie zijn, hebben we in belangrijke mate te maken met aandeelhouders en medewerkers. Die actoren hebben ook een grote impact op onze innovatie activiteiten en kwaliteit. Medewerkers zijn interne klanten die ook eisen hebben. Door zowel inhoudelijk als op sociaal gebied te investeren borgen wij dat medewerkers tevreden zijn.

Maxim: Wat is je visie op het onderhouden van samenwerkingsverbanden, zoals recent gesloten met BasF/ABZ?

Lex: Ik zie hun als een strategische partner om marktkennis te converteren naar concrete eisen en verwachtingen van klanten. Dit soort samenwerkingsverbanden zijn cruciaal om:

- snel te groeien;
- first-time-right te leveren;
- vanuit de markt een behoefte te initiëren.

Maxim: Hoe dragen soortgelijke partners, zoals BasF, bij aan kwaliteit en/of innovatie binnen Openclaims?

Lex: Dat is vrij simpel als je het mij vraagt. Ik zie kwaliteit en innovatie terugkomen in een perfect MVP. Zoals zojuist al benoemd kan een MVP enkel succesvol zijn als het product de basis vormt voor een breder scala aan verwachtingen van klanten. BasF heeft ons geholpen in het definiëren van de behoeften en verwachtingen van autospuiterijen. Dat konden zij doen door jarenlang goede samenwerkingsverbanden met autospuiterijen te onderhouden. Doordat BasF in een vroeg stadium betrokken was in het ontwikkelingsproces van het product WA Connect kon het product voorzien in primaire en secundaire behoeften van autospuiterijen. De primaire behoefte was het generen van meer omzet door specialisatie. Een secundaire behoefte was het werkplezier van medewerkers vergroten door specialistische opdrachten zonder uitvoeringen van vele administratieve handelingen.

Concluderend is een samenwerkingsverband, zoals met BasF, een key-factor waarmee kwaliteit en innovatie mogelijk worden.

Maxim: Hoe zie jij de balans tussen aan de ene kant kwaliteit en aan de andere kant innovatie?

Lex: Ik zie het als betrouwbaarheid en snelheid. Bij Openclaims wordt momenteel de rolverdeling tussen medewerkers aangepakt. Dat zorgt voor de structuur die benodigd is om innovatieve producten te leveren.

Maxim: Hoe vindt jij de huidige implementatie van kwaliteit binnen Openclaims?

Lex: Ik vind dat wij als jonge organisatie al een hoge kwaliteit voortbrengen. De uptime van het platform is bijna 100%. Daarnaast scoren wij hoger dan de branche op gebied van de NPS.

We moeten nog wel beter omgaan met het continu verbeteren. Op dit moment is daarvoor geen structuur ingeregeld die borgt dat van fouten geleerd worden. Nu gebeurt dat meer op een ad-hoc basis.

Maxim: Hoe zie jij de branche?

Lex: De verzekeringsbranche is voorzichtig/risicomijdend. Ze zijn zelfs een beetje bang voor de ontwikkelingen van Openclaims.

Maxim: Wat is volgens jou op dit moment nodig om te innovatiekracht te vergroten?

Lex: Ik zie ons als kwalitatief hoogwaardige organisatie, maar de capaciteit om te innoveren is de afgelopen tijd een beetje naar de achtergrond verdwenen. Dit komt omdat we te weinig personele capaciteit hebben. Het team wordt momenteel uitgebreid om kwaliteit en innovatie meer in balans te brengen. Het personeelsbeleid richt zich de komende tijd op het werven van 3 groepen werknemers:

- Allereest sales, om de benodigde slagkracht en innovatie te vergroten.
- Vervolgens IT, om een betere time-to-market te behalen.
- Tenslotte product development, zodat het productportfolio uitgebreid kan worden.

Daarnaast moet er meer gewerkt worden aan de structuur om innovatieve ideeën te ondersteunen. Het gehele Openclaims team moet hierin meer betrokken worden. Dit kan bijvoorbeeld door innovatie op de TMC-agenda te zetten.

Maxim: In hoeverre betrek je de eindgebruikers/klanten in het proces om nieuwe producten vorm te geven?

Lex: Op dit moment gebeurt dat niet heel actief, maar wel in voldoende mate. We missen hierin ook de capaciteit. Linde is de stem van herstellende. Zij weet veel over hun mening over het platform en dat koppelt zij terug aan de productmanager. Ikzelf verkrijg veel informatie vanuit de verzekeraars. Maar de echte eindgebruikers worden in mindere mate betrokken.

Maxim: Hoe schaalbaar is de huidige oplossing van Openclaims?

Lex: Ik verwacht dat het redelijk schaalbaar is. Het is noodzakelijk om de processen goed in te richten. De actor/uitvoerende persoon is hierin minder belangrijk. Echter ligt onze focus voornamelijk op kwaliteit. Daar moet een betere balans in gevonden worden.

Bijlage 7: Interviewuitwerking MT Openclaims, Stephan Stergiou

Gesprek: Directie – S. Stergiou

Datum: 06-04-2017

Locatie: Kantoor Openclaims

Geluidsrecorder: Mobiele telefoon

Maxim: Wat is je perspectief op de kwaliteitsstructuur binnen Openclaims?

Stefan: Ik vind het vooral proces gericht. We proberen de kwaliteit in de processen te borgen. De borging van kwaliteit begint bij het vastleggen de processen en interacties. Dat gebeurt momenteel met een uitgebreidere versie van het Information Security Management System (ISMS). Waardoor ook de in-, output, KPI's, interacties en verantwoordelijkheden van elk primair proces zijn vastgelegd. De kwaliteit moet dus in de dagelijkse bedrijfsvoering geborgd zijn.

Maxim: De focus ligt dus op de processen, maar hoe brengt Openclaims transparantie in de processen?

Stefan: We laten ons certificeren door een extern bedrijf dat controleert of dat wat we opgeschreven hebben ook nakomen. We moeten ongetwijfeld zaken beschrijven om te laten zien wat doen. Daarnaast zijn we transparant over de 'harde' uitkomsten uit het proces zoals de NPS-score.

Maxim: Waarom laat Openclaims zich certificeren door een extern bedrijf?

Stefan: Hierdoor krijgen we een objectief oordeel over de processen in onze organisatie. Ten tweede is het een vereiste vanuit een afspraak met een grote klant. Daarnaast is het een middel dat zorgt dat we intern scherp blijven. Ik heb de afgelopen maanden gemerkt bij veel collega's dat positieve druk een goed middel is om prestaties te verbeteren.

Maxim: Waar ligt voor jou de focus bij het inrichten van de processen?

Stefan: Het is lastig, maar het zal eerder gebeuren dat mensen elkaar aanspreken als het niet goed loopt dan dat wij vanuit metingen dit controleren. We meten enkel op het moment dat er ge-audit wordt. Een kern principe van ons is dat mensen elkaar durven en kunnen aanspreken op gedrag. Dat is gericht op wederzijds begrip.

Maxim: Is het meten van processen iets voor de toekomst?

Stefan: Het is niet echt iets voor de toekomst. Maar het uitvoeren van interne audits is een belangrijke check op onze processen. Het uitvoeren van externe audits gebeurt af en toe.

Maxim: Het uitvoeren van audits is gebaseerd op informatiebeveiliging, hoe zie je het auditeren van kwaliteitsmanagement?

Stefan: Het 'onboarden' van een nieuwe medewerker willen we op een bepaald kwaliteitsniveau hebben. Hiervoor hebben we momenteel al een checklist ingericht. Het ondertekenen van verklaringen door het personeel zorgt voor de borging van kennis, aantoonbaarheid van kwaliteit en continu feedback.

Maxim: Wat gebeurt er als de resultaten niet volgens proces voortkomen, hoe zou jij dan reageren?

Stefan: Het gebeurt op dit moment nog echt op basis van een reactie. Dus reactief. We zitten momenteel nog op het niveau dat we niet weten of we iets verkeerd doen.

Maxim: Is daarmee Openclaims onbewust onbekwaam?

Stefan: Ja, we zijn onbewust onbekwaam. We zitten nog in het begin van het proces. Doordat we nu dingen gaan uitvoeren worden we bewust onbekwaam. Dit leidt ertoe dat het gehele proces in kaart is gebracht, waardoor we kunnen gaan werken aan de verbeteringen. Deze transitie zal plaatsvinden op korte termijn. Dat betekent dus ook dat mensen het moeten gaan gebruiken. Hierdoor worden ze geconfronteerd met het feit dat ze onbekwaam zijn. Dit geeft vervolgens mogelijkheden om te verbeteren.

Maxim: Dat is een hele belangrijke fase, hoe pak die fase aan?

Stefan: Ja, dat is absoluut een belangrijke fase. Als mensen zich gaan verzetten dan wordt het heel lastig.

Maxim: Wat is volgens jou het criterium voor succes dat Openclaims nastreeft?

Stefan: Ik denk interne transparantie. Als een nieuwe medewerker 'ge-onboard' wordt dan vind ik het prima dat die medewerker kan zien dat wij 9 van de 10 stapjes hebben uitgevoerd. Transparantie brengt ons bedrijf het meeste, want zo zit het bedrijf in elkaar. We maken alles transparant, daardoor zijn we succesvol.

Maxim: Waar ligt je oriëntatie op?

Stefan: Onze oriëntatie ligt op het gebied van relaties. We creëren voor onze opdrachtgever een gave customer journey. We proberen hun hiermee te helpen om innovatieleiders te worden.

Maxim: Wat is je basisassumptie?

Stefan: Ik denk verbondenheid. Doordat we alles transparant maken zijn er een aantal factoren die een rol spelen, die verbindt je. Ik denk dat er verbondenheid is tussen de rollen die mensen intern hebben, we creëren echt verbond tussen hersteller en verzekeraar. We proberen voor iedereen een win situatie te creëren.

Maxim: Hoe kijk je tegen de stakeholders aan?

Stefan: Stakeholders zijn echt ingebed bij ons. We proberen veel transparant te maken. De stakeholders hebben we goed in beeld, en ook hoe we hen willen bedienen. Data speelt daar een grote rol en daar is Franck nu mee bezig. Iedereen moet weten hoe het gaat op zijn gebied en dat het ook geïntegreerd is binnen het management.

Maxim: Franck zorgt voor de datastructuur zoals je zojuist zei, maar mis je op andere gebieden de structuur?

Stefan: Ja, we missen op veel gebieden nog de structuur. Maar goed we nog maar een jaar bezig. We gaan de komende tijd het organogram uitbreiden, de rolverdeling maken en de feedback cyclus invoeren. We doen alles op de Agile manier. Er gebeurt heel veel op dit moment.

Maxim: Openclaims is nu echt bezig met het neerzetten van een structuur, is Openclaims daarmee nog de flexibele start-up die kan switchen naar een andere markt?

Stefan: Ja, natuurlijk. We zijn echt razendsnel en dat is onze kracht. We kunnen altijd een pivot uitvoeren. Elke grote organisatie is gigantisch jaloers op onze executiekracht, implementatiekracht en snelheid.

Maxim: Doordat er meer werknemers toegevoegd worden aan Openclaims, zie je die snelheid niet afnemen?

Stefan: Nee nog niet. Ik denk dat gebeurt op het moment dat er tussenlagen komen. Ik denk dat je het tot 40 man goed kan behouden. De reden dat we innovatief zijn, is omdat Lex en ik korte lijnen hebben. Als wij niet snel de barrières van mensen kunnen wegnemen dan neemt het af. Ik denk dat bij 40 personen gebeurt.

Maxim: Hoe zie je dat zich verhouden tot de tijd?

Stefan: Ik denk dat wij binnen een jaar met 30 man zitten. Dan begint het gevaar en daar moeten we wat op verzinnen.

Maxim: Hoe kan kwaliteit daarin ondersteunen?

Stefan: Doordat we proces gestuurd zijn, kunnen we herhalen en gaan verbeteren. Op basis van je de helling in PDCA. Dat zijn we nu aan het inrichten.

Maxim: Kun je met die structuur blijven innoveren?

Stefan: Ja, dan heb je al je processen op een kwaliteitsniveau. Als voorbeeld heb ik DrukwerkMax, daar was ook een hele leuke cultuur. Waarin de processen wel ingericht waren. Maar doordat ik een beetje wegviel, waardoor er niet meer gecontroleerd werd. Daardoor verzwakte het proces en was de geest een beetje uit de fles. Mensen wisten niet meer wat ze deden of waarom ze dat deden. Dit kwam doordat ze niet meer gecontroleerd werden. Dat had echt een mega impact.

Maxim: Vind je dat wel geborgd binnen Openclaims?

Stefan: Ja, Lex en ik doen het samen. Ik zie dingen gebeuren die ik zelf niet bedacht heb. Die wel aan bepaald kwaliteitsniveau voldoen. Het kwaliteitsbewustzijn wordt ontwikkeld binnen de teams. We zitten momenteel nog in zo'n ontwikkelfase dat het moeilijk blijkt om nieuwe verbetering te signaleren. Het gehele proces is al zo sterk verbeterd dan in het verleden. Mogelijk dat het over een half jaar of een jaar wel punten tegenkomen die verbeterd moeten worden. Op strategisch niveau zie ik veel punten die verbeterd kunnen worden, maar het is nog niet realistisch om dat nu te verwachten.

Maxim: Hoe zie je onze maatschappelijke inbreng?

Stefan: Diversiteit is een belang van ons team, maar dat ook iedereen gelijk is. Iedereen mag en kan zichzelf zijn. De groep is heel divers zowel op culture achtergronden als op het gebied van kennis. Zo moet het ook zijn, en daarmee inspireer je elkaar ook. De mensen moeten het mooi vinden om hier te werken. Iedereen is blij dat ze aan de cultuur mogen meewerken. Ik vind dat alleen maar tof.

Maxim: Hoe kijk je aan tegen bijvoorbeeld de visie van personen zoals dhr. Semler? Welke pretenderen dat organisaties langzaam naar het tijdperk van wijsheid moeten gaan, i.p.v. blijven steken in het tijdperk van slimheid. Hij stelt daarbij ook dat je organisatie een afspiegeling moet zijn van de samenleving. Daarmee houdt je het als organisatie voor langere tijd vol.

Stefan: Er is ook een boek geschreven over de val van de LPF. Die hadden een kabinet geformeerd, nadat dhr. Fortuijn was vermoord. Maar die hadden van alles de beste geprobeerd te halen. Dat werd natuurlijk een grote ellende, omdat die mensen gewend waren dat ze de baas waren. Die mensen moesten in één keer naar elkaar gaan luisteren. Ik denk dat het echt heel goed is om een team te creëren met diverse individuele karakters.

Maxim: Wat is je eigen visie op kwaliteit?

Stefan: Ik geloof heel erg in twee dingen.

1. De richting die gegeven wordt d.m.v. het expliciet maken van processen.
2. Het onderling aanspreken van medewerkers. Doen we het nog wel goed met de huidige manier of kan het beter? Waarom doen we het überhaupt?

Als mensen niet een hoog verantwoordelijkheidsniveau hebben, dan gaat er niets veranderen. Als mensen simpel taakjes uitvoeren dan is het heel lastig om te veranderen/verbeteren. Dan moet je met ze gaan praten en vragen waarom doe je dat nou? Uit gesprekken met verschillende medewerkers kwam naar voren dat zij die spontane feedback waarderen. Daarbij geef ik ook altijd aan dat ik verwacht dat zij feedback op mijn handelen geven. Ik geloof heel erg in een open cultuur zonder baas-werknemer verhouding. Medewerkers spreken elkaar onderling wel aan op acties of meningen, dus een feedback cultuur is in wording.

Maxim: Zit dat bij Openclaims goed?

Stefan: Ja, ik denk dat we het steeds beter voor elkaar hebben. We kunnen nog op heel veel fronten verbeteren. HR doen we veel goed, maar we moeten het veel explicieter maken. De inrichting van organisatie moet we expliciet gaan maken. Dan kan je doelbewust gaan verbeteren. We zitten nu nog echt in de ontwikkelfase.

Bijlage 8 Interviewuitwerking expert, Henk Broekman

Gesprek: Expert – Dhr. Broekman

Datum: 05-04-2017

Locatie: Van der Valk hotel te Zwolle

Geluidsrecorder: Mobiele telefoon

Duur gesprek: 78 minuten

Maxim: Welke documentatie is cruciaal om de High Level Structure (HLS) van managementsystemen in een organisatie te implementeren?

Henk: Het is ontzettend belangrijk om een actueel businessplan te hebben. Die heb je nodig om de contextanalyse te maken. Waarschijnlijk bevat het businessplan een groot gedeelte van de contextanalyse.

Maxim: Welke elementen zijn verwerkt in een contextanalyse?

Henk: Je stakeholders, de aandeelhouders en concurrenten. Het is noodzakelijk om die partijen te onderscheiden. Als je dat gedaan hebt, dan heb je je externe omgeving in kaart gebracht. Vervolgens kijk je naar de interne issues. Wat speelt er bij jullie dat de lange termijn doelstellingen in gevaar brengen? Dat kan kennis, het aantal mensen of de verkeerde mensen zijn. De contextanalyse is een manier om die potentiële risico's te filteren.

Maxim: Hoe kan je die risico's filteren?

Henk: Vanuit je interne omgeving de vraag stellen: waar lopen we nu tegenaan? We willen bijvoorbeeld een groei van 50% realiseren, maar wat staat ons daarvoor in de weg om die groei te behalen? Is dat de organisatie of zijn dat de mensen in de organisatie.

Maxim: Het is dus belangrijk om zoveel mogelijk te praten met je personeel om die risico's waar te nemen. Dat kan door middel van feedback rondes op de werkvloer.

Henk: Eigenlijk, wil je externe en interne issues in kaart gaan brengen. Je stakeholders en vervolgens kijk je hoe je staat ten opzichte van de doelstelling naar waar je uiteindelijk naar toe wil en hoe ga ik die doelstelling behalen? Op welke manier ga ik dat doen?

Daarbij kijk je naar de lange- en kortetermijndoelstellingen. Je lange termijn doelstellingen zijn afgeleid van je kortetermijndoelstellingen. In jullie scenario zal ik dit op kwartaal niveau uitvoeren. Hierin wil je de continu de cyclus aanwezig hebben.

Maxim: Hoe ga je dan om met innovatie en de gekozen bedrijfsdoelstellingen?

Henk: Dit doe je door het formuleren van SMART doelstellingen. Eén van de doelstellingen kan zijn:

- In 2017 hebben de producten van innovatieprojecten een omzet behaald van >€ 1.000.000
- De doorlooptijd van een innovatieproject is in 2017 minder dan 90 dagen.

Kwaliteit hoeft innovatie niet in de weg te staan.

Maxim: Hoe zie jij dat dan?

Henk: Dat is heel simpel. Als bijvoorbeeld Samsung niet aan innovatie doet, hoelang houdt je het dan vol? Niet, de markt is namelijk moordend. Innovatie bestaat uit het voortbrengen van nieuwe producten/diensten in een moordend tempo, om niet ten onder te gaan in de markt.

Hierdoor ben je bijna verplicht om innovatie als doelstelling te hebben.

Maxim: Hoe verhoudt innovatie zich tot kwaliteit?

Henk: Kwaliteit betekend voor mij de bedrijfscultuur. Continu verbeteren is hierin de belangrijkste taak. Als je concurrenten innoveren, dit zie je als je je omgeving goed in beeld hebt, dan heb je 2 keuzes.

- Je volgt de concurrent en schaft het product aan zodat je het volledig kunt onderzoeken. Het beste uit dat product neem je over
- Je kiest voor de gedifferentieerde weg en volg je een eigen route

Je moet niet innoveren om te innoveren. De markt bepaalt de innovatiebehoefte en dus de snelheid waarmee producten of diensten gelanceerd moeten worden. Dit houdt dus in dat je gericht moet innoveren.

Maxim: Hoe innoveer je dan gericht?

Henk: Een projectplan kan je daarbij helpen. Vanuit de missie/visie/strategie worden de doelstellingen bepaald. De innovatie kan op twee fronten plaatsvinden, namelijk: product en organisatie innovatie. De methodiek Scrum kan je hierbij enorm helpen. Daarbij wordt de keuze gemaakt welke innovatiestrategie je gebruikt. Wed je op 1 paard of op 20 paarden? Van de 20 paarden kan je migreren naar 1 of 2 paarden, welke je optimaal kan benutten.

Maxim: Hoe kan Scrum daaraan bijdragen?

Henk: Scrum geeft je de methodiek. Waarin je kunt bepalen wat je frequentie van je meetings wordt. De scrum kan je wekelijks doen waarin je 3 topics behandelt:

- Waar staan we?
- Waar gaan we naar toe?
- Hoe komen we daar?

Hierin maak je grote implementatie stappen veel kleiner. Dit heeft een zeer positief effect op je efficiëntie.

Maxim: Hoe zie jij het innovatieproces in een start-up?

Henk: Ik zal altijd adviseren om het proces bottom-up te organiseren. Dat heeft twee redenen. Allereerst zijn de ideeën afkomstig van het eigen personeel en dat draagt bij aan het verantwoordelijkheidsgevoel. Ten tweede als je naar de huidige start-up structureren kijkt, dan zie je nauwelijks organogrammen of organisatieschema's. De jeugd laat zich niet in vakjes stoppen, maar ze willen gezamenlijk ondernemen.

Maxim: Hoe zie jij sociale innovatie ten opzichte van technologische innovatie?

Henk: Het ligt aan je doelstellingen, waar wil je naar toe? Een mooi voorbeeld is de Rabobank. Tien jaar geleden wilde ze dat alle hypotheek afgesloten werden via een website. Er is niemand die daar gebruik van maakt. Waarom niet? Een hypotheek afsluiten gebeurt op basis van vertrouwen, de sociale contactmomenten dragen daar enorm in bij. Bij een online omgeving is dit heel lastig in te bouwen. Het gaat er dus om wat de verwachtingen van je klant zijn, zodat je daarop kan inspelen.

Je moet innoveren in de business waarin jullie je bevinden. Je moet alleen zorgen dat je je innovatie gestructureerd aanpakt. Innovatie bestaat eigenlijk uit twee fasen:

- Om je heen kijken, wat gebeurt er allemaal?
- Wat dient onze klant?

Je moet keuzes maken in welk traject je oppakt. Het moet passen bij je lange en kortetermijndoelstellingen. Je kortetermijndoelstellingen zijn levend, waarbij je eigenlijk elke maand opnieuw de ontwikkelcyclus doorloopt. Het is continu zorgen dat je doelstellingen relevant zijn aan de huidige situatie.

Maxim: Hoe gaat kwaliteitsmanagement daarbij helpen?

Henk: Kwaliteitsmanagement gaat je helpen om je contextanalyse in de gaten te houden. Waarop moet je gaan innoveren. Het is afhankelijk welke marktpositie je hebt. Wanneer je Bill Gates bent en een behoefte kunt creëren dan is je innovatiestrategie anders dan wanneer je een behoefte invult. Hierin zie ik een duidelijke koppeling tussen missie/visie en de strategie.

Maxim: Hoe draagt derde generaties kwaliteitsmanagement bij daarin?

Henk: Ik verwacht dat jullie inderdaad het derde generatie kwaliteitsmanagement het beste kunnen toepassen. Jullie hebben een vernieuwend businessmodel met een innovatieve organisatie. Derde generatie kwaliteitsmanagement draagt daar significant in bij. Met jullie jonge team, zal ik de keuze maken om een soort Googlecultuur te creëren. Er moeten weinig regels opgeschreven worden, maar de doelstellingen moeten duidelijk zijn. Dan kan je gaan sturen op KPI's. Hoe iemand iets uitvoert zal mij niet interesseren, zolang hij of zij maar weet wat de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn. Innovatie wordt niet door 1 persoon opgepakt, maar het gehele team moet daarin bijdragen. Derde generatie kwaliteitsmanagement faciliteert daarin.

Maxim: Op welk niveau moet je vastlegging van de processen, procedures en werkinstructies gebeuren?

Henk: Ik zou alleen de processtappen vastleggen. Welke zaken moeten opgeleverd worden in het innovatieproces? Denk aan: een plan van aanpak, meeting afspraken en welke stappen er genomen moeten worden in het proces. Werkinstructies zijn voor jullie echt overbodig.

Hiervoor kun je een turtle diagram gebruiken. Het Turtle diagram beschrijft op hoofdlijnen je proces, dit werkt goed bij vergelijkbare organisaties. Dit model wordt steeds meer gebruikt in jonge organisaties met een hoog kennisniveau.

*Henk legt werking Turtle uit.

Het Turtle diagram helpt je bij de cyclus van je managementsysteem. Je kunt daarin makkelijk het overzicht behouden, waardoor je sneller kunt inspelen op je lange- + kortetermijndoelstellingen. In een Turtle is een duidelijkere link tussen de doelstellingen en hoe je meet en bijstuurt dan bij een flowchart.

Maxim: Dus kort samengevat, je bouwt de gehele structuur in nauwe samenwerking met de mensen?

Henk: Ja, je mensen zijn cruciaal. Wanneer je ze een dik papieren handboek thuis toestuurt dan kweek je afkeer. Je zal het moeten opbouwen in samenwerking met het personeel.

Maxim: Draagvlak creëren is ontzettend belangrijk, hoe zie jij dat in een Lean start-up?

Henk: Ik ben er niet zo bang voor, dat er in jullie organisatie geen draagvlak is voor nieuwe methoden. Mensen kiezen ervoor om bij een start-up te horen. Je moet je wel realiseren dat er sprake is van een generatiekloof. De oude generaties wil alles in blokjes stoppen, dus organogrammen maken. De nieuwe generatie interesseert dat totaal niet. Zij willen met elkaar dat proces optimaal organiseren. Het enige waar je rekening mee moet houden zijn de verschillen in visies. Doordat iedere werknemer relatief veel mag en moet bepalen voor zijn vakgebied kan het lastig zijn om personen met verschillende visies aan hetzelfde doel te laten werken.

Maxim: Draagvlak zorgt dus onder andere voor innovatie, wat helpt daarin nog meer?

Henk: Ja, het klopt dat draagvlak belangrijk is. Maar daarnaast is het hebben van een focus en structuur ook belangrijk. Als je wil innoveren, dan moet je kiezen welk pad je gaat volgen.

Maxim: Hoe stel je daarin prioriteiten?

Henk: Dat ligt aan je missie en visie. Waar wil je als organisatie naar toe en hoe stel je je op in de markt. Dat bepalen de keuzes voor prioritering. De prioriteiten van organisaties moeten altijd aansluiten op de doelstellingen, de strategie, de visie en tenslotte de missie.

Voorbeeld:

In de tijd dat ik bij mitsubishi caterpillar werkte kochten wij zo snel mogelijk de hefruck van Linde, onze concurrent. We haalden de hefruck uit elkaar om te kijken welke innovaties hun hadden toegepast. We namen sommige onderdelen/methoden over om niet helemaal achter te lopen.

Hierin is je focus heel belangrijk. Je kunt of volgen of differentiëren. Je kunt niet achteroverleunen, want dan ben je te laat. Je moet constant in beweging zijn en kijken wat er in de context gebeurt. In jullie scenario volgen de concurrenten jullie of kan er sprake zijn van een mogelijke toekomstige overname. Dus moet je zorgen dat je focus behoudt om de voorsprong te continueren.

Maxim: Hoe kijk je tegen de algemene innovatie cyclus aan?

Henk: De cyclus is heel verschillend per branche, maar de cyclussen volgen elkander steeds sneller op. In de mobiele telefonie branche is er nu een cyclus van 1 á 2 maanden. Wanneer je een mobiel aanschaft is deze snel verouderd. De automobiellindustrie heeft een cyclus van 3 jaar. Een model gaat 3 jaar mee, en wordt vervangen door een nieuwer model of type. Deze wat langere cyclus is wel logisch, aangezien ze veel testen moeten uitvoeren en door het gehele bureaucratische proces doorlopen dient te worden.

Maxim: Kort samengevat, innovatie moet je structureren en kwaliteitsmanagement kan daarbij helpen. Klopt dat? Hoe kunnen wij dat organisatie aanpakken?

Henk: Ja, dat klopt helemaal. Dat is de link die telkens probeer te verwoorden.

Allereerst moet je het doel van de innovatie met iedereen bespreken. Dan heb je de eerste stap te pakken, namelijk het betrekken van de medewerkers.

Maxim: Wat zou dan een vervolgstap kunnen zijn?

Henk: Jezelf scherp maken op het behalen en begrijpen van de KPI's. Die moeten natuurlijk afgeleid zijn uit je doelstellingen. En continu je contextanalyse aanpassen aan de huidige situatie. Die omgeving neem je mee in je management review. De management review kan je eenvoudig koppelen aan de doelstellingen. Het management review kan je jaarlijks of per kwartaal uitvoeren. Dan is je cyclus compleet.

Hoe groot of klein je cyclus is hangt af van het niveau. Daarmee bedoel ik dat je bijvoorbeeld de klanttevredenheid ieder kwartaal analyseert en het verkrijgen van offertes maandelijks. Dat moet je als organisatie bepalen. Hoe frequent gaan we welk onderdeel reviewen. Dit komt neer op Plan Do Check Act.

Maxim: Hoe zie jij de ontwikkeling in kwaliteitsmanagement?

Henk: Vroeger was dat echt productgericht. Dat is langzaam overgegaan op het conformeren aan het proces.

Hedendaags is het bedrijfskunde. Het bedrijf wordt centraal gesteld. Vroeger had de norm de centrale rol.

Als je het bedrijf centraal stelt tegenwoordig, dan wordt het certificeren ook een stuk eenvoudiger. Kwaliteit is niet alleen het oplossen en voorkomen van klachten, het is een totaalpakket.

Maxim: Welke innovatie/ marketingstrategieën zie jij als mogelijkheid voor Openclairs?

Henk: Je hebt eigenlijk een matrix van 2x2. Je kunt geografisch of het product/dienst veranderen. Daarbij kun je nog inzetten op een andere branche. Dit heeft ook alles te maken met je doelstellingen. Daarbij kun je kijken of je 2 paden moet volgen of de paden een voor een moet volgen. De context analyse kan je hierin heel veel duidelijkheid geven. En daarom is de context analyse ook van cruciaal belang. Ik zou voornamelijk de innovatiestrategie afstemmen op de lange termijn, als die voorspelbaar genoeg is.

Maxim: Vanuit wetenschappelijk onderzoek zijn elf kritieke succesfactoren vastgesteld die bepalen of een organisatie een veranderingsproces efficiënt kan uitvoeren. Hoe zie jij vanuit je ervaringen met Insurance Tech start-ups die kritieke succesfactoren?

Henk: Ik ben van mening die elf factoren niet allemaal van toepassing zijn voor een Insurance Tech start-up. Die laatste 4 factoren zijn eerder noodzakelijk voor een grote organisatie vanaf 100 werknemers.

Maxim: Wat is je ervaring met de overige factoren die wel het succes bepalen voor een veranderingsproces?

Henk:

Dwingende behoefte

Het optimale dat organisaties kunnen bereiken, is dat medewerkers zelf met nieuwe uitgewerkte voorstellen komen om een bepaald doel te bereiken. Dat zie ik relatief vaak binnen start-up organisaties. Die verantwoordelijkheid moet tot aan de schoonmakers en productiemedewerkers duidelijk zijn. Dan pas kan een organisatie overleven en veranderingen succesvol doorvoeren.

Zichtbaar leiderschap

Zichtbaar leiderschap is zeker noodzakelijk tijdens een verandering. Voor een Insurance Tech start-up is dit geen probleem. Die organisaties willen veranderen, het lijkt in hun organisatie DNA te zitten.

Doel georiënteerd

Doel georiënteerd veranderen is belangrijk, maar dit heeft geen hoge prioriteit voor een Insurance Tech start-up. De belangrijkste reden hiervoor, is dat een Insurance Tech start-up vaak al gebruik maakt van methodes om het werk te structureren. Daarnaast verandert een start-up vaak met kleine stappen en worden er geen meerjarige veranderingsprojecten gestart. In plaats van 'doel georiënteerd werken' kan je beter 'snelle winsten behalen' op die positie zetten.

Snelle winsten behalen

Het behalen van snelle winsten, vind ik uitermate belangrijk. De winsten moeten wel expliciet benadrukt worden. Dat is nodig om het gedrag van de verantwoordelijke personen te complimenteren. Zodat andere medewerkers geïnspireerd raken door het gewenste gedrag en vervolgens hun eigen gedrag aanpassen.

Medezeggenschap medewerkers

Medezeggenschap vanuit de medewerkers is vaak geregeld via de ondernemingsraad. Dit geldt zeker bij bedrijven die meer dan 50 personen in dienst hebben. Deze formele medezeggenschap is echter zeer ineffectief en daardoor totaal niet efficiënt. Dit moet en kan anders. Ik zie de laatste jaren een trend in informele medezeggenschap over verandering op zowel proces als productniveau. Zo maken veel start-ups gebruik van de methode "Shark Tank" van het televisieprogramma. Daardoor krijgen alle medewerkers de kans om hun idee te pitchen aan een commissie, de "Sharks". Dit bevordert ook de ondernemersmentaliteit van de medewerkers, waardoor zij in staat worden gesteld om een echte bijdrage te leveren als professional.

Actieve en open communicatie

Timing is van groot belang bij communicatie. Te vage communicatie zorgt voor veel ruimte voor eigen interpretatie. Daardoor verliest de boodschap aan waarde en zorgt dit voor onrust bij de medewerkers. Daarnaast moet de boodschap goed presenteert worden, zodat het verhaal niet saai wordt. Om dat te voorkomen zijn er diverse oplossingen op de markt beschikbaar. Ik vind het altijd handig om Prezi te gebruiken, aangezien die een betere lay-out biedt dan bijvoorbeeld PowerPoint.

Motiveren van gedragsverandering

Ik denk dat dit een natuurlijk proces is. Als medewerkers goed werk afleveren of een het gewenste gedrag vertonen dan is de organisatie tevreden. De organisatie moet de medewerkers wel persoonlijk en in groepsverband bedanken voor hun inzet en prijzen voor het resultaat.

Dit is zeker het geval bij een Insurance Tech start-up, aangezien in een start-up niets vanzelf gaat. Het team moet de uitdagingen gezamenlijk oplossen. Dit zorgt ervoor dat een Insurance Tech start-up goed in de gaten moet houden wie bijdraagt aan welk resultaat. Anders leidt dat tot scheve verhoudingen en onrust onder de personen die niet beloond zijn. Het motiveren van het gewenste gedrag houdt niet op als het project afgerond is. Het is een continu proces om medewerkers scherp en gemotiveerd te houden.

Maxim: Vanuit wetenschappelijk onderzoek zijn acht kritieke succesfactoren vastgesteld die bepalen of een organisatie een kwaliteitsmanagementsysteem kan implementeren. Hoe zie jij vanuit je ervaringen met Insurance Tech start-ups die kritieke succesfactoren?

Henk:

Topmanagement betrokkenheid

De betrokkenheid van het management is een voorwaarde om überhaupt kans te hebben op een succesvolle implementatie. Zonder de betrokkenheid van het MT kan je beter niet beginnen aan een project. Dat is dan gedoemd om te mislukken. Dit geldt overigens voor elke organisatie.

Focus vanuit klantperspectief

Een kwaliteitsmanagementsysteem is in het verleden heel vaak gebruikt om het papieren ISO 9001 certificaat te halen. Het imago van kwaliteitsmanagent 'moet van de auditor' is nog wel aanwezig, maar gelukkig slijt dat met de jaren. Het klantperspectief moet geïntegreerd zitten in het hele kwaliteitsmanagementsysteem. De bedrijven, waarvan 10 bedrijven een start-up zijn, die ik momenteel adviseer hebben dat imago inmiddels achter hen gelaten. Als je het MT overtuigd dat het kwaliteitsmanagementsysteem geen doel is, maar een middel, dan ben je goed bezig. De focus vanuit het klantenperspectief is noodzakelijk om een goed systeem te implementeren.

Training

Ik zie training niet als kritieke succesfactor voor een Insurance Tech start-up, maar ik heb de voorkeur om competenties in plaats van training te gebruiken. De ISO 9001 stelt dat de organisatie competente medewerkers moet inzetten. Het implementeren van een kwaliteitsmanagementsysteem moet dus ook uitgevoerd worden door competente medewerkers. Een van de methodes om competent te worden, is door het volgen van inhoudelijke trainingen. Competent kun je ook zijn of worden door ervaringen.

Continu verbeteren en innoveren

Continu verbeteren zie ik als de basis voor het kwaliteitsmanagementsysteem. Het implementatieproces is onderdeel van het kwaliteitsmanagementsysteem. Het hele proces moet besproken worden om verbeterpunten vast te stellen. Bij toekomstige implementatieprocessen kan de organisatie gebruik maken van de ervaringen.

Samenwerken

De implementatie van een kwaliteitsmanagementsysteem moet gebeuren door een team die de organisatie kunnen vertegenwoordigen. De leden van het team moeten als het ware een dwarsdoorsnede zijn van de organisatie. Elke afdeling of specialisme moet betrokken zijn.

Betrokken medewerker

Zoals eerder al gezegd heeft een start-up vaak betrokken medewerkers die hen gedeelte willen bijdragen. De meeste medewerkers verlangen naar duidelijkheid en structuur als het om veranderen gaat. Het effectief inzetten van een betrokken medewerker kan een start-up doen door ze ambassadeurs te maken van de verandering.

Benchmarking

Het vergelijken met andere organisaties is zeker een aanrader. Door te vergelijken met vergelijkbare start-ups kan je inzicht krijgen in best-practices. Dat is erg handig, aangezien je vervolgens de goede gewoontes kan voorleggen aan het projectteam. Een bijkomend voordeel is dat je de omgeving van je organisatie aan het scannen bent. Twee vliegen in één klap dus.

Erkenning van prestaties

Het sociaal belonen van medewerkers, die goede prestaties leveren, is belangrijk. De intrinsieke motivatie is de belangrijkste motivator om je gedrag aan te passen. De beloning moet hierop afgestemd zijn, zodat in de toekomst andere medewerkers het voorbeeld gedrag laten zien.

Bedankje en afsluiting

Bijlage 9 Interviewuitwerking expert, Pieter Jansen

Gesprek: Expert – Dhr. Jansen

Datum: 07-04-2017

Locatie: Grandcafé de Zaak, te Alphen aan den Rijn

Geluidsrecorder: Mobiele telefoon

Duur gesprek: 49 minuten

Maxim: Hoe zie je het kwaliteitsmanagementsysteem vaak geïmplementeerd in de praktijk bij start-ups?

Pieter: Dit verschilt heel erg naargelang hoe de organisatie zich wil profileren. Tegenwoordig heeft kwaliteitsmanagement een meer bedrijfskundige benadering. Dat zorgt ervoor dat de kwaliteitsmanagementsystemen heel erg gericht zijn op het monitoren van behoeften. Start-ups willen flexibel blijven, totdat het echt niet meer gaat, om vervolgens alle processen op papier te zetten. Dat kan ik niet begrijpen, omdat dit een vorm van schijnveiligheid is. Het management wil de controle niet verliezen. Ik adviseer altijd een minder rigoureuze aanpak.

Maxim: Welke onderscheidende organisatorische kenmerken bezit een Insurance Tech start-up?

Pieter: Een algemeen kenmerk van een Tech start-up is dat die organisaties op zowel techniek en procesniveau innovatie nastreven. Een Insurance Tech start-up behoort een ambitieus doel na te streven. De cultuur van de organisatie is gericht op innovatie. Medewerkers kunnen deze cultuur verder vormgeven. Die aanpak is fundamenteel in de organisatie vastgelegd.

Maxim: Een Insurance Tech start-up is dus gericht op twee typen innovaties, namelijk techniek en proces gerelateerde innovaties. Hoe kan het management besluiten welke type innovatie ingezet moet worden?

Pieter: Elke start-up wordt geleid door de context. Daarmee wil ik aangeven dat de wereld om de organisatie bepaald welk type innovatie noodzakelijk is. Goede meetinstrumenten, ofwel het kwaliteitsmanagementsysteem, zijn een zeer bepalende factor of het innovatieproject slaagt.

Maxim: Hoe kan een Insurance Tech start-up de, vaak gelimiteerde, resources zo efficiënt mogelijk inzetten?

Pieter: Allereerst moet men bepalen welke verdeling toegekend wordt aan exploitatie en exploratieve activiteiten. Dit is lastig, omdat er vaak geen FTE 'dedicated' beschikbaar is om innovatieactiviteiten uit te voeren. De taken zijn veelal versplinterd in de organisatie. Voor Openclaims geldt wel dat zij relatief veel moeten investeren in exploratieve activiteiten. Door voortdurend te valideren, of de juiste middelen gebruikt zijn, bepaald een start-up of de resources aan de juiste activiteiten gekoppeld zijn. Nieuwe inzichten over hoe de markt zich ontwikkeld worden dan besproken tijdens de validatie.

Maxim: Welk proces moet hiervoor gevolgd worden of hoe implementeer jij dat binnen organisaties?

Pieter: Dat is natuurlijk lastig om te bepalen, maar het gaat om het omzetten van informatie naar kennis. De activiteiten die daaraan bijdragen zijn van cruciaal belang in een start-up. Dat is feitelijk één van de onderscheidende waarden van een start-up.

Maxim: Welke rol speelt kwaliteitsmanagement in het bepalen van de resources ten behoeve van innovaties?

Pieter: Het validatieproces is het eenvoudigst te implementeren op basis van de PDCA-cyclus. Het kwaliteitsmanagementsysteem helpt bij het praktisch en volledig inrichten van het validatieproces. Daarnaast moeten de diverse meetinstrumenten tijdig de wijzingen van behoeften in de markt ontdekken, zodat de innovaties toekomst besteding zijn. Daarnaast zijn de missie, visie en strategie richtinggevend voor het innovatieproces. Wanneer medewerkers de selectie van innovatie ideeën logisch vinden, dan is het innovatieproject sneller afgerond. Het doel van innoveren is niet een perfect innovatieproces volgen, maar dat innovaties significant bijdragen aan een beter bedrijfsproces voor Openclaims of de klanten van Openclaims. Te allen tijde moet voorkomen worden dat Openclaims op een punt komt dat de operatie geslaagd is, maar de patiënt overleden is.

Maxim: Hoe kan je dat voorkomen?

Pieter: Dat is vrij simpel. Betrek je klanten in een zo vroeg mogelijk stadium bij nieuwe innovaties. Het lanceren van een MVP heb ik aan vele organisaties aanbevolen. De feedback die je vervolgens van klanten ontvangt moet je zeer serieus nemen. Laat expliciet aan je klanten zien dat je hun feedback hebt verwerkt in een volgende generatie producten of diensten.

Maxim: Hoe betrek je alle medewerkers in het innovatieproces?

Pieter: Dat begint bij het neerzetten van de organisatiecultuur. De cultuur geeft een medewerker richting hoe hij of zij moet omgaan met nieuwe ideeën. De ideeën van medewerkers zijn een waardevol bezit van een organisatie. Een bottom-up benadering is hierin uiterst wenselijk. Dat geldt zeker voor organisaties waarvan de meeste personen geboren zijn na 1985.

Maxim: Moet je specifieke personen of rollen aandacht geven in het innovatieproces?

Pieter: Ja, dat is zeker noodzakelijk. De kenniswerkers binnen organisaties, ofwel de informatie sponsen van de afdeling, hebben binnen IT-organisaties veelal een specifieke vaardigheid. Het zijn vaak hackers van systemen en patronen. Zij zijn experts in het inschatten en vooruitdenken van acties die een gebruiker van het systeem uit gaat voeren. Als je hun analyse en de uiteindelijke product- of dienstspecificatie koppelt aan de marktbehoeften dan is het innovatieproces gestart. Een innovatiemanager moet wel serieus aandacht besteden aan de sociale interacties van de kenniswerkers, aangezien dat een valkuil van kenniswerkers is.

Maxim: Welke sociale interacties zijn een valkuil van kenniswerkers?

Pieter: Het inzien van niet uitgesproken verwachtingen is een enorme valkuil als je met kenniswerkers binnen IT-organisaties werkt. Praktisch uit zich dit door het niet begrijpen van het gecommuniceerde. Als je met IT-specialisten werkt is communiceren altijd een uitdaging.

Maxim: Als de kenniswerkers de systemen en patronen geanalyseerd hebben hoe kan je dan ervoor zorgen dat die informatie op een juiste wijze toegepast wordt?

Pieter: Om kennis toe te passen in een nieuw product of dienst moet die kennis eerst bekend zijn bij de teamleden in het innovatieproject. De kennis moet dus eerst overgedragen worden. Door dit tijdens een structurele meeting expliciet ter sprake te brengen wordt het delen van kennis een tweede natuur. Voordat het zover is, zijn er vaak vele meetings gehouden om te zorgen dat iedere betrokkene dezelfde visie heeft op het doel van de meeting en het innovatieproces. Dynamisch managen zie ik als enabler om te innoveren in turbulente tijden. In turbulente tijden onderscheidt een organisatie met uitstekende dynamische vaardigheden zich van de concurrentie.

Maxim: Vanuit wetenschappelijk onderzoek zijn elf kritieke succesfactoren vastgesteld die bepalen of een organisatie een veranderingsproces efficiënt kan uitvoeren. Hoe zie jij vanuit je ervaringen met Insurance Tech start-ups die kritieke succesfactoren?

Pieter: Het is niet noodzakelijk om de structuur en middelen vast te leggen om een veranderingsproces uit te voeren. Het gedetailleerd vastleggen van het implementatieplan heeft geen meerwaarde voor een start-up. Het is al voldoende om de kaders met elkaar af te spreken en regelmatig de kaders van het project te benoemen in een voortgangsgesprek. Dat gebeurt vaak op een informele wijze in een start-up. De laatste twee factoren zijn geen kritieke succesfactoren als je het mij vraagt.

Maxim: Wat is je ervaring met de overige factoren die wel het succes bepalen voor een veranderingsproces?

Pieter:

Dwingende behoefte

Allereerst is het inderdaad belangrijk om een behoefte te creëren, zodat medewerkers de verandering omarmen. De verandering moet natuurlijk aanvoelen. Medewerkers krijgen dan het gevoel dat die specifieke verandering de enige weg is om het doel te bereiken. Dit gevoel moet optimaal benut worden.

Zichtbaar leiderschap

Het managementteam moet tijdens de verandering op de werkvloer aanwezig zijn om het projectteam dat belast is met de verandering ondersteunen. In een start-up zijn de lijntjes zo kort, dat vaak een managementteam lid actief betrokken is bij de verandering. Dit maakt het betrekken van overige medewerkers in de verandering een stuk makkelijker.

Doel georiënteerd

Ik begrijp niet waarom doel georiënteerd een hoge prioriteit moet hebben. Start-ups hebben tenslotte niet te maken met grote veranderingsprocessen zoals fusies van afdelingen of organisaties.

Medezeggenschap medewerkers

Medewerkers die werken bij start-ups zijn over het algemeen meer betrokken om het einddoel te behalen dan medewerkers die voor een multinational werken. De afstand tot het niveau waar besluiten genomen worden is veel groter bij een multinational. De medezeggenschap die medewerkers in Insurance Tech start-up willen, moeten zij ook krijgen. Dit is een van de voorwaarden waardoor een Insurance Tech start-ups zo succesvol kan zijn. Het managementteam krijgt hierdoor een belangrijke opdracht. Het MT moet haar eigen macht verleggen naar de medewerkers.

Actieve en open communicatie

De boodschap, welke simpel gepresenteerd moet worden, is natuurlijk van groot belang. Om medewerkers betrokken te houden moet er vaak en kort gecommuniceerd worden. De communicatiekanalen zijn ook van belang. Een start-up heeft vaak jonge mensen in dienst die opgegroeid zijn met IT technische oplossingen. Maak hier gebruik van tijdens het veranderingsproces.

Zo kan je gebruik maken van korte video's om de laatste status door te geven aan je medewerkers, dit is spreekt jonge mensen meer aan dan een presentatie via PowerPoint.

Motiveren van gedragsverandering

Het motiveren van het gewenste gedrag is ontzettend belangrijk tijdens een verandering. Maar het is evengoed belangrijk om de weerstand weg te nemen, zodat gedrag aangepast kan worden. Ik zie in de dagelijkse praktijk te vaak een rationele aanpak gebruikt worden om weerstand weg te nemen. Dat is voor mij al een signaal dat een organisatie de situatie niet onder controle heeft. In een start-up met relatief veel hoog opgeleide werknemers is dit risico groter. Probeer altijd de echte oorzaak van weerstand te achterhalen en op te lossen vanuit een psychologische benadering. Dit zal in het begin niet makkelijk zijn, maar wel een efficiënte aanpak om tot een definitieve gedragsverandering te komen.

Snelle winsten behalen

Het bereiken van quick wins is voor een Insurance Tech start-up ontzettend belangrijk, daarmee laat je aan alle werknemers zien dat de verandering positief bijdraagt om een hoger doel te behalen. Veranderingen worden waargemaakt door positief ingestelde personen. Het bereiken van quick wins is voor een Insurance Tech start-up ontzettend belangrijk, daarmee laat je aan alle werknemers zien dat de verandering positief bijdraagt om een hoger doel te behalen.

Maxim: Vanuit wetenschappelijk onderzoek zijn acht kritieke succesfactoren vastgesteld die bepalen of een organisatie een kwaliteitsmanagementsysteem kan implementeren. Hoe zie jij vanuit je ervaringen met Insurance Tech start-ups die kritieke succesfactoren?

Pieter:

Topmanagement betrokkenheid

Voor een Insurance Tech start-up zie ik Topmanagement als het managementteam. Een start-up heeft vaak geen meerdere managementlagen. Ik heb ervaren bij diverse klanten dat de betrokkenheid van het managementteam altijd groot is. Het MT heeft korte lijnen richting het operationele personeel. Het is wel een belangrijke factor, want medewerkers nemen zonder goedkeuring van het MT geen risico om processen en systemen anders in te richten. Het MT moet dus bij het implementeren van een managementsysteem direct betrokken zijn.

Focus vanuit klantperspectief

Een kwaliteitsmanagementsysteem is pas succesvol als het bijdraagt om de behoeften en verwachtingen van klanten te integreren in nieuwe en bestaande producten en diensten. Bij het inrichten of opzetten van het kwaliteitsmanagementsysteem moet de klant voorop gesteld worden. Dit voorkomt dat het kwaliteitsmanagementsysteem een doel op zichzelf wordt in plaats van een middel om een doel te bereiken.

Training

Training is een belangrijk aspect om de grondbeginselen van kwaliteitsmanagement te implementeren in een systeem. Vaak wordt de hulp van een extern bureau ingeschakeld om het train-de-trainer principe toe te passen. Daarbij wordt een trainer getraind door een professioneel bureau en de trainer geeft zijn kennis intern door middel van een training aan het overige personeel.

Continu verbeteren en innoveren

In een Insurance Tech start-up zijn de medewerkers relatief zeer betrokken bij het besluitvormingsproces om verbetermaatregelen te implementeren. De medewerkers komen dus met verbetervoorstellen en het MT behandelt die voorstellen. Deze bottom-up benadering is zeer wenselijk in een start-up. Het team moet gezamenlijk verantwoordelijk zijn om het kwaliteitsmanagementsysteem op peil te houden en waar nodig te verbeteren.

Samenwerken

Om het kwaliteitsmanagementsysteem te implementeren moet de hele organisatie samenwerken. Het is wel verstandig om de taken rondom de implementatie toe te wijzen aan een multidisciplinair team. Kwaliteit moet 'gedragen' worden door hele organisatie. Het multidisciplinair team moet de verantwoordelijk- en bevoegdheden per teamlid vaststellen. Iedereen moet duidelijk weten wat zijn of haar taken zijn. De verantwoordelijk- en bevoegdheden mogen niet conflicterend zijn. Als die wel conflicteren dan neemt de motivatie, om bij te dragen aan de implementatie, af bij de teamleden.

Betrokken medewerker

Ik denk dat een betrokken medewerker niet meer voldoende is om voorop te kunnen lopen. Organisaties gaan nu een tijdperk in waarin passievolle medewerkers de norm worden. Dit geldt zeker bij interne veranderingstrajecten. Een start-up moet gebruik maken van de informele leiders om leiding te geven, want zij zijn degene die daadwerkelijk mensen kunnen bereiken en hun passie aanwakkeren.

Benchmarking

Een Insurance Tech start-up opereert in een onzekere wereld. KPI's van andere organisaties kunnen een beeld schetsen of bijvoorbeeld het veranderingsproces snel genoeg is. Het blijft echter lastig om op basis van KPI's te besluiten of de organisatie goed of slecht presteert. Het blijft een complex proces en iedere organisatie loopt tegen andere zaken aan.

Erkenning van prestaties

Ik kan niet genoeg benadrukken dat het belonen van medewerkers voor de geleverde prestaties een zeer efficiënt middel is om een verandering te bereiken. Een simpel woordje aan een werknemer dat hij of zij goed werk levert is vaak al voldoende. Die erkenning moet wel gemeend en serieus over komen anders is het beter om niets te zeggen.

Bedankje en afsluiting

ISO 27001 - OPENCLAIMS

TRAININGEN

Zoals je gemerkt hebben zijn de trainingen voor het op orde krijgen van het informatiebeveiligingssysteem gestart. De volgende training, namelijk product/proces risico management, zal een interactief karakter hebben. Aan iedereen de opdracht om de komende twee weken informatiebeveiliging(IB) **risico's** waar te nemen. Deze worden in de training behandeld.

WAAROM IS DIT BELANGRIJK VOOR OPENCLAIMS?

Omdat wij met gevoelige informatie werken (bijvoorbeeld persoonsgegevens), is het vanuit afnemers (verzekeraars/fleet-owners/lease-maatschappijen) een eis dat wij ISO 27001 gecertificeerd worden. Aangezien de menselijke factor binnen Openclaims de zwakke schakel is, zijn de trainingen een effectieve manier om iedereen met dezelfde **ISO mindset** te krijgen.

INTERNE AUDIT

Op **2 februari** zal onze adviseur een interne audit laten uitvoeren. Dit wordt gezien als de eerste belangrijk mijlpaal voor het behalen van het certificaat. Iedereen moet dan voor zichzelf goed duidelijk hebben wat er van hem of haar verwacht wordt en hoe te reageren!

VOORBEREIDING OP INTERNE AUDIT

Om de interne audit succesvol te laten verlopen moet er natuurlijk het e.e.a. voorbereidt worden. In Jira worden momenteel de acties uitgezet. Daarnaast zal Maxim in week 4 (20-27 januari) een interne audit training plannen i.o.m. de teamleiders.

Tijdslijn nog plaatsen!

KLACHTEN MANAGEMENT IN JIRA

Binnenkort zullen alle klachten gemeld kunnen worden in Jira. Hiervoor wordt een aparte omgeving gecreëerd. Aangezien wij 3 maanden aantoonbaar bezig moeten zijn met een klachtensysteem is het **noodzakelijk** dat iedereen, als hij of zij een klacht heeft ontvangen, deze **doorstuurt naar Maxim**! Het betreft hier de klachten vanaf november 2016.

[Link](#) naar de definitie van een klacht.

SAMENVATTING

Oproep: komende twee weken (IB) risico's waarnemen, ISO mindset, 2-02-2017 Interne audit, Training is noodzakelijk, Klachten vanaf november doorsturen.

Bijlage 11: Opsomming initiatieven ISO 27001 project

Idee:	Afkomstig van:	Idee evaluatie door projectteam
10 gouden regels voor informatiebeveiliging	Joris Hooi	Goed idee, de 10 gouden regels zijn beschreven op een affiche.
Phising mail uitvoeren	Marcel van den Brink	Goed idee, opdracht is gegeven aan een securitybedrijf om een phising mail attack uit te voeren.
USB verbieden	Tobias Hanke	Goed idee, is doorgevoerd
Lastpass instructie	Joris Hooi	Goed idee, instructie is gemaakt en gepresenteerd aan al het personeel.
Vergrendelen van computers	Linde Oostenbroek	Goed idee, is doorgevoerd
Mobiele telefoons van de zaak gebruiken	Mick Steffens	Goed idee, mobiele telefoons en extra batterijen zijn aangeschaft
Gebruik van Slack in plaats van whatsapp	Joris Hooi	Goed idee, is doorgevoerd
Kluis voor zeer gevoelige informatie	Emma Oostenbroek	Dit idee is niet doorgevoerd, zeer gevoelige informatie wordt op een andere locatie bewaard dan het kantoor. Het risico op verlies en onbevoegde inzage is hierdoor beperkt
Papier vernietiger	Maxim Kolkman	Goed idee, papier vernietiger is aangeschaft
Slot op de kast in de gang laten maken	Stephan Stergiou	Goed idee, slotenmaker heeft het slot hersteld
Noodladder om via het raam te kunnen ontsnappen	Anthony Quick	Goed idee, noodladder is aangeschaft en iedereen is geïnstrueerd.
Noodaggregaat samen met de burelen delen	Franck van der Sluis	Dit idee is niet doorgevoerd, was al in de risicoanalyse opgenomen. Risico is zeer beperkt

Bijlage 12: QA Quiz

QA - QUIZ

Person	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
LEX	X	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓									
Stephen	X	X	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓									
Joris	X	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓									
Madel	X	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓									
Linde	X	X	X	X	✓	✓	✓	✓	✓									
Tobias	X	✓	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓									
Len	X	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓									
Emma	✓	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓									
Britt	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓									
Farhad	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓									
Mick	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓									
FRANCK	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓									

1

2

3

Onder leiding van:
ISO-Quizmaster

MAXIM Kolkman!

1. Mick
2. Len / Joris
3. De Rest