

Samenwerken

Ondersteunen

Verbinden



zorgaanzet

werkt voor zorg en welzijn

Titel: Samenwerken, ondersteunen, verbinden

Naam: **Helen Nijssen**

Studentnummer: **2148012**

Studie: **Fontys Hogeschool Communicatie**

Naam organisatie: Zorg aan Zet (afkorting: ZaZ)

Organisatiebeschrijving : Regionale arbeidsmarktorganisatie in zorg en welzijn. +/- 15 medewerkers

Website: <http://www.zorgaanzet.org>

Bezoekadres: Godsweetersingel 77

6041 GK Roermond

Postbus 204, 6040 AE Roermond

Opdrachtgever Joep Mooren

Manager

| Voorwoord

Hoe vaak heb ik niet het voorwoord van een boek overgeslagen, hoe vaak ben ik niet verbaasd geweest over de lengte van een dankwoord... misschien komt het, omdat ik nog nooit zo dicht bij het schrijven van een boek ben geweest. Want dat is het, een boekwerk.

Vanaf het derde studie jaar is Communicatie echt mijn ding geworden. De geweldige tijd die ik met ons studenten communicatiebureau Draad Communicatie heb gehad, zal ik nooit vergeten. Onder het genot van heel veel humor heb ik in die tijd veel geleerd over samenwerken en aanpakken. Op een hoog tempo vlogen de weken en de opdrachten voorbij. Met een tevreden gevoel kijk ik terug op die periode.

In hetzelfde jaar heb ik ook mijn passie voor interne communicatie ontdekt. De module Change Agent heeft mij erg aangesproken, maar was wat mij betreft nog te veel gericht op werkvormen en te weinig op strategie. Een afstudeer scriptie in de richting van Corporate Communicatie heeft ervoor gezorgd dat ik mijzelf heb kunnen verdiepen in dit vakgebied. Ondertussen heb ik gezocht naar een vervolgopleiding. Hopelijk gaat de master Human Resource Studies in Tilburg mijn kennis verbreden en mij vormen tot een echte interne communicatie adviseur vormen.

De scriptieperiode is voor mij rustig verlopen. De stress is weggebleven, de zenuwen helaas niet. Ik ken deze scriptie ondertussen van binnen en van buiten. Mijn ogen bewegen over de pagina's. Ik weet wat er staat, maar ik lees niet meer. Het is tijd om af te ronden.

Zorg aan Zet was een geweldige opdrachtgever. Ze hebben mij met open armen ontvangen en zijn vanaf het begin heel meewerkend geweest. De vrijheid die ze mij gaven heeft me goed gedaan en ik ben erg trots op mijzelf en op het resultaat. Ik wil alle medewerkers bedanken. Met name Joep Mooren en Loes Claessen, waarbij ik altijd terecht kon met vragen of wanneer ik tips nodig had. Hun luisterend oor en actieve houding geeft mij vertrouwen dat zij binnen Zorg aan Zet mijn advies ook gaan oppakken.

Niet alleen bij Zorg aan Zet heb ik vrijheid gekregen. Ook Jacqueline Theunissen, mijn begeleidster vanuit school, heeft mij altijd gestimuleerd mijn eigen keuzes te maken. Haar positieve insteek en feedback heeft mij vertrouwen gegeven in mijn eigen bekwaamheid. Haar bekendheid met het afstudeerproces was voor mij een grote steun. Ze stond open voor verhalen over baaldagen, een writers block week of rare dingen op de Facebookgroep (communicatie jaar 4). Niks was voor haar vreemd, gelukkig. Even lekker uitblazen.

Verder zijn er natuurlijk mensen in mijn persoonlijke omgeving die veel geduld met mij hebben gehad en een bedankje verdienen. Braaf is de scriptie opnieuw en opnieuw gelezen. Soms hebben de meest verrassende mensen voor nieuwe inspiratie gezorgd. Tijdens het schrijven van je scriptie haal je nieuwe ideeën uit de gekste gesprekken.

Bedankt lieve Facebook en Twitter vrienden voor al jullie likes, retweets en reacties als ik iets poste over mijn ups en downs tijdens de afgelopen maanden.

Bedankt allemaal voor jullie steun.

*Helen Nijssen
Roermond, mei 2013*

| Begrippenlijst

ZaZ	Zorg aan Zet
BMC	Business Model Canvas
Deelnemers	Zorgorganisaties die aangesloten zijn bij Zorg aan Zet
LOAZ (-Zuid en -Noord)	Limburgs Overleg Arbeidsmarkt Zorg, deze wordt hierbinnen nog eens gesplitst in Noord en Midden Limburg en Zuid Limburg
GVP('s)	Gemeenschappelijke Vertrekpunten
HCA	Human Capital Agenda
InspiHRe	Inspiratie bijeenkomst van Human Resource managers
HR	Human Resources

| **Management summary**

Een korte samenvatting van de resultaten en het advies in deze scriptie.

Deze scriptie geeft antwoord op het volgende communicatievraagstuk: Hoe kan communicatie ervoor zorgen dat de deelnemende organisaties vaker vanuit zichzelf de samenwerking opzoeken en er minder getwijfeld wordt aan het belang van deelname en het belang van de organisatie.

Zorg aan Zet (ZaZ) is een stichting die afhankelijk is van de bijdrage die de deelnemers betalen bij lidmaatschap. Hun producten/diensten worden afgestemd op de deelnemers. Ze willen graag goed communiceren met deze deelnemers, maar de aangesloten zorgorganisaties lijken soms niet goed te weten wat Zorg aan Zet voor hen kan betekenen en kan doen.

In de oriëntatie komt als snel naar voren dat het bestaansrecht van ZaZ niet gemakkelijk te achterhalen valt. Dit is een gedeelte van de oorzaak. Wanneer de deelnemers niet goed weten waar de organisatie zich voor inzet en wat hun uiteindelijke doel is, kunnen zij zich niet identificeren met de organisatie en is het lastig voor hen om zich te binden.

Het onderzoek is dan ook gericht op het doen van een GAP-analyse en bestaat vooral uit interviews (kwalitatief onderzoek). De onderzoeksdoelgroepen zijn de geïnterviewde mensen; de manager, de medewerkers en respondenten vanuit deelnemende zorgorganisaties.

Er blijkt geen groot verschil te zitten tussen de gewenste identiteit (het gewenste imago), de werkelijke identiteit en het werkelijke imago. Tussen de gewenste identiteit en de fysieke identiteit zit wel een groot verschil. Dit zit hem voornamelijk in de boodschap van ZaZ. Hierbinnen is lastig het bestaansrecht te ontdekken. Niet van de organisatie in het algemeen en ook niet binnen de projecten.

Vanuit de interviews, intern en extern, komt naar voren dat dit wel gewenst is. ZaZ mag zichzelf meer profileren en zou meer transparant en open mogen zijn. Deze zaken staan in verband met de binding van de deelnemers met de organisatie.

Hoe wordt meer betrokkenheid gecreëerd en hoe krijgen de deelnemers meer binding met de organisatie? Er wordt ingegaan op de mate van bekendheid met de deelnemers. De afgevaardigde van de deelnemende zorgorganisaties hebben graag persoonlijk contact met de medewerkers van ZaZ. Ze voelen zich betrokken bij het project waaraan ze werken en de projectcoördinator waar ze veel contact mee hebben. Het is belangrijk het persoonlijk benaderen uit te bouwen.

Het creëren van betrokkenheid gebeurt door het verkrijgen van alignment. Dit richt zich op het regelmatig zenden van inhoudelijk sterke content. Hiervoor moet dit intern eerst opgepakt worden. Begin intern met het delen van successen en verhalen, om dit later naar buiten te brengen. Toon bekwaamheid en zet ZaZ neer als een sterk netwerk. Zorg voor meer identificatie van de deelnemers met ZaZ door te communiceren vanuit het bestaansrecht. Creëer meer herkenbaarheid, stuur op interactie en zet het verhaal van de organisatie goed neer.

ZaZ zou vooral haar conversatiepotentieel mogen benutten. Het communiceren over processen of zaken wordt soms vergeten. Benut ieder contactmoment optimaal, medewerkers en deelnemers worden niet snel te veel geïnformeerd. Het is niet erg als informatie gefilterd wordt. Ga hierbij in op een persoonlijke benadering. Belonen loont en een vermelding zorgt ervoor dat ook anderen zich bewust worden van het feit dat ze bij ZaZ dingen kunnen aandraagen. Beschouw ook de deelnemers als conversatiepotentieel en wees niet bang hun hulp te vragen.

Bij de implementatie van dit advies is de rol van de manager en de rol van communicatie belangrijk. Het samen oppakken van het advies is echter nog veel belangrijker. Er zal in meer of mindere mate een gedragsverandering van de medewerkers verwacht worden. De grootste stap voor de medewerkers is het actief bezig zijn met communicatie, tijdens de alledaagse werkzaamheden. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen 'Quick wins', hiermee kan snel aan de slag worden gegaan, en 'long term investments'. Deze kosten meer tijd en energie om op te pakken en het duurt langer voordat er resultaten worden geboekt.

| Inhoudsopgave

	Voorwoord	3
	Begrippenlijst	4
	Management Summary	5
	Inhoudsopgave	7
1 	Inleiding	9
1.1	De organisatie	9
1.2	Aanleiding	9
1.3	Probleemstelling vanuit de organisatie	10
1.4	Communicatievraagstuk	10
1.5	Leeswijzer	10
2 	Oriëntatie	11
2.1	Organisatie op beleidsniveau	11
2.2	Het bestaansrecht achterhalen	13
2.3	Effectieve communicatie – intentie en effect	14
2.4	Communiceren van je organisatie identiteit	14
2.5	De volgende stap	15
3 	Onderzoeksopzet	17
3.1	Onderzoeksdoelstelling	17
3.2	Onderzoeksmethoden	18
3.3	Onderzoeksdoelgroep	20
4 	GAP-analyse	21
4.1	Stap 1: Het bepalen van de gewenste identiteit (het gewenste imago)	21
4.2	Stap 2: Het meten van de werkelijke identiteit	22
4.3	Stap 3: Het meten van de fysieke identiteit	25
4.4	Stap 4: Het meten van het werkelijke imago	27
4.5	De GAP's	30
5 	Inzichten	33
5.1	De organisatie	33
5.2	Medewerkers/identiteit	33
5.3	Huidige communicatie	33
5.4	Externe kennis/imago	34

6 	Advies	36
6.1 	Ken je deelnemers	36
6.2 	Alignment – het creëren van betrokkenheid	37
6.3 	De Conversation Company – het benutten van je conversatiepotentieel	43
7 	Implementatie advies	47
7.1 	Samen aanpakken	47
7.2 	Quick wins	48
7.3 	Long term investments	49
	Bronvermelding	51
	Bijlagen	52
	Bijlage 1 Gesprek Joep Mooren en Loes Claessen (De Golden Circle)	52
	Bijlage 2 Opgestelde interviews	54
	2.1 Opgesteld intern interview	54
	2.2 Opgesteld extern interview	55
	Bijlage 3 Intern interview	58
	3.1 Analyse interne interviews, per vraag	58
	3.2 Uitwerking interne interviews	67
	Bijlage 4 Extern interview	89
	4.1 Analyse externe interviews, per vraag	89
	4.2 Uitwerking externe interviews	98
	Bijlage 5 Touch points van Zorg aan Zet	118
	Bijlage 6 Communicatiepunten teamoverleggen	119

1 | Inleiding

Om een eerste beeld te geven van de organisatie wordt in dit hoofdstuk uitleg gegeven over de organisatie, de aanleiding van de opdracht (huidige situatie) en de voorlopige opdracht. Daarna wordt kort met de leeswijzer een inzicht gegeven in de inhoud van de hoofdstukken.

1.1 | De organisatie

Zorg aan Zet (ZaZ) is een regionale arbeidsmarktorganisatie, werkzaam voor organisaties binnen de sector zorg en welzijn. Het is een stichting met een bestuur waarin de deelnemers vertegenwoordigd zijn en mede de beleidslijn bepalen. Nagenoeg alle zorgorganisaties in Limburg zijn bij ZaZ aangesloten. Deze zorgorganisaties nemen het activiteitenpakket af, dat continu wordt afgestemd op hun wensen en behoeften. Uitkomsten van arbeidsmarktonderzoeken zijn de basis van de activiteiten.

ZaZ ondersteunt en faciliteert de aangesloten zorgorganisaties met vijf programmalijnen:

- Strategisch arbeidsmarktbeleid
- Duurzame inzetbaarheid
- Werven met beleid
- Kwalificeren voor zorg en welzijn
- Anders werken

Met deze programmalijnen ondersteunt en faciliteert ZaZ de aangesloten deelnemers bij het werven, opleiden en behouden van hun zorgpersoneel. Deze programmalijnen worden in samenwerking met RegioPlus¹ opgesteld en in Nederland breed in verschillende regio's ingezet met input van de deelnemende organisaties.

De kracht van ZaZ ligt in de combinatie van strategische en beleidsmatige activiteiten naast concrete en praktische ondersteuning. Uitgangspunt bij alle activiteiten is samenwerking met en input door de aangesloten zorgorganisaties. Binnen de programmalijnen worden activiteiten en projecten helder gestructureerd.

ZaZ is in het leven geroepen door zorgorganisaties om zich samen beter te profileren op de arbeidsmarkt. Ze zetten de zorgsector op de kaart. Kennisdeling is een kernactiviteit. ZaZ gelooft dat je samen sterker staat.

1.2 | Aanleiding

Zorg aan Zet (ZaZ) is door zorgorganisaties in Limburg opgericht met een op de arbeidsmarkt gericht takenpakket. De deelnemers (aangesloten zorgorganisaties) bepalen door hun input de activiteiten. ZaZ maakt een programma voor meerdere jaren dat door het bestuur wordt goedgekeurd, inclusief de financiering. ZaZ is verantwoordelijk voor de uitvoering van de programmalijnen en betreft de zorgorganisaties hierbij. Ze leggen verantwoording af en geven behaalde resultaten weer.

ZaZ heeft op uitgebreid niveau contact met haar deelnemers via jaarverslagen, regionale overleggen, ZorgGazetten, drie websites en in de toekomst ook nog een forum. Toch lijken de aangesloten zorgorganisaties niet goed te weten wat ZaZ voor hen betekent en kan doen.² Vanuit de deelnemers komt regelmatig de vraag; "waarom zijn wij deelnemer?". De organisatie moet veel aan de deelnemers 'trekken' wanneer het gaat om het meedoen aan nieuwe projecten. Daarbij denkt ZaZ

¹ Landelijk dekkend samenwerkingsverband van regionale arbeidsmarktorganisaties voor zorg en welzijn, ze vormen het schakelstuk tussen landelijke kaders en regionale activiteiten. Zij werkt nauw samen met het Ministerie van Volksgezondheid en zorgt voor en verdeelt de subsidies onder de verschillende arbeidsmarkt organisaties. <http://regioplus.nl/> | Geraadpleegd op 14-02-2013

² Uitkomst uit brand scan gedaan door Diana Russo in februari/maart 2011

dat informatie over deelname aan projecten en samenwerking niet verder intern wordt doorgespeeld in de deelnemende organisaties

1.3 | Probleemstelling vanuit de organisatie

Ondanks de vele communicatie vanuit ZaZ lijken bedrijven weinig vanuit zichzelf ZaZ te benaderen. Ze moeten hard werken om deelnemers te vinden voor nieuwe projecten en zijn daarom op zoek naar meer eigen initiatief vanuit de deelnemende organisaties. Daarbij twijfelen sommige zorgorganisaties over het doel/de reden van hun deelnemerschap bij ZaZ.

Het is van belang dat er meer structuur wordt aangebracht in de corporate communicatie gericht op de verschillende doelgroepen en stakeholders van Zorg aan Zet, om de toegevoegde waarde die de organisatie voor hen heeft beter en stelselmatiger onder de aandacht te brengen.

1.4 | Communicatievraagstuk

Hoe kan communicatie ervoor zorgen dat de deelnemende organisaties vaker vanuit zichzelf de samenwerking opzoeken en er minder getwijfeld wordt aan het belang van deelname en het belang van de organisatie.

1.5 | Leeswijzer

Hoofdstuk 2 | Oriëntatie

De oriëntatie gaat in op de organisatie en is daarbij een verkenning van het vraagstuk.

Hoofdstuk 3 | Onderzoeksopzet

In de onderzoeksopzet wordt de opdracht toegelicht en worden de deelvragen benoemd die antwoord gaan geven op de hoofdvraag. Verder worden de verschillende methodes die gebruikt zijn en de onderzoeksdoelgroep besproken.

Hoofdstuk 4 | GAP-analyse

Stapsgewijs wordt in dit hoofdstuk de GAP-analyse toegelicht en tot slot worden de gaten tussen de identiteit en het imago beschreven.

Hoofdstuk 5 | Inzichten

In dit hoofdstuk worden kort de belangrijkste inzichten vanuit de interviews besproken.

Hoofdstuk 6 | Advies

Het advies spitst zich toe op drie zaken; ken je deelnemers, creëer betrokkenheid en benut het conversatiepotentieel.

Hoofdstuk 7 | Implementatie advies

Het implementatie advies verheldert hoe de organisatie om moet gaan met het advies. Verder wordt een onderscheid gemaakt in 'Quick wins' en 'Long term investments'.

2 | Oriëntatie

De oriëntatie tijdens deze scriptie heeft een grote invloed gehad op het aanscherpen van de opdracht en de richting van het onderzoek. Daarom worden de bevindingen en dit proces in een apart hoofdstuk beschreven.

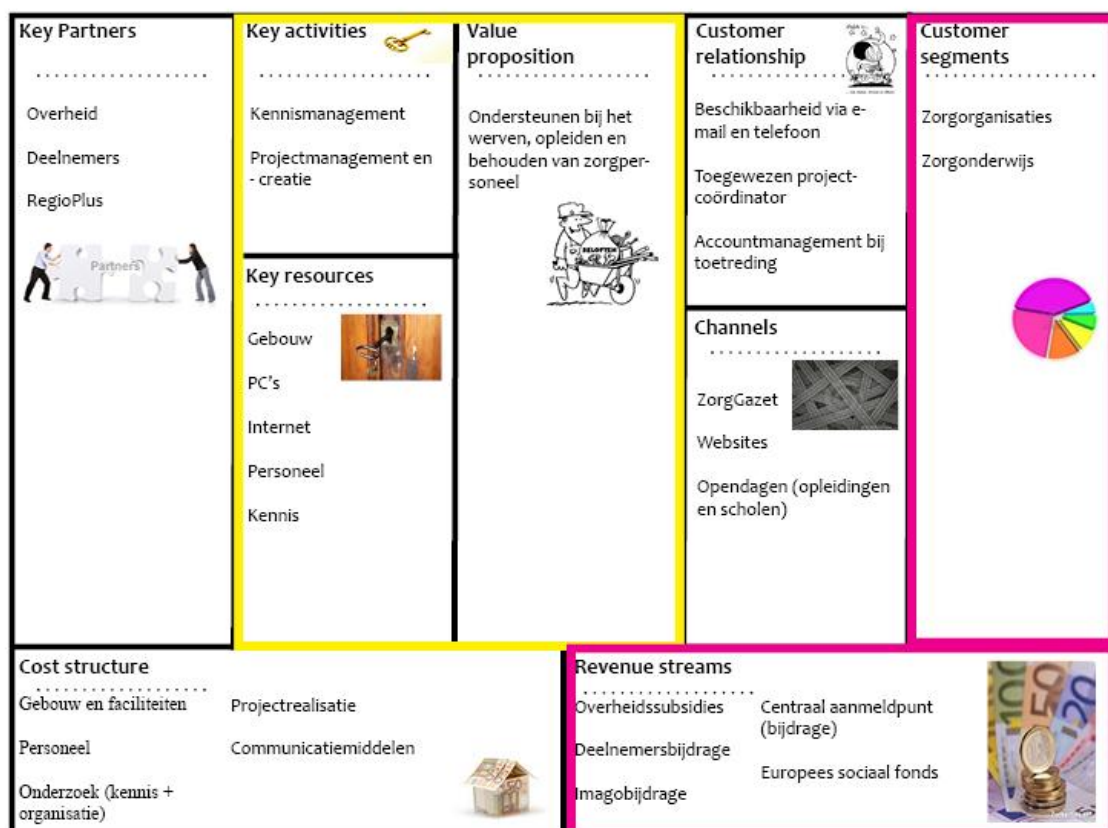
Tijdens de oriëntatie is gericht gekeken naar de organisatie en het probleem. Om een beter zicht te krijgen op de opdracht en de knelpunten die in de organisatie, en met name in de communicatie, worden beleefd of ervaren. Er is hierbij vooral deskresearch uitgevoerd en tussendoor is er, voornamelijk informeel, kort gesproken met de medewerkers.

2.1 | Organisatie op beleidsniveau

ZaZ is een kleine organisatie met korte lijnen. Er lopen veel verschillende projecten die elkaar raken en soms door elkaar heen lopen. Daardoor is er samenhang in de werkzaamheden. Die samenhang is echter ingewikkeld in kaart te brengen en naar buiten toe te communiceren. Om een goed beeld te krijgen van de organisatie op beleidsniveau is het Business Model Canvas (BMC)³ ingevuld. Het BMC is ingedeeld in verschillende segmenten.

Het BMC gaat in op de opbouw van de organisatie; wat zijn de belangrijkste doelgroepen, wie zijn de belangrijkste partners, wat is de waardepropositie, etc. Business modellen worden al jaren gebruikt bij het beginnen of onderzoeken van een organisatie. Dit model is echter heel vernieuwend, omdat het overzichtelijk is en visueel ingevuld kan worden. Hierdoor is het BMC voor mensen uit verschillende functies gemakkelijk te begrijpen.

BMC Zorg aan Zet



³ Pigneur, I. & Osterwalder, A. | 2010 | Business Model Generatie | Deventer | Kluwer

- **Customer segments**

De klantensegmenten bestaan uit de deelnemende zorgorganisaties en zorgonderwijsinstellingen die zich verbinden aan ZaZ. Voornamelijk de deelnemende zorgorganisaties zijn belangrijk. Deze zorgen voor een groot gedeelte van inkomsten door het betalen van de deelnemersbijdrage en advertentiemogelijkheden. Deze scriptie richt zich dan ook op de aangesloten zorgorganisaties.

- **Value proposition**

De waardepropositie wordt in eerste instantie geformuleerd als: "Ondersteunen bij het werven, opleiden en behouden van zorgpersoneel". Als er gekeken wordt naar deze belofte, blijkt dit eerder gericht te zijn op 'wat' ZaZ doet, de activiteiten van de stichting, dan dat het daadwerkelijk betrekking heeft op de waardepropositie. Later in deze scriptie wordt besproken hoe hiermee is om gegaan en hoe de werkelijke waardepropositie naar boven is gehaald.

- **Channels**

Bij de organisatie voelt het alsof ze zich suf communiceren. Als er verder gekeken wordt naar de middelen/kanalen die werkelijk gericht zijn op het positioneren van ZaZ, komen alleen het jaarverslag, de ZorgGazet en de website terug. Daarnaast is er eenmalig een boekje over de medewerkers en hun werkzaamheden gemaakt, maar dit is al snel verouderd door het wisselen van medewerkers. Soms staat ZaZ nog met een stand op open dagen (opleidingen en middelbare scholen) om hun producten "ikbenbelangrijk.nu" en "zorgnetlimburg.net" aan te prijzen. Op de eigen website is heel veel informatie vinden. De website is echter niet goed handelbaar en het is moeilijk om de samenhang te zien in de verschillende programmalijnen van de organisatie.

- **Revenue streams**

De inkomstenstromen bestaan voornamelijk uit de deelnemersbijdrage aangevuld met de imagobijdrage en de bijdrage vanuit het Centraal aanmeldpunt (advertentie mogelijkheid). Daarnaast ontvangt ZaZ vanuit de overheid subsidies om de zorgsector goed op de kaart te zetten.

- **Key resources**

De key resources bestaan eigenlijk uit de gewone zaken; het gebouw, de kosten van internet en computers en het personeel, die veel kennis hebben op het gebied van arbeidsmarkt en ontwikkelingen in de maatschappij. Die van belang kunnen zijn of invloed kunnen hebben op de zorgsector.

- **Key activities**

De kernactiviteiten zijn gericht op kennismanagement en op projectmanagement en -creatie.

- *Kennismanagement*; het delen van kennis op gebied van maatschappelijke ontwikkelingen met invloed op de zorgsector en hoe deelnemende organisaties hier in hun organisatie mee om kunnen gaan.
- *Projectmanagement en -creatie*; voornamelijk gericht op de imagocampagne die ZaZ verzorgt voor de zorgsector (Limburg) in zijn geheel. Hierbij verzorgen zij voor zorgorganisaties open dagen of informatiedagen waarbij geïnteresseerde scholieren meer te weten kunnen komen over opleidingen of werken in de zorg.

- Key partners

Deelnemende zorgorganisaties, overheden RegioPlus zijn voor ZaZ de belangrijkste partners. De overheid bepaalt in grote lijnen de mogelijkheden in de zorg, aangezien zij de subsidies 'vergeven'. Deelnemende zorgorganisaties zijn belangrijk voor de organisatie om verschillende redenen; zij laten ZaZ merken wat zij nodig hebben binnen hun organisatie en/of sector en zijn van belang om bepaalde projecten uit te voeren en te laten slagen. RegioPlus is de overkoepelende organisatie boven ZaZ, hier vallen verschillende arbeidsmarktorganisaties in Nederland onder. Zij hebben nauw contact met de overheid, verdelen subsidies en geven de richtlijnen aan waar de werkzaamheden van ZaZ onder moeten vallen.

- Cost structure

De kostenstructuur vloeit voort uit de key resources en de werkzaamheden. Voor een gedeelte moet ZaZ zaken zelf financieren om daarna kosten te declareren bij de overheid.

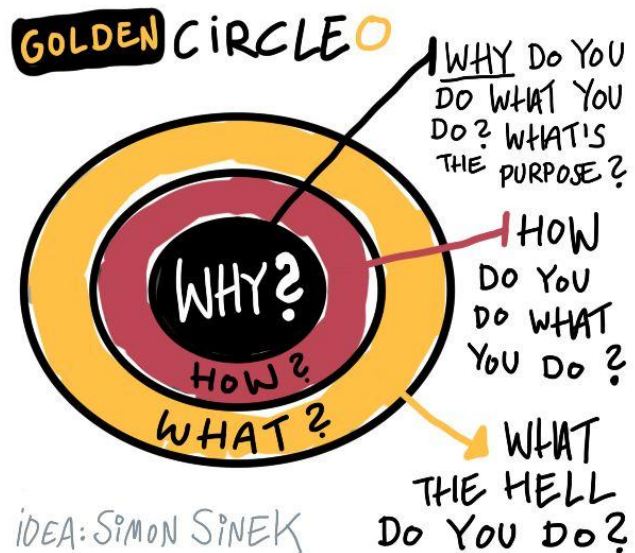
Tijdens het invullen van het BCM model liep de analyse vast op de waardepropositie. Uit de corporate communicatiemiddelen (website, jaarverslag) viel de waardepropositie "het ondersteunen van zorgorganisaties bij het werven, opleiden en behouden van zorgpersoneel" op te maken. Deze propositie is echter gericht op het 'wat' (wat de organisatie doet) en verklaart niet het bestaansrecht; het 'waarom', van de organisatie. Om te kijken naar het bestaansrecht en of dit leeft bij de medewerkers, wordt tijdens korte gesprekken gekeken of zij op deze vraag antwoord konden geven. Ook in deze gesprekken vielen de medewerkers al snel in het 'wat' in plaats van in het 'waarom' van de organisatie.

2.2 | Het bestaansrecht achterhalen

Door in gesprek te gaan met Joep Mooren (manager) en Loes Claessen (management secretariaat en communicatie) is vastgehouden aan het achterhalen van het bestaansrecht. Om tot de goede conclusie te komen is de Golden Circle⁴ gebruikt om het gesprek te begeleiden.

De Golden Circle geeft duidelijk weer wat het verschil is tussen 'why', 'how' en 'what'. Het is de moderne versie van de missie en de visie van een organisatie.

Simon Sinek is ervan overtuigd dat het in de marketing niet meer werkt om te vertellen "wij hebben de beste computers" (de 'what'), want dat vertellen nog vijf andere computerverkopers. Hij zegt dat je moet vertellen vanuit je 'why'; waarom zijn jullie de beste computers gaan maken, waar gelooft de organisatie in. Op deze manier zal de consument die dezelfde waarden en hetzelfde geloof heeft als de organisatie voor jou kiezen, omdat deze consument achter jou staat en overtuigd is van jouw bestaansrecht.⁵



Zie bijlage 1 voor een verslag van het gesprek en de op ZaZ ingevulde versie van de Golden Circle.

⁴ Sinek, S. | 2011 | De Golden Circle | Geraadpleegd op 13-02-2013 |

http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Positionering/n - De Golden Circle.pdf

⁵ TEDxPuget Sound | 2010 | Simon Sinek: How great leaders inspire action | Videobestand | Geraadpleegd op 13-02-2013 |

http://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action.html

Why: “Samen sterker. Zorg aan Zet gelooft dat zorgorganisaties samen sterker staan met het oog op het uitvoeren van marktdruk en het verkrijgen van een betere positie op de arbeidsmarkt.”

De manager was verrast om te horen dat de medewerkers het lastig vonden antwoord te geven op de ‘waarom’-vraag, maar begreep dit wel aangezien er niet vanuit de missie en visie gecommuniceerd wordt. Hier wordt later met de medewerkers nog een keer serieus op ingegaan tijdens het onderzoek, om vasthoudend te zijn en te kijken of hun mening over het bestaansrecht van de organisatie in enige mate overeenkomt.

Tijdens dit gesprek, met de manager van ZaZ - Joep Mooren, is ook dieper ingegaan op de probleemanalyse. Wat is de huidige en gewenste situatie op het gebied van communicatie met de leden? Hieruit kwam naar voren dat de leden erg passief zijn in hun deelname aan projecten. Er wordt veel vanuit ZaZ aangeboden, maar de deelname hierin blijft minimaal. Bovendien wil ZaZ meer gaan werken aan hand van de vraag van de deelnemende organisatie. Wat willen zij graag dat ZaZ doet of onderneemt? De communicatie met deze deelnemers lijkt erg eenzijdig. Heel vaak komt naar voren dat de manager effectievere communicatie wil om te zorgen voor meer binding, van de deelnemers, aan de stichting.

2.3 | Effectieve communicatie – intentie en effect

Effectieve communicatie, wat is dit precies en wat draagt het bij? Na verschillende definities gevonden te hebben, is onderstaande definitie samengesteld vanuit twee bronnen;

“Effectieve communicatie houdt in dat de bedoeling van de zender gelijk is aan het effect op de ontvanger. Hierbij is het belangrijk dat de zender duidelijk zijn of haar doel voor ogen heeft en dit zelf, of door anderen, goed overbrengt op de ontvanger.”^{6 7}

Met deze definitie in het achterhoofd, de onwetendheid van de medewerkers over de ‘why’ van de organisatie en de beperkte informatie die er over de missie en de visie in de communicatiemiddelen te vinden is, wordt rekening gehouden tijdens het verdere onderzoek en/of het advies.

In februari/maart 2011 heeft ZaZ al een brand scan laten doen waarbij gekeken is naar de interne waarden en de externe perceptie van deze waarden. Opvallend is dat de organisatie laag scoort op transparantie en ook bij de open vragen komt regelmatig naar voren dat klanten de organisatie niet transparant genoeg vinden, niet goed weten wat de toegevoegde waarde van ZaZ is en vinden dat de stichting misschien wel te bescheiden is.

Het lijkt erop dat de ‘why’ niet duidelijk en eenduidig naar de deelnemende organisaties wordt gecommuniceerd. Dit zou kunnen betekenen dat de boodschap die ZaZ graag naar buiten wil brengen niet goed aankomt bij de deelnemers. Na gezocht te hebben naar relevante theorieën en modellen, komt een gap tussen identiteit en imago het dichtste in de buurt van dit probleem.

2.4 | Communiceren van je organisatie identiteit

De bevindingen tijdens de oriëntatiefase lijken op een gap tussen de gewenste identiteit/het gewenste imago en de werkelijke identiteit en het werkelijke imago te duiden. Dit kan verschillende oorzaken hebben. Meest voorkomende oorzaken zijn fusies, maatschappelijke ontwikkelingen (bijvoorbeeld ontslagen), maar ook gewoon het voorbijgaan van tijd.⁸

⁶ Eerstelijnspsychologen Den Bosch (EDB) | Effectieve communicatie | Geraadpleegd op 08-03-2013 | http://www.buurmaners.nl/attachments/File/EDB_Communicatietechnieken.pdf

⁷ Schouten & Nelissen | effectieve communicatie | Geraadpleegd op 08-03-2013 | <http://www.sn.nl/organisatieontwikkeling/Effectieve-communicatie.htm>

⁸ Cees B.M. Van Riel | 2010 | Identiteit en Imago | Den Haag | Sdu Uitgevers bv

Een hypothese is dat voornamelijk van de laatste twee oorzaken sprake is bij ZaZ. De organisatie is in een bepaalde periode, wat betreft het aantal medewerkers, erg gekrompen (2005). Bovendien bestaan ze al een aardige tijd. Door de jaren heen zijn de werkzaamheden veranderd. Vroeger was het bieden van mediaservice, in omvang, een grote werkzaamheid. Tegenwoordig is het aandeel van dit product veel kleiner geworden. Daarentegen neemt het aandeel toe dat zich richt en bezig houdt met het zorgen voor een gezonde arbeidsmarkt in de zorgsector.

Op een bepaald moment kunnen medewerkers en omgeving zich afvragen; “wie zijn wij?”.⁸ Deze omschrijving komt dicht in de buurt bij de signalering omschreven hierboven. Het bestaansrecht komt namelijk niet terug in de huidige communicatie en de brand scan gaf al aan dat klanten de toegevoegde waarde van ZaZ lastig kunnen benoemen en/of zichzelf afvragen wat de toegevoegde waarde voor hun is. Als intern de identiteit duidelijk en sterk aanwezig is en dit goed naar buiten wordt gecommuniceerd, is de kans groter dat er vanuit extern zoals gewenst naar de organisatie gekeken wordt. Het imago klopt dan.

Identiteit: *Hoe een onderneming zichzelf naar binnen en naar buiten presenteert aan hand van de missie, visie en kernwaarden.*

Imago: *“Het organisatie-imago is het beeld dat belangengroepen op een bepaald moment van een organisatie hebben.”⁹*

Corporate communication: Corporate communication is de gehanteerde definitie voor de strategische benadering van het identiteits- en imagobeleid van organisaties. *“Corporate communication is het geïntegreerd managen van alle communicatie-uitingen van een organisatie, zowel intern als extern, gericht op het realiseren van een gewenst organisatie-imago vanuit de organisatie-doelen en de organisatie-identiteit.”⁹*

Het goed communiceren van de organisatie identiteit is belangrijk voor de effectiviteit van communicatie. Zo vertelt ook Simon Sinek aan hand van zijn Golden Circle dat de huidige consument niet meer gelooft in het ‘wat’ van een organisatie, maar graag wil weten waarom en wat de beweegredenen van een organisatie zijn. ‘Wat’ de organisatie doet, doen ook tien anderen of kan door deze of gene zelf gedaan worden.

De identiteit van een organisatie bestaat uit de missie, visie, kerncompetenties, waarden (gehaald uit de huidige communicatiemiddelen) en de hieruit bepaalde Gemeenschappelijke Vertrekpunten (GVP's).⁹ Dit zijn aspecten die in de huidige communicatiemiddelen lastig terug te vinden zijn.

Het imago is hoe de buitenwereld kijkt naar de organisatie, aan hand van wat deze uitstraalt. Het goed communiceren van de missie en visie draagt bij aan het uiten van de ‘why’ en communiceert ook het doel dat de organisatie voor ogen heeft.

2.5 | De volgende stap

De oriëntatie was gericht op het leren kennen van de organisatie en het maken van een probleemanalyse. Tijdens dit vooronderzoek en de probleemanalyse was mijn bevinding dat ZaZ veel communiceert ‘wat’ ze doen, maar niet communiceert met welk doel en wat hun bestaansrecht is. De vraag die hieruit voortkwam is of dit wel bekend is bij de medewerkers van ZaZ en de deelnemende organisaties. Om dit te identificeren wordt het onderzoek gericht op het doen van een GAP-analyse om het verschil tussen de identiteit en het imago vast te stellen. Deze GAP-analyse gaat de kern vormen van het onderzoek in deze scriptie. Hiermee kan gekeken worden of de ‘why’ van

⁸ Cees B.M. Van Riel | 2010 | Identiteit en Imago | Den Haag | Sdu Uitgevers bv

⁹ Van Der Grinten, J. | 2010 | Mind the gap | Den Haag | Boom Lemma uitgevers

ZaZ leeft bij de medewerkers en hoe de deelnemers hierover denken, hoe de communicatie effectiever ingezet kan worden om deze boodschap beter te laten aankomen bij de deelnemers en waar het verschil zit. Welke meerwaarde voelen de deelnemende zorgorganisaties bij hun samenwerking met ZaZ? Bovendien is deze methode open. Er is genoeg ruimte voor eventuele toevoeging van vragen aan de hand van de deelvragen. Hier wordt in het volgende hoofdstuk "Onderzoeksopzet" dieper op ingegaan.

3 | Onderzoeksopzet

Voorafgaande aan deze onderzoeksopzet is er al vooronderzoek gedaan (zie hoofdstuk 2 'Oriëntatie'). De vragen waarop het vooronderzoek is gebaseerd, en antwoord op heeft gegeven, zijn in onderstaande tabel, als deelvragen opgenomen. Deze oriëntatiefase bestond voornamelijk uit deskresearch en literatuuronderzoek. De resultaten van het vooronderzoek hebben invloed gehad op het formuleren van de centrale vraag.

3.1 | Onderzoeksdoelstelling

3.1.1 | Doelstelling

De doelstellingen worden gesplitst:

- in een praktijkdoelstelling; gericht op welke doelen er in de praktijk behaald moeten worden na aanleiding van het advies en
- in een onderzoeksdoelstellingen; gericht op welke informatie naar boven moet komen na het afronden van het onderzoek.

Praktijkdoelstelling

Advies uitbrengen over hoe ZaZ haar communicatie effectiever in kan zetten, zodat deelnemende zorgorganisaties meer binding krijgen met de stichting, omdat zij beter weten waar ZaZ voor staat en uiteindelijk vaker zullen deelnemen en acteren aan/in projecten.

Onderzoeksdoelstelling

Uitvinden welke 'gaps'/gaten er zitten tussen de gewenste identiteit/het gewenste imago en de werkelijke identiteit en het werkelijke imago.

3.1.2 | Centrale vraag

De centrale vraag waar het onderzoek op gebaseerd is:

"Welke gaps/gaten zitten er tussen de gewenste identiteit/het gewenste imago en de werkelijke identiteit en het werkelijke imago?"

3.1.3 | Deelvragen

Bij het onderzoek zijn verschillende methoden gebruikt die allemaal zijn gericht op het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag. Onderstaande deelvragen zullen samen helpen de centrale vraag te beantwoorden en leiden tot een onderbouwd advies.

Onderwerp	Deelvraag	Fase	Onderzoeksmethode
Organisatie	Hoe zit de organisatie in elkaar? (bestaansrecht, doel, werkzaamheden, verhoudingen)	Vooronderzoek	Deskresearch, fieldresearch (gesprekken medewerkers)
	Kunnen de medewerkers het belang van ZaZ aangeven? (waarom ze er zijn)	Vooronderzoek en onderzoek/GAP-analyse	Fieldresearch/intern onderzoek (interviews)
	Kunnen de medewerkers de samenhang van de programmalijnen benoemen? (individueel doel, gezamenlijk doel)	Onderzoek/GAP-analyse	Fieldresearch/intern onderzoek (interviews)

Medewerkers/ identiteit	Hoe ervaren de medewerkers de identiteit van ZaZ?	Onderzoek/GAP-analyse	Fieldresearch/intern onderzoek (interviews)
	Hoe kijken de medewerkers aan tegen de actuele en gewenste situatie op het gebied van contact, samenwerking en communicatie met de deelnemers?	Onderzoek/GAP-analyse	Fieldresearch/intern onderzoek (interviews)
	Wat vinden de medewerkers van de toegevoegde waarde van ZaZ?	Onderzoek/GAP-analyse	Fieldresearch/intern onderzoek (interviews)
	Wat stralen de medewerkers uit naar buiten toe/hoe positioneren zij zichzelf?	Onderzoek/GAP-analyse	Fieldresearch/intern onderzoek (interviews) en observatie
Huidige communicatie	Welke communicatiemiddelen worden ingezet om de deelnemers te bereiken en wat is de boodschap?	Vooronderzoek	Deskresearch
	Hoe wordt gecommuniceerd over de programmalijnen? (wordt er aangegeven; waarom, wat en met welk doel?)	Vooronderzoek en onderzoek/GAP-analyse	Deskresearch
	Hoe denken de medewerkers van ZaZ over de communicatie naar buiten toe?	Onderzoek/GAP-analyse	Fieldresearch/intern onderzoek (interviews)
	Wat is er bekend over participierend of netwerk communicatie?	Vooronderzoek/adviesfase	Deskresearch
Externe kennis/ imago	Hoe kijken deelnemers van ZaZ aan tegen de stichting/wat is het imago?	Onderzoek/GAP-analyse	Fieldresearch/extern onderzoek (interviews)
	Kunnen de deelnemende organisaties benoemen wat de toegevoegde waarde van ZaZ is en waarom zij er zijn? (het doel van ZaZ)	Onderzoek/GAP-analyse	Fieldresearch/extern onderzoek (interviews)
	Weten deelnemende organisaties wat de samenhang van de programmalijnen is en het samenhangende doel?	Onderzoek/GAP-analyse	Fieldresearch/extern onderzoek (interviews)
	Voldoet ZaZ aan de behoeften van de deelnemende organisaties op het gebied van aanbod projecten en communicatie?	Onderzoek/GAP-analyse	Fieldresearch/extern onderzoek (interviews)

3.2 | Onderzoeksmethoden

Tijdens het schrijven van deze scriptie zijn verschillende methoden gebruikt om informatie te verzamelen. Hieronder staan ze kort beschreven. Bij 'fieldresearch' wordt extra aandacht geschonken aan de GAP-analyse, het hoofdonderzoek in deze scriptie.

3.2.1 | Termen

Deskresearch

Bij deskresearch gaat het letterlijk om onderzoek doen vanachter het bureau. Veelal gaat het hierbij om online-onderzoek of het doen van literatuuronderzoek.

- **Online-onderzoek**

Met online onderzoek is het internet afgestruind. Zoekend naar relevante artikelen, voorbeelden of inspiratie over het onderwerp. Bij online-onderzoek moet er goed gekeken worden naar de betrouwbaarheid van bronnen. Het internet verandert snel en er kunnen wijzigingen plaatsvinden op eerder gepubliceerde informatie.

- **Literatuuronderzoek**

Tijdens literatuuronderzoek is in vakliteratuur gezocht naar informatie over het onderwerp. Het ging om kennis vergaren op het gebied van modellen en theorieën die zouden helpen bij het oplossen van het probleem en het grip/inzicht krijgen in het probleem. Deze onderzoeksmethode is voornamelijk benut tijdens het vooronderzoek en de adviesfase in deze scriptie.

Fieldresearch

Onder fieldresearch valt al het onderzoek waarbij je actief op zoek gaat naar informatie. Je gaat het veld in. Hieronder vallen bijvoorbeeld interviews en observaties. In deze scriptie bestaat het fieldresearch voornamelijk uit interne en externe interviews die opgesteld zijn vanuit een GAP-analyse.

- **GAP-analyse**

De GAP-analyse die voor deze scriptie gedaan is, is gebaseerd op het stappenplan “identiteit en imago” omschreven in het boek “Mind the gap”.⁸ Een GAP-analyse is volgens de schrijver Jaap van der Grinten een analyse die zicht geeft op verschillen tussen de gewenste identiteit en werkelijke identiteit en op verschillen tussen het gewenste imago en het werkelijke imago. In de interviews, die gebaseerd zijn op de GAP-analyse, wordt verder nog ingegaan op de toegevoegde waarde van de organisatie, zoals de medewerkers en deelnemende organisaties hiernaar kijken. Zie hoofdstuk 4 voor de GAP-analyse.

3.2.2 | Organisatie

Om de organisatie in kaart te brengen is in eerste instantie veel deskresearch gedaan. Er zijn veel online en offline documenten doorgelezen om een beeld te krijgen van de organisatie. Met een stukje fieldresearch is de informatie verworven die er nog gemist werd en vragen beantwoord die de deskresearch opriep. De GAP-analyse gaat een uitgebreid antwoord geven en dan kunnen de deelvragen, die hier betrekking op hebben, beantwoord worden.

3.2.3 | Medewerkers/identiteit

De GAP-analyse (fieldresearch) gaat antwoord geven op hoe de medewerkers denken over de organisatie, de werkelijke identiteit. Dit is onderdeel van het hoofdonderzoek.

3.2.4 | Huidige communicatie

In het vooronderzoek is met name door deskresearch en observatie gekeken naar de huidige communicatie van ZaZ. In een aantal korte gesprekken met medewerkers is de huidige communicatie besproken en de resultaten van deze gesprekken worden meegenomen in de GAP-analyse om definitieve conclusies te kunnen trekken over dit onderwerp.

3.2.5 | Externe kennis/imago

Met behulp van de GAP-analyse wordt de externe kennis van ZaZ bij de deelnemende zorgorganisaties gemeten, het werkelijke imago, aan hand van interviews.

⁸ Cees B.M. Van Riel | 2010 | Identiteit en Imago | Den Haag | Sdu Uitgevers bv

3.3 | Onderzoeksdoelgroep

Voor de GAP-analyse wordt de onderzoeksdoelgroep gesplitst in intern en extern. De gewenste identiteit/het gewenste imago wordt bepaald door een gesprek met de manager, Joep Mooren. Door intern te onderzoeken wordt de werkelijke identiteit achterhaald en door extern te onderzoeken wordt het werkelijke imago achterhaald.

3.3.1 | Gewenste identiteit/het gewenste imago

Manager

De gewenste identiteit/het gewenste imago is afgestemd met de manager Joep Mooren. Hierbij is er gekeken naar de visie, missie, kerncompetenties en waarden van ZaZ om daaruit de gemeenschappelijke vertrek punten (GVP's) te bepalen die een leidraad zijn in de analysering van het onderzoek. Het bestuur is hier buiten gehouden, omdat er sowieso gekeken gaat worden naar een strategische herpositionering van ZaZ, waarbij deze punten besproken worden. Hier wordt niet verder op ingegaan, omdat het geen verdere betrekking heeft op het onderwerp van de scriptie. De gewenste identiteit/het gewenste imago is de gewenste situatie zoals de manager het ziet vanuit zijn ervaring en de zaken die leven op de werkvloer.

3.3.2 | Intern

Medewerkers

Het interviewen van de medewerkers gaat zicht geven op de werkelijke identiteit van ZaZ en hoe zij aankijken tegen de toegevoegde waarde van de organisatie voor de deelnemende zorgorganisaties. Alle medewerkers doen mee. Er wordt gesteld dat bij kwalitatief onderzoek per onderzoeksdoelgroep 8 tot 12 respondenten nodig zijn of zoveel respondenten worden geïnterviewd totdat er geen verrassende antwoorden meer komen.¹⁰ ZaZ bestaat uit 12 medewerkers (inclusief de manager). Tijdens de interne analyse wordt dus uitgegaan van 11 (inclusief één gedetacheerde medewerker) respondenten.

3.3.3 | Extern

Deelnemende organisaties

Het interviewen van de externe doelgroep gaat inzicht geven in het werkelijke imago van ZaZ. Samen met de manager is besloten dat de vraag voor deelname gesteld wordt via de projectcoördinatoren. Er is hierbij gezocht naar respondenten met een verschillende mate van betrokkenheid, hoeveelheid van deelname, vakgebied en grootte. De respondenten werken in meer of mindere mate samen met ZaZ. Er is voor deelnemers gekozen die al samenwerken met ZaZ, omdat zij al een goed beeld hebben van de organisatie en de manier waarop ZaZ communiceert.

Er wordt gesteld dat bij kwalitatief onderzoek per onderzoeksdoelgroep 8 tot 12 respondenten nodig zijn of zoveel respondenten worden geïnterviewd totdat er geen verrassende antwoorden meer komen.¹⁰ Er zijn 8 respondenten uitgenodigd voor het externe onderzoek/interview. Het interview moet in hun werktijd plaatsvinden. Het is een groot verzoek aan hen om deel te nemen. Het aantal is te weinig om valide te noemen. Zou dit gewenst zijn, zal het onderzoek/het interview breder uitgezet moeten worden onder de deelnemende organisaties. Er wordt in deze scriptie dus niet gesproken over conclusies, maar over inzichten.

¹⁰ Wenneker, M. | College_onderzoeken_7 maart | 2013 | Opfriscollage onderzoeken | Fontys Hogeschool Communicatie (sheet 19) | Geraadpleegd op 11-03-2013

4 | GAP-analyse

Zoals eerder besproken in de onderzoeksopzet, bestaat het onderzoek uit een GAP-analyse. De gewenste identiteit (het gewenste imago) wordt vastgesteld in overleg met de manager, de fysieke identiteit wordt vastgesteld aan de hand van observatie en er worden twee soorten interviews verricht, intern en extern. Intern wordt de werkelijke identiteit gemeten, extern wordt het werkelijke imago gemeten. De GAP-analyse is een stappenplan, in deze volgorde; het bepalen van de gewenste identiteit (het gewenste imago), het meten van de werkelijke identiteit, het meten van de fysieke identiteit en het meten van het werkelijke imago.

4.1 | Stap 1: Het bepalen van de gewenste identiteit (het gewenste imago)

De gewenste identiteit kun je bepalen door het achterhalen van de visie, missie, kerncompetenties en waarden van de organisatie. Het is hoe de organisatie gezien wil worden door de medewerkers. De gewenste identiteit staat echter ook gelijk aan het gewenste imago. Dit is hoe de organisatie van buitenaf gezien wil worden.

Visie (why ⁴)

ZaZ gelooft, dat wanneer de krachten van zorgorganisaties gebundeld worden, ze samen sterker staan in de zorgsector en daardoor als sector een ultieme positie op de arbeidsmarkt kunnen verkrijgen ten opzichte van andere sectoren.

Missie

De ambitie van ZaZ is een hoogwaardig netwerk opzetten van zorg- en welzijnsorganisaties en een expertisecentrum zijn op het gebied van HR en de zorgarbeidsmarkt. Een netwerk dat voor zowel strategische als operationele vraagstukken toegevoegde waarde heeft door te faciliteren en te ondersteunen.

Kerncompetenties

Met de programmalijnen ondersteunt en faciliteert ZaZ de aangesloten deelnemers bij het werven, opleiden en behouden van zorgpersoneel. ZaZ houdt zich bezig met thema's die voor zorg Human Resources (HR) betekenisvol zijn, zoals; Strategisch Arbeidsmarktbeleid, Duurzame Inzetbaarheid en Strategisch Personeelsplanning. Er is afstemming met vraagstukken vanuit zorgopleidingen en er wordt kennis gedeeld op het gebied van 'Anders Werken in de Zorg' in Limburg. Rondom deze en andere onderwerpen organiseert ZaZ netwerkbijeenkomsten en nemen ze initiatieven tot kennis vergaring en uitwisseling. Verbinden door te netwerken, het creëren van een clubgevoel en het zorgen voor bereidheid om te delen, door het creëren van een platform.

Waarden en GVP's

De waarden worden gesplitst in klantwaarden en organisatiewaarden. Ze mogen niet verward worden met de Gemeenschappelijke Vertrekpunten (GVP's), deze worden namelijk bepaald vanuit de ondernemingsstrategie. Deze wordt vertaald naar GVP's om de bekendheid van deze ondernemingsstrategie intern en extern gemakkelijker te kunnen meten. Deze vertrekpunten vormen ook de basis voor het uitvoeren van de doelstellingen in het communicatiebeleid.⁸ Herkenning van en identificatie met de GVP's door werknemers is het interne doel dat gesteld wordt. Het externe doel is het realiseren van het gewenste imago, wat betekent dat externe belangengroepen de organisatie associëren met de op hen gerichte GVP's.⁹

Op de volgende bladzijde staan de waarden en de GVP's in een overzicht.

⁴ Sinek, S. | 2011 | De Golden Circle | Geraadpleegd op 13-02-2013 | http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Positionering/n - De Golden Circle.pdf

⁸ Cees B.M. Van Riel | 2010 | Identiteit en Imago | Den Haag | Sdu Uitgevers bv

⁹ Van Der Grinten, J. | 2010 | Mind the gap | Den Haag | Boom Lemma uitgevers



4.2 | Stap 2: Het meten van de werkelijke identiteit

Jaap van der Grinten stelt in zijn boek 'Mind the gap': "Er wordt vaak te weinig energie besteed aan het communiceren van de gewenste identiteit naar de medewerkers toe. Het betrekken van medewerkers bij de formulering van de gewenste identiteit en het goed intern communiceren van de identiteit en de GVP's zijn noodzakelijke voorwaarden voor het realiseren van een gemeenschappelijk intern gedragen identiteit. Bij het formuleren van de gewenste identiteit zou idealiter de werkelijke identiteit meegewogen moeten worden."⁹ Hij geeft in zijn boek een aantal hoofdvragen die meegenomen moeten worden voor het goed doen van een GAP-analyse. Deze vragen zijn aangevuld met vragen vanuit de deelvragen, die antwoord geven op de centrale vraag.

Het interview is semigestructureerd¹¹. Dat wil zeggen dat de vragen wel vastgesteld zijn, maar er uitgeweken mag worden om dieper op bepaalde antwoorden in te gaan.

4.2.1 | Opgesteld intern interview

De interviewvragen zijn samengesteld vanuit de hoofdvragen die Jaap van der Grinten aanreikt in het boek 'Mind the gap' (2010) in combinatie met een aantal van de deelvragen die beantwoord moeten worden.

In bijlage 2 (2.1) is het opgestelde interne interview te vinden. In bijlage 3 (3.2) zijn de uitgewerkte interviews (per respondent) te vinden, vanwege de kleine omvang van de organisatie zijn de naam, leeftijd, functie en geslacht van de respondent verwijderd, om de privacy van de respondent te beschermen.

4.2.2 | Samenvatting resultaten intern interview

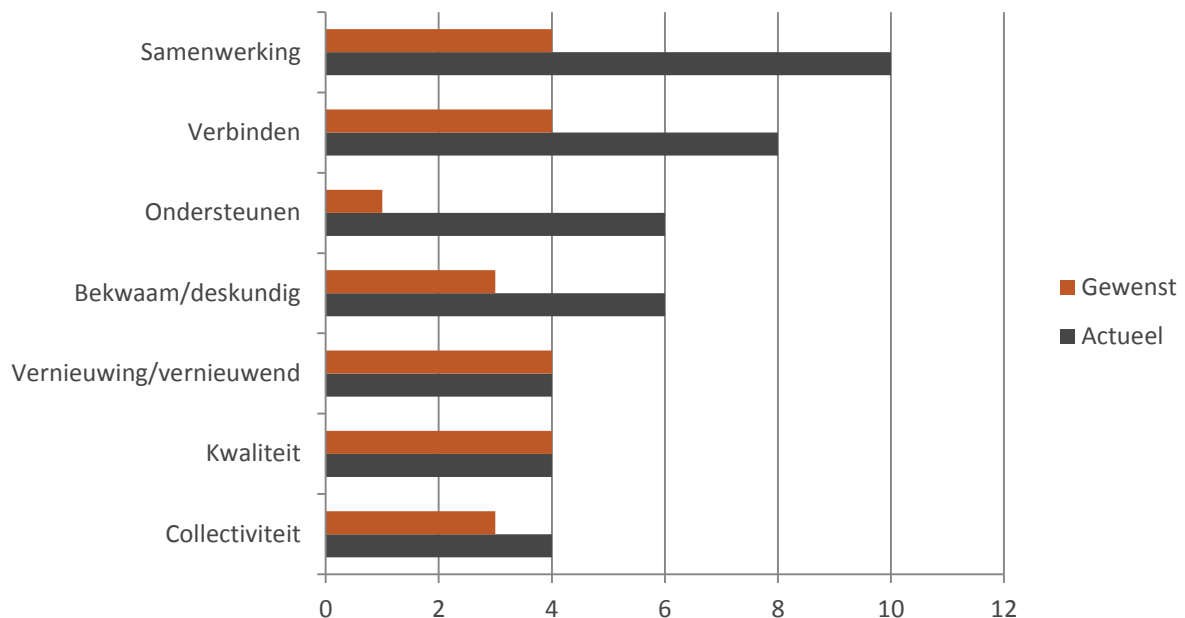
In bijlage 3 (3.1) vind je de analyse van de interne interviews per vraag, gevolgd door alle uitgewerkte interviews in bijlage 3.2.

Als belangrijkste kenmerk van ZaZ wordt de verbindende factor tussen de verschillende zorgorganisaties en (zorg)opleidingen in Limburg genoemd en het netwerk dat zij hierbinnen hebben. Dit benoemen de medewerkers ook als een van de sterke punten van ZaZ. Er wordt door hen

¹¹ Baarda, B. | 2010 | Research this is it; guide to quantitative and qualitative research | Groningen | Noordhoff Uitgevers B.V.

aangegeven dat de stichting beter geprofileerd mag worden naar de deelnemers toe. Hiermee wordt het deskundiger uiten van de werkzaamheden bedoeld en het op één lijn krijgen van de communicatie van ZaZ naar buiten. Ze geven aan minder bescheiden te mogen zijn over de werkzaamheden die ze verrichten en het succes en de kwaliteit hiervan.

Bij het aangeven van de actuele en de gewenste associaties zijn de verschillen minder schokkend dan verwacht. De tabel hieronder laat zien hoe vaak de medewerkers de GVP's aangeven als actueel en als meer of gewenst.



Vernieuwing, collectiviteit en kwaliteit zijn dus associaties die volgens de medewerkers sterker terug mogen komen binnen het doen en laten van de organisatie. Verder zijn de associaties belangen behartigen en betrouwbaar interessant om in de gaten te houden. Deze zijn door de manager niet beoordeeld als GVP, maar worden door de medewerkers wel aangegeven. Belangen behartigen is zelfs een associatie die door de manager nadrukkelijk als “niet aanwezig” werd benoemd. Toch geven vijf van de medewerkers aan dat deze associatie meer terug mag komen of gewenst is binnen de organisatie. Betrouwbaar wordt niet gekozen als meer of gewenst, maar wordt door maar liefst vijf medewerkers gekozen als een actuele situatie/associatie. Vooral de associaties verbinden, ondersteunen, samenwerking en bekwaam/deskundig komen sterk terug bij de medewerkers.

Als negatieve associaties geven de medewerkers afhankelijk, laten zweven en bescheiden aan. Met laten zweven bedoelen ze het niet doorpakken van ideeën of projecten, er zit vaak een gat in het proces van de activiteiten. Zes medewerkers geven aan het vervelend te vinden dat ze afhankelijk zijn van subsidies. De belangrijkste negatieve associatie waar rekening mee gehouden moet worden is bescheiden, deze wordt door maar liefst negen medewerkers gekozen.

De medewerkers zijn trots op ZaZ, voelen zich thuis bij ZaZ, hebben het idee dat ze met hun werk serieus bijdragen aan het succes van ZaZ en vinden dat ze goed bij ZaZ passen. Alleen de stelling “ik denk dat ZaZ bij onze doelgroep een sterk en positief imago heeft.”, wordt ten opzichte van de andere stellingen minder hoog beoordeeld.

Er wordt trots gevoeld wanneer de medewerkers praten over de kracht die ze als kleine organisatie hebben. Als belangrijkste typering wordt het leveren van kwaliteit genoemd. Bij de typeringen worden ook

“We zijn een kleine maar sterke organisatie. We zijn de linkin-pin tussen verschillende zorginstellingen, we verbinden en handhaven.”

veel kenmerken genoemd die geplaatst kunnen worden onder de “nieuwe” associatie dynamisch, die goed de interne cultuur omschrijft. Deze associatie is later door mij toegevoegd.

Als sterke punten van de organisatie komen verbinden en signaleren terug. Met de laatste wordt vooral bedoeld op het signaleren van ontwikkelingen en behoeften. De zwakke punten die worden aangegeven zijn bescheiden en professionaliteit. Met deze laatste wordt gewezen op het kleine team dat soms de continuïteit in gevaar brengt, het feit dat er weinig wordt vastgelegd en dat de intensiviteit in de onderwerpen en projecten soms gemist wordt.

De actuele situatie op het gebied van contact, samenwerking en communicatie met de deelnemers wordt, ondanks dat de medewerkers aangeven dat de profilering van ZaZ beter kan, als goed beschouwd. Het verloopt voornamelijk op uitvoerend niveau, via de telefoon of de mail.

Er wordt aangegeven dat de mate van contact mede afhankelijk is van de contactpersoon binnen de organisatie. De samenwerking is gebaseerd op kennis delen en van elkaar leren, maar wanneer er commitment wordt gevraagd om te participeren in projecten haken ze vaak af. De medewerkers denken dat de deelnemers er niet te veel tijd en geld in willen steken. In de communicatie met de deelnemers wordt voornamelijk geïnformeerd. De gewenste situatie op deze vlakken wordt veelal ervaren als de actuele situatie. Er wordt aangegeven dat het contact wel meer op bestuurlijk niveau zou mogen plaatsvinden en de deelnemers vaker bezocht mogen worden. Er is nog meer samenwerking gewenst met betrekking tot het invullen van de producten en diensten en de afspraken die gemaakt worden met de deelnemers mogen, volgens de medewerkers, concreter. De medewerkers zouden graag willen dat hun communicatie beter aankomt bij de Raden van Bestuur. Ze geven aan de basisinformatie, over bijvoorbeeld de producten, soms te missen. Volgens hen mag er meer samenhang komen in de communicatie.

De droombeelden van de medewerkers zijn vooral gericht op het omkeren van de afhankelijkheid en het hebben van ultieme bekendheid bij de doelgroep, over de organisatie en de producten. Daarbij willen de medewerkers graag gezien worden als een serieuze partner, waar snel aan gedacht wordt bij een probleem met betrekking tot arbeidsmarkt.

"Samenwerken, je bereikt samen meer dan alleen. Een collectieve aanpak. Een gezamenlijk voordeel op het gebied van arbeidsmarkt."

Als bestaansrecht geven de meeste medewerkers de collectieve aanpak aan. Samen meer kunnen aanpakken dan alleen. Daarnaast komt de verbindende factor weer terug. De medewerkers denken dat de grootste toegevoegde waarde het hebben van overzicht is. Ze kunnen ontwikkelingen op de arbeidsmarkt goed op lange termijn bekijken. Het netwerk en de verbindende factor helpt bij het aanpakken van deze zaken. Volgens de medewerkers is het netwerk dat aangeboord wordt bij deelname de voornaamste reden voor een organisatie om deelnemer te zijn.

Het benoemen van de verwachtingen van de deelnemende organisaties vinden de medewerkers moeilijk. Ze geven aan hier niet genoeg vanaf te weten, het graag beter willen weten of de verwachtingen te laag te vinden. Ondersteuning vinden en het netwerken komt het vaakst naar voren, maar ook het verbinden en het feit dat ZaZ voorloopt op ontwikkelingen komt terug als verwachting. De meeste medewerkers denken aan de verwachtingen te voldoen, sommigen geven hierbij aan: gedeeltelijk of kan beter en twee medewerkers zeggen dat dit geheel onbekend voor hen is. Ze vragen zich of er niet sprake is van “über-voldoen”.

Wanneer de medewerkers gevraagd wordt wat zij buiten de deur vertellen over ZaZ, geven zij aan dat het vaak lastig is om goed uit te leggen wat ZaZ is en wat de stichting doet. Dit kan samenhangen met de opmerking over de basisinformatie die door de medewerkers gemist wordt. Meestal is de

informatie die zij geven gericht op de eigen werkzaamheden en worden er nog wat voorbeelden gegeven van andere projecten.

4.3 | Stap 3: Het meten van de fysieke identiteit

De fysieke identiteit van een organisatie wordt onderverdeeld in; producten/diensten, informatie, symboliek, omgeving en gedrag. De analyse van de fysieke identiteit is een 'objectieve' momentopname en gebeurt door observatie. Er wordt gelet op de correcte vertaling van de GVP's en stelt vast of deze consequent in alle elementen zijn doorgevoerd.⁹

Producten/diensten	Arbeidsmarktonderzoek RAIL Regioportretten Strategische personeelsplanning Leernetwerk SPP Raamovereenkomst Vernet EMR arbeidsmarktproject Anders werken Kwalificeren voor zorg en welzijn Competentievoorraad Centraal aanmeldpunt Assesment E- learning Zorgnavigator BIG herregistratie Imagocampagne Ik Ben Belangrijk	Beroepenoriëntatie op maat Landelijke opendag/week van zorg & welzijn Open dagen opleidingsinstituten Banenmarkten ZorgnetLimburg Mediaservice Social Media Mantelcontracten met uitzendbureau's Duurzame inzetbaarheid Work Ability Index Leernetwerk WAI Veilig werken in de zorg HRorganizer
Informatie	Jaarverslag Website E-mail Informatiepakket (voorstelboekje) Contactmomenten	
Symboliek	Naam Logo Huisstijl (RGB kleurbepaling, PPT templates, visitekaartjes etc.)	
Omgeving	Kantoor Kleding Vervoer	
Gedrag	Hulp/advies (telefonisch en schriftelijk) Contactmomenten (accountmanagement en presentaties/overleggen)	

Producten/diensten

De producten/diensten van ZaZ zijn gericht op het ondersteunen van zorgorganisaties bij hun arbeidsmarktbeleid. Ze verzorgen praktische zaken, maar faciliteren ook veel (netwerk)bijeenkomsten. Er wordt veel aangeboden en gefaciliteerd vanuit maatschappelijke ontwikkelingen en eigen expertise, maar het commitment van de deelnemers bij de aangeboden projecten is laag. Er komt weinig rechtstreekse vraag. Er wordt gewerkt vanuit het idee zaken samen aan te pakken om zo o.a. kostenefficiënt te zijn. De activiteiten hangen samen met de GVP's bekwaam/deskundig, samenwerken, ondersteunen, verbinden en collectiviteit. Ondanks dat de ideeën vernieuwend zijn, is de manier waarop informatiedeling georganiseerd wordt weinig vernieuwend. Ook de GVP kwaliteit kan niet volledig toegewezen worden. De hoeveelheid producten

⁹ Van Der Grinten, J. | 2010 | Mind the gap | Den Haag | Boom Lemma uitgevers

is een teken van bekwaam/deskundig, maar in hoeverre kun je de kwaliteit van producten garanderen als het aanbod zó groot is.

Informatie

Er wordt vanuit ZaZ niet veel gecommuniceerd. Dit voelt bij de medewerkers wel zo, waarschijnlijk vanwege het feit dat ZaZ eigenaar is van twee websites waar wel vaak zaken worden aangepast en die ook te vinden zijn op social media. ZaZ is echter niet zichtbaar op de websites, alleen bij “contact” worden zij vermeld als organisatie waar je moet zijn als je vragen hebt en ze worden genoemd als beheerder van de website. Natuurlijk heeft de stichting buiten deze websites ook de ‘standaard’ informatiemiddelen. Ze hebben een eigen website, het jaarverslag en zijn gemakkelijk bereikbaar via e-mail en telefoon.

Op de website en in het jaarverslag is in grote lijnen te vinden wat ZaZ doet, maar als je op zoek bent naar ‘waarom’, doelen/mijlpalen of succesverhalen zijn deze amper of niet te identificeren. Dit zou hen kunnen schaden op het gebied van bekwaam/deskundig. Daarbij zijn deze middelen qua uiterlijk mooi, maar qua schrijfstijl zeer formeel. Vooral het jaarverslag is geschreven in een zeer formele stijl. Daardoor is deze niet gemakkelijk te begrijpen en moeilijk doorheen te komen. De doelgroep van het jaarverslag is een ‘bezige bij’. Zij zullen zaken zoals het jaarverslag alleen lezen als deze gemakkelijk, bondig en verrassend is opgesteld. De communicatie/informatie is nu volledige gericht op informeren.

Ondersteunen en bekwaam/deskundig zijn de enige GVP’s die terugkomen in de communicatie. Er wordt weinig aandacht besteed aan de GVP’s vernieuwend, samenwerken, verbinden en collectiviteit. Er kan nog getwijfeld worden over de GVP kwaliteit, de opzet van de informatie is namelijk kwalitatief hoog. De boodschap en manier van informatie delen kan echter nog verbeterd worden.

Symboliek

De symboliek van ZaZ is helder en duidelijk. De kleuren zijn fris en in combinatie met het lettertype ook professioneel. De e-mails hebben allemaal dezelfde ‘handtekening’ en door het bepalen van een RGB-code is het kleurgebruik consequent.

Doordat de producten van ZaZ veelal uit diensten bestaan, komt de huisstijl echter niet veel vaker voor dan op de website, in e-mails en een enkele PowerPoint presentatie. Bij de andere producten zoals ‘ikbenbelangrijk.nu’ en ‘zorgnetlimburg.nl’ komt ZaZ, zoals eerder gezegd, bijna niet terug.

De slogan, “werkt voor zorg en welzijn”, onder het logo spreekt aan, maar kan voor verwarring zorgen. Het verwijst niet naar het feit dat ZaZ een arbeidsmarktorganisatie is, ze zouden ook een zorgorganisatie of –bemiddelaar kunnen zijn. De symboliek straalt zeker de GVP’s bekwaam/deskundig, vernieuwend en kwaliteit uit. Er komt weinig terug van de GVP’s samenwerken, ondersteunen, verbinden en collectiviteit.

Omgeving

In de omgeving van ZaZ wordt ook weinig gedaan aan het ‘branden’ van het merk. Op kantoor komt het logo terug en de kleuren van ZaZ. De medewerkers mogen zelf hun kleren bepalen (casual chic) en er is ook geen bedrijfsvervoermiddel met logo of ZaZ kleur. Zodra contactmomenten buiten kantoor plaatsvinden (wat vaak gebeurt) is er weinig te zien van ZaZ.

De werkcultuur zou wel een visitekaartje kunnen zijn. De medewerkers gaan professioneel informeel met elkaar om en het kantoor is ingedeeld in (semi)flexplekken. Hiermee wordt bedoeld dat iedereen overall in de ruimte kan gaan zitten vanwege flexplekken en inlogcodes, maar iedereen heeft toch een beetje een vaste plek. Ze houden zich aan een clean-deskbeleid. Ook het gemak waarop mensen parttime werken en thuiswerken zou een voorbeeld kunnen zijn. De medewerkers zijn erg geïnteresseerd en betrokken bij elkaar. Bekwaam/deskundig, vernieuwend, verbinden, samenwerken

en collectiviteit zijn zeker GVP's die terugkomen in de omgeving. Ondersteunen en kwaliteit zijn onderbelicht.

Gedrag

Het gedrag van ZaZ uit zich voornamelijk in de contactmoment via de telefoon of mail, tijdens bezoeken aan (toekomstige)deelnemers of tijdens bijeenkomsten van bijvoorbeeld de leernetwerken. Dit gedrag is zeer professioneel. Ze hebben regelmatig te maken met mensen in hoge functies. Maar dit is natuurlijk niet de manier om gezien te worden als een partner die mensen of organisaties kan verbinden. Deze persoon/bemiddelaar moet juist een soort vertrouwen en misschien wel informaliteit uitstralen om de drempel voor contact te verlagen. Ze laten in hun contact met de deelnemers weinig tot niets van de interne cultuur doorschemeren. Terwijl dit de deelnemers juist kan aanspreken. De medewerkers zoeken altijd contact en ondersteuning bij deelnemers om zaken gezamenlijk aan te pakken. ZaZ laat in haar gedrag dus goed de GVP's bekwaam/deskundig, ondersteunen en collectiviteit terugkomen. De GVP vernieuwend komt minder sterk terug door het professionele en zeer formele gedrag tijdens contactmomenten. Dit is ook niet bevorderend voor de GVP's samenwerken, verbinden en kwaliteit.

4.4 | Stap 4: Het meten van het werkelijke imago

Normaal gesproken wordt het imago gemeten bij verschillende belangengroepen van een organisatie. Voor deze scriptie is het echter alleen van belang dat het imago van ZaZ bij de deelnemende organisaties gemeten wordt.

4.4.1 | Opgesteld extern interview

De interviewvragen zijn samengesteld vanuit de hoofdvragen die Jaap van der Grinten aanreikt in het boek 'Mind the gap' (2010) in combinatie met een aantal van de deelvragen die beantwoord moeten worden om een goed antwoord op de centrale vraag te kunnen geven.

In bijlage 2 (2.2) is het opgestelde externe interview te vinden, in bijlage 4 (4.2) zijn de uitgewerkte interviews te vinden.

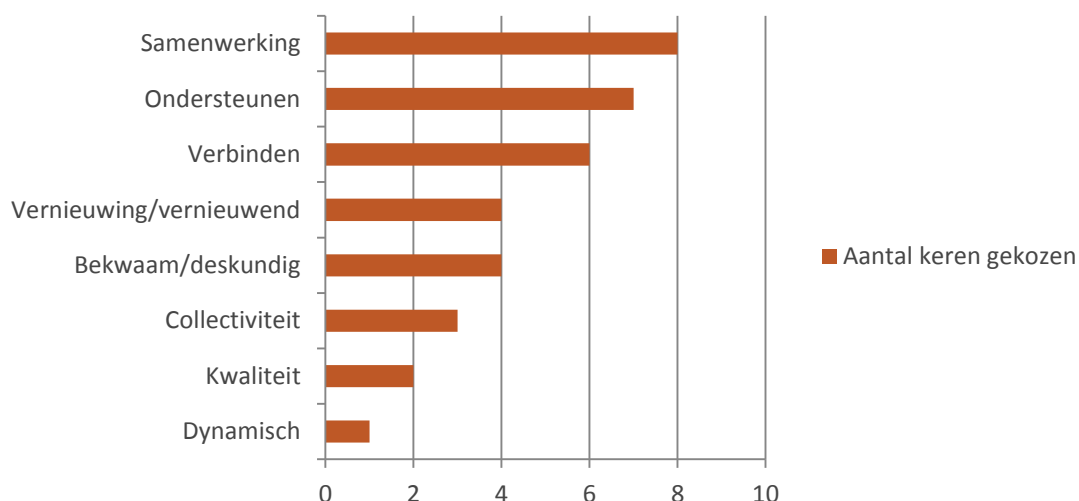
4.4.2 | Samenvatting extern interview

In bijlage 4 (4.1) is de analyse te vinden van de externe interviews per vraag, gevolgd door alle uitgewerkte interviews in bijlage 4.2. Hierbij zijn alle identificatie mogelijkheden weggehaald om de privacy van de respondenten te beschermen.

De actieve positieve associatie die de respondenten het meest noemen is samenwerken. Deze GVP wordt door maar liefst vier respondenten genoemd wanneer ze de eerste woorden die in hun opkomen moeten noemen. Andere GVP's die bij deze vraag als associaties genoemd worden zijn ondersteuning, verbinding en deskundigheid. Deze drie zijn ieder maar door één respondent benoemd.

De passieve positieve associaties zijn de woorden die de respondenten kiezen uit de positieve associatie lijst. Op de volgende bladzijde staat de tabel met de gekozen associaties.

Positieve associaties



De eerder bepaalde GVP's komen sterk terug in de gekozen associaties door de respondenten.

Het aangeven van negatieve associaties vonden de respondenten erg moeilijk. Uiteindelijk heeft niet iedere respondent dit gedaan en geen enkele respondent heeft er werkelijk vijf kunnen benoemen. Hieronder een tabel met de gekozen passieve negatieve associaties.

Negatieve associaties	Gekozen associaties	Totaal
Overdadig		1
Star		1
Bescheiden		1
Inefficiënt		2
Laten zweven		2
Traditioneel		1
Afhankelijk		2
Gereserveerd		2

Deze negatieve associaties worden zo beperkt gekozen dat ze niet zorgelijk zijn. Er moet wel rekening gehouden worden met de associaties; overdadig, bescheiden, inefficiënt en laten zweven. Deze moeten in de gaten worden gehouden om ervoor te zorgen dat ze niet verergeren.

Als toegevoegde waarde wordt voornamelijk het netwerk genoemd. De respondenten vragen graag advies bij andere organisaties en maken graag van elkaars expertise gebruik. Ze willen liever niet het wiel opnieuw uitvinden als dit ergens anders al is gedaan. Een opmerking die ook voorkwam tijdens de interne interviews. Ook een aantal losse projecten worden als toegevoegde waarde genoemd. Deze staan meestal in verband met de projecten waar de respondent zelf aan deelneemt.

De respondenten hadden een vrijblijvende en open houding ten opzichte van het eerste contact, maar de verwachtingen liepen heel erg uit elkaar. Ze geven aan dat ZaZ wel aan deze verwachtingen voldoet. De respondenten maken in verschillende opmerkingen duidelijk dat het voldoen aan de verwachtingen ook samenhangt met de invulling die zelf aan de samenwerking gegeven wordt. Ze willen geen andere invulling geven aan de samenwerking of willen dat de samenwerking op deze manier gecontinueerd wordt. De respondenten benoemen dat ze hun deelname aan projecten selecteren naar de relevantie die het voor hun heeft, omdat het anders te veel wordt/te veel tijd gaat kosten.

Er worden verder nog de volgende wensen voor de toekomst uitgesproken:

- "Meewerken aan andere projecten van ZaZ."
- "Dat ZaZ blijft faciliteren en ondersteunen op gebied van HR aangelegenheden."
- "Dat ZaZ zich blijft verdiepen in de thema's en blijft fungeren als een expertisecentrum."

- "Dat ZaZ op de hoogte blijft van innovaties op het gebied van effectiviteit en efficiëntie in HRM en scherp blijft in ontwikkelingen en de behoeften van de klant."
- "Dat de trajecten sneller verlopen, eerder resultaten laten zien."
- "Dat er nog meer schaalvoordeel behaald wordt."

Er wordt door de respondenten positief tegen de programmalijnen aangekeken. Wel is er een sterke vraag naar de achtergrond en de basis van de programmalijnen en projecten. De programmalijnen worden logisch en breed gevonden. De meningen over de samenhang van de producten/diensten zijn echter verdeeld. De helft ziet de samenhang wel, de andere helft niet. Over dit onderwerp worden een paar interessante opmerkingen gemaakt:

- Ze maken geen gebruik van de samenhang omdat ze deze niet zien omdat er weinig over gecommuniceerd wordt.
- Ze missen een productportfolio.
- Ze vragen zich af of de programmalijnen nog wel up-to-date zijn.

Binnen de organisatie wordt gecommuniceerd over ZaZ. De afdelingen die het meeste genoemd worden zijn de eigen afdeling (binnen de afdeling), het bestuur/de bestuurder en de afdeling P&O. De genoemde afdelingen zijn afhankelijk van de functie van de respondent en lopen erg uiteen. Ook de onderwerpen waarover gesproken wordt zijn heel verschillend. De functie en de projecten waaraan de respondenten deelnemen spelen een rol. Twee respondenten geven aan niet te communiceren in de organisatie over ZaZ, omdat ze bijvoorbeeld hier niet aan denken. De deelnemers horen ook wel eens anderen binnen de organisatie praten over ZaZ.

De respondenten beoordelen de samenwerking als positief en prettig. Sommigen geven aan niets te willen veranderen, anderen hebben wel tips:

- "De achtergrond van de thema's mag meer bekend zijn, ik wil weten hoe die tot stand zijn gekomen. Ik weet niet in welk gremium ze bedacht worden. Ik wil hierbij meer betrokken worden. Misschien worden deelnemers hierbij wel betrokken, maar dan weet ik dit niet."
- "ZaZ zou zich wat mij betreft meer mogen profileren. Voornamelijk over de programmalijnen en activiteiten."
- "De communicatie naar de contactpersonen toe. Ze hebben een waslijst aan contactpersonen uiteraard en dat is lastig. Soms komt een berichtje op één plek en soms gaat het naar tien plekken en wordt het ook nog eens doorgestuurd. Dit zou gestructureerder mogen worden, wie krijgt waarover bericht."

De deelnemers voelen zich betrokken bij ZaZ. Er wordt wel aangegeven dat de deelnemers meer betrokken willen worden bij de organisatie. Ze willen graag intensiever contact vanuit de organisatie, maar ook andersom, meer hun steentje bijdragen. Dit laatste, omdat ze inzien dat de samenwerking veel meerwaarde kan opleveren en het hen zou helpen meer resultaat te behalen met de projecten binnen hun organisatie. Eén respondent geeft aan dat hij/zij voelt dat ZaZ nog niet verankerd is in zijn/haar organisatie. Meer betrokkenheid vanuit zichzelf zou misschien helpen, maar ZaZ zou volgens hem/haar hier zelf ook meer in mogen promoten.

Andere respondenten geven duidelijk aan niet méér betrokken willen worden. Deze groep respondenten is van mening dat je de betrokkenheid zelf zoekt en zelf goed een keuze kunt maken in welke projecten je deel wil nemen. Er wordt aangegeven dat ze getriggerd worden door persoonlijk contact met een van de medewerkers van ZaZ (mail of face-to-face). Ze beseffen dat besluiten van ZaZ ook invloed hebben op hun werkzaamheden.

"Dat is geen kwestie van willen worden, volgens mij zoek je die betrokkenheid zelf als organisatie. Ik heb het gevoel dat ik overal bij betrokken word, maar dat ik zelf de keuze maak waar ik mee verder ga."

De antwoorden op de vraag over het meedenken over de diensten/producten kunnen verdeeld worden onder 'doe ik al' en 'ja'. Eén respondent zegt 'nee'. Wanneer er echter gevraagd wordt naar hun input verschillende de antwoorden bij deze groepen heel erg. De ene denkt wel mee en levert geen input, de andere weer andersom, weer iemand doet het allebei. Er is geen lijn op te trekken.

Geen enkele respondent geeft aan te veel geïnformeerd te worden door ZaZ. Sommigen geven aan te weinig geïnformeerd te worden.

"Ik merk wel dat ik getriggerd word door nieuwsberichten of een bezoek van iemand."

Hierbinnen wordt benoemd dat ZaZ zich beter mag profileren en dat er meer informatie gericht mag zijn op de planning van de projecten.

Een nieuwsbrief komt terug als favorietste middel om informatie te krijgen. Vier respondenten ontvangen deze het liefst digitaal, twee geven aan hard-copy prettiger te vinden. Zeven van de respondenten zijn geabonneerd op de nieuwsbrief, waarvan drie respondenten tijdens het interview aangaven deze nieuwsbrief niet te ontvangen.

Naast de nieuwsbrief willen de respondenten graag informatie via de projectcoördinatoren, via mail, krijgen. Ook benoemen ze het krijgen van een basisfolder/brochure als een manier waarop ze graag op de hoogte worden gehouden. Hierin zien zij graag informatie over de producten/diensten. Daarbij wordt het krijgen van (algemene)informatie tijdens bijeenkomsten genoemd.

Vijf respondenten geven aan ervoor open te staan om als "ambassadeur" van ZaZ op te treden. Los van elkaar geven sommigen aan dit nu al (direct of indirect) te doen. Dit willen ze doen omdat, ze bijvoorbeeld vinden dat ZaZ het verdiend gewaardeerd te worden. Ze eisen wel dat dit niet afleidt van de eigen basis en activiteiten. Degene die dit niet wil doen, geeft aan dat dit te veel tijd kost.

De deelnemers praten in hun netwerk over ZaZ. ZaZ is voor één respondent zelfs het belangrijkste netwerk. Iemand zegt extern meer dan intern te communiceren over de stichting. Verder melden ze dat het vaak gaat om het updaten van collega's wanneer ze over ZaZ praten, maar er wordt via de respondenten ook naar partners, opleidingsinstellingen, collega organisaties en naar andere mensen uit het vakgebied over ZaZ gecommuniceerd. De gesprekken zijn altijd positief van aard. Ze geven aan voornamelijk inhoudelijk over de projecten te vertellen. Regelmatig vanuit hun eigen ervaring. Daarnaast vertellen ze dat ze het fijn te vinden om bij ZaZ bevestiging te krijgen, een sparringpartner te vinden en met ZaZ samen te werken; hoe ZaZ het blikveld verruimt en dat het een netwerk is dat dwars door de regio loopt. Het ondersteunen van elkaar komt terug en één respondent geeft aan dat ze ZaZ ook wel eens aandraagt aan iemand.

4.5 | De GAP's

Gewenste identiteit

Visie (why)

ZaZ gelooft, dat wanneer de krachten van zorgorganisaties gebundeld worden, ze samen sterker staan in de zorgsector en daardoor als sector een ultieme positie op de arbeidsmarkt kunnen verkrijgen ten opzichte van andere sectoren.

Missie

De ambitie van ZaZ is dat organisaties een hoogwaardig netwerk opzetten en het zijn van een expertisecentrum op het gebied van HR en de zorgarbeidsmarkt. Een netwerk die voor zowel strategische als operationele vraagstukken toegevoegde waarde heeft door te faciliteren en te ondersteunen.

Kerncompetenties

Met de programmalijnen ondersteunen en faciliteert ZaZ de aangesloten deelnemers bij het werven, het opleiden en het behouden van hun zorgpersoneel. ZaZ houdt zich bezig met thema's die voor zorg HR betekenisvol zijn, zoals Strategisch Arbeidsmarktbeleid, Duurzame Inzetbaarheid, Strategisch Personeelsplanning. Er is afstemming met vraagstukken vanuit zorgopleidingen en er wordt kennis gedeeld op het gebied van Anders Werken in de zorg in Limburg. Rondom deze en andere onderwerpen organiseert ZaZ netwerkbijeenkomsten en nemen ze initiatieven tot kennis vergaring en uitwisseling. Verbinden door te netwerken, het creëren van een clubgevoel en het zorgen voor bereidheid om te delen door het creëren van een platform.

Waarden

Klantwaarden:

- Samenwerking
- Faciliteren
- Ondersteunen
- Krachtenbundeling

Organisatiewaarden:

- Balans
- Dienstverlening
- Verbinden

Maatschappelijke waarden:

- (kwantitatief en kwalitatief) Goede zorg
- Saamhorigheid/collectiviteit

GVP's alle belangengroepen

GVP's interne groepen	GVP's externe groepen
Ondersteunen Verbinden	Bekwaam/deskundig Samenwerking Vernieuwend Collectiviteit Kwaliteit

GAP 1: Gewenste v.s. werkelijke identiteit

Het verschil tussen de gewenste en de werkelijke identiteit is niet zo groot als verwacht. De medewerkers weten over het algemeen goed de GVP's te benoemen. Alleen vernieuwing, collectiviteit en kwaliteit mogen meer terug komen binnen het doen en laten van de stichting. Deze GVP's werden weinig als actuele associatie benoemd. Bij de andere vragen kwamen deze GVP's wel regelmatig naar voren.

Bij het onderzoeken van de gewenste identiteit kwamen er veel kenmerken en associaties langs, die in het verlengde lagen van de associatie "dynamisch". Deze waarde zou eventueel opgenomen kunnen worden als GVP om de interne cultuur te omschrijven.

Het is opvallend dat de medewerkers tijdens de interviews het zelf voornamelijk hebben over het sterker profileren van de organisatie, het minder bescheiden zijn over kwaliteiten en activiteiten en het beter leren kennen van de deelnemers. Bij het omschrijven van de droombeelden kwam voornamelijk naar voren dat de medewerkers de afhankelijkheid willen omkeren en graag meer betrokkenheid van de deelnemers willen.

GAP 2: Gewenste v.s. fysieke identiteit

Het verschil tussen de gewenste en de fysieke identiteit is erg groot. Voornamelijk de organisatiecultuur komt weinig terug in de fysieke identiteit en de GVP's zijn zwak terug te zien. De boodschap en waardepropositie komt weinig terug en er wordt vooral veel informatie gezonden, er is weinig plek voor dialoog.

De producten/diensten van ZaZ zijn gericht op het ondersteunen van zorgorganisaties bij hun arbeidsmarktbeleid. Ze verzorgen praktische zaken, maar faciliteren vooral veel. ZaZ heeft veel contact met de deelnemers via telefoon en mail, maar officiële informatie wordt weinig vanuit de gehele organisatie verstuurd of gedeeld. De symboliek van ZaZ is helder en duidelijk, maar omdat de producten van ZaZ veelal uit diensten bestaan, komt de huisstijl niet veel vaker voor dan op de website, in e-mails en een enkele PowerPoint presentatie. In de omgeving van ZaZ wordt weinig gedaan voor het branden van het merk. Op kantoor komt de huisstijl terug, maar meestal vinden de contactmomenten buiten de deur plaats. Waar op dat moment weinig terug komt van de fysieke identiteit van ZaZ. De organisatiecultuur zou wel een visitekaartje voor de stichting kunnen zijn, maar de medewerkers stellen zich bij persoonlijk contact vaak heel formeel op.

De GVP bekwaam/deskundig komt voldoende terug in de fysieke identiteit. Aan de andere GVP's zou meer aandacht besteed mogen worden in de uitingen van ZaZ. Voornamelijk de GVP's vernieuwing, collectiviteit en kwaliteit worden door de medewerkers, bij het onderzoeken van de werkelijke identiteit, benoemd als associaties die meer terug mogen komen in de organisatie. Hieraan zou dus ook in de fysieke identiteit meer aandacht geschonken mogen worden. Vooral de cultuur en manier van samenwerken intern (gedrag) is typisch voor ZaZ.

GAP 3: Gewenste v.s. werkelijke imago

Het verschil tussen het gewenste en het werkelijke imago is niet groot. De GVP's worden goed door de deelnemers genoemd. Daarentegen worden er wel opmerkingen gemaakt over de profilering van ZaZ en de informatie die de deelnemers graag zouden krijgen (maar niet krijgen). Hierbij horen ook de middelen waarmee de informatie gedeeld wordt. Het is moeilijk te vergelijken, maar toch is er een GAP tussen de fysieke identiteit (informatie voorziening) en het werkelijke imago.

Als actieve associatie komt de GVP samenwerken sterk terug. Dit zit dus goed tussen de oren van de deelnemers. De GVP's worden ook goed uit de associatielijst gehaald. Vooral samenwerking, ondersteunen en verbinden worden vaak gekozen. Bekwaam/deskundig, vernieuwing/vernieuwend en kwaliteit komen minder terug, maar worden wel eruit gehaald. Het benoemen van negatieve associaties is moeilijk. Er moet rekening gehouden worden met de negatieve associaties overdadig, bescheiden, inefficiënt en laten zweven. Deze associaties werden namelijk uit de lijst gehaald en kwamen in bepaalde opmerkingen verder in het interview terug.

Conclusies en acties

In een GAP-analyse komt normaal gesproken een stuk 'conclusies en acties' terug. Er is in deze scriptie voor gekozen om deze conclusies en acties niet hier te bespreken, maar de conclusies toe te lichten in hoofdstuk 5 'Inzichten' en de acties op te nemen in hoofdstuk 6 'Advies' en hoofdstuk 7 'Implementatie advies'.

5 | Inzichten

In dit hoofdstuk worden de inzichten besproken vanuit het onderzoek, waarop verder gegaan wordt tijdens de advisering. Er wordt gesproken over inzichten, omdat het onderzoek niet genoeg respondenten bevat om harde conclusies te trekken.

De inzichten worden behandeld naar de volgorde en indeling die gemaakt is bij het weergeven van de deelvragen (hoofdstuk 3.1.3). Er worden resultaten gebruikt vanuit de GAP-analyse en inzichten vanuit literatuurstudie en vooronderzoek. Als dit laatste het geval is, wordt met een voetnoot verwezen naar de literatuur.

5.1 | Organisatie

- De positieve associaties die het vaakst door de medewerkers gekozen worden, als actueel, zijn samenwerking, ondersteunen en verbinden. Bij de negatieve associaties komen afhankelijk, laten zweven en bescheiden het sterkste terug. Vooral bescheiden wordt vaak genoemd.
- Door de medewerkers wordt aangegeven dat het kleine team soms de continuïteit in gevaar brengt. Er wordt weinig vastgelegd met betrekking tot projectplanning en/of –fasering. Daardoor wordt de intensiviteit soms gemist.
- De medewerkers geven aan basisinformatie, over bijvoorbeeld de producten, soms te missen. Daardoor is het voor hen soms lastig om te praten over andere programmalijnen of projecten, dan die waar zijzelf mee bezig zijn.
- Als bestaansrecht geven de medewerkers de collectieve aanpak aan, 'samen meer kunnen aanpakken dan alleen'. Daarnaast komt de verbindende factor terug. De medewerkers kunnen het bestaansrecht aardig goed benoemen, maar het komt niet helemaal in de buurt van de visie van ZaZ.
- ZaZ is meer bedienend dan ze willen zijn.

5.2 | Medewerkers/identiteit

- De medewerkers zijn trots op ZaZ. Ze voelen zich thuis bij ZaZ, hebben het idee dat ze met hun werk serieus bijdragen aan het succes van ZaZ en vinden dat ze goed passen bij ZaZ. Ze zijn trots op de kracht die ze als kleine organisatie hebben.
- Door de medewerkers wordt aangegeven dat het contact voornamelijk op uitvoerend niveau verloopt, via de telefoon of e-mail. De mate van contact is afhankelijk van de contactpersoon binnen de organisatie. De samenwerking is gebaseerd op 'kennis delen' en 'van elkaar leren', maar wanneer er commitment wordt gevraagd om te acteren in bepaalde projecten haken de deelnemers vaak af. Volgens de medewerkers doen ze dit, omdat de deelnemers er niet te veel tijd en geld in willen steken.
- Vooral het overzicht dat ZaZ op de arbeidsmarkt heeft, wordt door de medewerkers genoemd als grootste toegevoegde waarde voor deelnemende zorgorganisaties.
- Als typering van de organisatie wordt 'het leveren van kwaliteit' genoemd en worden veel kenmerken genoemd die onder de “nieuwe” associatie 'dynamisch' geplaatst kunnen worden. De associatie 'dynamisch' omschrijft heel goed de interne cultuur.
- Buiten de deur vertellen de medewerkers voornamelijk over hun eigen projecten. Verder geven zij wat voorbeelden van andere projecten.

"We kunnen verder kijken en een dienstverlener zijn met bagage, omdat we het overzicht hebben over hoe de rest in Limburg functioneert."

5.3 | Huidige communicatie

- De huidige communicatie is vooral gericht op informeren, terwijl ZaZ en de deelnemers meer een dialoog willen.
- De waardepropositie van ZaZ is lastig te achterhalen. De boodschap (missie, visie, strategie, etc.) mag scherper, helderder en eenduidiger naar buiten toe gecommuniceerd worden.

- Het beeldgebruik van ZaZ is professioneel, maar straalt niet de kernwaarden uit.
- Door de medewerkers van ZaZ wordt aangegeven dat zij vinden dat ZaZ zich beter mag profileren naar de deelnemers toe. Hiermee wordt het deskundiger uiten van de werkzaamheden en het op één lijn krijgen van hoe ZaZ zich naar buiten uit bedoeld.
- De medewerkers geven aan dat ze minder bescheiden zouden mogen zijn over de werkzaamheden die ze verrichten en het succes en de kwaliteit hiervan.
- Er mag volgens de medewerkers meer samenhang komen in de communicatie.
- De medewerkers zouden graag meer contact op bestuurlijk niveau met de deelnemende organisaties willen hebben, om er zo voor te zorgen dat hun communicatie op dat niveau beter aankomt.
- Het is voor de medewerkers moeilijk om de verwachtingen van de deelnemers te benoemen. Ze geven aan dat de deelnemende organisaties meer/regelmatiger bezocht mogen worden.
- Om participatie van “consumenten” te verkrijgen is vooral van belang om transparant en open te zijn als organisatie over de dingen die je doet. Er moet niet alleen geluisterd worden, maar er moet ook een dialoog worden aangegaan, een conversatie.¹² Verder is het belangrijk om te bouwen aan duurzame relaties, het verkrijgen van alignment. Door transparant en open te zijn, het wekken van vertrouwen en regelmatig te communiceren met betrokken. En dan ook de goede boodschap te vertellen.¹³

"We mogen onszelf meer profileren, er zit niet één lijn in onze communicatie. We doen heel veel dingen, maar naar buiten wordt dat niet helemaal kenbaar gemaakt."

5.4 | Externe kennis/imago

- De actieve positieve associatie die de deelnemers het meest benoemen is 'samenwerken'. Binnen de passieve positieve associatie benoemen de deelnemers dezelfde associaties als de deelnemers het vaakst: 'samenwerking, ondersteunen en verbinden'.
- De deelnemers zien de financiële voordelen van hun samenwerking en zien in dat ze, dankzij de samenwerking met ZaZ, efficiënter werken.
- Als toegevoegde waarde van ZaZ benoemen de deelnemers voornamelijk het netwerk. De deelnemers vragen graag advies aan elkaar. Ze vinden liever niet het wiel opnieuw uit als dit ergens anders al is gedaan. In de huidige uitingen wordt dit echter weinig benoemd.
- ZaZ voldoet volgens de deelnemers aan de verwachtingen, maar ze benoemen wel dat dit ook afhangt van de invulling die je zelf aan de samenwerking geeft. Toch willen ze geen andere invulling geven aan de samenwerking en/of willen ze dat deze wordt gecontinueerd.
- De respondenten geven aan hun deelname aan projecten zorgvuldig te selecteren naar de relevantie die het voor hen heeft, omdat het anders te veel wordt/te veel tijd gaat kosten. Ze zijn vaak de enige in een organisatie die samenwerkt met ZaZ en hebben niet de ruimte om overal aan deel te nemen.
- ZaZ zegt invulling te geven aan haar activiteiten door de vraag die vanuit de deelnemende organisatie komt. Een terugkoppeling hiervan gebeurt zelden.
- Er komt vanuit de deelnemers duidelijk een vraag naar de achtergrond en basis van de programmalijnen en projecten.
- De deelnemers vinden dat ZaZ zich sterker mag profileren.
- Binnen de organisatie communiceren de deelnemers over ZaZ. De afdeling waarnaar informatie wordt doorgespeeld hangt af van de functie van de deelnemer en het project waar de deelnemer aan meewerkt. De helft van de respondenten hoort wel eens anderen binnen de organisatie over ZaZ praten.

¹² Van Belleghem, S. | 2012 | De Conversation Company | Cullumborg | Van Duuren Management BV

¹³ Van Riel, C.B.M. | 2012 | De alignment-factor | Den Haag | Sdu Uitgevers bv

- De meeste respondenten voelen zich betrokken bij ZaZ. Er zijn er een aantal die aangeven niet méér betrokken te willen worden. Deze laatste groep vindt dat deze betrokkenheid zelf gezocht wordt en dat ze zelf goed een keuze kunnen maken aan welke projecten ze willen deelnemen.
- De deelnemers geven aan ervoor open te staan zich in hun eigen professionele netwerk in te zetten als “ambassadeur”¹⁴ van ZaZ, door bijvoorbeeld een testimonial te schrijven.
- De deelnemers worden getriggerd door persoonlijk contact met een van de medewerkers van ZaZ.
- Geen enkele deelnemer vindt dat ze te veel geïnformeerd worden door ZaZ. Sommigen vinden zelfs dat ze te weinig geïnformeerd worden. Deze laatste groep vindt dat ZaZ zich te weinig profileert en dat meer informatie gericht mag zijn op de planning van projecten.
- Een nieuwsbrief komt terug als favorietste middel om informatie te krijgen. Deze zien zij graag met enige regelmaat verschijnen. Hiernaast krijgen de respondenten graag informatie per mail via een van de projectcoördinatoren, een basisfolder/-brochure met informatie over de producten/diensten of willen zij algemene informatie krijgen tijdens de bijeenkomsten.
- Binnen hun eigen professionele netwerk praten de deelnemers over ZaZ. Deze gesprekken zijn altijd positief van aard. Ze gaan voornamelijk over de inhoud van projecten, vanuit hun eigen ervaring.

“De programmalijnen zijn mij eerlijk gezegd niet bekend. Bij de activiteiten heb ik soms het idee dat het erg ad-hoc activiteiten zijn. Zorg aan Zet zou zich wat mij betreft wat meer mogen profileren.”

¹⁴ Ambassadeur: een persoon die veel samenwerkt met de organisatie en op de hoogte is van de activiteiten die de organisatie onderneemt, om de organisatie vervolgens formeel en/of informeel te vertegenwoordigen naar anderen.

6 | Advies

Er wordt in dit advies onderscheid gemaakt in drie onderwerpen; 'Ken je deelnemers', 'Alignment - het creëren van betrokkenheid' en 'De Conversation Company - het benutten van je conversatiepotentieel'. Deze laatste twee bestaan uit de theorieën; 'De alignment-factor'¹³ en 'De Conversation Company'¹², toegespitst op de onderdelen die voor ZaZ interessant zijn. Om het advies overzichtelijk te maken zijn, in onderstaand model, de onderwerpen en subonderwerpen schematisch weergegeven.



6.1 | Ken je deelnemers

- *Hoge betrokkenheid bij de contactpersonen is belangrijk.*
- *Krijg het bestaansrecht, de doelen en de activiteiten tussen de oren van de deelnemers.*
- *Zorg voor een persoonlijke benadering.*
- *Communiceer effectief.*
- *De projectcoördinatoren moeten contactpersonen in hun programmaliijn beschouwen als hun account.*

ZaZ is een Business-to-Business (B-2-B) organisatie. De communicatie richten als een Business-to-Consumer (B-2-C) organisatie is daarentegen veel effectiever. ZaZ wil nog graag de Raden van Bestuur bereiken. Dit is mogelijk, maar hun direct benaderen is moeilijk. Sowieso is B-2-B communicatie moeilijk, als het om diensten gaat. Bovendien komt uit het onderzoek naar voren dat informatie over ZaZ wel degelijk wordt doorgespeeld door de contactpersonen, óók naar boven (bottum-up). Er wordt namelijk van de contactpersonen van de deelnemende organisaties verwacht dat zij zichzelf en hun samenwerking met ZaZ verantwoorden bij een hogere in hun organisatie.

Het is dus van belang dat bij de medewerkers van de deelnemende organisatie het bestaansrecht, de doelen en activiteiten van ZaZ tussen de oren zit. Dan kunnen zij hun samenwerking het beste verantwoorden en zullen zij het in hun organisatie opnemen voor ZaZ.

¹³ Van Riel, C.B.M. | 2012 | De alignment-factor | Den Haag | Sdu Uitgevers bv

¹² Van Belleghem, S. | 2012 | De Conversation Company | Cullumborg | Van Duuren Management BV

Zorg voor een persoonlijke benadering. Hierbij is een hoge betrokkenheid en het goed (effectief) communiceren met deze personen belangrijk. Dit wordt in de volgende twee paragrafen toegelicht. Voor de projectcoördinatoren geldt: als een contactpersoon in jouw programmalijn zit, mag deze beschouwd worden als jouw account. Het is dus van belang algemene informatie aan hen door te spelen.

Nodig de contactpersonen van de deelnemende organisaties uit voor co-creaties. In de vorm van bijvoorbeeld een InspiHRe bijeenkomst één keer per jaar. Tijdens een dergelijke bijeenkomst kan ZaZ met veel van haar deelnemers in contact komen. Deze bijeenkomst richt zich puur op het leren kennen van de deelnemers, door in te gaan op de actualiteiten binnen hun organisaties. Hierdoor komt er veel informatie vrij die ZaZ kan gebruiken voor de invulling van haar werkzaamheden.

6.2 | Alignment - het creëren van betrokkenheid

Alignment wordt gedefinieerd als: “Een wederzijds lonende relatie tussen een onderneming en haar belangrijkste stakeholders, waarmee een bedrijf zijn doelstellingen kan realiseren en zijn bestaansrecht aantoonst.” Zo’n relatie kan op lange termijn alleen maar duurzaam zijn als beide partijen ervan profiteren. Het verkrijgen van alignment is van belang om intern en extern de betrokkenheid van de stakeholders (in dit geval medewerkers en deelnemende organisaties) te verhogen.¹³ Cees van Riel beschrijft in zijn boek “De alignment-factor” welke rol corporate communicatie speelt bij het bouwen en onderhouden van alignment. Hierin wordt een splitsing gemaakt tussen intern alignment en extern alignment. Deze worden toegespitst op zaken die voor ZaZ interessant zijn.

6.2.1 | Intern alignment

Voordat de betrokkenheid van de deelnemers versterkt kan worden, moeten intern een aantal dingen aangepakt worden. Hierbij gaat het vooral om het vertellen van successen en het delen van verhalen. Deze twee zaken hebben een grote invloed op het zelfvertrouwen van de medewerkers.

De kracht van succes (minder bescheiden)

- *Besteed aandacht aan de behaalde successen.*
- *Deel successen via artikelen op de website of in de nieuwsbrief en neem ze op in de regelmatige werkoverleggen.*

Bij de medewerkers van ZaZ zit het alignment met de organisatie wel goed. Hun zelfverzekerdheid over hun doen en laten en dat van de organisatie in het geheel, kan echter beter. Er zou meer aandacht besteed moeten worden aan de eigen behaalde successen. In het begin zal dit moeilijk zijn en tijd kosten, maar langzaam zal het een gewenning worden om over successen te praten. De medewerkers zullen hun bescheidenheid op deze manier gezamenlijk aanpakken.

De successen kunnen gemakkelijk gedeeld worden door een artikel op de website te plaatsen of in de nieuwsbrief. Maar successen moeten door de gehele organisatie gedragen worden en niet alleen extern gedeeld worden. Intern moeten de medewerkers hier ook mee geconfronteerd worden. Door de successen met nadruk op te nemen in de regelmatige werkoverleggen en/of een korte boodschap te plaatsen op een bord in de koffiehoeke of op Yammer met elkaar te delen.

Op de hoogte zijn van de successen zorgt ervoor dat medewerkers zich meer betrokken voelen en gemakkelijker praten over de werkzaamheden van een andere collega. Dit is belangrijk vanwege de splitsing van de programmalijnen en het werken via de projectcoördinatoren. Het goed neerzetten

¹³ Van Riel, C.B.M. | 2012 | De alignment-factor | Den Haag | Sdu Uitgevers bv

van de doelen en stappen in de projecten gaat hier ook bij helpen, hier wordt later verder op in gegaan.

Het delen van verhalen (meer eigenwaarde creëren)

- *Maak een overzicht van de samenhang van de programmalijnen en projecten.*
- *Zet Yammer in om intern iedereen snel te kunnen updaten.*

De inhoud van de communicatie naar de medewerkers toe zou door communicatie meer gestuurd mogen worden. Cees van Riel verteld in zijn boek 'De alignment-factor' dat diverse onderzoeken aantonen dat medewerkers slechts zelden aangeven 'voldoende' informatie te hebben gehad. Meer is altijd beter, ook al wenden ze zich dan af van sommige informatie. De medewerkers van ZaZ kunnen altijd zelf interessante informatie selecteren of later terugzoeken.

Door op de hoogte te zijn van alle zaken binnen de organisatie zal het zelfvertrouwen groter worden, omdat ze de uiteindelijke waarde van hun bijdrage in het geheel beter begrijpen en erom gewaardeerd worden. Een overzicht van de samenhang van de programmalijnen en projecten zal intern en extern de zaken verduidelijken. Het beter formuleren van de boodschap, zoals later wordt besproken, is de eerste stap. Daarna kan gedacht worden aan een schematisch overzicht, zoals al eerder geopperd is in een brainstorm. Verder zie ik een middel als 'Yammer'¹⁵ wel zitten voor een organisatie als ZaZ. Dit is een geprivatiseerd sociaal netwerk voor bedrijven, waarmee de medewerkers van ZaZ elkaar gemakkelijk en snel kunnen updaten over de stand van zaken na een bijvoorbeeld een overleg of bijeenkomst. Er wordt namelijk wel gesproken over de stand van zaken, maar door de vele parttimers krijgt niet iedereen dit altijd mee. Met de inzet van Yammer wel. Bovendien past het middel bij de interne cultuur van ZaZ. Het zal even wennen zijn om het te gaan gebruiken, maar het lijkt erg op Facebook en is dus gemakkelijk in gebruik. Bovendien is het privé, daardoor kan er ook wel eens een grapje of privé berichtje geplaatst worden.

Van intern naar extern alignment

- *Maak tijd vrij om te communiceren, ook over andere onderwerpen dan de programmalijn waar een medewerker of projectcoördinator het meeste aan werkt.*

Het gaat tijd en energie kosten om deze dingen op te pakken. Bij ZaZ betekent dit dat iedereen tijd vrij moet maken om over zijn/haar onderwerp te communiceren. Niet alleen voor zichzelf, maar ook om de collega's op de hoogte te houden. Iedere medewerker wordt een expert van de activiteiten binnen ZaZ.

Om dit naar buiten te tonen, zou in iedere bijeenkomst (of vergadering) tijd besteed moeten worden aan de algemene ontwikkelingen binnen ZaZ. Er wordt dus afgeweken van de "normale" programmalijn, om te praten over de organisatie of een andere programmalijn. Dit zorgt ervoor dat de deelnemers breder geïnformeerd worden over de organisatie.

It would be fantastic if... "Alle aangesloten organisaties meer zouden participeren aan projecten op het gebied van arbeidsmarkt. Er een gezonde arbeidsmarkt ontstaat voor de zorg. Dat we met een aantal organisaties projecten doen die echt hout snijden en waarmee zij en andere mensen echt geholpen worden. Dat we het verschil kunnen maken als samenwerkingsverband."

¹⁵ <https://www.yammer.com/>

6.2.2 | Extern alignment

Het verkrijgen van extern alignment staat in direct verband met het interne alignment. Als de boodschap intern goed leeft en bij de medewerkers duidelijk is wat er allemaal speelt, zal dit extern te merken zijn.

Reputatie en imago

*Reputatie: "Reputatie is de perceptie van de mate van bewondering, positieve gevoelens en vertrouwen die iemand heeft voor iemand anders, een organisatie, een industrie of zelfs een heel land. Reputatie is gebaseerd op een waardering voor het functioneren van een organisatie door tijd, inclusief het verleden en de verwachtingen voor de toekomst. Toch bestaat er nooit een concrete, onveranderbare, permanente reputatie. De reputatie van een organisatie is het geheel van individuele opvattingen die op een specifiek moment in de tijd gemeten worden onder een representatief publiek."*¹³

- *Toon de bekwaamheid van ZaZ naar buiten toe door successen te delen.*
- *Zet ZaZ neer als een sterk netwerk, waarbij organisaties geholpen worden om zaken op het gebied van "arbeidsmarkt" op te zetten en aan te pakken.*

In het onderzoek (de GAP analyse) is er gekeken naar het verschil tussen identiteit en imago. Imago staat in het verlengde van reputatie. Het gaat beiden over hoe er van buitenaf tegen de organisatie aangekeken wordt. Er zijn in de interviews extra vragen opgenomen die verwijzen naar verwachtingen in het verleden en verwachtingen voor de toekomst. Dit staat in het verlengde van de omschrijving van reputatie hierboven. Dit is belangrijk te verduidelijken omdat Cees van Riel in zijn boek uitgaat van reputatie, terwijl in deze scriptie uitgegaan wordt van imago. Het imago is kort gezegd gebaseerd op een algemeen beeld dat externen hebben van een organisatie, in deze scriptie gemeten. De reputatie ontstaat vanuit ervaringen van personen die in contact komen met producten of diensten van een organisatie.¹⁶

De meeste deelnemers hebben positieve gevoelens ten opzichte van de organisatie en voelen zich betrokken bij de organisatie. Bij het stuk 'intern alignment – de kracht van succes' (hoofdstuk 6.2.1) wordt al beschreven dat de medewerkers bescheiden zijn als het gaat om het delen van successen. Het delen van successen is belangrijk om de eigen bekwaamheid naar buiten te tonen en bewondering te krijgen. ZaZ moet zichzelf neerzetten als een sterk netwerk waarbij organisaties geholpen worden om bepaalde zaken op het brede gebied van "arbeidsmarkt" op te zetten en aan te pakken. De successen die hierbij intern gedeeld worden, zijn de eerste stap om de zelfverzekerdheid van de medewerkers te stimuleren. Om daarna steeds meer met deze successen naar buiten te treden.

Het verkrijgen van alignment (meer identificatie van de deelnemers met ZaZ)

- *Zorg voor goede en structurele communicatie.*
- *Benadruk de voordelen van alignment*
- *Neem het bestaansrecht en de maatschappelijke waarden van ZaZ op in de communicatie uitingen.*
- *Wees open en transparant over hoe ZaZ functioneert en toon de aard van de producten en projecten (door meer fasering aan te brengen).*

¹³ Van Riel, C.B.M. | 2012 | De alignment-factor | Den Haag | Sdu Uitgevers bv

¹⁶ Bureau Hofkes | Verschil tussen imago en reputatie | <http://www.bhrm.nl/reputatiemanagement/verschil-tussen-imago-en-reputatie-2/>
| Geraadpleegd op 22-05-2013

De kwetsbaarheid van een organisatie neemt af als organisaties een relatie aangaan en op reguliere basis communiceren met de kritische stakeholders (in het geval van ZaZ de deelnemers) naar wie ze moeten luisteren, of die zelf vinden dat naar hun geluisterd moet worden.¹³ Dit bevestigt het belang van een goede structurele communicatie.

Voor ZaZ zou een normatieve aanpak, om te komen tot extern alignment, de beste keuze zijn. Hierbij worden de voordelen van alignment benadrukt, door te laten zien dat de doeleinden van het bedrijf een hoger gelegen maatschappelijk doel dienen. Volgens Cees van Riel zullen stakeholders sneller geneigd zijn tot dialoog en alignment, als communicatie erin slaagt de organisatie als aantrekkelijk te positioneren. Plus hen de financiële en sociale voordelen van alignment met de organisatie duidelijk maakt.¹³ Het is belangrijk het bestaansrecht en de maatschappelijke waarden van ZaZ sterk op te nemen in de communicatie uitingen.

Al eerder is genoemd dat in een gesprek met manager Joep Mooren, aan hand van de 'Golden Circle', gekeken is naar het bestaansrecht van ZaZ. Dit is toen bepaald:

“ZaZ gelooft, dat wanneer de krachten van zorgorganisaties gebundeld worden, ze samen sterker staan in de zorgsector en daardoor als sector een ultieme positie op de arbeidsmarkt kunnen verkrijgen ten opzichte van andere sectoren.”

Daarnaast kwamen de maatschappelijke waarden '(kwantitatief en kwalitatief) goede zorg' en 'saamhorigheid/collectiviteit' terug. Dit zou de kern moeten zijn van iedere boodschap wanneer er gesproken wordt over het algehele doel van de stichting. Dit toont aan de deelnemers het hoger maatschappelijk doel. Een doel waarmee zij zich kunnen identificeren met ZaZ.

De deelnemers zien de financiële voordelen en dankzij de samenwerking kunnen ze efficiënter werken. Het netwerk dat ze krijgen bij deelname wordt als een van de belangrijkste toegevoegde waardes benoemd door de respondenten. Benoem dit sterk in de boodschap, dit zijn zaken waar de deelnemers waarde aan hechten. Het is vooral te adviseren de boodschap over de organisatie in de informatiemap op te nemen, bij het aantrekken van nieuwe deelnemers.

Het zijn van een transparante organisatie is een algemene trend. Consumenten worden bewuster en willen weten van wie ze een product afnemen. Het is belangrijk voor organisaties om open te zijn over hoe een organisatie functioneert en tot haar producten komt, ook voor ZaZ. Hiernaar is ook vraag vanuit de deelnemende organisaties. Er kan meer inzicht gegeven worden in de aard van de programmalijnen en projecten, door meer fasering aan te brengen en bij de communicatie uit te gaan van de 'Golden Circle', why, how en what.

Huisstijl en boodschap (meer herkenbaarheid en het stimuleren van interactie)

- *Treed steeds op eenzelfde manier naar buiten. Zet de boodschap en tone of voice eenduidig neer.*
- *De tone of voice mag informeler.*
- *Iedere medewerker is verantwoordelijk voor eenduidige communicatie.*
- *Geef meer inzicht in de planning van ieder project. Benoem ook de deelnemende organisaties binnen deze projecten.*
- *Verkoop de projecten door successen te delen en te laten zien dat er interactie is.*
- *Laat in de interactie eerlijk de kwetsbaarheid van de organisatie zien.*
- *Bespreek de diensten/producten van ZaZ in pakketjes. Laat de samenhang zien door ze gezamenlijk of als een geheel aan te bieden.*
- *Gebruik beelden die de kernwaarden verbeelden.*
- *Doe op een leuke manier verslag van bijeenkomsten en resultaten die hierbinnen geboekt worden.*

¹³ Van Riel, C.B.M. | 2012 | De alignment-factor | Den Haag | Sdu Uitgevers bv

Het is belangrijk op steeds eenzelfde manier naar buiten te treden. Zo wordt de herkenbaarheid van de organisatie verhoogt. Een huisstijlboek zou een optie te zijn om strenger te kunnen controleren op het goed gebruiken van de huisstijl in alle communicatie naar buiten toe. De huisstijl wordt visueel best goed toegepast, alleen in de interne communicatie komt het weinig terug. Dit doen voelt misschien overdadig, maar het helpt de medewerkers om gemakkelijk met de huisstijl om te gaan. Het is een idee om een Word template op te maken, waar dingen zoals de agendapunten van een overleg gemakkelijk in uitgetypt kunnen worden.

Bij ZaZ gaat het vooral om de tone of voice en de boodschap die eenduidig neergezet moet worden. Loes Claessen kan hier de eindredacteur van zijn, maar het zijn de andere medewerkers die dit onder de knie moeten krijgen en stukken moeten aanleveren. Niet alleen Loes is verantwoordelijk voor (eenduidige) communicatie, iedereen heeft hier een aandeel in.

Het aanhouden van de 'Golden Circle' bij het omschrijven van de programmalijnen zal hierbij helpen. Voor de deelnemers wordt dan onder andere het doel beter zichtbaar en kunnen ze beter het belang inschatten. Om sociale druk uit te oefenen zouden de deelnemende organisaties binnen ieder project benoemd mogen worden, eventueel met de functie van de persoon die deelneemt in dit project. Het kan anderen stimuleren deel te nemen aan een bepaald project. "Wat was dat project ook alweer waar die collega me over verteld heeft".

Het stuk op de website over de Human Capital Agenda (HCA)¹⁷, is een goed voorbeeld van de manier waarop er over de verschillende projecten gecommuniceerd mag worden. Er wordt uitleg gegeven over waarom dit project er is en wat het doel is. Vervolgens worden de verschillende stappen toegelicht. Om nog een stap verder te gaan kan er gedacht worden aan linkjes naar verschillende artikelen over het project (vanuit ZaZ of extern) of een verwijzing naar het nieuwe forum waar deze artikelen te vinden zijn en over een tijdje gesprekken tussen de deelnemers te volgen zijn. Verkoop het project door de successen te tonen en te laten zien dat er interactie is!

Laat in deze interactie eerlijk de kwetsbaarheid van de organisatie zien. Benoem hier en in de organisatie-omschrijving dat in de samenwerking ook inbreng van de deelnemers verwacht wordt en dat ZaZ de deelnemers nodig heeft om te blijven bestaan. Dit draagt onder andere bij aan de persoonlijke benadering.

De manier waarop de producten/diensten van ZaZ weergegeven worden is rommelig. Mede omdat het héél veel is. Om meer duidelijkheid te krijgen in de samenhang zou ZaZ zich in de omschrijving meer mogen richten op pakketjes. Bespreek hoe de producten/diensten met elkaar samenhangen door ze ook gezamenlijk of in een geheel aan te bieden. Bekijk ook nog eens kritisch het aanbod. ZaZ is maar een kleine organisatie en misschien moet het zich afvragen of al deze producten ook wel intensief en met voldoende kwaliteit geleverd kunnen worden.

De tone of voice mag informeler dan dat deze nu is. Teksten en brieven moeten concreet en duidelijk zijn en gemakkelijk te lezen. Het gebruiken van de juiste tone of voice en boodschap, moet versterkt worden met het gebruik van de juiste beelden. Deze beelden moeten gericht zijn op het verbeelden van de belangrijkste kernwaarden; samenwerken, ondersteunen en verbinden. Deze zijn intern en extern de vaakst gekozen associaties. Bij ZaZ worden de beelden voornamelijk gebruikt op de website en in het jaarverslag. Vooral op de website moet aandacht geschonken worden aan de juiste foto met de juiste uitstraling bij de verschillende programmalijnen. Betrek de projectcoördinatoren bij deze keuze.

¹⁷ <http://www.zorgaanzet.org/strategisch-arbeidsmarktbeleid/strategische-personeelsplanning/human-capital-agenda/>

Het is ook gemakkelijk om op een leuke manier verslag te doen van de bijeenkomsten, zoals de leernetwerken, LOAZ vergaderingen of inspiHRe bijeenkomsten. Dit kan door een journalistiek artikel te schrijven waarin beschreven wordt wat er gebeurd en gezegd is. Het kan anderen die dit lezen aantrekken. Vooral als in dit artikel de datum en onderwerpen van de volgende bijeenkomst genoemd worden. Hierdoor worden afwezigen niet uitgesloten en kan nog eens benadrukt worden dat iedereen welkom is om informatie te komen delen en halen.

Corporate positionering – de corporate story

Een corporate story is een geweldig middel om de organisatie te positioneren. Hierin kunnen de meest karakteristieke kenmerken en strategische bedoelingen van het bedrijf terug komen. Een goede corporate story kan intern en extern mensen inspireren en, in het geval van ZaZ, goed het bestaansrecht van de organisatie verhelderen en verkondigen.

- *Schrijf de corporate story aan hand van het 'Triple A-model' en de 'Golden Circle'.*

In het onderzoek is gemeten welke van de GVP's intern en extern als associatie bij ZaZ het meeste terug komen. Dit zijn de meest karakteristieke kenmerken van de organisatie. De associaties die in beide gevallen sterk terug komen zijn 'samenwerking/samenwerken, ondersteunen en verbinden'. De overige GVP's 'bekwaam/deskundig, vernieuwing/vernieuwend, collectiviteit en kwaliteit' mogen natuurlijk ook nog steeds genoemd worden. Wanneer wenselijk, kan er gekozen worden om een van deze als karakteristiek kenmerk te benoemen en sterker dan de anderen terug te laten komen. Probeer het echter binnen de perken te houden, dan blijft de boodschap het duidelijkst.

In de marketing worden drie waarden genoemd, die nu niet terug komen bij ZaZ. Deze drie waarden zorgen altijd voor een sterke identificatie vanuit de consument met de organisatie:

- *Open.* Openstaan voor negatieve kritiek, bereid zijn om samen met deelnemers aan nieuwe producten te werken, ruimte bieden aan medewerkers en deelnemers die het bedrijf willen helpen.
- *Authentiek.* Eerlijk zijn tegenover medewerkers en deelnemers en eerlijk zijn tegenover de maatschappij.
- *Happiness.* Positief overkomen en een goed gevoel scheppen bij de medewerkers en deelnemers is een belangrijke conversatiestarter.¹²

Vooral de waarden open en authentiek passen bij ZaZ. Het kenmerk 'samenwerking/samenwerken' kan bijvoorbeeld mooi onderbouwd worden met in het achterhoofd de waarde 'open'. Suggestie: "Samenwerken. ZaZ baseert haar activiteiten op samenwerken. We staan open voor nieuwe ideeën of feedback en willen graag met onze deelnemers in contact komen. Samen bereik je altijd meer dan alleen."

Er zijn verschillende structuren die een organisatie kan gebruiken om het verhaal te componeren. Een rationele benadering past het beste bij ZaZ. De story kan dan opgezet worden volgens het 'Triple A-model': Activities, Accomplishments and Abilities.¹³ Hierbij moet niet de eerder genoemde opzet volgens de 'Golden Circle' vergeten worden; why, how en what.

Het eerste gedeelte, volgens de 'Triple A-model', beschrijft de kernactiviteiten van ZaZ en de aard (het bestaansrecht), het productenportfolio (incl. beschrijving van de programmalijnen) en haar regionale aanwezigheid. Het tweede deel gaat dieper in op de cijfers over marktaandeel, klanttevredenheid, reputatie en rendement. Hierbij kan ZaZ denken aan testimonials en resultaten

¹² Van Belleghem, S. | 2012 | De Conversation Company | Cullumborg | Van Duuren Management BV

¹³ Van Riel, C.B.M. | 2012 | De alignment-factor | Den Haag | Sdu Uitgevers bv

vanuit de sfeermeters bij bijeenkomsten. Pas daarna wordt in het derde deel het vermogen van de organisatie beschreven om een bepaalde groep doelstellingen met succes te realiseren. Niet de gehele corporate story hoeft extern gepubliceerd te worden, maar met transparantie in het oog, wel de zaken die zo veel mogelijk openheid en duidelijkheid aan de deelnemers tonen.¹³

De combinatie van het 'Triple A-model' en de 'Golden Circle' zorgen voor het opnemen van harde factoren van de organisatie in het verhaal (cijfers, doelstellingen resultaten), in combinatie met zachte factoren van de organisatie (het hogere doel, een droombeeld).

6.3 | De Conversation Company - het benutten van je conversatiepotentieel

De huidige marketingontwikkelingen zijn volledig gericht op authentiek en transparant zijn en de consument laat niet meer met zich sullen, zij willen goede service. Steven van Belleghem richt zich met zijn boek "De Conversation Company"¹² volledig op het benutten van conversatiepotentieel. Hij brengt de klant in de boardroom en leert je hoe hun feedback ook echt gebruikt kan worden. Deze theorie helpt ZaZ meer te gaan communiceren met hun deelnemers in plaats van te informeren. Een aantal van de adviezen hieronder zullen ook betrekking hebben op het nieuwe forum van ZaZ.

ZaZ geeft aan hun producten af te stemmen op de wensen van de deelnemers. Hun communicatie is echter vooral gericht op informeren. Er is weinig mogelijkheid tot dialoog, behalve telefonisch of via mail. Natuurlijk kan dit ook tijdens bijeenkomsten, maar voor de deelnemers is niet duidelijk wat hierna met de input gebeurt. Net zoals het niet geheel duidelijk is waar de programmalijnen en activiteiten op gebaseerd zijn.

Het is voor een organisatie als ZaZ van belang een verhaal te vertellen over alles wat ze doen, van begin tot eind en alles wat daar tussen gebeurt. Daarbij moet het gemakkelijk zijn voor de deelnemers om ZaZ te bereiken en moeten zij zich gehoord voelen. Communiceren over zaken die deelnemers hebben aangedragen kan voor andere deelnemers ook de drempel verlagen.

Het benutten van je conversatiepotentieel

- *Benut ieder contact optimaal.*
- *Durf een keer anders te zijn.*
- *Manage de verwachtingen zodat iedere ervaring conversatiewaardig is.*
- *Gebruik de handtekening onder aan de e-mail om (tijdelijk) naar dingen te verwijzen.*

Mensen zijn de belangrijkste bron van conversaties. Niemand zal ontkennen dat mond-tot-mond reclame nog altijd het beste werkt. Als een vriend vertelt ontzettend tevreden te zijn over een product ben je sneller geneigd dit product te kopen. Alle mensen die in contact komen met de organisatie hebben conversatiepotentieel. Er is dus een mogelijkheid dat ze, nadat ze in contact met ZaZ zijn geweest, over de organisatie praten met iemand anders. Het is daarom belangrijk dat ieder contact moment optimaal wordt benut. Dit kan door bijvoorbeeld een hele goede service te leveren of een presentatie creatief aan te pakken. Voor ZaZ wordt geadviseerd: durf een keer anders te zijn, daar zullen mensen over praten en dat is een heel goedkope manier van reclame.

Steven van Belleghem noemt deze contactmomenten 'touch points'. Hij maakt vier categorieën waar de touch points van ZaZ zijn onder te brengen. In bijlage 5 zijn de uitgewerkte touch points opgenomen.

¹³ Van Riel, C.B.M. | 2012 | De alignment-factor | Den Haag | Sdu Uitgevers bv

¹² Van Belleghem, S. | 2012 | De Conversation Company | Cullumborg | Van Duuren Management BV

Elke touch point heeft conversatiepotentieel. Het is dus belangrijk dat bij iedere touch point een consistente ervaring wordt beleefd.¹² De belangrijkste touch points zijn voor ZaZ:

- Nieuwsbrief
- Website
- Informatiemap
- Forum
- Bijeenkomsten
- Bezoeken/afspraken extern
- Strategische Personeels Planning
- Kwalificeren voor zorg en welzijn
- Work Ability Index

It would be fantastic if... “We door de zorgorganisaties in Limburg gezien worden als een onmisbare partij. Dat ze weten dat we kennis en kunde bijeen brengen en ze niet om ons heen kunnen.”

Om iedere ervaring conversatiewaardig te maken is het managen van de verwachtingen belangrijk. ZaZ moet zorgen dat zij de beloften waar kan maken en soms zelfs een beetje extra geeft.

Daarbij moet er rekening worden gehouden met het feit dat alleen grotere organisaties de mogelijkheid hebben aan meerdere programmalijnen deel te nemen. De kleine organisaties hebben hier geen ruimte voor, de samenwerking gaat dan te veel tijd kosten. Tijd die één enkele medewerker (van een deelnemende organisatie) niet kan bieden.

Om de verwachtingen vanaf het begin goed te managen, zal gekeken moeten worden naar de slogan van ZaZ; “werkt voor zorg en welzijn”. Deze sluit niet goed aan bij wat de organisatie is en wil zijn. Het impliceert dat de organisatie zelf veel dingen onderneemt om zorg en welzijn te verbeteren. ZaZ is een arbeidsmarktorganisatie die op basis van samenwerken, ondersteunen en verbinden met zorgorganisaties samenwerkt. Het is vervelend als de eerste indruk het idee geeft dat de organisatie een belangenbehartiger of een zorgorganisatie is. Kijk of de slogan meer gericht kan worden op bijvoorbeeld het ondersteunen van de zorginstellingen bij hun arbeidsmarktbeleid.

Een gemakkelijk voorbeeld van onderbenut conversatiepotentieel (of in dit geval contentpotentieel) is de e-mail handtekening. Deze is gemakkelijk te veranderen en kan gebruikt worden om (tijdelijk) naar interessante zaken te verwijzen. Denk hierbij aan een artikel op de website. Ook kan heel concreet een nieuw product of een nieuwe fase aangekondigd worden.

Het is niet snel te veel

- ***Gebruik de (nu) onderbenutte content.***

Geen van de geïnterviewde deelnemers geven aan te veel geïnformeerd te worden door ZaZ, drie van de acht respondenten gaven zelfs aan te weinig geïnformeerd te worden. Dat biedt nog veel ruimte. Steven van Belleghem omschrijft concreet een aantal punten van onderbenutte content, die gebruikt kunnen worden om regelmatig en intensiever naar de deelnemers van ZaZ te communiceren.¹² Natuurlijk op een manier die bij de boodschap van ZaZ past. In zijn boek “De Conversation Company” worden vier kwesties omschreven waarbij vaak onderbenut conversatiepotentieel zit, drie daarvan zijn toepasbaar bij ZaZ:

- De lancering van een nieuw project of tool wordt vaak lang stilgehouden, terwijl communiceren over het proces ook interessant is en deelnemers erbij betreft. Duidelijk het doel omschrijven kan ervoor zorgen dat deelnemers zich realiseren dat input geven belangrijk is, zodat het eindresultaat zo goed mogelijk aansluit bij hun wens. Het (nieuwe) forum kan eventueel gebruikt worden om op afstand een co-creatie te vormen en te discussiëren over de invulling.
- Vaak kan content via verschillende kanalen worden verspreid. In het geval van ZaZ kan een nieuwsbericht op de website ook in de nieuwsbrief, via (één van) de projectcoördinatoren verstuurd worden of op het forum. Verspreiding via de projectcoördinatoren is van belang,

¹² Van Belleghem, S. | 2012 | De Conversation Company | Cullumborg | Van Duuren Management BV

omdat de deelnemers graag persoonlijk benaderd worden en de berichten van hun als belangrijk en relevant zien. Een forum is een mooie plaats om een online co-creatie te doen. Vergeet alleen niet de mensen die niet actief zijn op het forum! Concrete afspraken of vorderingen zullen nog altijd via de nieuwsbrief of mail gecommuniceerd moeten worden om iedereen te bereiken.

- Informele content wordt vaak over het hoofd gezien. Een bedrijf heeft veel leuke verhalen die zich achter de schermen afspelen, maar juist heel goed de organisatiecultuur uiten. Dit is ook het geval bij ZaZ. De medewerkers zijn onderling heel persoonlijk betrokken en ook bij een aantal deelnemers waar ze veel mee samenwerken. Een keer een informele toon in een bericht is geen gek idee om de deelnemers meer aan de organisatie te binden, op een niveau die ook bij ZaZ past. Denk bijvoorbeeld aan het verspreiden van een foto van een grapje op de werkvloer of een uitstapje. Hou het respectvol en netjes, maar de deelnemers voelen zich betrokken bij de persoon waar ze veel mee samenwerken. Een persoonlijke informele tint in de communicatie kan dit alleen versterken.

Steven van Belleghem zegt: “Cultuur vertelt niet wat u verkoopt. Het vertelt uw medewerkers en uw klanten waar uw bedrijf voor staat. Uw cultuur onthult wat u belangrijk vindt. Het is de persoonlijkheid van uw bedrijf. Cultuur is de enige langetermijnstrategie die uw bedrijf heeft. De persoonlijkheid van uw organisatie verandert u immers niet elke vijf jaar.”¹²

Aanpakken!

- *Verspreid met vaste regelmaat relevante en inhoudelijk sterke content.*
- *Maak tijdens teamoverleggen een contentplanning.*
- *Maak ruimte voor een verhaal of visie van een van de projectcoördinatoren of de manager.*

Een content-strategie kent verschillende doelen. Steven van Belleghem omschrijft er vier. Twee hiervan zijn toepasbaar bij ZaZ:

- bekend staan als expert in uw vakgebied en
- de relatie met de klanten op een positieve manier onderhouden.

Om bekend te staan als expert in het vakgebied is het van belang dat ZaZ relevante en inhoudelijk sterke content verspreidt. Dit versterkt de positionering van de stichting. Laat zien dat ZaZ werkelijk trends volgt en vernieuwing brengt, vertel eventueel hoe. Zo bewijst ZaZ zich en stijgt de algemene bekendheid van de organisatie.

Om de relatie met de klanten op een positieve manier te onderhouden is het belangrijk om met vaste regelmaat content te verspreiden. Zo blijven de deelnemers in contact met ZaZ. Er moet vooral sterke inhoud geboden worden, maar een enkele keer een promotie gedreven verhaal verspreiden kan geen kwaad.¹² In de volgende alinea wordt ingegaan op een aantal tips die ervoor zorgen dat ZaZ altijd voldoende content heeft om met regelmaat content te delen.

Tijdens teamoverleggen kan een overzicht gemaakt worden van wie, wanneer, welke content gaat aanleveren voor de komende weken. Samen brainstormen over de onderwerpen maakt het gemakkelijker de meest interessante zaken eruit te halen. Het maakt niet uit als er meer interessante onderwerpen uitkomen dan er schrijvers zijn. Misschien heeft iemand tijd om twee artikelen te schrijven en anders kan het onderwerp tijdens het volgende overleg door iemand opgepakt worden. Probeer het zo te plannen dat iedere week minsten één verhaal of artikel op de website geplaatst kan worden. Meer kan geen kwaad, maar vooral regelmaat is van belang.

Probeer de aandacht te trekken door een keer een filmpje of een infographic¹⁸ toe te voegen. Verder horen consumenten (in dit geval de deelnemers) graag hoe belangrijke medewerkers tegen zaken aankijken. Een content idee is om bij iedere uitgave van de nieuwsbrief een persoonlijk stuk van de manager of een van de projectcoördinatoren toe te voegen over zaken die spelen in het vakgebied. Dit hoeft niet altijd volledig positief te zijn, maar mag ook een keer een kritische noot bevatten. Als

¹² Van Belleghem, S. | 2012 | De Conversation Company | Cullumborg | Van Duuren Management BV

¹⁸ Infographic over infographics <http://www.slagtermid.nl/wp-content/uploads/2013/03/Infographic-of-infographics.png>

de deelnemers weten hoe medewerkers van ZaZ tegen bepaalde zaken aankijken, kan het voor hen de drempel verlagen om hun eigen problemen bij ZaZ neer te leggen.

De artikelen die met regelmaat verschijnen, kunnen ook via andere kanalen verspreid worden (bijvoorbeeld door een e-mail van de projectcoördinatoren) en nog eens verzameld verspreid worden in de nieuwsbrief. Hierin kunnen dan nog een aantal korte en algemene zaken toegevoegd worden om wel nog wat frisse informatie erin te hebben staan. De deelnemers geven aan prima te kunnen selecteren welke informatie in de nieuwsbrief relevant voor hun is. Ze krijgen de nieuwsbrief het liefst met enige regelmaat. Na aanleiding van de wensen van de deelnemers is voor ZaZ is een periodieke mailing het beste. Met deze werkwijze heb je regelmaat, een goed gevulde nieuwsbrief en genoeg ruimte om eventueel nog een extra special over een van de programmalijnen eruit te doen. Dit is dan niet in plaats van een “gewone” nieuwsbrief, maar extra.

Belonen loont

- *Bedank openlijk deelnemers die intensief aan een project hebben samengewerkt of iets speciaals hebben gedaan voor ZaZ.*

Veel organisaties belonen alleen nieuwe klanten. Dit is bij ZaZ niet het geval, maar het zou voor hen interessant zijn om na te denken over een beloningssysteem voor trouwe deelnemers. Bijvoorbeeld deelnemers die veel deelnemen of met een heel goed idee zijn gekomen. Sociale status blijft aantrekkelijk voor mensen. Openlijk bedankt worden voor iets waar veel mensen profijt van hebben, is iets dat iedereen aanspreekt. Ook dit kan als content gebruikt worden. Het is dan voor andere deelnemers een motivatie om intensiever deel te nemen aan bepaalde projecten of ideeën aan te leveren om eenzelfde status te behalen.

De gratis medewerker

- *Beschouw de deelnemers als conversatiepotentieel en zet ze in als “ambassadeur” om de boodschap van de organisatie te verspreiden.*

Elke klant is een potentiële ambassadeur, vooral degenen die sterk betrokken (en eventueel beloond) worden. Deze mensen willen graag helpen, omdat ze vaak hetzelfde doel voor ogen hebben. Ze worden de 'medewerkers' die niet op de loonlijst staan, maar zich wel inzetten voor de organisatie.¹²

ZaZ heeft meer van dit soort deelnemers dan ze verwacht. Tijdens de externe interviews gaven vijf respondenten aan ervoor open te staan om in hun eigen professionele netwerk als “ambassadeur”¹⁹ van ZaZ te willen optreden. Door bijvoorbeeld een testimonial te schrijven of te spreken over hun samenwerking met ZaZ. Ze geven aan dit bijvoorbeeld te willen doen omdat ze vinden dat ZaZ het verdiend gewaardeerd te worden. De voorwaarden die zij hiervoor noemen zijn:

- Het moet niet afleiden van de (eigen) basis en activiteiten.
- Onder voorbehoud van de onderwerpen.
- Het moet niet te veel tijd kosten.

Steven van Belleghem benadrukt dat het belangrijk is deze mensen voldoende content te geven om te delen. Besteed extra aandacht aan hen, als het gaat om nieuwe informatie. Beschouw de deelnemers als conversatiepotentieel en zet ze in om de boodschap van de organisatie te verspreiden. Zij kunnen ook ingezet worden om content aan te leveren, door hun kant van het verhaal te vertellen over bijvoorbeeld de samenwerking en werkwijze van ZaZ.

It would be fantastic if... “Iedereen gebruik zou maken van alle diensten en enthousiast zou zijn over ons aanbod.”

¹² Van Belleghem, S. | 2012 | De Conversation Company | Cullumborg | Van Duuren Management BV

¹⁹ Ambassadeur: een persoon die veel samenwerkt met de organisatie en op de hoogte is van de activiteiten die de organisatie onderneemt, om de organisatie vervolgens formeel en/of informeel te vertegenwoordigen naar anderen.

7 | Implementatie advies

In dit hoofdstuk wordt kort toegelicht hoe er om moet worden gegaan, met dit advies, bij het implementeren. Hierbij wordt de rol van de manager en van communicatie besproken en wordt teruggekeken naar waar de boodschap uit moet bestaan. Als laatste wordt er gekeken naar “Quick wins” en “Longterm investments”.

7.1 | Samen aanpakken

'Samenwerking/samenwerken, ondersteunen en verbinden' zijn de sterkst terugkomende GVP's. Samen moet dus ook dit communicatieadvies opgepakt worden. Iedereen moet hier tijd in steken om het te laten slagen. Hierbij is het van belang dat:

- iedereen zich gedraagt (en praat) volgens de opgestelde GVP's.
- de missie en de visie van ZaZ bij alle medewerkers tussen de oren zit.
- voortgang en succes met elkaar besproken en gedeeld worden.
- de uiteindelijke doelen en fases van de projecten opgesteld worden.

Tijdens één van de regelmatige teambijeenkomsten kan er samen gekeken worden naar welke GVP's/waarden gekozen worden, om terug te laten komen in de communicatie en hoe deze terug kunnen komen in het gedrag (voornamelijk extern). De medewerkers kunnen elkaar ondersteunen, door met elkaar te bekijken welke mijlpalen (tussen doelen) benoemd worden om het proces van projecten te bewaken en naar buiten te communiceren. Door dit samen aan te pakken kan gezamenlijk het behalen van het uiteindelijke doel (de visie/de why) bewaakt worden. Zoals eerder gezegd zal dit tijd kosten en misschien ook een flink punt van discussie zijn, maar eenmaal goed opgesteld zal iedereen er lang plezier van hebben. Deze aanpak zal alle producten/diensten en de medewerkers aan elkaar verbinden.

7.1.1 | De rol van de manager

De manager, Joep Mooren, heeft een belangrijke rol in het laten slagen van dit communicatieadvies. Hij zal een voorbeeldfunctie hebben in het proces. Het is belangrijk dat hij tijd steekt in het regelmatig updaten van de medewerkers over gesprekken en het delen van successen. Ook speelt de manager een grote rol in het duidelijk stellen van de te behalen doelen. Daarbij helpt hij communicatie bij het bewaken van de eenduidige en regelmatige communicatie naar buiten toe en ondersteunt hij bij het aanjagen en bewaken van het interne en externe communicatiedialoog.

7.1.2 | De rol van communicatie

De communicatie van ZaZ wordt beheerd door Loes Claessen. Zij kan alleen de beheerder zijn van het proces en de eenduidigheid in de communicatie aanhouden. Daarin heeft zij meerdere ondersteunende en initiërende rollen;

- aanjagen en bewaken van het interne en externe communicatiedialoog
- eindredacteur en webmaster
- content beheerder (planning)
- huisstijlbewaker

Het is van belang dat zij aangeleverde zaken tijdig naar buiten toe communiceert, de planning van de uitingen bijhoudt en het gebruik van de 'Golden Circle' en de kernwaarden in de communicatie-uitingen bewaakt.

7.1.3 | De boodschap in het kort

Omdat veel van het advies gericht is op het goed communiceren van de boodschap, wordt nog eens kort toegelicht welke zaken aandacht verdienen:

- Het bestaansrecht (missie/visie) geschreven aan hand van de 'Golden Circle'. Zorg dat deze een hoger maatschappelijk doel bevat waar externen zich mee kunnen verbinden. Dit vergroot de betrokkenheid.
- De kernwaarden.
- Beargumenteer waarom de bovenste twee zo zijn opgesteld of waarom voor deze gekozen zijn.
- Het 'triple A-model' (Activities, Accomplishments and Abilities).
- Wees eerlijk, open en duidelijk in wat ZaZ te bieden heeft en wat verwacht wordt van de deelnemers.

7.2 | Quick wins

Er zijn een aantal quick wins te maken. Hiermee kan snel aan de slag worden gegaan. Hieronder worden ze in drie thema's gesplitst en kort samengevat toegelicht.

Intern

- Maak communicatie een vast onderwerp op de agenda.
- Introduceer Yammer en maak een account aan voor alle medewerkers. zo kunnen online discussies gevoerd worden en kan iedereen meteen beginnen met elkaar te updaten.
- Maak een planning van de aan te leveren content voor de komende weken. Denk aan de verschillende onderwerpen en wijs op de eigen verantwoordelijkheid van de projectcoördinatoren om te communiceren over hun projecten. Verspreid met regelmaat inhoudelijk sterke content.
- Gebruik de huisstijl ook voor interne documenten en voer hem door zoals hij bedoeld is.

Boodschap

- Bespreek intern regelmatig de doelen van de organisatie en de kernwaarden (kies deze samen uit, spar erover) zodat ze goed tussen de oren zitten. Communiceer hierover naar buiten toe en plaats het ergens zodat de medewerkers er goed aan herinnerd worden.
- Componeer de corporatie story, het verhaal over wie ZaZ is.
- Manage de verwachtingen door de projecten op de juiste manier te omschrijven en zaken samen te voegen.
- Herschrijf de stukken op de website aan de hand van de eerder benoemde adviezen met betrekking tot de boodschap, de tone of voice en de kernwaarden. Voeg eventueel pagina's op de website samen, om beter de samenhang te weergeven en benadruk duidelijk de werkwijze.
- Geef inzicht in de aard van de programmalijnen en projecten (waaruit zijn ze ontstaan). Breng fasering aan zodat de stappen en resultaten gevolgd kunnen worden en meer tussentijdse resultaten kunnen worden gedeeld.
- Zoek nieuwe afbeeldingen die goed de gestelde kernwaarden uitstralen en die passen bij de inhoud van de projecten. Doe dit samen.
- Kijk kritisch naar de informatie in de informatiemap, hoe kan ZaZ hier het beste uitkomen en zorg dat de doelstellingen, kernwaarden en de boodschap van ZaZ hierin goed naar voren komen.

Conversatie

- Benut samen het conversatiepotentieel van de belangrijkste touch points. Wees hierin verrassend en creatief.
- Laat de interactie zien door een deelnemer die met een bepaald idee komt, dit te laten presenteren en maak redactionele verslagen van de bijdrage of van bijeenkomsten.
- Bedenk samen een beloningssysteem voor actieve deelnemers. Wees openbaar dankbaar voor hulp of inzet. Een bedankje krijgen is altijd fijn en sluit aan op de persoonlijke behandeling.
- Deel regelmatig de successen via allerlei middelen. Niet alleen extern, ook intern. Gebruik hiervoor bijvoorbeeld Yammer.
- Benoem de deelnemende zorgorganisaties bij de projecten, het liefst met de functie van de afgevaardigde persoon.
- Zorg dat ZaZ visueel sterk aanwezig is tijdens externe bijeenkomsten. Denk hierbij aan het meenemen van pennen of andere (inspirerende) zaken die de deelnemers kunnen meenemen.
- Gebruik de handtekening onder aan de e-mail om (tijdelijk) naar dingen te verwijzen.

7.3 | Long term investments

Er zijn een aantal aanpassing die wat langer duren om door te voeren of waarbij het wat langer duurt voordat resultaten worden behaald. Deze aanpassingen zullen wat meer tijd en energie vragen. Hieronder worden ze in drie thema's gesplitst en kort toegelicht.

Deelnemers

- Ga een persoonlijke band aan met de deelnemers. Het aangaan van zo'n band heeft tijd nodig.
- Zet de actieve deelnemers in als "ambassadeur", zij kunnen als externen ZaZ "verkopen" wanneer zij goed op de hoogte zijn van alle doelen en het doen en laten van ZaZ.

Conversatie

- Houd tijdens iedere touch point vast aan het bestaansrecht en de kernwaarden van de organisatie.
- Post met enige regelmaat artikelen op het forum en laat medewerkers regelmatig reageren, dit zal de deelnemers stimuleren mee te praten. Durf reacties uit te lokken. De deelnemers zullen tijd nodig hebben om dit op te pakken.
- Wees transparant in wat ZaZ doet en wat zij meemaakt. Vertel een verhaal over alles wat je doet. Van begin tot eind en alles daartussen in.
- Benut het conversatiepotentieel telkens weer opnieuw, wees creatief.
- Wanneer de belangrijkste touch points conversatiewaardig zijn (en goed toegepast worden) kunnen de overige touch points conversatiewaardig gemaakt worden.
- Wanneer de contentplanning goed loopt, kan het lezen van de nieuwsbrief gestimuleerd worden door deze mee te nemen naar externe bijeenkomsten. Zo worden de deelnemers offline geconfronteerd met de nieuwsbrief en kunnen eventueel nieuwe aanmeldingen komen of wordt het lezen van de nieuwsbrief gestimuleerd.

Gedrag

- Straal zelfvertrouwen uit, maar toon ook de kwetsbaarheid van de organisatie. Laat de deelnemers zien en merken dat ZaZ ze nodig heeft.
- De tone of voice van ZaZ mag informeler, tast af in welke mate dit kan. Doe het om de persoonlijkheid en de betrokkenheid te verhogen.
- Zorg voor een consistente ervaring bij iedere touch point. Het kost tijd en energie om dit voor elkaar te krijgen.
- Het delen van successen is een longterm investment, houd dit vol. Zorg dat het zelfvertrouwen intern stijgt. Na een tijd zal het vanzelf gaan en bij het werk horen.
- Durf de organisatiecultuur naar buiten uit te dragen door minder formeel te zijn. Tekstueel/visueel en in gedrag. Het zal voor een aantal medewerkers wennen zijn zich informeler naar buiten toe op te stellen, maar het zorgt voor een persoonlijkere band met de deelnemers.

*"Ik zou daar voor openstaan, omdat **ZaZ** het verdiend gewaardeerd te worden. Via Zorg aan Zet heb ik leuke contacten met collega's."*

| Bronvermelding

| Boeken

Auteur, A. (jaar van uitgave). Titel van het boek. Plaats: Uitgeverij. [voetnoot in tekst]

- Baarda, B. (2010). *Research this is it; guide to quantitative and qualitative research*. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V. [11]
- Pigneur, I. & Osterwalder, A. (2010). *Business Model Generatie*. Deventer: Kluwer. [3]
- Van Belleghem, S. (2012). *De Conversation Company*. Cullumborg: Van Duuren Management BV. [12]
- Van der grinten, J. (2010). *Mind the gap*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers. [9]
- Van Riel, C.B.M. (2010). *Identiteit en Imago*. (4^e druk). Den Haag: Sdu Uitgevers bv. [8]
- Van Riel, C.B.M. (2012). *De alignment-factor*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv. [13]
- Winkelaar, K.A. (2013). *De communicatieadviseur* (2^e druk). Amstelveen: Leporello

| Internetbronnen

Auteur, A. (jaar van uitgave). Titel van het document. Geraadpleegd op dag maand jaar, van <http://url> [voetnoot in tekst]

- Bureau Hofkes (onbekend). Verschil tussen imago en reputatie. Geraadpleegd op 22-05-2013, van <http://www.bhrm.nl/reputatiemanagement/verschil-tussen-imago-en-reputatie-2/>
- Claessen, L. (onbekend). Zorg aan Zet (website). Geraadpleegd op 04-02-2013, van <http://www.zorgaanzet.org/>
- Eerstelijnspsychologen Den Bosch (EDB) (onbekend). Effectieve communicatie. Geraadpleegd op 08-03-2013, van http://www.buurmaners.nl/attachments/File/EDB_Communicatietechnieken.pdf [6]
- Schouten & Nelissen (onbekend). Effectieve communicatie. Geraadpleegd op 08-03-2013, van <http://www.sn.nl/organisatieontwikkeling/Effectieve-communicatie.htm> [7]
- Sinek, S. (2011). De Golden Circle. Geraadpleegd op 13-02-2013. http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Positionering/n_-_De_Golden_Circle.pdf [4]
- Slagter media (2013). Infographic over infographics. Geraadpleegd op 22-05-2013, van <http://www.slagtermmedia.nl/wp-content/uploads/2013/03/Infographic-of-infgraphics.png>
- TEDxPuget Sound (2010, mei). Simon Sinek: How great leaders inspire action [videobestand] Geraadpleegd op 13-02-2013, van http://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action.html [5]

| Niet-gepubliceerde bronnen

Auteur, A. (jaar van uitgave). Titel van publicatie. Omschrijving en herkomst publicatie. [voetnoot in tekst]

- Claessen, L. (2009). Communicatieplan 2009. Plan voor eenduidige corporate communicatie. Roermond: Zorg aan Zet.
- Claessen, L. (2012). Jaarverslag 2012-2013. Verslaglegging van de activiteiten van de organisatie. Roermond: Zorg aan Zet.
- Russo, D. (2011). Brand scan februari/maart 2011. Kleinschalige imago scan. Roermond: Zorg aan Zet.
- Wenneker, M. (2013). College_onderzoeken_7 maart . Opfriscollage onderzoeken. Eindhoven: Fontys Hogeschool Communicatie. [10]

| Bijlagen

Bijlage 1 | Gesprek Joep Mooren en Loes Claessen (De Golden Circle)

1. Wat is de actuele situatie op het gebied van;

- contact met de deelnemers

A weet niet dat B ook met ons een samenwerkingsverband heeft → één op één gaat het contact goed, maar het wordt niet verder doorgespeeld in de organisatie

- samenwerking met de deelnemers

Het doel van ZaZ zit bij de deelnemers niet goed tussen de oren, er is een langzame medewerking

- communicatie met de deelnemers

Komt niet door (misschien in spam?), het accountmanagement wordt ook gemist (er is nu weinig contact met organisaties die weinig deelnemen aan programmalijnen)

2. Wat is de gewenste situatie op het gebied van;

- contact met de deelnemers

Informatie delen over de samenwerking binnen de deelnemende organisaties, medewerkers moeten niet alleen contact hebben over eigen programmalijn maar ook over de “why” van ZaZ

- samenwerking met de deelnemers

Doel wel tussen de oren, draagvlak bij deelnemende organisaties

- communicatie met de deelnemers

Dat communicatie (over samenwerking) wordt doorgespeeld in de organisatie, meer contact met organisaties die weinig deelnemen (accountmanagement?)

3. It would be fantastic if... (invullen)

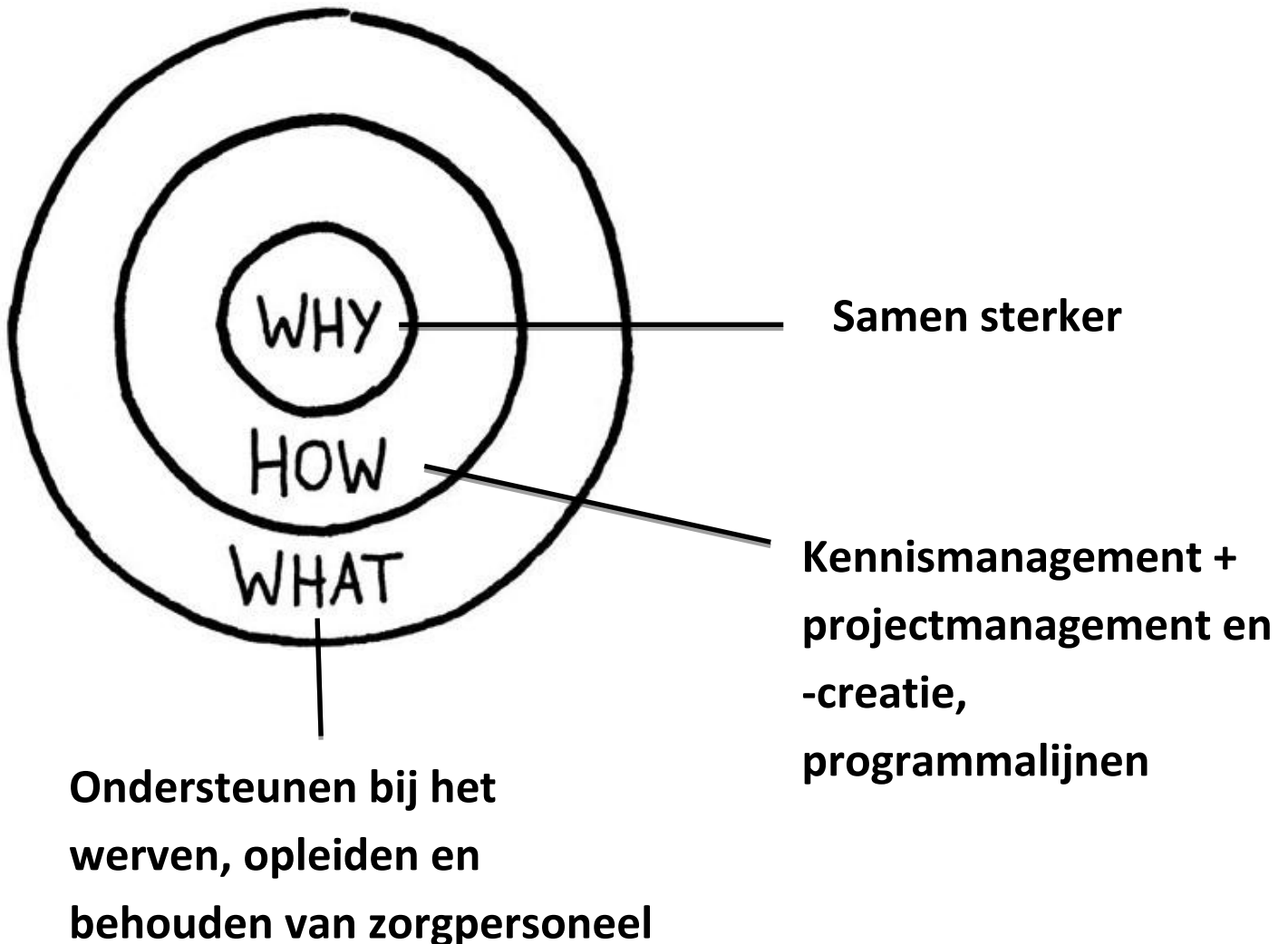
Meer vraag → doordat deelnemende organisaties op de hoogte zijn en weten wat de toegevoegde waarde van ZaZ is, komen zij zelf met de (hulp)vraag i.p.v. ZaZ als aanbieder.

4. Wat zijn de organisatie doelen van ZaZ? Wat is jullie bestaansrecht/waarom zijn jullie in het leven geroepen? → Golden Circle

Samen sterker (met zicht op marktdruk uitvoeren en het verkrijgen van een betere positie op de arbeidsmarkt)

The Golden circle

Why	why do you do what you do? What is the purpose? (what is your cause, what do you believe?)
How	how do you do what you do? (specific actions taken to realize the why)
What	what do you do? (the result of why)



Bijlage 2 | Opgestelde interviews

2.1 | Opgesteld intern interview

Mate van klantcontact: veel / regelmatig / weinig

1. Wat is volgens jou kenmerkend voor ZaZ?
2. Wat zijn volgens jou kenmerken die meer terug mogen komen?
3. Welke vijf woorden/associaties uit deze lijst vind jij het beste bij ZaZ passen (blauw)? (Zie de associatielijsten onderaan deze interview vragen)
4. Welke zeven woorden/associaties uit deze lijst zou je graag meer terug willen zien bij ZaZ (gewenst) (rood)?
5. Welke vijf negatieve associaties voel jij bij ZaZ? (Zie de associatielijsten onderaan deze interview vragen)
6. Geef aan in welke mate je het eens bent met de volgende vijf uitspraken:
 - A) Ik ben trots op ZaZ
 - (1) Helemaal mee eens
 - (2) Mee eens
 - (3) Niet mee eens, niet mee oneens
 - (4) Mee oneens
 - (5) Helemaal mee oneens
 - B) Ik voel me thuis bij ZaZ
 - (1) Helemaal mee eens
 - (2) Mee eens
 - (3) Niet mee eens, niet mee oneens
 - (4) Mee oneens
 - (5) Helemaal mee oneens
 - C) Ik draag door mijn werk serieus bij aan het succes van ZaZ
 - (1) Helemaal mee eens
 - (2) Mee eens
 - (3) Niet mee eens, niet mee oneens
 - (4) Mee oneens
 - (5) Helemaal mee oneens
 - D) ZaZ en ik passen goed bij elkaar
 - (1) Helemaal mee eens
 - (2) Mee eens
 - (3) Niet mee eens, niet mee oneens
 - (4) Mee oneens
 - (5) Helemaal mee oneens
 - E) Ik denk dat ZaZ bij onze doelgroepen een sterk en positief imago heeft
 - (1) Helemaal mee eens
 - (2) Mee eens
 - (3) Niet mee eens, niet mee oneens
 - (4) Mee oneens
 - (5) Helemaal mee oneens
7. Hoe typeer jij de organisatie?
8. Wat vind jij sterke punten?
9. Wat vind jij zwakke punten?
10. Geef met een cijfer tussen 1 en 10 aan in hoeverre jij jezelf identificeert met de organisatie?
11. Wat is de actuele situatie op het gebied van;
 - Contact met de deelnemers
 - Samenwerking met de deelnemers
 - Communicatie met de deelnemers

12. Wat is de gewenste situatie op het gebied van;
 - Contact met de deelnemers
 - Samenwerking met de deelnemers
 - Communicatie met de deelnemers
13. Vul in; **It would be fantastic if...**
14. Waarom is ZaZ er? Wat is het bestaansrecht/het geloof?
15. Welke toegevoegde waarde heeft ZaZ volgens jou voor een organisatie/de deelnemers?
16. Wat is volgens jou de voornaamste reden van een organisatie om deelnemer te zijn van ZaZ?
17. Wat zijn volgens jou de verwachtingen van de deelnemende organisaties van ZaZ?
18. Voldoen jullie aan deze verwachtingen? (waarom wel/niet)
19. Iemand wil weten wie ZaZ is, wat vertel jij?

Positieve associatielijst

Geborgenheid	Optimisme	Verbinden
Jeugdigheid	Samenwerking	Belangen behartigen
Bekwaam/deskundig	Vernieuwing/vernieuwend	Elegant/stijlvol
Vrijheid	Spontaneiteit	Zelfverzekerd
Plezier	Creatief	Individualiteit
Zelfrespect	Doelmatig/doelgericht	Humor
Zuinigheid	Toegeeflijk	Afwisseling
Flexibel	Uniek	Collectiviteit
Ambitieuus	Ondersteunen	Moraliteit
Bescheiden	Betrouwbaar	Hartstocht
Eerlijk	Vitaal	Kwaliteit
Loyaal	Grensverleggend	

Negatieve associatielijst

Onveilig	Pessimisme	Scheiden
Ouderwets	Conservatief	Belemmeren
Gevangen	Berekenend	Plomp
Verdriet	Inspiratieloos	Onzeker
Onbekwaam	Bescheiden	Afhankelijk
Respectloos	Inefficiënt	Alleen
Overdadig	Ontoegankelijk	Humorloos
Star	Zuinig	Eentonig
Lui	Laten zweven	Immoreel
Individualistisch	Gewoon	Gereserveerd
Verwaand	Onbetrouwbaar	Onder niveau
Oneerlijk	Uitgeblust	Toegeeflijk
Ontrouw	Traditioneel	

2.2 | Opgesteld extern interview

1. Noem de eerste drie woorden die bij u opkomen als u aan Zorg aan Zet denkt.
2. Omcirkel de vijf woorden die u het beste bij Zorg aan Zet vindt passen. (Zie de associatielijsten onderaan deze interview vragen)
3. Welke vijf negatieve associaties heeft u met Zorg aan Zet? (Zie de associatielijsten onderaan deze interview vragen)
4. Wat is voor u en uw organisatie de toegevoegde waarde om deelnemer te zijn van Zorg aan Zet? Waarom bent u deelnemer?

5. Wat waren uw verwachting toen u ging deelnemen aan/bij de eerste samenwerking met Zorg aan Zet?
 - Voldoet Zorg aan Zet aan deze verwachtingen? (waarom wel/waarom niet?)
 - Welke verwachtingen heeft u op dit moment nog van (uw samenwerking met) Zorg aan Zet?
6. Hoe kijkt u aan tegen de programmalijnen en activiteiten van Zorg aan Zet?
 - Ziet u de volledige samenhang van de diensten/producten?
 - Maakt u volledig gebruik van deze samenhang? (Waarom wel/waarom niet?)
7. Communiceert u in uw organisatie over uw samenwerking met Zorg aan Zet?
 - Ja; Naar wie/met wie (bv. functies) in de organisatie communiceert u over Zorg aan Zet? (bv. Bottum-up/top-down)
 Wat vertelt u in uw organisatie over Zorg aan Zet?
 - Nee; Waarom communiceert u niet in uw organisatie over Zorg aan Zet?
 - Hoort u in uw organisatie collega's wel eens praten over Zorg aan Zet?
8. Hoe ervaart u de samenwerking met Zorg aan Zet?
 - Wat zou u willen veranderen aan de samenwerking?
9. Ik voel mij betrokken bij Zorg aan Zet.
 - 1) Mee eens.
 - 2) Niet mee eens, niet mee oneens (sla vraag 13 over)
 - 3) Mee oneens (sla vraag 13 over)
10. Zou u (nog) meer betrokken willen worden bij Zorg aan Zet? (waarom wel/waarom niet?)
11. Zou u (meer) willen meedenken over de diensten/producten van Zorg aan Zet? (Waarom wel/waarom niet?)
 - Levert u wel eens input voor de diensten/producten van Zorg aan Zet? (waarom wel/waarom niet?)
12. Wordt u te veel, voldoende/goed of te weinig geïnformeerd over de dienstverlening/producten van Zorg aan Zet?
 - Hoe wordt u het liefst op de hoogte gehouden? Hoe vaak?
13. Bent u het eens met deze stelling?

"Ik zou er voor openstaan om in mijn professionele netwerk als "ambassadeur"²⁰ van Zorg aan Zet op te treden." (door bijvoorbeeld een testimonial te schrijven of te spreken over mijn samenwerking met Zorg aan Zet)

 - Waarom wel/ waarom niet?
14. Praat u in uw professionele netwerk wel eens over Zorg aan Zet?
 - Positief of negatief?
 - Wat vertelt u?

De associatielijsten staan op de volgende pagina.

²⁰ Ambassadeur: een persoon die veel samenwerkt met de organisatie en op de hoogte is van de activiteiten die de organisatie onderneemt, om de organisatie vervolgens formeel en/of informeel te vertegenwoordigen naar anderen.

Positieve associatielijst

Geborgenheid
Jeugdigheid
Bekwaam/deskundig
Vrijheid
Plezier
Zelfrespect
Zuinigheid
Flexibel
Ambitieuus
Dynamisch
Bescheiden
Eerlijk

Loyaal
Optimisme
Samenwerking
Vernieuwing/vernieuwend
Spontaniteit
Creatief
Doelmatig/doelgericht
Toegeeflijk
Uniek
Ondersteunen
Betrouwbaar
Vitaal

Grensverleggend
Verbinden
Belangen behartigen
Elegant/stijlvol
Zelfverzekerd
Individueel
Humor
Afwisseling
Collectiviteit
Moraliteit
Hartstocht
Kwaliteit

Negatieve associatielijst

Onveilig
Ouderwets
Gevangen
Verdriet
Onbekwaam
Respectloos
Overdadig
Star
Lui
Individualistisch
Verwaand
Oneerlijk
Ontrouw

Pessimisme
Conservatief
Berekenend
Inspiratieloos
Bescheiden
Inefficiënt
Ontoegeeflijk
Zuinig
Laten zweven
Gewoon
Onbetrouwbaar
Uitgeblust
Traditioneel

Scheiden
Belemmeren
Plomp
Onzeker
Afhankelijk
Alleen
Humorloos
Eentonig
Immoreel
Gereserveerd
Onder niveau
Toegeeflijk

Bijlage 3 | Intern interview

3.1 | Analyse interne interviews, per vraag

1. Wat is volgens jou kenmerkend voor ZaZ?

De medewerkers zijn trots op de verbindende factor van ZaZ tussen de verschillende zorgorganisaties en (zorg)opleidingen in Limburg en het netwerk wat zij hier hebben opgezet. Ze geven als kenmerk aan dat ze de zorgorganisaties ondersteunen bij zaken die spelen in de maatschappij of in hun organisaties en verder snel inspelen op hun behoeften. Vanuit collectieve mogelijkheden willen de medewerkers organisaties helpen hun eigen doelstellingen te bereiken.

Gemeenschappelijke Vertrek Punten (GVP's)

Als kenmerk voor ZaZ wordt voornamelijk de verbindende factor door de medewerkers genoemd. Daarbij noemen zij veel kenmerken die samenhangen met de GVP deskundig/bekwaam, zoals het snel inspelen op ontwikkelingen en vragen. Ook de GVP ondersteunen wordt sterk vertegenwoordigd, met als belangrijkste factor het voldoen aan de behoefte van de klant. Verder worden samenwerken, vernieuwend en collectiviteit nog gesteund, maar wordt er geen aandacht gegeven aan kenmerken die kunnen staan voor kwaliteit. Twee kenmerken werden genoemd die onder geen van de GVP's onder te brengen zijn; flexibel en dynamisch. Deze zijn tijdelijk ondergebracht onder de associatie 'dynamisch' om te kijken of er tijdens de rest van de analyse misschien nog meer woorden komen die hieronder vallen.

2. Wat zijn volgens jou kenmerken die meer terug mogen komen?

Bij het benoemen van kenmerken die meer terug mogen komen in de organisatie, hebben de medewerkers het vooral over het beter profileren van de organisatie. Hiermee wordt bedoeld het deskundiger uiten van de werkzaamheden van ZaZ en één lijn krijgen in hoe zij zich naar buiten uiten. Daarbij wordt genoemd dat ze minder bescheiden mogen zijn over de werkzaamheden die zij verrichten, het succes en de kwaliteit hiervan.

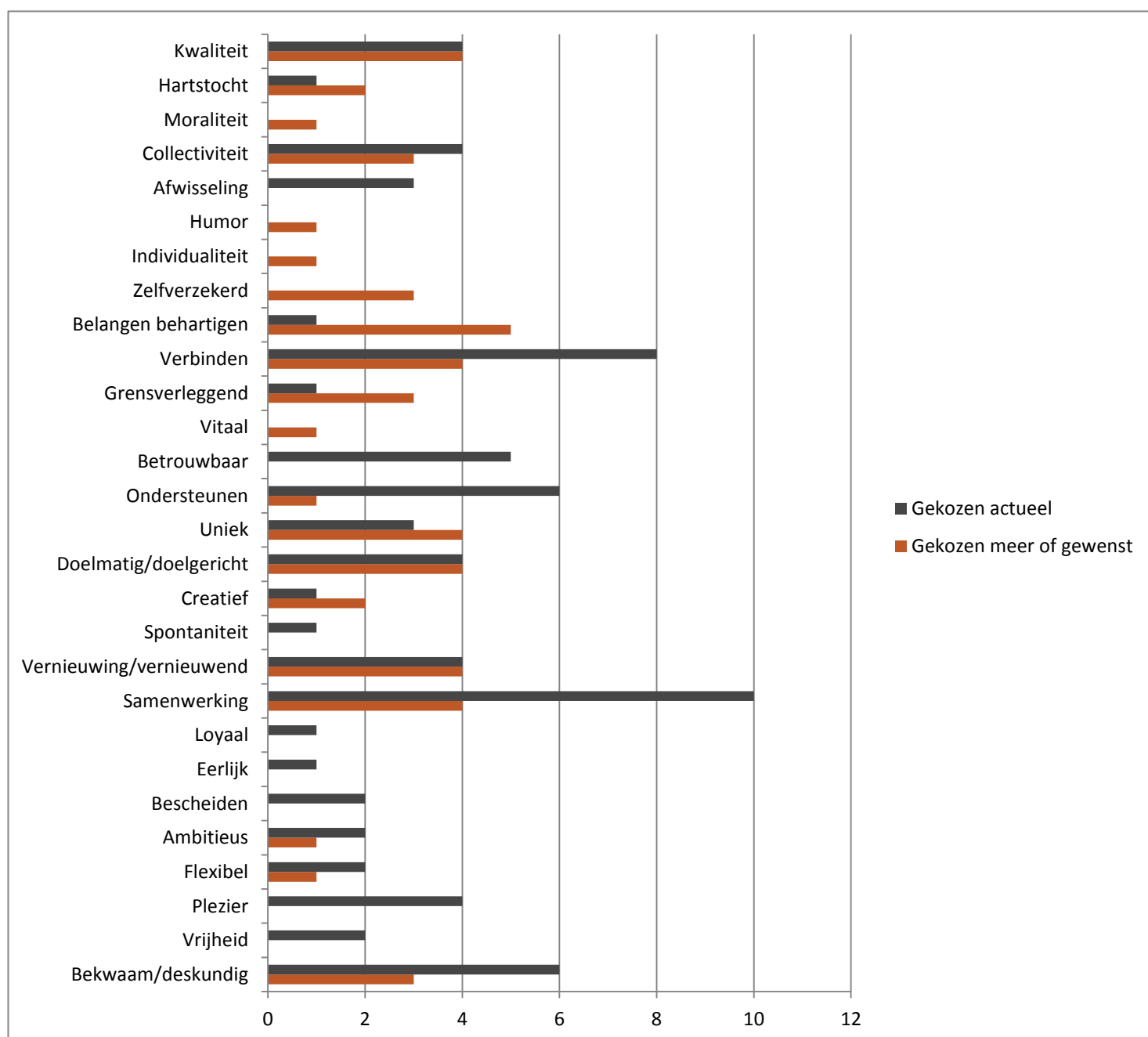
GVP's

Wanneer de medewerkers kenmerken benoemen die meer terug mogen komen in de organisatie, benoemen ze voornamelijk kenmerken die onder de associaties/GVP's bekwaam/deskundig en samenwerking vallen. Hierbinnen valt het op dat ze het liefst hun eigen deskundigheid meer willen uiten door bijvoorbeeld één lijn te krijgen in de communicatie en ze het samenwerken graag meer terug willen laten komen. Verder komen er kenmerken terug die betrekking hebben op de GVP kwaliteit en komt de "nieuwe" associatie dynamisch ook weer terug door de kenmerken flexibel en proactief. Er wordt geen aandacht besteed aan de GVP's ondersteunen, verbinden, vernieuwend en collectief.

3. Welke zeven woorden/associaties uit deze lijst vind jij het beste bij ZaZ passen? (zie tabel 1.1 en figuur 1.1)
4. Welke vijf woorden/associaties uit deze lijst zou je graag meer terug willen zien bij ZaZ (gewenst)? (zie tabel 1.1 en figuur 1.1)

Positieve associaties	Gekozen associaties deelnemers				Tabel 1.1
	Actueel		Meer of gewenst		
Geborgenheid					
Jeugdigheid					
Bekwaam/deskundig		6			3
Vrijheid		2			
Plezier		4			
Zelfrespect					
Zuinigheid					
Flexibel		2			1
Ambitieu		2			1
Bescheiden		2			
Eerlijk		1			
Loyaal		1			
Optimisme					
Samenwerking		10			4
Vernieuwing/vernieuwend		4			4
Spontaniteit		1			
Creatief		1			2
Doelmatig/doelgericht		4			4
Toegeeflijk					
Uniek		3			4
Ondersteunen		6			1
Betrouwbaar		5			
Vitaal					1
Grensverleggend		1			3
Verbinden		8			4
Belangen behartigen		1			5
Elegant/stijlvol					
Zelfverzekerd					3
Individualiteit					1
Humor					1
Afwisseling		3			
Collectiviteit		4			3
Moraliteit					1
Hartstocht		1			2
Kwaliteit		4			4

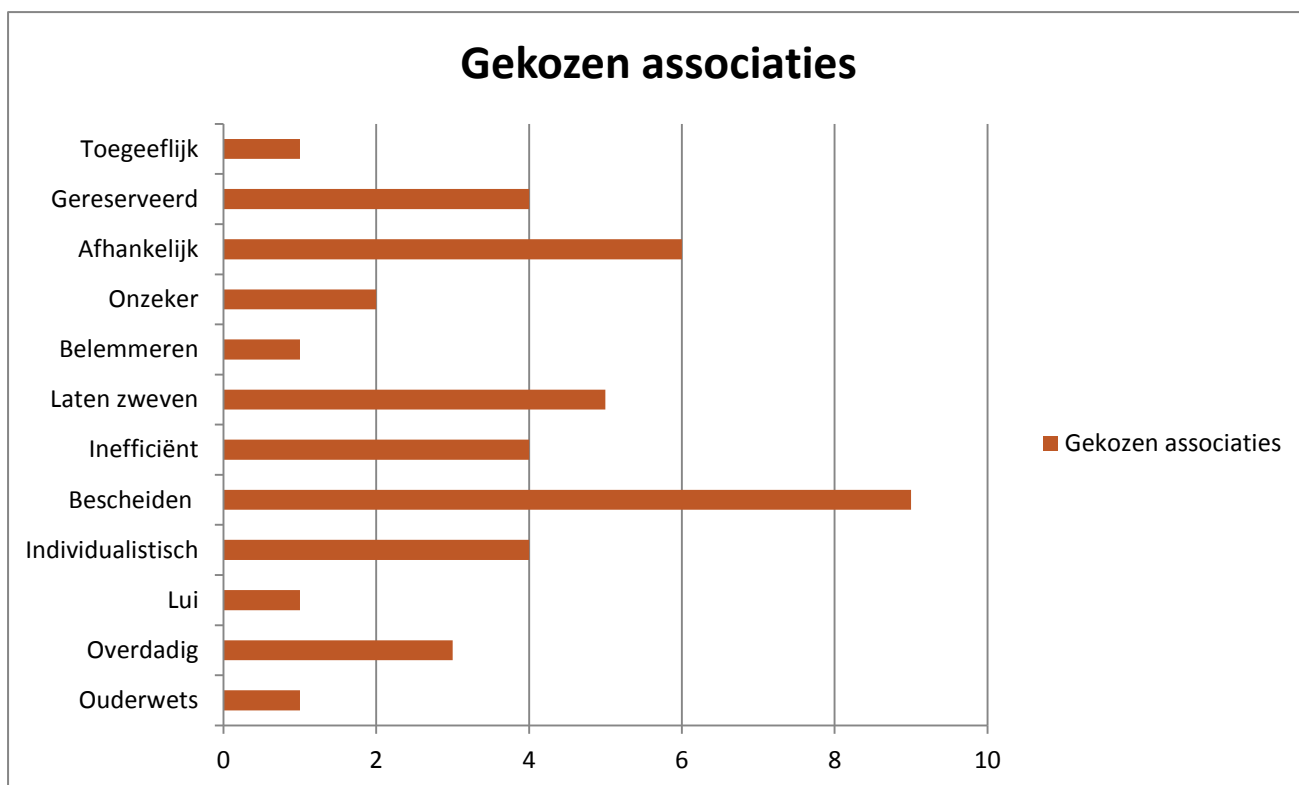
Figuur 1.1



5. Welke vijf negatieve associaties voel jij bij ZaZ? (zie tabel 1.2)

Tabel 1.2

Negatieve associaties	Gekozen associaties	
Onveilig		
Ouderwets		1
Gevangen		
Verdriet		
Onbekwaam		
Respectloos		
Overdadig		3
Star		
Lui		1
Individualistisch		4
Verwaand		
Oneerlijk		
Ontrouw		
Pessimisme		
Conservatief		
Berekenend		
Inspiratieloos		
Bescheiden		9
Inefficiënt		4
Ontoegankelijk		
Zuinig		
Laten zweven		5
Gewoon		
Onbetrouwbaar		
Uitgeblust		
Traditioneel		
Scheiden		
Belemmeren		1
Plomp		
Onzeker		2
Afhankelijk		6
Alleen		
Humorloos		
Eentonig		
Immoreel		
Gereserveerd		4
Onder niveau		
Toegeeflijk		1



6. Geef aan in welke mate je het eens bent met de volgende vijf uitspraken:

A) Ik ben trots op ZaZ

- | | |
|-----------------------|----|
| (1) Helemaal mee eens | 8x |
| (2) Mee eens | 3x |

B) Ik voel me thuis bij ZaZ

- | | |
|-----------------------|-----|
| (1) Helemaal mee eens | 11x |
|-----------------------|-----|

C) Ik draag door mijn werk serieus bij aan het succes van ZaZ

- | | |
|-----------------------|----|
| (1) Helemaal mee eens | 7x |
| (2) Mee eens | 4x |

D) ZaZ en ik passen goed bij elkaar

- | | |
|-----------------------|----|
| (1) Helemaal mee eens | 7x |
| (2) Mee eens | 4x |

E) Ik denk dat ZaZ bij onze doelgroepen een sterk en positief imago heeft

- | | |
|------------------------------------|----|
| (6) Mee eens | 9x |
| (7) Niet mee eens, niet mee oneens | 2x |

7. Hoe typeer jij de organisatie?

Het leveren van kwaliteit is iets dat de medewerkers sterk benoemen als typering, maar ook het feit dat ze een kleine organisatie zijn speelt sterk bij de medewerkers. Er wordt trots gevoeld wanneer ze hierover praten, omdat ze wel veel werk verrichten. Veel van de genoemde typeringenvallen dan ook onder de "nieuwe" associatie dynamisch en zijn gericht op het team, zoals bijvoorbeeld: stimulerend, voortdurend in ontwikkeling, flexibel en ondernemend. Ook de typeringenvan onder de GVP bekwaam/deskundig zijn gericht op het team, zoals bijvoorbeeld: klein, hard werkend, daadkrachtig, individueel en het nemen van eigen verantwoordelijkheid.

GVP's

De typeringenvan die genoemd worden kunnen het meest geplaatst worden bij de GVP bekwaam/deskundig en de "nieuwe" associatie dynamisch. GVP's die verder nog terug komen in de typeringenvan zijn samenwerking, vernieuwend, ondersteunen en kwaliteit. Vooral kwaliteit mag hierbij niet vergeten worden, aangezien de medewerkers bij deze vraag vaak aangeven dat het leveren van kwaliteit zeker een typering is die bij de organisatie past. Er wordt geen aandacht gegeven aan de GVP's verbinden en collectiviteit.

8. Wat vind jij sterke punten?

Verbinden is een sterk punt dat door bijna de helft van de medewerkers benoemd wordt. Hieruit blijkt dat zij zien dat dit een sterk punt is binnen het team en in de activiteiten. Signaleren is daarna het meest genoemde punt. Dit heeft voornamelijk betrekking op het zien van ontwikkelingen en behoeften en de overkoepelende positie van ZaZ.

GVP's

De sterke punten die de medewerkers noemen kunnen vooral ondergebracht worden bij de GVP's bekwaam/deskundig en vernieuwend, maar de meest genoemde punten zijn verbinden en signaleren. Verbinden valt dan ook onder de GVP verbinden en verder komen de GVP's samenwerking, collectiviteit en kwaliteit terug in de sterke punten die de medewerkers benoemen. Ook worden er weer sterke punten genoemd die vallen onder de associatie dynamisch. Wederom zijn deze voornamelijk gericht op het team. De GVP ondersteunen komt niet terug in de sterke punten die de medewerkers noemen.

9. Wat vind jij zwakke punten?

Voornamelijk de bescheidenheid wordt door de medewerkers als een zwak punt beschouwd. Dit kwam ook al terug bij vraag 2; welke kenmerken mogen meer terug komen? Hier werd toen al door de medewerkers gezegd dat ze zich sterker mochten profileren en zich minder bescheiden mochten opstellen. Verder komt het punt professionaliteit naar voren, hierbij hoort dat de medewerkers benoemen dat de continuïteit in gevaar wordt gebracht door het kleine team, het feit dat er weinig wordt vastgelegd (over bijvoorbeeld de projectfasen of -opzet) en in dezelfde lijn dat de intensiviteit soms gemist wordt.

De medewerkers benoemen ook een extern zwak punt waar zij lastig invloed op kunnen uitoefenen, dit is dat de informatie die zij geven of delen vaak niet verder doorgespeeld wordt in de organisatie van de deelnemer.

GVP's

De meeste zwakke punten vallen onder de GVP bekwaam/deskundig. Hierbij komen voornamelijk de professionaliteit en de bescheidenheid als zwakste punten naar voren. Verder vallen de genoemde zwakke punten onder de GVP's samenwerking, ondersteunen en kwaliteit. Dit kan betekenen dat de GVP's verbinden, collectiviteit en vernieuwen geen directe verbetering behoeft.

10. Geef met een cijfer tussen 1 en 10 aan in hoeverre jij jezelf identificeert met de organisatie? (geen GVP's te bepalen)

Gemiddeld is het cijfer: 8,4

11. Wat is de actuele situatie op het gebied van; (geen GVP's te bepalen)

- Contact met de deelnemers

De actuele situatie met betrekking tot het contact met de deelnemers wordt over het algemeen als goed beschouwd en omschreven als intensief. Er wordt aangegeven dat er misschien meer persoonlijk contact mag zijn (accountmanagement) en dat de mate van contact mede afhankelijk is van de contactpersoon binnen de organisatie. Het vindt voornamelijk op uitvoerend niveau plaats, via de projectcoördinatoren, via telefoon en mail. Eén medewerker geeft ook aan dat ze merkt dat het contact anders is dan een aantal jaar geleden. Toen was ZaZ nog redelijk onbekend intern bij de deelnemende organisaties. In het contact merkt deze medewerker dat vandaag de dag bedrijven veel meer op de hoogte zijn van wie ZaZ is.

- Samenwerking met de deelnemers

De samenwerking is gebaseerd op kennis delen en van elkaar leren om er samen beter van te worden. Sommige aspecten lopen echter moeilijk, de deelnemers willen wel deelnemen, maar niet acteren in projecten. De medewerkers hebben het idee dat de deelnemers er liever niet te veel tijd of geld in steken. De samenwerking verloopt, net als het contact, voornamelijk op uitvoerend niveau en wordt omschreven als dienstverlenend. Dit is volgens de medewerkers per programmalijn anders.

- Communicatie met de deelnemers

In de communicatie met de deelnemers wordt voornamelijk geïnformeerd, geven de medewerkers aan. Al wordt er ook aangegeven dat de communicatie gebaseerd is op gelijkwaardigheid. Volgens de medewerkers komt de boodschap over en verloopt de communicatie voornamelijk via mail of telefoon. Pas bij knelpunten wordt er persoonlijk contact gezocht. Er is in de communicatie weinig sprake van sales, dit hangt ook samen met eerder genoemde punten van bescheidenheid, de medewerkers vinden dat ze zichzelf meer mogen verkopen.

12. Wat is de gewenste situatie op het gebied van; (geen GVP's te bepalen)

- Contact met de deelnemers

Veel medewerkers benoemen geen punten voor de gewenste situatie met betrekking tot het contact met de deelnemers. Er wordt wel aangegeven dat het contact soms op bestuurlijk niveau plaats zou mogen vinden en dat de deelnemers misschien vaker bezocht mogen worden. Daarbij wordt er nog meer bekendheid gewenst bij de deelnemende organisaties. Daartegenover wordt gezegd dat de deelnemers óók beter bekend mogen zijn bij de medewerkers van ZaZ, zodat iedereen beter weet aan welke projecten deze deelnemer meedoet.

- Samenwerking met de deelnemers

Ook bij dit punt geven veel medewerkers aan dat ze geen punten hebben voor de gewenste situatie. Er wordt wel aangegeven dat er nog meer samenwerking gewenst is met betrekking tot het invullen van de producten en diensten. De afspraken die gemaakt zijn mogen concreter benoemd worden om zo ook meer commitment te vragen van de deelnemers.

- Communicatie met de deelnemers

Bij de vraag naar de gewenste situatie op het gebied van communicatie zijn er ook een aantal medewerkers die hier geen punten voor hebben. De medewerkers wensen wel dat de communicatie beter zou aankomen bij de Raden van Bestuur in de deelnemende organisaties en dat er een online platform komt waar informatie op gedeeld zou kunnen worden of vragen gesteld zouden kunnen worden en waar ZaZ haar producten kan etaleren. In het verlengde van dit laatste wordt aangegeven dat de basisinformatie, over bijvoorbeeld de producten, gemist wordt en dat er meer samenhang mag zijn in de communicatie. De medewerkers geven aan dat de communicatie meer in dialoogvorm zou moeten zijn in plaats van alleen maar informeren en dat er meer aandacht geschonken mag worden aan de communicatie naar buiten.

13. Vul in; It would be fantastic if... (geen GVP's te bepalen)

- Als iedereen gebruik zou maken van alle diensten en enthousiast zou zijn over ons aanbod.
- Als alle aangesloten organisaties meer zouden participeren aan projecten op het gebied van arbeidsmarkt en er een gezonde arbeidsmarkt ontstaat voor de zorg. Als we met een aantal organisaties projecten doen die ook echt hout snijden en waarmee zij en mensen ook echt geholpen worden. Dat we het verschil kunnen maken als samenwerkingsverband.
- Dat we onze ervaringen op bepaalde gebieden kunnen inzetten en ideeën kunnen doorvoeren. Er meer bekendheid komt voor de activiteiten van de organisatie en de afhankelijkheid omgekeerd wordt. Zij hebben ons nodig, ze moeten door onze voordeur naar binnen.
- Ons bestuur ook ambassadeur zou zijn van ZaZ.
- Dat we het centrale punt zijn van organisaties voor vragen met betrekking tot arbeidsmarkt. Zorgnetlimburg.nl zou het punt zijn waar iedereen alle informatie en doorverwijzingen kan vinden, op het praktische niveau voor alle gebruikers.
- Dat Zorg aan Zet in stand gehouden zou worden door onze deelnemers, ook indien de subsidies wegvallen.
- Gezien worden als een volwaardige partner en nog meer samenwerken/participeren.
- Dat er geen twijfel bestaat over het bestaan van ZaZ of het voortleven hiervan. Dat we geen risico meer lopen, omdat onze werkzaamheden vanzelfsprekend en geïntegreerd zijn voor en in de deelnemende organisaties. Het zou ondenkbaar zijn dat wij wegvallen.
- Het zou super zijn als ZaZ gezien wordt als een serieuze partij. Hiermee bedoel ik dat ze niet zonder ons kunnen en bij ons hun vragen en wensen gemakkelijk neerleggen. Dan zou het mooi zijn als we dan altijd de mensen en middelen hebben om deze vragen op te pakken. Verder hoop ik dat we genoemd worden, erkenning krijgen voor onze werkzaamheden en dat we meer betrokkenheid van de deelnemende organisaties voelen. Dat we “gedragen worden” door onze deelnemers.
- We door de zorgorganisaties in Limburg gezien worden als een onmisbare partij. Dat ze weten dat we kennis en kunde bijeen brengen en ze niet om ons heen kunnen.
- Dat ZaZ een wezenlijke bijdrage levert aan het kwalitatief werven van personeel. Daarbij zou het mooi zijn als leerlingen met een volgsysteem in de zorg gevolgd kunnen worden om te kijken waar ze nou precies terecht komen. De lijntjes met de organisaties mogen korter.

14. Waarom is ZaZ er? Wat is het bestaansrecht/het geloof?

De medewerkers van ZaZ geven aan dat de collectieve aanpak in hun projecten sterk spelen in het bestaansrecht/het geloof van ZaZ. Samen kunnen we meer aanpakken dan alleen. Daarnaast wordt de verbindende factor die de stichting heeft genoemd, het zijn van een partner voor zorgorganisaties op het gebied van arbeidsmarkt. Het gezamenlijk aanpakken is hiervoor weer belangrijk, maar ook het delen van kennis.

GVP's

De meeste associaties die naar voren komen, bij het benoemen van het bestaansrecht/het geloof van ZaZ, zijn onder te verdelen bij de GVP's verbinden en collectiviteit. Verder vallen er ook nog een aantal associaties onder de GVP's bekwaam/deskundig, samenwerking, vernieuwing, ondersteunen en kwaliteit. De punten die het vaakste genoemd worden zijn het collectief aanpakken van zaken en de bindende factor die ZaZ heeft.

15. Welke toegevoegde waarde heeft ZaZ volgens jou voor een organisatie?

De medewerkers geven aan dat één van de grootste toegevoegde waarde van ZaZ het hebben van een overzicht is, hierbij hoort dat ze ontwikkelingen op lange termijn kunnen bekijken. Het netwerk en de bindende factor helpt, volgens de medewerkers, de stichting bij het uiten en aanpakken van zaken op het gebied van deze ontwikkelingen. Door samen te werken wil ZaZ de organisaties helpen verder te komen. Verder benoemen ze het uit handen nemen van werk, de expertise functie van de stichting en het feit dat het kostenefficiënt is om deel te nemen aan de projecten van ZaZ.

GVP's

Associaties over de toegevoegde waarde van ZaZ zijn het meest onder te schikken bij de GVP's bekwaam/deskundig en ondersteunen. Het belangrijkste punt hierbij is het hebben van overzicht. Verder komen er ook associaties uit de antwoorden voort die onder te verdelen zijn bij de GVP's samenwerking, vernieuwend, verbinden, collectiviteit en kwaliteit.

16. Wat is volgens jou de voornaamste reden van een organisatie om deelnemer te zijn van ZaZ?

De meest genoemde reden voor deelnemerschap is het netwerk dat je aanboort wanneer een organisatie deelneemt bij ZaZ. Volgens de medewerkers helpt ZaZ organisaties om in contact te staan met de omgeving en andere organisaties. Ook brengt zij hun een stapje dichterbij politieke ontwikkelingen.

Volgens de medewerkers is Zorgnetlimburg.nl ook een belangrijke reden voor deelname aan ZaZ. De medewerkers denken dat de meeste deelnemers daarna wel nog verder kijken naar de andere producten. De vacaturesite bezorgt de deelnemers een groot kostenvoordeel, wat betreft het plaatsen van vacatures/advertenties.

GVP's

Vanuit de antwoorden zijn de belangrijkste redenen onder te brengen bij de GVP's ondersteunen en verbinden. De medewerkers geven aan te denken dat de voornaamste reden van een organisatie om deelnemer van ZaZ te zijn, Zorgnetlimburg.nl is en het netwerk dat wordt aangeboord bij deelname. Andere redenen zijn onder te verdelen bij de GVP's bekwaam/deskundig, samenwerking, vernieuwend, collectiviteit en kwaliteit.

17. Wat zijn volgens jou de verwachtingen van de deelnemende organisaties van ZaZ?

De medewerkers gaven aan dat het benoemen van de mogelijk verwachtingen van de deelnemers erg moeilijk is. Ze weten hier niet genoeg van af, zouden het graag beter willen weten of vinden dat de verwachtingen misschien te laag zijn. Het vinden van ondersteuning bij vragen en netwerken komt het vaakst naar voren, maar ook het verbinden dat ZaZ doet en het feit dat zij voorloopt op ontwikkelingen wordt genoemd. Vervolgens wordt er ook gedacht dat de deelnemers verwachten dat meedoen kostenbesparend is en er veel kennis en informatie zo aangereikt wordt.

GVP's

Bij de vraag naar de verwachtingen van de deelnemende organisaties liepen de punten die genoemd werden heel ver uit elkaar. De meeste punten konden ondergebracht worden bij de GVP's bekwaam/deskundig en ondersteunen. Meest genoemde verwachting was het vinden van ondersteuning bij vragen. Bij de andere GVP's, samenwerking, vernieuwend, verbinden, collectiviteit en kwaliteit konden ook punten ondergebracht worden.

18. Voldoen jullie aan deze verwachtingen? (waarom wel/niet) (geen GVP's te bepalen)

Ja	5x	Gedeeltelijk	3x
Nee	0x	Kan beter	1x
Onbekend	2x		

Er wordt door geen van de medewerkers gezegd dat ZaZ niet aan de verwachtingen voldoet. Ook geven sommige medewerkers aan dit niet goed te weten of dat ze misschien gedeeltelijk aan de verwachtingen voldoen. Wat een aantal medewerkers zich afvraagt is of ZaZ misschien "über-voldoet". Daarbij wordt benoemd dat er soms meer deelname en participatie nodig is om überhaupt aan de verwachtingen te kunnen voldoen. De commitment die ZaZ nodig heeft om bepaalde projecten op te pakken, wordt namelijk lastig verkregen bij vervolg- of concrete afspraken.

19. Iemand wil weten wat ZaZ is, wat vertel jij? (geen GVP's te bepalen)

De medewerkers geven aan dat het vaak lastig uit te leggen is wie en wat ZaZ precies is, zelfs aan hoger opgeleiden. Het lukt hun meestal niet om dit in een paar zinnen uit te leggen. Punten die het vaakst terug komen zijn dat ZaZ activiteiten organiseert die gericht zijn op het werven van personeel voor de zorg, Zorgnetlimburg.nl/vacaturebank (dat met nadruk geen uitzendbureau is) en het organiseren van arbeidsmarktprojecten. Daarna benoemen ze nog het project duurzame inzetbaarheid, dat ze een werkgeversorganisatie zijn en lichten ze andere projecten toe. De verhalen die de medewerkers vertellen komen vaak in enige mate wel overeen, maar zijn toch voornamelijk gericht op de eigen werkzaamheden van de medewerker. De eigen werkzaamheden komen meestal het krachtigste terug.

3.2 | Uitwerking interne interviews**Respondent 1****1. Wat is volgens jou kenmerkend voor ZaZ?**

"ZaZ is een verbinder en een facilitator, ze verzorgen een platform waar mensen vanuit verschillende disciplines elkaar kunnen ontmoeten. We werken vanuit de collectiviteit. Dit zorgt ervoor dat wij deelnemers kunnen helpen met zaken die hun alleen niet zouden lukken. Proberen te structureren, informatie te verschaffen en te adviseren. Gericht een beleid maken en acties te ondernemen ondersteund door externe experts, dat zou organisaties individueel niet lukken. Vanuit collectieve mogelijkheden organisaties helpen bij het realiseren van hun eigen doelstellingen."

2. Wat zijn volgens jou kenmerken die meer terug mogen komen?

"Heel veel mensen (deelnemers) hebben niet de helicopter-view zoals ZaZ. Wil je dat duidelijk hebben zul je echt de interactie op moeten zoeken en de relatie aangaan."

3. Welke zeven woorden/associaties uit deze lijst vind jij het beste bij ZaZ passen?

Gekozen associaties:

- Vernieuwing
- Doelmatig/doelgericht
- Uniek
- Betrouwbaar
- Verbinden
- Collectiviteit
- Kwaliteit

4. Welke vijf woorden/associaties uit deze lijst zou je graag meer terug willen zien bij ZaZ (gewenst)?

Gekozen associaties:

- Grensverleggend
- Zelfverzekerd
- Humor
- Hartstocht

5. Welke vijf negatieve associaties voel jij bij ZaZ? (zie negatieve associatielijst – bijlage 2)

Gekozen associaties:

- Onzeker
- Gereserveerd
- Bescheiden

6. Geef aan in welke mate je het eens bent met de volgende vijf uitspraken:
- A) Ik ben trots op ZaZ
(1) Helemaal mee eens.
 - F) Ik voel me thuis bij ZaZ
(2) Helemaal mee eens.
 - G) Ik draag door mijn werk serieus bij aan het succes van ZaZ
(3) Helemaal mee eens.
 - H) ZaZ en ik passen goed bij elkaar
(3) Helemaal mee eens.
 - I) Ik denk dat ZaZ bij onze doelgroepen een sterk en positief imago heeft
(8) Mee eens.
7. Hoe typeer jij de organisatie?
"Als informeel, stimulerend en voortdurend in ontwikkelingen."
8. Wat vind jij sterke punten?
"We kunnen goed luisteren en van daaruit afwegen welke activiteiten ondernomen moeten worden en met een gedegen tegenvoorstel te komen."
9. Wat vind jij zwakke punten?
"We hebben te maken met klanten die heel kritisch zijn. De zwakke punten zitten dan wat mij betreft niet bij ZaZ, maar bij de deelnemende organisaties. Informatie over ZaZ op gebied van samenwerking of informatie wordt niet doorgespeeld in de organisatie. De klant moet betalen, dus ze zijn kritisch over wat dat oplevert. Wat je dan vaak ziet is dat er producten op de plank liggen die de klant niet gebruikt."
10. Geef met een cijfer tussen 1 en 10 aan in hoeverre jij jezelf identificeert met de organisatie?
8
11. Wat is de actuele situatie op het gebied van;
- Contact met de deelnemers
"Het contact verloopt soepel en professioneel."
 - Samenwerking met de deelnemers
"De samenwerking is gebaseerd op kennis delen en van elkaar leren om er zo beter van te worden."
 - Communicatie met de deelnemers
"Communicatie met de deelnemers is gebaseerd op gelijkwaardigheid."
12. Wat is de gewenste situatie op het gebied van;
- Contact met de deelnemers
 - Samenwerking met de deelnemers
 - Communicatie met de deelnemers
"De gewenste situatie is voor mij gebaseerd op het beter bereiken van de Raad van Bestuur en hoofden P&O die ook iets te zeggen hebben in de organisatie. Daarbij zou het mooi zijn als er een platform komt waar dit ook eventueel kan gebeuren en er online informatie gedeeld kan worden of vragen gesteld kunnen worden, waar ZaZ haar producten ook kan etaleren."
13. Vul in; **It would be fantastic if...**
"Als iedereen gebruik zou maken van alle diensten en enthousiast zou zijn over ons aanbod."
14. Welke toegevoegde waarde heeft ZaZ volgens jou voor een organisatie?
"ZaZ heeft een platform functie en biedt de mogelijkheid om kennis en informatie uit te wisselen op niveau. Niet communiceren, maar helpen verder te komen. Zo kunnen organisaties hun probleem aandragen en sneller in eigen huis zaken aanpakken. Een niet-commerciële partij die hun helpt verder te komen op hun eigen ontwikkelpad."
15. Wat is volgens jou de voornaamste reden van een organisatie om deelnemer te zijn van ZaZ?
"Zorgnet Limburg, dit is een heel duidelijk en tastbaar product. Dit product is het meest zichtbaar, vervolgens komen ze erachter dat er nog meer achter ZaZ zit."
16. Wat zijn volgens jou de verwachtingen van de deelnemende organisaties van ZaZ?
"Vacatures te kunnen plaatsen en de juiste inhoudelijke thema's kunnen bespreken."

17. Voldoen jullie aan deze verwachtingen? (waarom wel/niet)

"Ja, maar het kan altijd beter."

18. Iemand wil weten wat ZaZ is, wat vertel jij?

"Ik vind het meestal erg lastig uit te leggen. Zelfs vrienden die hoger opgeleid zijn begrijpen het soms niet helemaal. Er zijn 70 werkgevers aangesloten bij dit platform (zorgorganisaties). Onze activiteiten zijn gericht op het werven van mensen voor de zorg en samen zetten we ons in voor het imago van deze sector. Daarbij houd ik ook rekening met duurzame inzetbaarheid, het behouden van personeel."

Respondent 2

1. Wat is volgens jou kenmerkend voor ZaZ?

"We zijn een verbindende factor op de arbeidsmarkt met veel nieuwe ideeën die aansluiten bij de behoefte van onze klant. We hebben een service dienstverlening die aansluit bij een behoefte."

2. Wat zijn volgens jou kenmerken die meer terug mogen komen?

"De meerwaarde van de diensten meer terug laten komen door (nog meer) samenwerking voor de invulling van producten en projecten."

3. Welke zeven woorden/associaties uit deze lijst vind jij het beste bij ZaZ passen?

Gekozen associaties:

- | | |
|---------------------------|----------------|
| - Vrijheid | - Creatief |
| - Ambitieuw | - Ondersteunen |
| - Samenwerking | - Verbinden |
| - Vernieuwing/vernieuwend | |

4. Welke vijf woorden/associaties uit deze lijst zou je graag meer terug willen zien bij ZaZ (gewenst)?

Gekozen associaties:

- | | |
|---------------------------|-----------------------|
| - Samenwerking | - Belangen behartigen |
| - Vernieuwing/vernieuwend | - Kwaliteit |
| - Doelmatig/doelgericht | |

5. Welke vijf negatieve associaties voel jij bij ZaZ? (zie negatieve associatielijst – bijlage 2)

Gekozen associaties:

- | | |
|---|--------------|
| - Overdadig | - Onzeker |
| - Laten zweven (niet aanpakken, laten hangen) | - Bescheiden |

6. Geef aan in welke mate je het eens bent met de volgende vijf uitspraken:

- A) Ik ben trots op ZaZ
(1) Helemaal mee eens.
- B) Ik voel me thuis bij ZaZ
(1) Helemaal mee eens.
- C) Ik draag door mijn werk serieus bij aan het succes van ZaZ
(1) Helemaal mee eens.
- D) ZaZ en ik passen goed bij elkaar
(4) Mee eens.
- E) Ik denk dat ZaZ bij onze doelgroepen een sterk en positief imago heeft
(2) Mee eens.

"Voor het merendeel wel een positief imago, maar er zullen ongetwijfeld een aantal organisaties zijn waarbij dit afwijkt."

7. Hoe typeer jij de organisatie?

"Een kleine, maar hard werkende club die zeer enthousiast is en creatief. Met deze creatieve insteek dragen we bij aan een gezonde arbeidsmarkt en helpen werkgevers bij het bepalen van het praktische en strategische personeelsbeleid."

8. Wat vind jij sterke punten?

"We zijn enthousiast en creatief, deskundig, klantvriendelijk en toegankelijk."

9. Wat vind jij zwakke punten?

"We kunnen zaken professioneler aanpakken, daarmee bedoel ik dat onze initiatieven beter etaleren. Ons bereik is beperkt, we missen de managers en de Raden van Bestuur. Daarbij kunnen we beter uitdragen waar we voor staan, we laten het liggen op communicatie. Waar staan we voor? Onze missie en visie uitdragen. Ze zien ons vaak als de jongens van de provincie, terwijl de kwaliteit die wij afleveren onbekend, maar zeer goed, is. Soms moeten we ook meer aanpakken, we gaan er iets mee doen of we gaan dit schrappen."

10. Geef met een cijfer tussen 1 en 10 aan in hoeverre jij jezelf identificeert met de organisatie?

8

11. Wat is de actuele situatie op het gebied van;

- Contact met de deelnemers

"Voldoende en regelmatig, maar dit is wel afhankelijk van de contactpersoon binnen de organisatie. Het is dus een beetje gesplitst in vaste kernen, met sommige heb je veel contact en met andere bijna niet."

- Samenwerking met de deelnemers

"De samenwerking met de deelnemers ligt lastig, ze willen wel deelnemen maar niet participeren/acteren in projecten. Samenwerken zie ik namelijk ook echt als het deelnemen aan de vormgeving van producten en diensten. Ze willen er echter niet te veel geld of tijd in hoeven te steken."

- Communicatie met de deelnemers

"In de communicatie met de deelnemers wordt voornamelijk geïnformeerd."

12. Wat is de gewenste situatie op het gebied van;

- Contact met de deelnemers

- Samenwerking met de deelnemers

"Nog meer samenwerking met betrekking tot de invulling van de producten en diensten. Zij geven meer richting aan onze activiteiten, waardoor er ook meer afname is."

- Communicatie met de deelnemers

"Meer pull in plaats van push, meer dialoog. We informeren, maar er moet ook meer terug komen."

13. Vul in; **It would be fantastic if...**

"Als alle aangesloten organisaties meer zouden participeren op het gebied van arbeidsmarkt en er een gezonde arbeidsmarkt ontstaat voor de zorg. Als we met een aantal organisaties projecten doen die ook echt hout snijden en waarmee zij en mensen ook echt geholpen worden. Dat we het verschil kunnen maken als samenwerkingsverband."

14. Waarom is ZaZ er? Wat is het bestaansrecht/het geloof?

"Samenwerken, je bereikt samen meer dan alleen. Een collectieve aanpak. Een gezamenlijk voordeel op het gebied van arbeidsmarkt."

15. Welke toegevoegde waarde heeft ZaZ volgens jou voor een organisatie?

"Je kan dankzij ZaZ gemakkelijk vacatures plaatsen en hebt één punt voor de media-uitingen. Daarbij heeft iedereen baat bij de imagocampagne en ontdek je nieuwe diensten en producten. Ook het netwerk is een toegevoegde waarde. Het mogelijk maken om organisaties bij elkaar te zetten en ze te laten delen."

16. Wat is volgens jou de voornaamste reden van een organisatie om deelnemer te zijn van ZaZ?

"De vacaturebank Zorgnet Limburg. Al is het voor grote organisaties ook een reden dat wij de verbindende schakel zijn naar andere organisaties. Ook de onderwerpen en het stukje dichterbij de politiek staan kunnen een reden zijn net als de projecten die aansluiten bij thema's die spelen bij een organisatie."

17. Wat zijn volgens jou de verwachtingen van de deelnemende organisaties van ZaZ?

"De verwachtingen zijn te laag, we kunnen meer en dat mogen ze ook wat meer verwachten. Maar dan zonder push, maar met pull. Acteren op hun verwachtingen. Ze verwachten wel dat wij ze verbinden en daar voldoen wij ook aan."

18. Voldoen jullie aan deze verwachtingen? (waarom wel/niet)

"Ja, wij zetten daad bij het woord. Digitaal, lijfelijk en allerhande manieren."

19. Iemand wil weten wat ZaZ is, wat vertel jij?

"Een veel te lang verhaal. Het is lastig uit te leggen, maar meestal begin ik met te vertellen dat we een vereniging van werkgevers, een samenwerkingsverband op het gebied van arbeidsmarkt voor P&O'ers en opleiders zijn. We hebben een vacaturebank en ondernemen projecten. Deze projecten zijn ondergebracht in vijf programmalijnen. Meestal krijg ik het wel helder, maar alles wat je verteld roept meer vragen op. Binnen de sector zorg en welzijn doen wij veel op het gebied van arbeidsmarkt."

"ZaZ is het grootste samenwerkingsverband in Limburg."

"Hoe hangen hun verwachtingen samen met de wil om te participeren in projecten."

Respondent 3

1. Wat is volgens jou kenmerkend voor ZaZ?

"Zorgnet Limburg, dit is een zij-ingang naar meer van onze projecten. Ik denk dat Zorgnet Limburg bekender is dan ZaZ. Ik denk dat veel mensen niet weten wat ZaZ allemaal doet. Het werven van personeel en leerlingen voor de zorg. Voldoen aan bepaalde vraag, signaleren (ook door het hebben van contact), gezamenlijk zaken oppakken, aan de hand van vraag, zoals bijvoorbeeld de imagocampagne. Ik vind eigenlijk dat ik in mijn werk ook minsten één keer per jaar naar een organisatie toe moet gaan. We kunnen dan ook dingen oppakken die zij niet oppakken of niet kunnen oppakken."

2. Wat zijn volgens jou kenmerken die meer terug mogen komen?

"We mogen onszelf meer profileren, er zit niet één lijn in onze communicatie. We doen heel veel dingen, maar naar buiten wordt dat niet helemaal kenbaar gemaakt. De contacten die veel samenwerken met ons hebben hier wel een beeld van, maar er zijn ook heel veel organisaties die niet helemaal weten wat ZaZ doet."

3. Welke zeven woorden/associaties uit deze lijst vind jij het beste bij ZaZ passen?

Gekozen associaties:

- | | |
|---------------------|------------------|
| - Bekwaam/deskundig | - Ondersteunen |
| - Plezier | - Afwisseling |
| - Bescheiden | - Collectiviteit |
| - Samenwerking | |

4. Welke vijf woorden/associaties uit deze lijst zou je graag meer terug willen zien bij ZaZ (gewenst)?

Gekozen associaties:

- | | |
|-------------------------|------------------|
| - Bekwaam/deskundig | - Collectiviteit |
| - Doelmatig/doelgericht | - Kwaliteit |
| - Grensverleggend | |

5. Welke vijf negatieve associaties voel jij bij ZaZ? (zie negatieve associatielijst – bijlage 2)

- | | |
|----------------|----------------|
| - Bescheiden | - Afhankelijk |
| - Inefficiënt | - Gereserveerd |
| - Laten zweven | |

6. Geef aan in welke mate je het eens bent met de volgende vijf uitspraken:

A) Ik ben trots op ZaZ

(1) Helemaal mee eens.

B) Ik voel me thuis bij ZaZ

(1) Helemaal mee eens.

C) Ik draag door mijn werk serieus bij aan het succes van ZaZ

(1) Helemaal mee eens.

D) ZaZ en ik passen goed bij elkaar

(1) Helemaal mee eens.

- E) Ik denk dat ZaZ bij onze doelgroepen een sterk en positief imago heeft
(2) Mee eens.

7. Hoe typeer jij de organisatie?

"Dienstverlenend naar de deelnemers. We zijn een dienstverlenende organisatie."

8. Wat vind jij sterke punten?

"De overkoepelende positie van ZaZ, het signaleren van zaken en daarmee aan de slag gaan. We zijn niet afhankelijk van één organisatie."

9. Wat vind jij zwakke punten?

"We hebben niet altijd invloed op het beleid van de deelnemers. We staan niet altijd sterk genoeg om onze projecten en adviezen terug te laten komen in dit beleid. We zijn hierdoor afhankelijk van hun welwillendheid."

10. Geef met een cijfer tussen 1 en 10 aan in hoeverre jij jezelf identificeert met de organisatie?

8

11. Wat is de actuele situatie op het gebied van;

- Contact met de deelnemers

"De deelnemers zijn tevreden over het contact en keren ook met regelmaat terug. Ik geef ook aan dat ze niet met zaken moeten blijven zitten, maar dat ze moeten bellen als ze ergens tegenaan lopen. Ze zijn natuurlijk wel kritisch, maar dat is juist goed."

- Samenwerking met de deelnemers

"Samenwerking is vooral gericht op dienstverlening. Ik heb het idee dat dit goed verloopt. Hier zijn ook organisaties die best wel kritisch zijn, maar dan kun je ook kijken hoe het een volgende keer beter kan."

- Communicatie met de deelnemers

"De boodschap komt over."

12. Wat is de gewenste situatie op het gebied van;

- Contact met de deelnemers

- Samenwerking met de deelnemers

"Er worden onduidelijke afspraken gemaakt, niks concreets, hierop blijft het liggen. B.V.: Welke afspraken hebben we als deelnemer met ZaZ gemaakt?"

- Communicatie met de deelnemers

"De basisinformatie voor de organisaties mis ik. Onze diensten mogen beter omschreven worden en moeten verpakt worden in een pakket voor de presentatie naar buiten toe. Zo kom je professioneler over. Een goede presentatie van je activiteiten is ook je visite kaartje."

13. Vul in; **It would be fantastic if...**

"Dat we onze ervaring op bepaalde gebieden kunnen inzetten en ideeën kunnen doorvoeren. Er meer bekendheid komt voor de activiteiten van de organisatie en de afhankelijkheid omgekeerd wordt. Zij hebben ons nodig, ze moeten door onze voordeur naar binnen."

14. Waarom is ZaZ er? Wat is het bestaansrecht/het geloof?

"ZaZ heeft een bindende factor met veel kennis en is goed in het nemen van initiatief. We hebben een breed netwerk en bepaalde activiteiten worden gezamenlijk opgepakt. Als wij er niet meer zijn, zou een heleboel uit elkaar vallen en zouden ze veel zelf moeten oppakken wat gemakkelijker is om samen te doen."

15. Welke toegevoegde waarde heeft ZaZ volgens jou voor een organisatie?

"Onze bindende factor en het gezamenlijk oppakken van bepaalde zaken." (Zie ook antwoord vraag 14: Als wij er niet meer zouden zijn, zou een heleboel uit elkaar vallen) Dit leidt tot kostenbesparing.

16. Wat is volgens jou de voornaamste reden van een organisatie om deelnemer te zijn van ZaZ?

"Netwerken, gericht op de vele contacten waar verbindingen tussen gelegd kunnen worden."

17. Wat zijn volgens jou de verwachtingen van de deelnemende organisaties van ZaZ?

"Het uitwisselen van ervaringen en netwerken. Het vinden van ondersteuning bij specifieke vragen."

18. Voldoen jullie aan deze verwachtingen? (waarom wel/niet)

"Ja, dit zie ik terug in reacties en opkomst. Het wordt wel lastig bij vervolgspraken of concrete afspraken."

19. Iemand wil weten wat ZaZ is, wat vertel jij?

"Een standaard verhaal. We zijn een overkoepelende organisatie. Houden ons bezig met arbeidsmarktbeleid en imagocampagnes om de zorg op de kaart te zetten. We geven gastlessen waarbij we leerlingen informeren over werken in de zorg en bieden zorgorganisaties de mogelijkheid om collectief op één plek vacatures te plaatsen. Op deze site staat ook heel veel informatie over de zorg."

"Die stap extra kunnen we niet maken."

Respondent 4

1. Wat is volgens jou kenmerkend voor ZaZ?

"We kunnen snel inspelen op zaken die gebeuren, bv de politiek, en zijn flexibel."

2. Wat zijn volgens jou kenmerken die meer terug mogen komen?

"Dat deelnemers ons op eigen initiatief sneller opzoeken en bewuster zijn van ons kunnen. Dat wij dat extra zetje kunnen zijn. Het uiten van onze deskundigheid zou meer mogen."

3. Welke zeven woorden/associaties uit deze lijst vind jij het beste bij ZaZ passen?

Gekozen associaties:

- | | |
|-------------------------|---------------|
| - Bekwaam/deskundig | - Betrouwbaar |
| - Samenwerking | - Verbinden |
| - Doelmatig/doelgericht | - Kwaliteit |
| - Ondersteunen | |

4. Welke vijf woorden/associaties uit deze lijst zou je graag meer terug willen zien bij ZaZ (gewenst)?

Gekozen associaties:

- Uniek
- Verbinden
- Collectiviteit

5. Welke vijf negatieve associaties voel jij bij ZaZ? (zie negatieve associatielijst – bijlage 2)

Gekozen associaties:

- Bescheiden

6. Geef aan in welke mate je het eens bent met de volgende vijf uitspraken:

A) Ik ben trots op ZaZ

(1) Helemaal mee eens.

B) Ik voel me thuis bij ZaZ

(1) Helemaal mee eens.

C) Ik draag door mijn werk serieus bij aan het succes van ZaZ

(2) Mee eens.

D) ZaZ en ik passen goed bij elkaar

(1) Helemaal mee eens.

E) Ik denk dat ZaZ bij onze doelgroepen een sterk en positief imago heeft

(3) Niet mee eens, niet mee oneens

7. Hoe typeer jij de organisatie?

"We zijn flexibel en daadkrachtig. We leveren kwaliteit, zijn deskundig en staan open voor nieuwe ideeën en sparren daar ook graag over."

8. Wat vind jij sterke punten?

"We zijn een kleine maar sterke organisatie. We zijn de linkin-pin tussen verschillende zorgorganisaties, we verbinden en handhaven. Er zijn natuurlijk talloze clubjes voor bijvoorbeeld hoofden P&O, maar toch krijgen we ze nog altijd bij elkaar."

9. Wat vind jij zwakke punten?

"We zijn klein, ondanks dat we sterk zijn, dit brengt soms de continuïteit in gevaar. Natuurlijk huren we ook wel eens ZZP'ers in, maar toch speelt dit mee. De intensiviteit wordt hierdoor gemist. We mogen dieper in gaan op actualiteiten, maar ook op lopende zaken. Door onze bescheidenheid staan we ook wat vaker op de achtergrond."

10. Geef met een cijfer tussen 1 en 10 aan in hoeverre jij jezelf identificeert met de organisatie?

8/9

11. Wat is de actuele situatie op het gebied van;

- Contact met de deelnemers

"Het contact met de deelnemers is intensief. We hebben een breed contact, maar dit blijft voornamelijk op uitvoerend niveau en verloopt veelal via de projectcoördinatoren."

- Samenwerking met de deelnemers

"De samenwerking is ook vooral op uitvoerend niveau, dit is wel per programmaliijn anders. Bij imago is dit natuurlijk wel intensiever dan bij strategische personeel planning."

- Communicatie met de deelnemers

"Gebeurt op verschillende niveaus waardoor je vaak een 'sporenbeleid' krijgt en niet helemaal duidelijk is wie op welk niveau aan het communiceren is."

12. Wat is de gewenste situatie op het gebied van;

- Contact met de deelnemers

"Mag meer op bestuurlijk niveau gebeuren. Er is wel behoefte om ook eens op besluitnemend niveau contact te hebben."

- Samenwerking met de deelnemers

"Zou soms meer geformaliseerd mogen worden, meer commitment vragen (minder vrijblijvend, als je ergens aan begint moet je het ook afmaken)."

- Communicatie met de deelnemers

"Hier mag meer samenhang in komen, het is onduidelijk welke kant we op gaan of willen. Voor de deelnemers kan de gewenste situatie natuurlijk heel anders zijn."

13. Vul in; **It would be fantastic if...**

"Ons bestuur ook ambassadeur zou zijn van ZaZ."

14. Waarom is ZaZ er? Wat is het bestaansrecht/het geloof?

"We zijn de linkin-pin tussen organisaties in de zorg, een doorgeefluik. Samen kunnen we meer aanpakken dan alleen."

15. Welke toegevoegde waarde heeft ZaZ volgens jou voor een organisatie?

"We zijn van toegevoegde waarde bij het samenwerken en verbinden van zorgorganisaties. Daarbij kunnen kleine organisaties ook profiteren van wat de grotere organisaties wel allemaal kunnen veroorloven."

16. Wat is volgens jou de voornaamste reden van een organisatie om deelnemer te zijn van ZaZ?

"Een gezamenlijk voordeel halen."

17. Wat zijn volgens jou de verwachtingen van de deelnemende organisaties van ZaZ?

"Voor P&O'ers is dat voornamelijk het bediend worden met informatie, maar ik zou ook heel graag willen weten wat ze van ons verwachten. De Raden van Bestuur verwachten denk ik ook niet zo veel van ons, omdat we redelijk ver van hun afstaan, 'mijn P&O'er doet daar iets mee'. Soms wordt het aanbod misschien ook niet verwacht en is het te veel."

18. Voldoen jullie aan deze verwachtingen? (waarom wel/niet)

"Dat is voor mij onbekend, ik denk deels van wel en deels van niet. Misschien doen we ook wel aan 'über-voldoen'?"

19. Iemand wil weten wat ZaZ is, wat vertel jij?

"We werken aan een gezonde zorgarbeidsmarkt. Dan licht ik een aantal van onze projecten toe en vertel ik over de enthousiaste collega's. Ik benadruk dat we geen uitzendbureau zijn, wanneer ik vertel dat we een vacaturebank hebben. Ik ben over het algemeen niet in drie zinnen klaar. Meestal vertel ik nog dat we door organisaties in het leven geroepen zijn om samen dingen aan te pakken."

Respondent 5

1. Wat is volgens jou kenmerkend voor ZaZ?

"We zijn een dynamisch club en flexibel, pakken ideeën snel op. We gaan deze dan meteen oppakken of gaan kijken hoe deze ideeën eventueel zouden kunnen passen. De klanten vinden ook dat we zaken snel oppakken. Daarbij hebben we een grote interesse in anderen, de deelnemende organisaties, waardoor we snel zaken kunnen signaleren. We zijn een leuke club met veel mogelijkheden om jezelf te ontwikkelen maar ook zaken te ontwikkelen voor de klant."

2. Wat zijn volgens jou kenmerken die meer terug mogen komen?

"Dat we flexibel zijn voor de klant en proactief zijn. We zijn een eerste vraagbaak, een partner voor onze deelnemers. Ongeacht of we het idee kunnen oppakken ja of nee, ze kunnen het altijd vragen."

3. Welke zeven woorden/associaties uit deze lijst vind jij het beste bij ZaZ passen?

Gekozen associaties:

- | | |
|-------------------------|---------------|
| - Plezier | - Verbinden |
| - Flexibel | - Afwisseling |
| - Samenwerking | - Hartstocht |
| - Doelmatig/doelgericht | |

4. Welke vijf woorden/associaties uit deze lijst zou je graag meer terug willen zien bij ZaZ (gewenst)?

Gekozen associaties:

- | | |
|---------------------------|-----------------------|
| - Bekwaam/deskundig | - Uniek |
| - Vernieuwing/vernieuwend | - Belangen behartigen |
| - Creatief | |

5. Welke vijf negatieve associaties voel jij bij ZaZ? (zie negatieve associatielijst – bijlage 2)

Gekozen associaties:

- | | |
|---|---|
| - Individualistisch | - Laten zweven (in dit rijtje met nadruk) |
| - Bescheiden (in dit rijtje met nadruk) | - Afhankelijk |
| - Inefficiënt | |

6. Geef aan in welke mate je het eens bent met de volgende vijf uitspraken:

- A) Ik ben trots op ZaZ
(2) Mee eens.
- B) Ik voel me thuis bij ZaZ
(1) Helemaal mee eens.
- C) Ik draag door mijn werk serieus bij aan het succes van ZaZ
(1) Helemaal mee eens.
- D) ZaZ en ik passen goed bij elkaar
(1) Helemaal mee eens.
- E) Ik denk dat ZaZ bij onze doelgroepen een sterk en positief imago heeft
(2) Mee eens.

7. Hoe typeer jij de organisatie?

"We zijn klein en daardoor flexibel, soms te voorzichtig en bescheiden. Er wordt kwaliteit afgeleverd, maar dit moeten we wel bewaken. Soms halen we ons misschien wat veel op de nek, waardoor er weinig tijd is om zaken goed uit te schrijven."

8. Wat vind jij sterke punten?

"Dat we flexibel en klein zijn, daardoor lopen we weinig risico als een keer iets niet lukt. We zijn proactief. Verbinden is een van onze sterke punten, we komen hierdoor op heel veel plekken en kunnen hier goed met onze voelsprietten dingen oppakken. We hebben veel kennis en kunde en als we die niet zelf in huis hebben, kunnen we dit "inkopen"."

9. Wat vind jij zwakke punten?

"Ook dat we klein zijn, we kunnen niet overal op inspringen. Er is regelmatig geen tijd voor de verdiepingsslag, er wordt veel ad-hoc gewerkt. In mijn geval zitten de zaken meestal wel in het hoofd, maar niet op papier."

10. Geef met een cijfer tussen 1 en 10 aan in hoeverre jij jezelf identificeert met de organisatie?

9

11. Wat is de actuele situatie op het gebied van;

- Contact met de deelnemers

"Goed, er is voornamelijk contact met de ambassadeurs en de afdeling PR en communicatie van aangesloten organisaties. Ik hou van het samen opzetten en samenwerken voor projecten. Ik ben niet goed in het verkopen van zaken, waardoor ik geen gesprekken voer op het gebied van accountmanagement. Als ik klanten bezoek is dat met een bepaald doel en dat werkt voor mij en voor het project heel goed."

- Samenwerking met de deelnemers

"Prima."

- Communicatie met de deelnemers

"Er is veel communicatie via mail en telefoon, op praktisch niveau. Ik bezoek ze meestal pas als er knelpunten zijn die beter bij direct contact besproken kunnen worden. De ambassadeurs treffen we bij bijeenkomsten, maar alleen als we ook echt iets te melden hebben aangezien deze mensen weinig tijd hebben."

12. Wat is de gewenste situatie op het gebied van;

- Contact met de deelnemers

"De deelnemers zouden meer bezocht mogen worden of tussendoor nog een keer geëvalueerd mogen worden, maar voor de rest heb ik weinig te wensen."

- Samenwerking met de deelnemers

—

- Communicatie met de deelnemers

"De communicatie mag meer geëvalueerd worden, meer aandacht hieraan schenken is wenselijk."

13. Vul in; **It would be fantastic if...**

"Dat we het centrale punt zijn van organisaties voor vragen met betrekking tot arbeidsmarkt. Zorgnet Limburg zou het punt zijn waar iedereen alle informatie en doorverwijzingen kan vinden, op het praktische niveau voor de gebruikers."

14. Waarom is ZaZ er? Wat is het bestaansrecht/het geloof?

"Er was behoefte aan een bepaald platform voor het uitwisselen van informatie en vragen over werken en de arbeidsmarkt. Daarbij is het samenwerken en gezamenlijk aanpakken van zaken een belangrijk punt, omdat dit ook goedkoper, efficiënter en effectiever is dan het alleen te doen. Wij hebben beschikking over de kengetallen van de instroom en uitstroom van leerlingen en personeel."

15. Welke toegevoegde waarde heeft ZaZ volgens jou voor een organisatie?

"We kunnen verder kijken en een dienstverlener zijn met bagage, omdat we het overzicht hebben van hoe ook de rest in Limburg functioneert. Daarbij bieden wij tools aan van werven/oriënteren tot uitstroom van personeel. We zorgen voor minder eilanden en kijken naar ontwikkelingen op lange termijn. Daarbij hebben wij beschikking tot kengetallen die van belang kunnen zijn voor organisaties."

16. Wat is volgens jou de voornaamste reden van een organisatie om deelnemer te zijn van ZaZ?

"Zie ook de antwoorden die ik op vraag 15 gegeven heb. De tools en het gezamenlijk aanpakken. Samen staan we sterk en ze hebben een betere verbinding met de provincie en de regio."

17. Wat zijn volgens jou de verwachtingen van de deelnemende organisaties van ZaZ?

"Dat we proactief zijn en efficiënt en effectief werken. Dat we de kerngetallen hebben en een extra subsidiepot zijn waarmee ze dingen kunnen regelen (bij de provincie weghalen, zodat deelnemers kunnen profiteren). Ook gezamenlijke aanpak en het verbinden verwachten ze van ons."

18. Voldoen jullie aan deze verwachtingen? (waarom wel/niet)

"Ja, we pakken deze zaken op. Maar waarom zeggen sommige organisaties soms af (voor overleggen/bijeenkomsten)? Misschien moeten we ook niet te vaak dingen proberen te organiseren. We moeten ook geen ballast worden."

19. Iemand wil weten wat ZaZ is, wat vertel jij?

"ZaZ is een samenwerkingsverband voor zorgorganisaties. Zorg aan Zet voert arbeidsmarktprojecten uit. Zorg aan Zet biedt tools aan die mensen helpen zich te oriënteren in een beroep in de zorg, tools die organisaties helpen bij het inrichten van hun organisatie om de doorstroom, mobiliteit en het behoud van personeel bevorderen. We richten ons op de organisatie en op de zorgsector en verbinden hierbij de opleidingen."

Respondent 6

1. Wat is volgens jou kenmerkend voor ZaZ?

"Laagdrempelig, constructief, service en een deskundig advies, daarbij zijn we een gezellige club."

2. Wat zijn volgens jou kenmerken die meer terug mogen komen?

"Transparantie, zeggen wat we doen. 'Gekend zijn', het zou voor de buitenstaander beter, helder mogen zijn wie bij ons werkt en wat deze persoon doet. Wat kunnen ze van ZaZ verwachten. Dit is voornamelijk van belang voor de niet-frequente gebruikers. Daarbij zouden we sommige zaken professioneler mogen aanpakken, de communicatie rammelt soms een beetje."

3. Welke zeven woorden/associaties uit deze lijst vind jij het beste bij ZaZ passen?

Gekozen associaties:

- | | |
|----------------|------------------|
| - Loyaal | - Betrouwbaar |
| - Samenwerking | - Verbinden |
| - Spontaniteit | - Collectiviteit |
| - Ondersteunen | |

4. Welke vijf woorden/associaties uit deze lijst zou je graag meer terug willen zien bij ZaZ (gewenst)?

Gekozen associaties:

- | | |
|---------------------------|--------------|
| - Vernieuwing/vernieuwend | - Moraliteit |
| - Doelmatig/doelgericht | - Kwaliteit |
| - Zelfverzekerd | |

5. Welke vijf negatieve associaties voel jij bij ZaZ? (zie negatieve associatielijst – bijlage 2)

Gekozen associaties:

- | | |
|---------------------|----------------|
| - Ouderwets | - Inefficiënt |
| - Lui | - Laten zweven |
| - Individualistisch | |

6. Geef aan in welke mate je het eens bent met de volgende vijf uitspraken:

A) Ik ben trots op ZaZ

(1) Helemaal mee eens.

B) Ik voel me thuis bij ZaZ

(1) Helemaal mee eens.

C) Ik draag door mijn werk serieus bij aan het succes van ZaZ

(1) Helemaal mee eens.

D) ZaZ en ik passen goed bij elkaar

(2) Mee eens.

E) Ik denk dat ZaZ bij onze doelgroepen een sterk en positief imago heeft

(2) Mee eens.

7. Hoe typeer jij de organisatie?

"Een belangrijk deel van ons karakter is ons non-profit karakter, dit opent deuren omdat we hierdoor geen belangen tegenstellingen hebben. We zijn erg bereidwillig, we zijn bereid dingen te doen of aan te passen. We zijn 'lean', hebben niet te maken met veel overheid of een hiërarchische structuur. Daarbij bestaat ons team uit zeer aardige mensen, dat vind ik ook typerend."

8. Wat vind jij sterke punten?

"We luisteren naar de markt, zijn flexibel en contactueel. We hebben goede antennes waarmee we goed dingen of mogelijk nieuwe verbindingen kunnen signaleren. Daarbij zijn we goed in verbinden en samenwerken, alles is gebaseerd op geven en nemen."

9. Wat vind jij zwakke punten?

"We zijn nogal introvert en zouden extroverter mogen zijn. Ik vind dat we hier en daar te weinig professioneel werken, bijvoorbeeld de projectaanpak. De communicatie zou ook wat meer gestructureerd mogen zijn, daar ben ik soms zelf ook schuldig aan. Daarbij zouden we soms misschien wat slagvaardiger/competitief mogen zijn, effectiever de kansen mogen benutten."

10. Geef met een cijfer tussen 1 en 10 aan in hoeverre jij jezelf identificeert met de organisatie?

9

11. Wat is de actuele situatie op het gebied van;

- Contact met de deelnemers

"Ik bereik ongeveer 80% van het werkveld, van deze mensen heb ik kennis en zij zijn bereid om kennis met mij te maken en/of samen te werken. Er is ongeveer een 20% die ik minder goed ken. Mensen zien dat we geen commerciële partij zijn en zijn zeer bereid om met ons kennis te maken."

- Samenwerking met de deelnemers

"Beide partijen zijn bereid om samen te werken en te halen of te brengen, wanneer er echter van hun wordt verwacht om zich te committeren of er gevraagd wordt voor een extra bijdrage worden ze terughoudend."

- Communicatie met de deelnemers

"De communicatie met de deelnemers verloopt soms ongestructureerd, bijvoorbeeld omdat de contactpersoonlijsten niet voor handen zijn waardoor sommige mensen bijvoorbeeld bepaalde informatie dubbel krijgen en ik aan de hand van hoe druk ik het heb, bepaal hoe vaak ik bijeenkom met deelnemers. Ik moet ook agenderen dat ik informatie van de nieuwsbrief moet aanleveren. Er is bij ons ook weinig sprake van sales, we zouden onszelf misschien meer mogen verkopen."

12. Wat is de gewenste situatie op het gebied van;

- Contact met de deelnemers

"Ik zou graag willen dat ik 95% van de klanten in mijn werkveld ken en in kaart heb gebracht en ze afweten van onze activiteiten. Bij mijzelf ligt nog wel wat werk om onze doelgroep in kaart te hebben/brengen. Dit hoeft ik niet uit de kop te weten, maar ik zou graag de mogelijkheid hebben om op te vragen waar de deelnemer mee bezig is binnen ZaZ, wat doen we samen met deze deelnemer."

- Samenwerking met de deelnemers

"De samenwerking zou minder vrijblijvend mogen, maar het kameraadschap zou ik graag behouden."

- Communicatie met de deelnemers

"De communicatie mag meer gestructureerd en meer up-to-date zijn (bijvoorbeeld de informatie op de website). Het moet niet de 'jus' van ons werk afhaken, dat je hier opeens in grote mate moet gaan werken met procedures en plannen, maar het schiet nu een beetje de andere kant op."

13. Vul in; **It would be fantastic if...**

"Dat Zorg aan Zet in stand gehouden zou worden door onze klanten, indien de subsidies wegvallen."

14. Waarom is ZaZ er? Wat is het bestaansrecht/het geloof?

"Samen sterker, kennis delen en verbinden. 'Eendracht maakt macht'."

15. Welke toegevoegde waarde heeft ZaZ volgens jou voor een organisatie?

"ZaZ opent een netwerk met collega instellingen. Het is een handige manier om een grote kennisbron aan te boren. We hebben een expertise functie en het is kostenefficiënt om je bij ons aan te sluiten."

16. Wat is volgens jou de voornaamste reden van een organisatie om deelnemer te zijn van ZaZ?

"Om niet de boot te missen en om in het netwerk te zitten. Ook al zou je geld genoeg hebben als organisatie, dan nog is het heel belangrijk om in contact te staan met je omgeving. Wij zijn eigenlijk een beetje de buurtvereniging voor de zorgsector (in Limburg)."

17. Wat zijn volgens jou de verwachtingen van de deelnemende organisaties van ZaZ?

"Het verkrijgen van een groot netwerk, kosten besparen en dat wij een kennisdomein ontsluiten. Ze verwachten ook dat wij de arbeidsmarkt plooiën, dat we invloed hebben op de instroom van mensen en onderwijsvolumes. Dit ligt een beetje buiten onze invloedssfeer, maar ik denk dat zorgorganisaties dit wel van ons verwachten."

18. Voldoen jullie aan deze verwachtingen? (waarom wel/niet)

"Dat laatste niet, de eerste drie wel. Ze overschatten soms onze invloedssfeer."

19. Iemand wil weten wat ZaZ is, wat vertel jij?

"Dat we een overkoepelend orgaan in de Limburgse zorg op het gebied van arbeidsmarkt en HR. We doen projecten samen met zorgorganisaties, die ten doel hebben om te netwerken – platforms maken. Er wordt veel samengewerkt en samenwerken met ons is kostenefficiënt, met ons ontsluit je een kennisdomein. Als ze niet in de (HR)sector zitten snappen ze het soms lastig en mensen uit de zorg kennen ons meestal van Zorgnet Limburg."

Respondent 7

1. Wat is volgens jou kenmerkend voor ZaZ?

"Wij zijn de verbindende partner op het gebied van de vijf programmaliijnen."

2. Wat zijn volgens jou kenmerken die meer terug mogen komen?

"We zouden minder bescheiden mogen zijn of ons die rol niet laten opleggen. Zien de organisaties wel hoeveel werk wij verzetten? We zouden gedurfder en met iets meer lef naar buiten mogen treden, alleen weet ik niet of dit binnen de zorgsector kan, want de leden hebben natuurlijk wel een verwachtingspatroon. Ik zou wel graag willen weten wat deze verwachtingen zijn."

3. Welke zeven woorden/associaties uit deze lijst vind jij het beste bij ZaZ passen?

Gekozen associaties:

- | | |
|---------------------|------------------|
| - Bekwaam/deskundig | - Betrouwbaar |
| - Bescheiden (+/-) | - Verbinden |
| - Samenwerking | - Collectiviteit |
| - Uniek | |

4. Welke vijf woorden/associaties uit deze lijst zou je graag meer terug willen zien bij ZaZ (gewenst)?

Gekozen associaties:

- | | |
|--------------|-------------------|
| - Flexibel | - Individualiteit |
| - Ambitieuze | - Hartstocht |
| - Vitaal | |

5. Welke vijf negatieve associaties voel jij bij ZaZ? (zie negatieve associatielijst – bijlage 2)

Gekozen associaties:

- | | |
|--------------|----------------|
| - Bescheiden | - Afhankelijk |
| - Belemmeren | - Gereserveerd |

6. Geef aan in welke mate je het eens bent met de volgende vijf uitspraken:

A) Ik ben trots op ZaZ

(1) Helemaal mee eens.

B) Ik voel me thuis bij ZaZ

(1) Helemaal mee eens.

C) Ik draag door mijn werk serieus bij aan het succes van ZaZ

(2) Mee eens.

D) ZaZ en ik passen goed bij elkaar

(2) Mee eens.

- E) Ik denk dat ZaZ bij onze doelgroepen een sterk en positief imago heeft
(3) Niet mee eens, niet mee oneens
7. Hoe typeer jij de organisatie?
"We zijn innovatief, betrouwbaar en betrokken bij datgene wat we doen."
8. Wat vind jij sterke punten?
"We hebben een bepaalde bewegingsvrijheid en dat ideeën gewaardeerd worden. We verbinden door onze projecten en hebben hierbij mooie samenwerkingen, dat geeft me een goed gevoel."
9. Wat vind jij zwakke punten?
"Het succes wordt voor mij belemmerd door twee opgebouwde systemen waar ik in het begin niet bij ben geweest, dus niet heb kunnen sturen."
10. Geef met een cijfer tussen 1 en 10 aan in hoeverre jij jezelf identificeert met de organisatie?
9
11. Wat is de actuele situatie op het gebied van;
 - Contact met de deelnemers
"Alles is erg intensief, het contact verloopt voornamelijk via mail vanuit een bepaalde vraag."
 - Samenwerking met de deelnemers
"We brengen de zorgorganisaties en het onderwijs bij elkaar."
 - Communicatie met de deelnemers
"Gebeurt voornamelijk in de uitvoering."
12. Wat is de gewenste situatie op het gebied van; *"Mag meer aangejaagd worden, nog meer deelnemers, nog meer scholen die meedoen, etc."*
 - Contact met de deelnemers
 - Samenwerking met de deelnemers
"Nog meer samenwerken, kwantiteit bevorderen."
 - Communicatie met de deelnemers
13. Vul in; **It would be fantastic if...**
"Gezien worden als een volwaardig partner en nog meer samenwerken/participatie."
14. Waarom is ZaZ er? Wat is het bestaansrecht/het geloof?
"Vanwege een behoefte vanuit de zorgorganisaties richting Den Haag. We zijn een partner in de sector, een branchevereniging, en zijn een onmisbaar partner wanneer je regionaal van betekenis wil zijn op het gebied van arbeidsmarkt. Daarin zijn wij dan ook uniek."
15. Welke toegevoegde waarde heeft ZaZ volgens jou voor een organisatie?
"De vijf programmalijnen, ik denk dat dat al voldoende zegt."
16. Wat is volgens jou de voornaamste reden van een organisatie om deelnemer te zijn van ZaZ?
"Op strategisch en regionaal niveau deel uitmaken van een netwerk."
17. Wat zijn volgens jou de verwachtingen van de deelnemende organisaties van ZaZ?
"Ze zoeken aansluiting op de programmalijnen, maar weten ze wel af van alle activiteiten? En verwachten ze wel iets?"
18. Voldoen jullie aan deze verwachtingen? (waarom wel/niet)
"Weet ik niet, de verwachtingen zijn voor mij niet helder. Die verwachtingen zouden dan eerst bekeken moeten worden. Weten ze überhaupt wat we allemaal doen?"
19. Iemand wil weten wat ZaZ is, wat vertel jij?
"We zijn een organisatie die zich bezig houdt met arbeidsmarktprojecten voor de zorg. Er wordt regionaal op het gebied van arbeidsmarkt gewerkt. RegioPlus is de overkoepelende organisatie die alle provinciale informatie en ontwikkelingen op landelijk niveau in de gaten houdt. Als voorbeeld vertel ik dan nog een aantal dingen die ik doe, zoals bijvoorbeeld de zorgXperience. Dat ik probeer de behoefte vanuit zorgorganisaties en scholen bij elkaar probeert te krijgen."

Respondent 8

1. Wat is volgens jou kenmerkend voor ZaZ?

"We zijn een platte organisatie waarbij je snel terecht kan. Er wordt veel vanuit eigen initiatief gewerkt, je kan ook gemakkelijk ideeën aandragen. We zijn goed in luisteren en enthousiast en we hebben een enorme inzet."

2. Wat zijn volgens jou kenmerken die meer terug mogen komen?

3. Welke zeven woorden/associaties uit deze lijst vind jij het beste bij ZaZ passen?

Gekozen associaties:

- | | |
|---------------------------|-----------------------|
| - Samenwerking | - Verbinden |
| - Vernieuwing/vernieuwend | - Belangen behartigen |
| - Ondersteunen | - Kwaliteit |
| - Grensverleggend | |

4. Welke vijf woorden/associaties uit deze lijst zou je graag meer terug willen zien bij ZaZ (gewenst)?

Gekozen associaties:

- | | |
|---------------------------|-----------------------|
| - Samenwerking | - Verbinden |
| - Vernieuwing/vernieuwend | - Belangen behartigen |
| - Ondersteunen | |

5. Welke vijf negatieve associaties voel jij bij ZaZ? (zie negatieve associatielijst – bijlage 2)

Gekozen associaties:

- Overdadig
- Bescheiden
- Afhankelijk

6. Geef aan in welke mate je het eens bent met de volgende vijf uitspraken:

A) Ik ben trots op ZaZ

(1) Helemaal mee eens.

B) Ik voel me thuis bij ZaZ

(1) Helemaal mee eens.

C) Ik draag door mijn werk serieus bij aan het succes van ZaZ

(1) Helemaal mee eens.

D) ZaZ en ik passen goed bij elkaar

(1) Helemaal mee eens.

E) Ik denk dat ZaZ bij onze doelgroepen een sterk en positief imago heeft

(2) Mee eens.

7. Hoe typeer jij de organisatie?

"Een kleine en doelgerichte organisatie die zich inzet voor de belangen van zorgorganisaties."

8. Wat vind jij sterke punten?

"We spelen direct in op de behoeften van onze klanten en pakken zaken direct op. We zijn goed in het leggen van netwerken en het bij elkaar brengen van organisaties in hun voordeel, we verzorgen een platform en dat de verschillende organisaties in gesprek raken met elkaar."

9. Wat vind jij zwakke punten?

10. Geef met een cijfer tussen 1 en 10 aan in hoeverre jij jezelf identificeert met de organisatie?

9

11. Wat is de actuele situatie op het gebied van;

- Contact met de deelnemers

"ZaZ is bekend in organisaties, dit is anders dan voorheen. Een paar jaar geleden kreeg ik vaak de vraag 'ZaZ, wie is dat eigenlijk?'. Tegenwoordig krijg ik die vraag bijna nooit meer."

- Samenwerking met de deelnemers
- Communicatie met de deelnemers

12. Wat is de gewenste situatie op het gebied van;
- Contact met de deelnemers
"Nog meer bekendheid in de deelnemende organisaties."
 - Samenwerking met de deelnemers
 - Communicatie met de deelnemers
13. Vul in; **It would be fantastic if...**
"Dat er geen twijfel bestaat over het bestaan van ZaZ of het voortleven hiervan. Dat we geen risico meer lopen, omdat onze werkzaamheden vanzelfsprekend en gereïntegreerd zijn voor en in de deelnemende organisaties dat het ondenkbaar zou zijn als we weg zouden vallen."
14. Waarom is ZaZ er? Wat is het bestaansrecht/het geloof?
"We verbinden zorgorganisaties en voeren door en met zorgorganisaties projecten uit, in het belang van zorgorganisaties."
15. Welke toegevoegde waarde heeft ZaZ volgens jou voor een organisatie?
"We nemen werk uit handen door het opzetten van projecten in het belang van zorgorganisaties."
16. Wat is volgens jou de voornaamste reden van een organisatie om deelnemer te zijn van ZaZ?
"Zorgnet Limburg en het netwerken."
17. Wat zijn volgens jou de verwachtingen van de deelnemende organisaties van ZaZ?
"Dat we Zorgnet Limburg onderhouden en voorlopen met mogelijke ideeën en projecten op het gebied van arbeidsmarkt die belangrijk zijn voor de diverse zorgorganisaties."
18. Voldoen jullie aan deze verwachtingen? (waarom wel/niet)
"Ja, grotendeels, omdat er veel instellingen aangesloten zijn bij onze stichting en deelnemen aan diverse projecten."
19. Iemand wil weten wat ZaZ is, wat vertel jij?
"Dat we een werkgeversorganisatie zijn die zich inzet voor het belang van zorgorganisaties in Limburg. In samenspraak met mensen die hierbinnen werkzaam zijn, zetten wij projecten op die voortkomen uit de behoefte van de deelnemers en dragen wij ideeën en projecten aan waarmee een zorgorganisatie verder komt. Meestal vertel ik dat eerst algemeen en dan draag ik nog wat voorbeelden aan zoals het Centraal Aanmeld Punt en Zorgnet Limburg."

Respondent 9

1. Wat is volgens jou kenmerkend voor ZaZ?
"Vanuit een gezamenlijk oogpunt zaken doen voor personeelsbeleid in de zorg. Een financieel voordeel halen, maar ook een voordeel halen op het gebied van kennisoverdracht. Daarbij kijken we naar de toekomst wat betreft instroom en behoud, jonge vmbo leerlingen tot mensen die al in de zorg werken."
2. Wat zijn volgens jou kenmerken die meer terug mogen komen?
"Dat we het met en namens de zorgorganisaties doen en met hun samenwerken."
3. Welke zeven woorden/associaties uit deze lijst vind jij het beste bij ZaZ passen? (zie positieve associatielijst – bijlage 1)
- Gekozen associaties:
- | | |
|---------------------|---------------|
| - Bekwaam/deskundig | - Betrouwbaar |
| - Samenwerking | - Afwisseling |
| - Uniek | - Kwaliteit |
4. Welke vijf woorden/associaties uit deze lijst zou je graag meer terug willen zien bij ZaZ (gewenst)?
- Gekozen associaties:
- | | |
|---------------------|-------------|
| - Bekwaam/deskundig | - Verbinden |
| - Samenwerking | - Kwaliteit |
| - Uniek | |

5. Welke vijf negatieve associaties voel jij bij ZaZ? (zie negatieve associatielijst – bijlage 2)

Gekozen associaties:

- *Individualistisch (intern)*
- *Bescheiden*

6. Geef aan in welke mate je het eens bent met de volgende vijf uitspraken:

- A) Ik ben trots op ZaZ
(2) Mee eens.
- J) Ik voel me thuis bij ZaZ
(1) Helemaal mee eens.
- K) Ik draag door mijn werk serieus bij aan het succes van ZaZ
(2) Mee eens.
- L) ZaZ en ik passen goed bij elkaar
(5) Helemaal mee eens.
- M) Ik denk dat ZaZ bij onze doelgroepen een sterk en positief imago heeft
(2) Mee eens.

7. Hoe typeer jij de organisatie?

“Ondernemend en kijken waar kansen liggen. We zijn actief in de werkzaamheden en in ons contact. We kijken naar de toekomst en we proberen de organisaties die meedoen te motiveren tot deelname aan onze projecten en het doen aan kennisoverdracht.”

8. Wat vind jij sterke punten?

“Er is een kwaliteitsslag gemaakt (automatisering). Er zijn veel nieuwe projecten die voeten in de aarde hebben gekregen. We gaan mee met ontwikkelingen, zoals social media. We zijn vooruitstrevend.”

9. Wat vind jij zwakke punten?

“De kwetsbaarheid intern wellicht, we zijn natuurlijk best een klein team waarin ieder zijn eigen project heeft. Iets waar zo ook geen oplossing voor is natuurlijk!”

10. Geef met een cijfer tussen 1 en 10 aan in hoeverre jij jezelf identificeert met de organisatie?

7

11. Wat is de actuele situatie op het gebied van;

- Contact met de deelnemers
“Het contact gaat meestal over de HR-organizer, via telefoon of mail.”
- Samenwerking met de deelnemers
“Is voornamelijk uitvoerend, eventueel bij de vernieuwing van de site.”
- Communicatie met de deelnemers
“Is ook echt het uitvoerende, via mail of telefoon.”

12. Wat is de gewenste situatie op het gebied van;

- “Zie de actuele situatie, dit is ook de gewenste situatie. Ik heb niet meer behoefte aan persoonlijk contact.”*
- Contact met de deelnemers
- Samenwerking met de deelnemers
- Communicatie met de deelnemers

13. Vul in; **It would be fantastic if...**

“Het zou super zijn als ZaZ gezien wordt als een serieuze partij. Hiermee bedoel ik dat ze niet zonder ons kunnen en bij ons hun vragen en wensen gemakkelijk neerleggen. Dan zou het mooi zijn als we dan altijd de mensen en middelen hebben om deze vragen op te pakken. Verder hoop ik dat we genoemd worden, erkenning krijgen voor onze werkzaamheden en dat we meer de betrokkenheid van de deelnemende organisaties voelen, dat we “gedragen” worden door onze deelnemers.”

14. Waarom is ZaZ er? Wat is het bestaansrecht/het geloof?

“We zijn er voor het uitwisselen van kennis en het gezamenlijk aanpakken van projecten, dit is ook het doel waarvoor we ooit zijn opgericht.”

15. Welke toegevoegde waarde heeft ZaZ volgens jou voor een organisatie?

"Het in kaart brengen van de situatie in Limburg en ook de rest van Nederland en te kijken naar de toekomst zodat we soms een stapje voor kunnen zijn. We kijken actief naar de werknemers en nemen als externe partij werk uit handen en ondersteunen, bieden hulp bij het behoud van personeel."

16. Wat is volgens jou de voornaamste reden van een organisatie om deelnemer te zijn van ZaZ?

"Een financieel voordeel halen (kosten voordeel). Al was dit voornamelijk vroeger het geval, omdat het goedkoper was om via ons media te plaatsen, er is in de loop van de jaren veel veranderd op dit gebied. We zijn veel actiever in het ondersteunen van projecten, organisaties nemen steeds vaker deel aan projecten. Het is voor organisaties nu ook van belang om bij de club te horen."

17. Wat zijn volgens jou de verwachtingen van de deelnemende organisaties van ZaZ?

"Dat we ze op de hoogte houden van vernieuwingen, kennis, rapporten en dingen die veranderen in de maatschappij. Dat we ze uitnodigen voor deelname aan bepaalde relevante workshops en we projecten uitvoeren waarbij het voor hun interessant is om deel te nemen. Dat ZaZ blijft kijken."

18. Voldoen jullie aan deze verwachtingen? (waarom wel/niet)

"Ja, onze werkzaamheden zijn veel concreter/praktischer geworden. Er is alleen meer commitment en participatie nodig om werkelijk te kunnen voldoen aan de verwachtingen, dan kunnen we ook aan verwachtingen voldoen."

19. Iemand wil weten wat ZaZ is, wat vertel jij?

"Dat we ondersteunen bij het personeelsbeleid in de zorg. We werken aan het imago voor leren en werken in de zorg. Dat mensen zich via een centraal punt kunnen aanmelden voor bijvoorbeeld een BBL opleiding in de zorg. Ik vertel dat we een website hebben waar vacatures voor in de zorg opstaan en dat je via ons een kijkje achter de schermen bij een zorgorganisatie kunt nemen. Daarbij vertel ik dat je ook de opleidingskandidaten een test kunt laten doen om hun niveau te bepalen. Daarna ligt ik nog wat projecten toe en dat we hiermee de taken van de zorgorganisaties willen verlichten en dat we via RegioPlus ook landelijke ontwikkelingen in de gaten kunnen houden."

Respondent 10

1. Wat is volgens jou kenmerkend voor ZaZ?

"De zelfstandige medewerkers die zeer betrokken zijn bij hun projecten. Ook de manier van aansturing is kenmerkend waardoor iedereen zich heel goed verantwoordelijk voelt voor zijn of haar eigen stuk. Wat ik nog kenmerkend vind is de sfeer binnen ZaZ."

2. Wat zijn volgens jou kenmerken die meer terug mogen komen?

"De zichtbaarheid van de activiteiten. Ze mogen meer trots zijn hierop en meer erkenning vragen en krijgen. Hun kwaliteiten worden niet genoeg gedragen door de omgeving."

3. Welke zeven woorden/associaties uit deze lijst vind jij het beste bij ZaZ passen? (zie positieve associatielijst – bijlage 1)

Gekozen associaties:

- | | |
|---------------------|-------------------------|
| - Bekwaam/deskundig | - Flexibel |
| - Vrijheid | - Samenwerking |
| - Plezier | - Doelmatig/doelgericht |
| - Verbinden | |

4. Welke vijf woorden/associaties uit deze lijst zou je graag meer terug willen zien bij ZaZ (gewenst)?

Gekozen associaties:

- | | |
|-------------------------|------------------|
| - Samenwerking | - Zelfverzekerd |
| - Doelmatig/doelgericht | - Collectiviteit |
| - Belangen behartigen | |

5. Welke vijf negatieve associaties voel jij bij ZaZ? (zie negatieve associatielijst – bijlage 2)

Gekozen associaties:

- | | |
|---------------------|----------------|
| - Individualistisch | - Afhankelijk |
| - Bescheiden | - Gereserveerd |

6. Geef aan in welke mate je het eens bent met de volgende vijf uitspraken:
- A) Ik ben trots op ZaZ
(2) Mee eens.
 - B) Ik voel me thuis bij ZaZ
(1) Helemaal mee eens.
 - C) Ik draag door mijn werk serieus bij aan het succes van ZaZ
(2) Mee eens.
 - D) ZaZ en ik passen goed bij elkaar
(2) Mee eens.
 - E) Ik denk dat ZaZ bij onze doelgroepen een sterk en positief imago heeft
(2) Mee eens.
7. Hoe typeer jij de organisatie?
"Enerzijds werken ze erg individueel, ieder werkt aan zijn eigen stuk, maar anderzijds is er ook sprake van een sterke cohesie en veel samenwerken. Iedereen weet elkaar wel te vinden. Er is geen onderliggend goedwerkend systeem, maar er is wel heel veel respect voor elkaar en veel humor. Niemand wordt gecontroleerd, maar iedereen pakt zijn eigen verantwoordelijkheid."
8. Wat vind jij sterke punten?
"De deskundigheid van de mensen gecombineerd met zelfstandigheid, het samenwerken en het gevoel van saamhorigheid in het team."
9. Wat vind jij zwakke punten?
"Er is geen onderliggend systeem, er wordt niets centraal vastgelegd. Het is belangrijk dat bepaalde ontwikkelingen binnen de organisatie en contacten centraal wordt vastgelegd. Gelukkig krijgen ze door de grote ruimte waar ze nu werken, voorheen kleine kamertjes, veel meer van elkaar mee. Ze zouden meer van hun werkzaamheden en resultaten mogen laten zien."
10. Geef met een cijfer tussen 1 en 10 aan in hoeverre jij jezelf identificeert met de organisatie?
 7,5
11. Wat is de actuele situatie op het gebied van;
- Contact met de deelnemers
"Ik heb op mijn plek natuurlijk met een andere insteek contact dan de anderen, mijn contact is minder frequent."
 - Samenwerking met de deelnemers
"Vanwege de huidige ontwikkelingen in de politiek op het gebied van zorg is er bij mij weinig vraag, maar moeten wij deze vraag gaan halen. Ik verkoop tegenwoordig voornamelijk SPZ, de instrumenten van ZaZ verkoop hier echter wel."
 - Communicatie met de deelnemers
"Verloopt via servicepunt zorg (SPZ)."
12. Wat is de gewenste situatie op het gebied van;
- Contact met de deelnemers
"Er zou meer contact mogen zijn, regelmatig en intensiever. Op het gebied van SPZ."
 - Samenwerking met de deelnemers
"Er mag meer gezamenlijkheid, op het gebied van SPZ."
 - Communicatie met de deelnemers
"SPZ mag zichtbaarder."
13. Vul in; **It would be fantastic if...**
"We door de zorgorganisaties in Limburg gezien worden als een onmisbare partij. Dat ze weten dat we kennis en kunde bijeen brengen en ze niet om ons heen kunnen."
14. Waarom is ZaZ er? Wat is het bestaansrecht/het geloof?
"We zijn een onafhankelijke partij waar kennis en kunde bijeenkomt en dit kunnen wij doorgeven aan de organisaties. We zijn ook de verbindende schakel tussen organisaties. Het belang van ZaZ is het belang van de zorg. Delen en gezamenlijkheid is heel belangrijk."

15. Welke toegevoegde waarde heeft ZaZ volgens jou voor een organisatie?

"We maken blinde vlekken zichtbaar door informatie te delen en omdat wij over de muur kunnen kijken naar de sector."

16. Wat is volgens jou de voornaamste reden van een organisatie om deelnemer te zijn van ZaZ?

"Om als sector naar de toekomst te kijken, buiten de poorten van je eigen organisatie, en samen een visie te kunnen ontwikkelen voor de zorg in Limburg en eventueel gezamenlijk een oplossing te zoeken voor problemen die de sector in het algemeen tegenkomt."

17. Wat zijn volgens jou de verwachtingen van de deelnemende organisaties van ZaZ?

"Dat we bijdragen door middel van de programmalijnen in bijvoorbeeld imago, maar sommige organisaties zijn nog niet zo ver en dan kunnen we ook als lastig beschouwd worden. Het is ondersteunen, terwijl we anderzijds zelf heel erg de verwachtingen invullen. We worden wel steeds meer gezien als volwaardig sparringpartner."

18. Voldoen jullie aan deze verwachtingen? (waarom wel/niet)

"Soms lopen we misschien zelfs iets te hard vooruit, we moeten opletten dat we geen overkill doen. Organisaties kunnen niet overal aan meedoen."

19. Iemand wil weten wat ZaZ is, wat vertel jij?

"Dat we een stichting zijn waarbij nagenoeg alle zorgorganisaties in Limburg bij aangesloten zijn. Er zijn een aantal programmalijnen, aan de hand daarvan doen wij arbeidsmarktprojecten in de zorg."

Respondent 11

1. Wat is volgens jou kenmerkend voor ZaZ?

"Ze werken vanuit de behoefte van de klant, we faciliteren aan de hand van een vraag. Ze zijn de verbindende factor tussen zorgorganisaties en opleidingen, een sparringpartner."

2. Wat zijn volgens jou kenmerken die meer terug mogen komen?

"Minder wat we doen en voor wie, maar meer wie zijn we als organisatie en wat is ons bestaansrecht. Daarbij moeten we vertellen wat we als totaal pakket concreet kunnen neerleggen en in overleg met de organisatie worden de af te nemen diensten en service besproken en afspraken gemaakt."

3. Welke zeven woorden/associaties uit deze lijst vind jij het beste bij ZaZ passen? (zie positieve associatielijst – bijlage 1)

Gekozen associaties:

- | | |
|---------------------|---------------------------|
| - Bekwaam/deskundig | - Samenwerking |
| - Plezier | - Vernieuwing/vernieuwend |
| - Ambitieuze | - Ondersteunen |
| - Eerlijk | |

4. Welke vijf woorden/associaties uit deze lijst zou je graag meer terug willen zien bij ZaZ (gewenst)?

Gekozen associaties:

- | | |
|-------------------|-----------------------|
| - Creatief | - Verbinden |
| - Uniek | - Belangen behartigen |
| - Grensverleggend | |

5. Welke vijf negatieve associaties voel jij bij ZaZ? (zie negatieve associatielijst – bijlage 2)

Gekozen associaties:

- Overdadig
- Inefficiënt
- Laten zweven
- Afhankelijk
- Toegeeflijk

6. Geef aan in welke mate je het eens bent met de volgende vijf uitspraken:

- A) Ik ben trots op ZaZ
(1) Helemaal mee eens.
- B) Ik voel me thuis bij ZaZ
(1) Helemaal mee eens.
- C) Ik draag door mijn werk serieus bij aan het succes van ZaZ
(1) Helemaal mee eens.
- D) ZaZ en ik passen goed bij elkaar
(1) Helemaal mee eens.
- E) Ik denk dat ZaZ bij onze doelgroepen een sterk en positief imago heeft
(2) Mee eens.

7. Hoe typeer jij de organisatie?

"Een organisatie die echt op eigen benen probeert te staan en organisaties probeert te beïnvloeden en te helpen vanuit een eigen expertise. Proberen mensen vanaf het begin goed te werven op kwaliteit en organisaties leren hun personeel te behouden met duurzame inzetbaarheid. ZaZ is nooit klaar."

8. Wat vind jij sterke punten?

"Dat ze werken vanuit een vraag/behoefte en ze zijn altijd op de hoogte van wat er speelt bijvoorbeeld op het gebied van strategische personeelsplanning. In verhouding met vergelijkbare organisaties, zoals Transform in Brabant, is ZaZ al aardig ver met de implementatie van de programmalijnen. Ze nemen de organisaties bij de hand en duiden hen op bepaalde ontwikkelingen in de markt, als een soort van trendwatchers."

9. Wat vind jij zwakke punten?

"Ze nemen meestal jong talent aan, voor bijvoorbeeld een jaar. Ik denk dat het met het oog op de toekomst belangrijk is hier een andere weg in te slaan en op basis van een pilot-versie kijken hoe iets verder uitgebouwd kan worden."

10. Geef met een cijfer tussen 1 en 10 aan in hoeverre jij jezelf identificeert met de organisatie?

9

11. Wat is de actuele situatie op het gebied van;

- Contact met de deelnemers
"Vooral met hoofden P&O veel contact, waarvoor ze nu ook vanuit de behoefte van deze hoofden P&O een community aan het oprichten zijn."
- Samenwerking met de deelnemers
"Deelnemers van bijvoorbeeld de zorgXperience haken af, waardoor komt dit en hoe kan dit opgelost worden?"
- Communicatie met de deelnemers
"Voornamelijk via mail en telefoon of een digitale nieuwsbrief."

12. Wat is de gewenste situatie op het gebied van;

- Contact met de deelnemers
"Met name het contact met de leerlingen, ambassadeurs en leraren van de imagocampagne mag beter, misschien met een focusgroep."
- Samenwerking met de deelnemers
"Dat organisaties nader bij elkaar komen, misschien ook dankzij een focusgroep. Nodig ze samen uit om samen tot ideeën te komen die elkaar ook weer helpen."
- Communicatie met de deelnemers
"Er zouden meer persoonlijke bezoeken mogen zijn met de ambassadeurs en docenten of mentoren om te kijken of ze ook om kunnen gaan met het systeem."

13. Vul in; **It would be fantastic if...**

"Dat ZaZ een wezenlijke bijdrage levert aan het kwalitatief werven van personeel. Daarbij zou het mooi zijn als leerlingen met een volgsysteem in de zorg gevolgd kunnen worden om te kijken waar ze nou precies terecht komen. De lijntjes met de organisaties mogen korter."

14. Waarom is ZaZ er? Wat is het bestaansrecht/het geloof?

"ZaZ is er vanuit de behoefte van opleidingen en organisaties om personeel te werven, selecteren en behouden. Daarvoor zijn de programmalijnen ingericht om een gesprekspartner te blijven en zijn er met name de verbindende factor te zijn."

15. Welke toegevoegde waarde heeft ZaZ volgens jou voor een organisatie?

"ZaZ heeft het totaal plaatje van de markt, ze zijn een sparringpartner en thuis in alle ontwikkelingen in de markt."

16. Wat is volgens jou de voornaamste reden van een organisatie om deelnemer te zijn van ZaZ?

"Met name omdat er heel veel uit handen wordt genomen bij de organisaties. Bijvoorbeeld op het gebied van de imagocampagne wat samen wordt aangepakt, daar hoeven ze zelf dan geen tijd en geld in te steken."

17. Wat zijn volgens jou de verwachtingen van de deelnemende organisaties van ZaZ?

"Dat ze ontwikkelingen vroegtijdig signaleren en vragen goed in kaart brengen, om hier verder op in te gaan. Dat ze door ZaZ serieus genomen worden en acties ondernemen om hun te helpen met een probleem."

18. Voldoen jullie aan deze verwachtingen? (waarom wel/niet)

"Ja en nee. Wel, omdat werkbezoeken wel gepland worden om problematiek boven water te krijgen en te kijken of activiteiten aansluiten. Niet, omdat dit nog meer gedaan mag worden bij opleidingen, om te kijken of vraag en aanbod in de markt (opleiding - beroep) nog op elkaar aansluiten."

19. Iemand wil weten wat ZaZ is, wat vertel jij?

"ZaZ is een regionale arbeidsmarkt organisatie waarbij organisaties en opleidingen aangesloten zijn. Door middel van projecten worden ze ondersteund bij het werven, selecteren en behouden van personeel. Allemaal op het gebied van de sector zorg en welzijn."

4.1 | Analyse externe interviews, per vraag

Analyse externe interviews

1. Noem de eerste drie woorden die bij u opkomen als u aan Zorg aan Zet denkt.

Dit zijn de actieve associaties:

<u>Samenwerken</u>	
Sparringpartner	
Ontwikkelingen in de zorg	
Krachten bundelen	
Kennis delen	
Voordeel (financieel en kennis)	
Leren	
Werving	
Strategische personeelsplanning (SPP)	
Assessment	
<u>Ondersteuning</u>	
<u>Verbinding</u>	
<u>Deskundigheid</u>	
Zorgnet Limburg/vacatures	
Innovatie	
Leerlingen	
Centraal aanmeldpunt (CAP)	
ZorgXperience	
Ik Ben Belangrijk (IBB)	
Chantalle	
Ambassadeurs	

2. Omcirkel de vijf woorden die u het beste bij Zorg aan Zet vindt passen. (zie bijlage 3; positieve associatielijst)

Dit zijn de passieve positieve associaties:

Positieve associaties	Gekozen associaties	Als optie aangegeven of later nog extra gekozen associaties	Totaal
Geborgenheid			
Jeugdigheid			
<u>Bekwaam/deskundig</u>			2 + 2 (4)
Vrijheid			
Plezier			
Zelfrespect			
Zuinigheid			
Flexibel			
Ambitieuus			1
<i>Dynamisch</i>			1
Bescheiden			
Eerlijk			
Loyaal			1
Optimisme			
<u>Samenwerking</u>			7 + 1 (8)
<u>Vernieuwing/vernieuwend</u>			3 + 1 (4)
Spontaniteit			
Creatief			
Doelmatig/doelgericht			2
Toegeeflijk			
Uniek			1
<u>Ondersteunen</u>			6 + 1 (7)
Betrouwbaar			3
Vitaal			
Grensverleggend			1
<u>Verbinden</u>			6
Belangen behartigen			2 + 1 (3)
Elegant/stijlvol			
Zelfverzekerd			
Individueel			
Humor			
Afwisseling			
<u>Collectiviteit</u>			3
Moraliteit			
Hartstocht			
<u>Kwaliteit</u>			1 + 1 (2)

3. Welke vijf negatieve associaties heeft u met Zorg aan Zet? (zie bijlage 4; negatieve associaties)

Dit zijn de passieve negatieve associaties:

Negatieve associaties	Gekozen associaties	Totaal
Onveilig		
Ouderwets		
Gevangen		
Verdriet		
Onbekwaam		
Respectloos		
Overdadig		1
Star		1
Lui		
Individualistisch		
Verwaand		
Oneerlijk		
Ontrouw		
Pessimisme		
Conservatief		
Berekenend		
Inspiratieloos		
Bescheiden		1
Inefficiënt		2
Ontoegankelijk		
Zuinig		
Laten zweven		2
Gewoon		
Onbetrouwbaar		
Uitgeblust		
Traditioneel		1
Scheiden		
Belemmeren		
Plomp		
Onzeker		
Afhankelijk		2
Alleen		
Humorloos		
Eentonig		
Immoreel		
Gereserveerd		2

4. Wat is voor u en uw organisatie de toegevoegde waarde om deelnemer te zijn van Zorg aan Zet? Waarom bent u deelnemer?

Bij deze vraag zijn de respondenten best snel in hun antwoord, ze weten wat voor hen de toegevoegde waarde en reden is om deelnemer te zijn van ZaZ. Vooral het netwerk wordt genoemd. Hierbij sluit aan dat de respondenten graag advies vragen bij andere organisaties en van hun expertise gebruik willen maken. Er wordt door respondenten benoemd dat ze liever niet het wiel opnieuw uitvinden als dit ergens anders al gedaan is. ZaZ is voor hen hiervoor een uitstekend platform dat hen aan elkaar verbindt en met elkaar in contact brengt. Respondenten geven aan ZaZ en hun hierdoor verworven contacten graag te gebruiken om ontwikkelingen in de sector en de regio

bij te houden. Ze zien het als een plek waar alles bij elkaar komt en ze kennis kunnen komen halen en ondersteuning vinden om hier financieel en kennis voordeel uit te halen.

De respondenten noemen ook een aantal concrete projecten van ZaZ, waarbij de stichting dient als bekwaam/deskundige. Ze geven aan bij ZaZ de kennis en kunde te halen om met bepaalde zaken om te kunnen gaan (CAP, SPP, ambassadeurs, zorgXperience).

Als sterkste toegevoegde waarde geven de respondenten het netwerk aan, gevolgd door het zijn van een sterk provinciaal/regionaal platform, de gezamenlijke aanpak en het samenwerken. De redenen en toegevoegde waardes die ze noemen vallen vooral onder de GVP's bekwaam/deskundig, samenwerken, ondersteunen en verbinden. De andere GVP's vernieuwen, collectiviteit en kwaliteit zijn sterk onderbelicht. Er zijn verder geen opmerkingen die onder, de eerder door mij benoemde associatie, dynamisch passen.

5. Wat waren uw verwachting toen u ging deelnemen aan/bij de eerste samenwerking met Zorg aan Zet?

In vier van de gevallen wordt aangegeven dat het deelnemerschap is doorgegeven, twee respondenten geven aan dat ook de vorige organisatie waarbij ze werkzaam waren al deelnemer waren en één respondent geeft aan van buiten de regio te komen. Deze laatste was wel bekend met een soortgelijke organisatie, maar niet met ZaZ zelf. Eén respondent gaat hier niet dieper op in.

Naar voren komt dat de respondenten een vrijblijvende en open houding hadden bij het eerste contact met de organisatie. Eén respondent geeft aan, voor de eerste ontmoeting, gedacht te hebben dat ZaZ een belangenbehartiger was, maar deze zegt er al snel achter te zijn gekomen dat dit niet zo is. De respondenten verwachtten, apart van elkaar, verder dat ze ondersteund zouden worden, ze zouden samenwerken, dat het vooral gericht was op het werven van opleidingskandidaten en dat ze via ZaZ vacatures konden plaatsen. De laatste twee gevallen zijn ook sterk beïnvloed door de functie en positie van de respondent in de organisatie.

Er is niet één verwachting die het sterkste naar voren komt, maar als je de verwachtingen gaat indelen naar de gestelde GVP's ontdek je dat vooral de GVP ondersteuning sterk naar voren komt. Daarna volgen op ongeveer gelijk niveau de GVP's bekwaam/deskundig, samenwerken en verbinden. Ook de eerder door mij benoemde associatie *dynamisch* komt terug doordat de respondenten een vrijblijvende en open sfeer en 'relatie' verwachtten. De GVP's vernieuwen, collectiviteit en kwaliteit komen niet terug in de verwachtingen.

- Voldoet Zorg aan Zet aan deze verwachtingen? (waarom wel/waarom niet?) (Geen GVP's te bepalen)

Maar liefst zeven respondenten geven aan dat ZaZ aan de verwachtingen voldoet. Maar één respondent zegt dat ZaZ gedeeltelijk aan de verwachtingen voldoet. Deze laatste komt uit een grote organisatie en geeft zelf aan dat dit een rol kan spelen. Door hun grootte zijn ze veel meer intern gericht, de respondent denkt dat als je kleiner bent je ook veel meer belang hebt bij een organisatie zoals ZaZ. Het gedeeltelijk voldoen aan verwachtingen komt door bepaalde projecten waar de respondent wel tevreden over is en bepaalde projecten die volgens de respondent beter kunnen. Daarbij geeft de respondent aan het idee te krijgen dat ZaZ veel naar het zuiden trekt en er meer kruisverbanden mogelijk zijn.

Eén respondent die aangeeft dat ZaZ wel voldoet aan de verwachtingen geeft aan dat dit ook afhankelijk is van de eigen inbreng. Als de verwachtingen niet voldaan worden, moet je volgens deze respondent misschien meer gaan deelnemen, zodat je invloed kan uitoefenen op de projecten. Een andere respondent geeft aan zich ervan bewust te zijn dat als niet aan de verwachting wordt voldaan, ze hier als organisatie zelf iets aan kunnen doen. Verder benoemt één respondent ook dat de samenwerking ook afhangt van geven en nemen. Opmerkingen die

allemaal samenhang met elkaar hebben, met betrekking tot het geven van invulling aan de samenwerking met ZaZ.

- **Welke verwachtingen heeft u op dit moment nog van (uw samenwerking met) Zorg aan Zet? (Geen GVP's te bepalen)**

Vier respondenten geven aan geen andere invulling te willen geven aan de samenwerking en nog eens vier willen dat de samenwerking gecontinueerd wordt. Er wordt aangegeven dat ze hun deelname aan projecten selecteren, omdat het anders te veel wordt. Eén respondent vertelt namelijk nog deel te nemen aan andere samenwerkingsverbanden. Er wordt ook door een respondent geopperd dat ZaZ zelf scholingstrajecten kan gaan opzetten.

Voor de toekomst benoemen de verschillende respondenten wel nog deze verschillende wensen;

- Meewerken aan een van de andere projecten die ZaZ aanbiedt.
- Dat ZaZ blijft faciliteren en ondersteunen op gebied van HR aangelegenheden.
- Dat ZaZ zich blijft verdiepen in de thema's en blijft fungeren als een expertisecentrum.
- Dat ZaZ op de hoogte blijft van innovaties op het gebied van effectiviteit en efficiëntie in HRM en scherp blijft in ontwikkelingen en de behoeften van de klant.
- Dat de trajecten sneller verlopen, eerder resultaten laten zien.
- Nog meer schaalvoordeel (kostenvoordeel) behaald wordt.

6. Hoe kijkt u aan tegen de programmalijnen en activiteiten van Zorg aan Zet? (Geen GVP's te bepalen)

Over het algemeen kijken de respondenten positief aan tegen de programmalijnen. Ze noemen deze logisch. Er wordt aangegeven dat ze aansluiten bij het vak, breed zijn waardoor er veel onderwerpen aangehangen kunnen worden en ze de mogelijkheid bieden om zaken aan te dragen. Eén respondent (die de vragen vooraf opgestuurd had gekregen) geeft aan dat ze goed de verbinding ziet, nadat ze op de website heeft gekeken. Deze respondent geeft aan de website ook echt nodig te hebben om de samenhang te bekijken en te ontdekken. Er wordt door iemand anders aangegeven dat het prettig is toch informatie te krijgen ondanks afwezigheid bij een bijeenkomst, via bijvoorbeeld notulen of een verslag.

Er worden ook negatievere punten genoemd door de respondenten. Zo kan iemand niet echt de aard van de programmalijnen zien (waaruit de programmalijnen zijn ontstaan), terwijl deze respondent hier wel graag inzicht in zou willen. Verder geven twee respondenten duidelijk aan dat ze niet overal aan deelnemen omdat dit dan te veel tijd zou kosten. Er wordt ook gezegd dat de programmalijnen niet duidelijk zijn en de toegevoegde waarde lastig te benoemen is. Eén respondent krijgt het idee dat veel projecten nogal ad-hoc activiteiten zijn, terwijl een ander zegt dat de projecten lang lopen. Eén respondent wil graag een uitbreiding in de programmalijnen zien op het gebied van mobiliteit en flexibiliteit en meer verdieping in het thema duurzame inzetbaarheid buiten het WAI om.

- **Ziet u de volledige samenhang van de diensten/producten? (Geen GVP's te bepalen)**

Drie respondenten zien de samenhang, vier zien deze niet. Eén respondent geeft aan de samenhang wel te zien, maar toch vindt deze dat de projecten aardig los van elkaar staan.

Bij deze vraag worden nog een aantal opvallende opmerkingen gemaakt. Eén respondent geeft duidelijk aan niet overal gebruik van te maken en een andere denkt deze samenhang niet te zien, omdat er ook weinig over gecommuniceerd wordt. Er wordt ook aangegeven dat een portfolio gemist wordt, deze respondent weet alleen maar wat de programmalijn inhoudt waar hij/zij aan deelneemt. Eén iemand vraagt zich af of de programmalijnen nog wel up-to-date zijn met de huidige maatschappelijke ontwikkelingen.

- **Maakt u volledig gebruik van deze samenhang? (Waarom wel/waarom niet?) (Geen GVP's te bepalen)**

Eén respondent zegt hier volmondig ja op, deze geeft aan dat het vooral van belang is voor de kennisontwikkeling, maar ook dat dit kan omdat er meerdere medewerkers in verschillende

kringen zitten. Eén respondent geeft aan dat de organisatie hier wel gebruik van maakt als ze een andere medewerker meetelt die op een ander gebied samenwerkt met ZaZ. De overige zes respondenten melden niet gebruik te maken van de volledige samenhang. Ze geven aan dat dit te veel tijd kost, omdat zij bijvoorbeeld de enige in de organisatie zijn die actief zijn in de samenwerking met ZaZ. Andere melden dat ze prioriteiten stellen aan waar zij aan deelnemen, omdat niet alle onderwerpen relevant zijn. Eén respondent meldt dit niet te doen, omdat de samenhang voor hem/haar niet bekend is.

7. Communiceert u in uw organisatie over uw samenwerking met Zorg aan Zet? (Geen GVP's te bepalen)

- **Ja; Naar wie/met wie (bv. Functies) in de organisatie communiceert u over Zorg aan Zet? (b.v. Bottum-up/top-down)**

Zes van de acht respondenten antwoorden ja. De organisatiestructuur is in iedere organisatie anders, daarom wordt tussenhaakjes ook vermeld hoe vaak een persoon of afdeling wordt genoemd door deze zes respondenten.

- binnen de afdeling (met collega's) (4)
- het bestuur/de bestuurder (3)
- afdeling P&O (3)
- managementteam (1)
- adviseurs (HR) (1)
- managers (1)
- het hogere lijnmanagement (1)
- hoofd van de afdeling (1)
- de praktijkopleider (1)
- afdeling PR (1)
- sociaal beleid (1)

Er zit een grote diversiteit in, vanwege de diversiteit van functies binnen de respondenten en dus de mensen waarmee ze communiceren binnen de organisatie.

Wat vertelt u in uw organisatie over Zorg aan Zet?

Wanneer er over ZaZ gesproken wordt is de diversiteit even groot. Wederom speelt de functie en de projecten waaraan de respondent deelneemt een rol. De respondenten geven (apart van elkaar) aan te praten over de diensten, innovaties en ontwikkelingen, wervingsmethoden, nieuwe projecten, contactpersonen (in dit geval van Zorgnet Limburg) en informatie vanuit de bijeenkomsten. Eén respondent geeft aan dat de medewerkers wel werken met producten van ZaZ, maar dat hij/zij zich afvraagt of deze medewerkers ook weten dat dit een product van ZaZ is.

- **Nee; Waarom communiceert u niet in uw organisatie over Zorg aan Zet?**

Twee respondenten geven aan niet te communiceren in de organisatie over ZaZ. Eén respondent zegt hier niet aan te denken en de andere geeft aan dat dit maar heel marginaal is en als het gebeurt dit alleen is wanneer het relevant is (HR aangelegenheden).

- **Hoort u in uw organisatie collega's wel eens praten over Zorg aan Zet?**

Ja, hieronder per respondent toelichting:

- Soms neem ik ook mijn manager mee, bij relevante thema's.
- Met mijn opleider.
- De collega's van mobiliteit, voornamelijk over de HRorganizer en het CAP.
- Bij personeelsadministratie, de opleidingsmensen en de vrijwilligers.

Nee, hieronder per respondent toelichting:

- Alleen de bestuurder hoor ik wel eens over hen praten.
- Niet echt, ondanks dat we met de vier HR medewerkers in meer of mindere mate samenwerken met ZaZ.
- Het is wel eens een gemis dat er buiten mij niemand deelneemt aan ZaZ.
- Niet buiten mijn afdeling.

8. Hoe ervaart u de samenwerking met Zorg aan Zet?

Alle acht de respondenten geven aan de samenwerking met ZaZ als positief (en eventueel prettig) te ervaren. Twee respondenten geven echter aan dat ze niet met veel mensen in de organisatie hebben samengewerkt. Naast deze zaken komt nog terug dat de respondenten het fijn vinden dat ZaZ de ontwikkelingen in de sector volgt.

De genoemde associaties worden het meest ondergebracht onder de GVP's bekwaam/deskundig en ondersteuning. Dit zijn de GVP's die de respondenten het prettigst vinden in de samenwerking. Daarna komen ook nog de GVP's vernieuwing en kwaliteit terug. Ook de door mij eerder toegevoegde associatie *dynamisch* wordt ondersteund, de respondenten benoemen namelijk de laagdrempeligheid van de organisatie. GVP's die niet terugkomen zijn samenwerken, verbinden en collectiviteit.

- Wat zou u willen veranderen aan de samenwerking? (Geen GVP's te bepalen)

Bij de antwoorden van deze vraag worden geen GVP's bepaald, omdat de antwoorden voornamelijk bestaan uit tips en tops vanuit de respondenten voor ZaZ. Vijf van de acht respondenten gaven aan niets te willen veranderen in de samenwerking met ZaZ. Er wordt door één respondent duidelijk gezegd dat het fijn is dat er zoveel initiatief bij ZaZ ligt. Deze respondent komt uit een kleine organisatie, waardoor het initiatief vaak vanuit zichzelf moet komen. Een andere respondent benoemt het fijn te vinden dat er altijd een kanaal is om zaken te vinden of te verkrijgen wanneer hij/zij iets nodig heeft.

De overige drie respondenten hebben wel nog tips op gebied van de samenwerking met ZaZ. Eén respondent geeft aan te merken dat hij vooral over zijn ervaring bij het LOAZ praat op het moment dat hij/zij over ZaZ praat. Andere opmerkingen zijn:

- “De achtergrond van de thema's mag meer bekend zijn, ik wil weten hoe die tot stand zijn gekomen. Ik weet niet in welk gremium ze bedacht worden. Ik wil hierbij meer betrokken worden. Misschien worden deelnemers hierbij wel betrokken, maar dan weet ik dit niet.”
- “Zorg aan Zet zou zich wat mij betreft wat meer mogen profileren. Voornamelijk over de programmalijnen en activiteiten.”
- “De communicatie naar de contactpersonen toe. Ze hebben een waslijst aan contactpersonen uiteraard en dat is lastig. Soms komt een berichtje op één plek en soms gaat het naar tien plekken en wordt het ook nog eens doorgestuurd. Dit zou gestructureerder mogen worden, wie krijgt waar over bericht.”

9. Ik voel mij betrokken bij Zorg aan Zet.

- | | |
|-----------------------------------|----|
| 1) Mee eens. | 5x |
| 2) Niet mee eens, niet mee oneens | — |
| 3) Mee oneens | 2x |

Een respondent geeft aan tussen nummer één en twee te zitten. Deze respondent wordt wel meegenomen bij vraag 13. Hij/zij geeft aan zich betrokken te voelen bij het eigen onderwerp, maar niet bij de rest van de onderwerpen of de organisatie.

10. Zou u (nog) meer betrokken willen worden bij Zorg aan Zet? (waarom wel/waarom niet?) (Geen GVP's te bepalen)

Drie van de respondenten geven duidelijk aan meer betrokken te willen worden bij ZaZ. Ze willen graag intensiever contact vanuit de organisatie, maar juist ook andersom, meer hun steentje bijdragen. Dit laatste omdat ze inzien dat de samenwerking veel meerwaarde kan opleveren en het hen zou helpen meer resultaat te behalen met de projecten binnen hun organisatie. Deze respondent geeft ook aan dat hij/zij voelt dat ZaZ nog niet verankerd is in de organisatie, meer betrokkenheid vanuit zichzelf zou dit misschien op weg helpen, maar ZaZ zou hier zelf misschien ook iets meer in mogen promoten.

Drie andere respondenten geven duidelijk aan dat ze niet meer betrokken willen worden. De overige twee respondenten zijn niet zo direct, maar neigen richting nee. Hun opmerkingen worden hier dus bij opgenomen. Deze groep respondenten is van mening dat je de betrokkenheid zelf zoekt en zelf goed een keuze kunt maken aan welke projecten je deel wil nemen. Er wordt aangegeven wel tijd vrij te willen maken voor ZaZ, maar dat dit niet meer moet worden, omdat het anders niet meer bij te benen is. De respondent die dit benoemde gaf hierbij aan nog andere opties en netwerken te hebben waar informatie gehaald kan worden. Eén respondent geeft aan dat hij/zij wel erg getriggerd wordt door persoonlijk contact met een van de medewerkers van ZaZ (mail of face-to-face), dan voelt hij/zij zich weer meer betrokken. Er wordt door een andere respondent ook aangegeven dat, ondanks dat hij/zij niet méér betrokken wil worden, hij/zij zich realiseert dat de besluiten van ZaZ ook invloed hebben op zijn/haar werkzaamheden.

11. Zou u (meer) willen meedenken over de diensten/producten van Zorg aan Zet? (Waarom wel/waarom niet?) (Geen GVP's te bepalen)

- **Levert u wel eens input voor de diensten/producten van Zorg aan Zet? (waarom wel/waarom niet?) (Geen GVP's te bepalen)**

Omdat het interessant is het verband te zien bij deze twee vragen worden ze samen beantwoord. De antwoorden op de eerste vraag zijn onder te verdelen in 'doe ik al', 'ja' en 'nee'. Hieronder worden de antwoorden per respondent even kort samengevat. Op deze manier wordt het beste beeld gegeven van hoe de respondenten over het meedenken en de input denken.

Vier respondenten geven 'doe ik al' aan, hieronder wordt aangegeven hoe deze over het meedenken en het leveren van input denken;

- Ik denk al mee en input lever ik vooral binnen de werkgroepen.
- Ik denk wel mee, maar lever verder geen input.
- Ik denk mee als daar vraag naar is en lever input als daar de ruimte voor is.
- Je hebt baat bij het meedenken, dan heb je ook inspraak op de besluiten die eventueel genomen worden. Ik ben ook al eens betrokken geweest bij het ontwikkelen van één van de projecten (input).

Drie respondenten geven 'ja' aan, hieronder wordt aangegeven hoe deze over het meedenken en het leveren van input denken;

- Je kunt er pas het optimale uithalen als je meedenkt. Ik lever nog geen input, de activiteiten zijn tot nu toe dekkend en ik begin nu pas te kijken hoe ik er nog meer uit kan halen.
- Ik denk mee, maar lever geen input. Daar is geen gremium voor. Ik doe dit wel eens informeel na een bijeenkomst, maar ik weet niet hoe dit verder opgepakt wordt.
- Ik denk mee, maar lever weinig input. Misschien wel rondom het onderwerp leerlingen in bijeenkomsten.

Eén respondent geeft ‘nee’ aan, hieronder wordt aangegeven hoe deze respondent over het meedenken en het leveren van input denkt;

- Ik wil niet meer meedenken en doe dit denk ik al indirect. Ik lever wel regelmatig input tijdens bijeenkomsten, omdat thema’s die bij mij spelen vaak in de gehele sector spelen.

12. Wordt u te veel, voldoende/goed of te weinig geïnformeerd over de dienstverlening/producten van Zorg aan Zet? (Geen GVP’s te bepalen)

Geen enkele respondent geeft aan te veel geïnformeerd te worden door ZaZ. Vijf respondenten kiezen voor voldoende/goed, hierbij geeft één respondent aan zelf te selecteren in alle informatie die hij/zij krijgt. Drie respondenten geven echter aan te weinig geïnformeerd te worden, hierbinnen wordt benoemd dat ZaZ zich beter mag profileren en dat er meer informatie gericht mag zijn op de planning van de projecten.

- Hoe wordt u het liefst op de hoogte gehouden? Hoe vaak? (Geen GVP’s te bepalen)

Wat interessant is bij deze vraag en zeker even nadrukkelijk genoemd moet worden, is de nieuwsbrief. Zes mensen geven aan op deze manier graag geïnformeerd te willen worden. Alle zes zeggen ook niet geabonneerd hierop te zijn. Eén respondent weet niet dat ZaZ een nieuwsbrief heeft. Vier respondenten geven aan de nieuwsbrief graag digitaal te ontvangen, ten opzichte van twee die melden hard-copy fijner te vinden. De behoefte van de frequentie ligt tussen één keer per maand en een periodieke mailing. Eén keer per maand wordt door twee respondenten aangegeven, één keer per twee maanden ook en een periodieke mailing wordt door één respondent als wenselijk ervaren.

Naast de nieuwsbrief geven drie respondenten aan graag informatie via de projectcoördinatoren via mail te krijgen. Twee respondenten benoemen ook het krijgen van een basisfolder/brochure als een manier waarop ze graag op de hoogte gehouden willen worden, hierin zien zij graag informatie over de producten/diensten. Ook tweemaal genoemd is het krijgen van (algemene) informatie over ZaZ tijdens bijeenkomsten. De frequentie van de bijeenkomsten wordt ook één keer als goed benoemd. Verder komt terug dat de respondent de informatie gaat halen die hij/zij nodig heeft, dat een overzichtelijke website belangrijk wordt gevonden en een bezoek van één van de medewerkers als prettig wordt ervaren.

13. Bent u het eens met deze stelling? (Geen GVP’s te bepalen)

“Ik zou er voor openstaan om in mijn professionele netwerk als “ambassadeur”²¹ van Zorg aan Zet op te treden.” (door bijvoorbeeld een testimonial te schrijven of te spreken over mijn samenwerking met Zorg aan Zet)

- Waarom wel/ waarom niet?

Deze vraag is alleen gesteld aan de vijf respondenten die ‘mee eens’ hebben geantwoord bij vraag 9 en de ene respondent die aangegeven heeft tussen ‘mee eens’ en ‘niet mee eens, niet mee oneens’ te zitten.

Vijf respondenten geven aan hier wel voor open te staan. Los van elkaar geven ze aan dit nu al te doen, omdat ZaZ het verdiend gewaardeerd te worden. Echter wordt door één van de respondenten de eis gesteld dat dit niet moet afleiden van de eigen basis en activiteiten. De respondent die bij vraag 9 twijfelde tussen antwoord één en twee zegt hiervoor open te staan onder voorbehoud van de onderwerpen.

Eén van de zes respondenten geeft aan dit niet te willen doen, omdat het te veel tijd kost.

²¹ Ambassadeur: een persoon die veel samenwerkt met de organisatie en op de hoogte is van de activiteiten die de organisatie onderneemt, om de organisatie vervolgens formeel en/of informeel te vertegenwoordigen naar anderen.

14. Praat u in uw professionele netwerk wel eens over Zorg aan Zet? (Geen GVP's te bepalen)

Zeven respondenten geven aan in hun netwerk over ZaZ te praten. Er worden hierbij verschillende dingen aangegeven. Zo is ZaZ voor één respondent het belangrijkste netwerk en communiceert iemand extern meer dan intern. Verder melden ze dat het vaak gaat om het updaten van collega's, maar er wordt via de respondenten ook naar partners, opleidingsinstellingen, collega organisaties en naar andere mensen uit het vakgebied over ZaZ gecommuniceerd.

Eén respondent geeft aan heel weinig over ZaZ te praten. Hij/zij vertelt daarna wel soms met (ex)collega's uit een andere regio ZaZ te vergelijken met een soortgelijke organisatie in die regio.

- Positief of negatief? (Geen GVP's te bepalen)

Positief: 8x

Negatief: _

- Wat vertelt u? (Geen GVP's te bepalen)

Vier respondenten geven aan voornamelijk inhoudelijk over de projecten te vertellen, twee doen dit vanuit hun eigen ervaring. Daarna komt naar voren dat zij het fijn vinden om bij ZaZ bevestiging te krijgen, een sparringpartner te vinden en samen te werken. Verder verruimt ZaZ het blikveld en is ZaZ volgens de respondenten een netwerk dat dwars door de regio loopt. Het ondersteunen van elkaar komt terug en één respondent geeft aan dat hij/zij ZaZ ook wel eens aandraagt aan iemand.

4.2 | Uitgewerking externe interviews

Respondent 1

1. Noem de eerste drie woorden die bij u opkomen als u aan Zorg aan Zet denkt.

- Samenwerken
- Sparringpartner
- Ontwikkelingen zorg

2. Omcirkel de vijf woorden die u het beste bij Zorg aan Zet vindt passen. (zie bijlage 3; positieve associatielijst)

Gekozen associaties:

- Dynamisch
- Samenwerking
- Vernieuwing/vernieuwend
- Doelmatig/doelgericht
- Betrouwbaar

"Ik kan nog wel meer associaties benoemen." Omdat de respondent dit aangaf en geen negatieve associaties kan benoemen is er gevraagd de andere associaties aan te geven;

- Bekwaam/deskundig
- Ondersteunen
- Belangen behartigen
- Kwaliteit

3. Welke vijf negatieve associaties heeft u met Zorg aan Zet? (zie bijlage 4; negatieve associaties)

De respondent kan geen negatieve associaties benoemen.

4. Wat is voor u en uw organisatie de toegevoegde waarde om deelnemer te zijn van Zorg aan Zet? Waarom bent u deelnemer?

"De meerwaarde ligt voor mij in de gezamenlijke aanpak en de kans om te sparren met collega's, omdat wij een kleine organisatie zijn kunnen we niet alle zaken intern oppakken, dus ik maak heel graag gebruik van de expertise van andere organisaties. Je merkt ook dat de grenzen die sommige organisaties hebben wat minder wordt, dat het samenwerken dus ook steeds gemakkelijker gaat. Dat was een paar jaar geleden, voor de bezuinigingen in de zorg, wel anders."

- **Zoekt u buiten Zorg aan Zet om ook wel eens contact met andere mensen?**

"Ik vraag wel eens aan mensen advies als ik weet dat zij bijvoorbeeld iets op hebben gezet wat mij heel interessant lijkt, maar over het algemeen zijn dit dan wel leden van Zorg aan Zet."

5. Wat waren uw verwachting toen u ging deelnemen aan/bij de eerste samenwerking met Zorg aan Zet? "Het deelnemerschap is doorgegeven, de organisatie was al deelnemer van ZaZ toen ik hier kwam werken en bij de organisatie waar ik daarvoor werkte waren we ook deelnemer van Zorg aan Zet. Voor mij was de eerste samenwerking vrijblijvend, maar ik kon er al heel snel de waarde van inzien. Ze zijn ook een goede kartrekker en bieden een goede ondersteuning. Ik ben natuurlijk niet binnen alle onderdelen van Zorg aan Zet aan de slag, ik kan niet overal aan meedoen, dus daar heb ik bewust een keuze in gemaakt. De keuze om ergens niet aan mee te doen heeft soms te maken met relevantie, maar ook omdat ik bijvoorbeeld bij SPP de kennis al ergens anders vandaan heb gehaald en het product dat Zorg aan Zet mij biedt daarom niet nodig heb. Ik zoek de onderwerpen uit die het beste aansluiten bij deze organisatie."

- **Voldoet Zorg aan Zet aan deze verwachtingen? (waarom wel/waarom niet?)**

"Ja, maar ik denk dat het ook afhankelijk is van je eigen inbreng, je moet de informatie ook halen. Je kan heel veel informatie geven, maar als de mensen de informatie niet halen dan werkt het niet."

- **Welke verwachtingen heeft u op dit moment nog van (uw samenwerking met) Zorg aan Zet?**

"Ik zou daar geen andere invulling aan weten te geven."

6. Hoe kijkt u aan tegen de programmalijnen en activiteiten van Zorg aan Zet?

"Ik vind ze prima en sluit als organisatie aan op de zaken waar ik het meest mee kan doen. Dat kunnen niet alle programmalijnen zijn, want daar hebben we ook gewoon de tijd niet voor."

- **Ziet u de volledige samenhang van de diensten/producten?**

"Sommige dingen staan wat los van elkaar, bijvoorbeeld het ambassadeurs gebeuren, maar in het totaal zie ik de samenhang wel. Ik maak alleen niet overal gebruik van"

- **Maakt u volledig gebruik van deze samenhang? (Waarom wel/waarom niet?)**

"Nee, het is te veel om aan alles mee te doen."

7. Communiceert u in uw organisatie over uw samenwerking met Zorg aan Zet?

- **Ja; Naar wie/met wie (bv. Functies) in de organisatie communiceert u over Zorg aan Zet? (bv. Bottom-up/top-down)**

Wat vertelt u in uw organisatie over Zorg aan Zet?

"We hebben een organisatiestructuur in onze organisatie die begint bij het management team. Zij besluiten ook of we ergens aan deelnemen en bij hun moet ik ook zaken rapporteren. Aan hun moet ik ook verantwoorden waar ik mijn tijd aan besteed, dus ook de uren die ik besteed aan samenwerken met ZaZ. Iedereen in de organisatie zou eigenlijk moeten weten dat we samenwerken met ZaZ, want ze kennen Zorgnet Limburg wel en hebben de werkvermogens monitor voor hun gehad. Maar dan is natuurlijk de vraag of ze weten dat dat een product van ZaZ is. De bestuurder zit ook in het managementteam."

- **Hoort u in uw organisatie collega's wel eens praten over Zorg aan Zet?**

"Ja, soms neem ik wel eens een manager mee als het gaat om onderwerpen die ook anderen in de organisatie aangaan en sinds kort is onze bestuurder ook bestuurslid van Zorg aan Zet."

8. Hoe ervaart u de samenwerking met Zorg aan Zet?

"Positief en prettig. Ze houden zich aan afspraken en attenderen je op dingen die interessant voor je zijn. Ze volgen ontwikkelingen in de sector."

- **Wat zou je willen veranderen aan de samenwerking?**

"Niks, het verloopt prettig. Het is fijn dat zoveel initiatief bij Zorg aan Zet ligt, als je zo alleen bent in een organisatie moet jij vaak de initiatieven nemen, maar dit nemen zij op zich."

9. Ik voel mij betrokken bij Zorg aan Zet.

1. Mee eens.

10. Zou u (nog) meer betrokken willen worden bij Zorg aan Zet? (waarom wel/waarom niet?)

"Dat is geen kwestie van willen worden, volgens mij zoek je die betrokkenheid juist zelf als organisatie. Ik heb het gevoel dat ik overal bij betrokken word, maar dat ik zelf de keuze maak waar ik mee verder ga."

11. Zou u (meer) willen meedenken over de diensten/producten van Zorg aan Zet? (Waarom wel/waarom niet?)

"Ik heb het idee dat we dit al doen. De lijnen die worden uitgezet, worden uitgezet na aanleiding van allerhande bijeenkomsten die er zijn."

- **Levert u wel eens input voor de diensten/producten van Zorg aan Zet? (waarom wel/waarom niet?)**

"Ja, vooral binnen de werkgroepen die georganiseerd worden lever ik wel eens input over de vormgeving van diensten/producten. Zaken die spelen of hoe kunnen we dingen aanpakken..."

12. Wordt u te veel, voldoende/goed of te weinig geïnformeerd over de dienstverlening/producten van Zorg aan Zet?

"Meer dan voldoende. Ik pik er namelijk een aantal dingen uit, omdat ik niet alles kan volgen. De informatie wordt voornamelijk gericht gecommuniceerd in de programmalijnen, daardoor kun je ook gemakkelijk alle informatie scheiden uit de bulk. Meestal krijg ik die informatie ook van de projectleiders. Soms klik ik informatie ook wel bewust weg, omdat ik er op dat moment geen tijd voor heb. Ik zou wel alles willen lezen en doen, maar het krijgen van informatie is ook een twee weg, het is mijn keuze om iets wel of niet te lezen."

- **Hoe wordt u het liefst op de hoogte gehouden? Hoe vaak?**

"De frequentie van de bijeenkomsten is prima, dit is ook een frequentie waarmee je jouw netwerk goed mee onderhoudt, maar er niet te veel tijd mee kwijt bent. Het is ook fijn wat informatie via de mail te krijgen. Informatie ga ik ook halen op de websites als ik iets nodig heb. De nieuwsbrief krijg ik niet, ik weet niet dat die er is?"

13. Bent u het eens met deze stelling?

"Ik zou er voor openstaan om in mijn professionele netwerk als "ambassadeur" van Zorg aan Zet op te treden." (door bijvoorbeeld een testimonial te schrijven of te spreken over mijn samenwerking met Zorg aan Zet)

- **Waarom wel/ waarom niet?**

"Ik heb al eens aangegeven bij andere organisaties dat ze deel zouden moeten nemen aan de projecten van ZaZ en ik heb ook wel eens gevraagd aan organisaties of zij niet zien dat ze hier voordeel uit kunnen halen. Dit zijn echter organisaties die het nog altijd heel moeilijk vinden om over de grenzen van hun eigen organisatie heen te kijken en willen niet delen/praten over zaken die spelen in hun organisatie."

14. Praat u in uw professionele netwerk wel eens over Zorg aan Zet?

"Ja, mijn belangrijkste netwerk is ook dat van Zorg aan Zet."

- **Positief of negatief?**

"Positief. De meerwaarde is voornamelijk om met collega's te sparren."

- **Wat vertelt u dan?**

"Ik praat ook inhoudelijk over de projecten. Bijvoorbeeld de extra waarde van het WAI, door de samenwerking met de Erasmus Universiteit en ik vertel dat de samenwerking met Zorg aan Zet je blikveld verruimt. In een organisatie met een grote HR afdeling is dit misschien ook wel weer anders, maar ook het krijgen van een stukje bevestiging is soms fijn en een sparringpartner heb je altijd nodig. Voornamelijk de verschillende perspectieven kunnen ook nieuwe inzichten geven."

15. Zou u dan ook willen optreden als ambassadeur bij het creëren van draagvlak voor bijvoorbeeld een nieuw project?

"Dat ligt denk ik aan de programmalijn. Als je denkt dat het past bij waar je mee bezig bent, dan ga je natuurlijk ook je groep bijeen brengen. Je heb een hele hoop organisaties die deelnemer zijn en die worden natuurlijk allemaal geïnformeerd. Hier is natuurlijk nog niet echt sprake van geweest, maar mocht er dan te weinig reactie zijn dan zou ik opzich best wel bereid zijn om als collega organisatie ook nog even te mailen en een beetje te lobbyen. Maar ik vind dit lastig, want volgens mij word je als organisatie ook niet zomaar deelnemer van Zorg aan Zet."

"Ik denk dat als de contactpersoon van Zorg aan Zet iemand is uit een lagere laag, dan denk ik dat het lastig is om sommige dingen erdoor te krijgen, omdat deze persoon dan helemaal niet in de besluitvorming zit."

Respondent 2

1. Noem de eerste drie woorden die bij u opkomen als u aan Zorg aan Zet denkt.

- Samenwerken
- Krachten bundelen
- Kennis delen

2. Omcirkel de vijf woorden die u het beste bij Zorg aan Zet vindt passen. (zie bijlage 3; positieve associatielijst)

Gekozen associaties:

- Bekwaam/deskundig
- Ambitieuw
- Samenwerking
- Doelmatig/doelgericht
- Verbinden

3. Welke vijf negatieve associaties heeft u met Zorg aan Zet? (zie bijlage 4; negatieve associaties)

Gekozen associaties:

- Overdadig
- Gereserveerd

4. Wat is voor u en uw organisatie de toegevoegde waarde om deelnemer te zijn van Zorg aan Zet? Waarom bent u deelnemer?

"Via Zorg aan Zet zorgen wij voor de invulling van onze BBL opleidingsplaatsen, hulp bij werven en selectie. Het is heel fijn dat er een provinciaal platform is waarbij je zulke dingen samen kunt aanpakken. Nog een toegevoegde waarde is de deelname aan het LOAZ, het met raad en daad bijstaan van elkaar en het netwerk dat hierbij geopend wordt."

5. Wat waren uw verwachting toen u ging deelnemen aan/bij de eerste samenwerking met Zorg aan Zet?

"Het opbouwen van een netwerk met collega's en het efficiënt oppakken van zaken door samenwerking."

- **Voldoet Zorg aan Zet aan deze verwachtingen? (waarom wel/waarom niet?)**

"Ja."

- **Welke verwachtingen heeft u op dit moment nog van (uw samenwerking met) Zorg aan Zet?**

"Geen, nou ja, Zorg aan Zet zou natuurlijk zelf scholingstrajecten kunnen gaan inrichten of oppakken voor zorgmedewerkers bijvoorbeeld, je kunt het zo uitgebreid maken als dat je zelf wilt, maar voor mij is het wel prima zo. Je moet ook een beetje selecteren in de zaken waar je aan meedoet, ik moet ook aan mijn 'gewone' werk toekomen. Met Zorg aan Zet heb ik contact met collega's in de regio, dan ben ik nog aangesloten bij het HR platform VGN waarbij ik contact heb met collega's uit mijn kolom, gehandicaptenzorg. Dit is landelijk en dan ben ik ook nog aangesloten bij een landelijk netwerk voor gehandicaptenzorg. Ik heb dus iets in de breedte van de zorg, in de regio, ik heb iets in de diepte, in mijn eigen kolom en dan nog op HR gebied een netwerk om mee te sparren. Het is al lastig zat om dat allemaal bij te houden. Ik ben ook nog bij Lift aangesloten, dit is HR intersectoraal. Ik ga hier dus selectief mee om, al deze netwerken kijken allemaal met een andere bril naar de werkelijkheid."

6. Hoe kijkt u aan tegen de programmalijnen en activiteiten van Zorg aan Zet?

"De opbouw is logisch en prima het is prima dat ze dit zo doen."

- **Ziet u de volledige samenhang van de diensten/producten?**

"Ja."

- **Maakt u volledig gebruik van deze samenhang? (Waarom wel/waarom niet?)**

"Ja, voor de kennisontwikkelingen binnen mijn eigen groep, een aantal van mijn adviseurs zitten in de verschillende kenniskringen van Zorg aan Zet, we doen dus eigenlijk wel overal aan mee."

7. Communiqueert u in uw organisatie over uw samenwerking met Zorg aan Zet?

- **Ja; Naar wie/met wie (bv. Functies) in de organisatie communiceert u over Zorg aan Zet? (bv. Bottom-up/top-down)**

Wat vertelt u in uw organisatie over Zorg aan Zet?

"Met mijn adviseurs, dit zijn de mensen van HR, maar ook met de managers binnen de organisatie en mijn baas, de bestuurder. Het communiceren naar beneden toe gebeurt dan weer door de werkoverleggen die de managers voorzitten."

- **Hoort u in uw organisatie collega's wel eens praten over Zorg aan Zet?**

"Ja, mijn opleider, voor de rest niet veel."

8. Hoe ervaart u de samenwerking met Zorg aan Zet?

"Goed, maar ik ken eigenlijk maar drie namen; Raymond, Joep en Ina. Met hun verloopt de samenwerking wel heel plezierig. Ik kan ze altijd bellen als ik iets wil weten tussendoor."

- **Wat zou je willen veranderen aan de samenwerking?**

"Nee, voor alles wat ik nodig heb, heb ik wel een kanaal waar ik het kan krijgen."

9. Ik voel mij betrokken bij Zorg aan Zet.

1) Mee eens.

10. Zou u (nog) meer betrokken willen worden bij Zorg aan Zet? (waarom wel/waarom niet?)

"Nee het is genoeg, ik vind het heel fijn om via Zorg aan Zet ook collega's tegen te komen, maar ik heb ook andere opties en netwerken. Maar ik stel bij het samenwerken mijn grenzen, dus alsjeblieft niet. Ik vind het heel belangrijk, dus ik maak er ook wel tijd voor, maar het moet niet meer worden want dan moet ik afhaken."

11. Zou u (meer) willen meedenken over de diensten/producten van Zorg aan Zet? (Waarom wel/waarom niet?)

"Dat doe ik wel eens. Bijvoorbeeld met de brainstorm bij het LOAZ-Zuid laatst."

- **Levert u wel eens input voor de diensten/producten van Zorg aan Zet? (waarom wel/waarom niet?)**

"Eigenlijk niet. Ik denk dus wel eens mee, maar lever eigenlijk geen input."

12. Wordt u te veel, voldoende/goed of te weinig geïnformeerd over de dienstverlening/producten van Zorg aan Zet?

"Goed."

- **Hoe wordt u het liefst op de hoogte gehouden? Hoe vaak?**

"Via een digitale nieuwsbrief vind ik wel prima, één keer per maand en ik word graag op de hoogte gehouden via de regulier LOAZ overleggen. Ik ben niet geabonneerd op de nieuwsbrief, misschien een van mijn medewerkers wel, maar ik heb hem zeker wel eens gezien en anders kan ik hem wel halen."

13. Bent u het eens met deze stelling?

"Ik zou er voor openstaan om in mijn professionele netwerk als "ambassadeur" van Zorg aan Zet op te treden." (door bijvoorbeeld een testimonial te schrijven of te spreken over mijn samenwerking met Zorg aan Zet)

- **Waarom wel/ waarom niet?**

"Ik zou daar wel voor openstaan, omdat ZaZ het verdiend gewaardeerd te worden. Via Zorg aan Zet heb ik natuurlijk ook leuke contacten met collega's."

14. Praat u in uw professionele netwerk wel eens over Zorg aan Zet?

"Ja."

- **Positief of negatief?**

"Positief."

- **Wat vertelt u?**

"Dat het een netwerk is dwars door de regio heen en we elkaar als collega organisatie op gebied van HR met raad en daad ondersteunen."

Respondent 3

1. Noem de eerste drie woorden die bij u opkomen als u aan Zorg aan Zet denkt.

- Samenwerken
- Voordeel
- Leren

"Met voordeel bedoel ik vooral financieel voordeel, maar ook het hebben van kennisvoordeel."

2. Omcirkel de vijf woorden die u het beste bij Zorg aan Zet vindt passen. (zie bijlage 3; positieve associatielijst)

Gekozen associaties:

- Bekwaam/deskundig
- Loyaal
- Samenwerking
- Ondersteunen
- Verbinden

3. Welke vijf negatieve associaties heeft u met Zorg aan Zet? (zie bijlage 4; negatieve associaties)

De respondent kon geen negatieve associaties benoemen.

4. Wat is voor u en uw organisatie de toegevoegde waarde om deelnemer te zijn van Zorg aan Zet? Waarom bent u deelnemer?

"Het levert concreet iets op, het levert een uitbreiding van kennis op en veel contacten. Ik hou heel duidelijk een lijntje met 'wat gebeurt er allemaal in de regio', dit is dan ook meteen heel efficiënt, omdat daar alles op een plaats komt. Ook financieel, door het deelnemerschap krijgen we ook wel eens korting."

5. Wat waren uw verwachting toen u ging deelnemen aan/bij de eerste samenwerking met Zorg aan Zet?

"Het deelnemerschap is aan mij doorgegeven, ik kom zelfs van buiten de regio. Ik ging heel open naar de eerste bijeenkomst toe, maar in eerste instantie had ik iets meer het beeld van een belangenbehartiger. Ik zie wel dat dat het niet zozeer is, omdat ze heel concreet en praktisch zaken aanpakken. Zorg aan Zet is geen lobby club."

- **Voldoet Zorg aan Zet aan deze verwachtingen? (waarom wel/waarom niet?)**

"Ja."

- **Welke verwachtingen heeft u op dit moment nog van (uw samenwerking met) Zorg aan Zet?**

"Eigenlijk dat het gecontinueerd wordt op die manier, dat er nog verdieping wordt bereikt, met name voor mij bij het LOAZ, voor mijzelf geldt dat we nog nooit hebben meegedaan aan de leernetwerken."

6. Hoe kijkt u aan tegen de programmalijnen en activiteiten van Zorg aan Zet?

"Positief, de programmalijnen zijn gemakkelijk te rijmen met zaken die je als P&O'er tegen komt. Daarbij zijn ze erg breed, dus er kan veel aangehangen worden."

- **Ziet u de volledige samenhang van de diensten/producten?**

"Nee, wat zichtbaar is bij Zorg aan Zet is meer wat ik meemaak. Ik heb niet duidelijk een soort productportfolio voor ogen."

- **Maakt u volledig gebruik van deze samenhang? (Waarom wel/waarom niet?)**

"Nee, ik ben volgens mij de enige die met Zorg aan Zet samenwerkt en volgens mij wordt er wel nog wat voor bestuurders gedaan."

7. Communiceert u in uw organisatie over uw samenwerking met Zorg aan Zet?

- **Nee; Waarom communiceert u niet in uw organisatie over Zorg aan Zet?**

"Hier denk ik niet aan. Vanochtend heb ik wel nog heel marginaal iets gecommuniceerd naar medewerkers."

- **Hoort u in uw organisatie collega's wel eens praten over Zorg aan Zet?**

"Eigenlijk niet, alleen de bestuurder hoor ik er wel eens over praten. Die heeft wel eens samengewerkt met iemand van Zorg aan Zet, volgens mij aan iets van een bestuurdersoverleg."

8. Hoe ervaart u de samenwerking met Zorg aan Zet?

"Prima, ze zijn zeer deskundig in wat ze doen. Je krijgt snel antwoord en wordt ook serieus genomen, je kan ook iets met de antwoorden die je krijgt."

- **Wat zou u willen veranderen aan de samenwerking?**

"Nee. Ik merk trouwens wel, dat als ik over Zorg aan Zet praat, ik voornamelijk over het LOAZ praat."

9. Ik voel mij betrokken bij Zorg aan Zet.

- 1) Mee eens.

10. Zou u (nog) meer betrokken willen worden bij Zorg aan Zet? (waarom wel/waarom niet?)

"Nee, als dit nodig is dan gebeurt dat wel. Ik ben al redelijk betrokken en als ik die behoefte voel dan kan dat geregeld worden en zal dat denk ik voornamelijk ontstaan vanuit iets dat voor een van de werkgroepen geregeld moet worden."

11. Zou u (meer) willen meedenken over de diensten/producten van Zorg aan Zet? (Waarom wel/waarom niet?)

"Ja, Zorg aan Zet is iets voor ons allemaal en als je daar het optimale uit wil halen, dan zul je hier zelf ook aan moeten meewerken."

- **Levert u wel eens input voor de diensten/producten van Zorg aan Zet? (waarom wel/waarom niet?)**

"Nee, daar is het nog niet van gekomen. Tot nu toe zijn de diensten/producten dekkend en ik begin nu pas steeds meer te bekijken hoe ik er nou het meeste aan kan hebben."

12. Wordt u te veel, voldoende/goed of te weinig geïnformeerd over de dienstverlening/producten van Zorg aan Zet?

"Aangezien ik niet de samenhang van de programmalijnen zie en niet veel af weet van alle diensten/producten zeg ik onvoldoende. Ze mogen deze beter profileren. Ook het feit dat ik Zorg aan Zet zie als het LOAZ, zou ik zeggen dat ze zich daar toch duidelijker in kenbaar mogen maken."

- **Hoe wordt u het liefst op de hoogte gehouden? Hoe vaak?**

"Via e-mail of een basisfolder over al hun diensten/producten, dat als een soort van portfolio kan dienen, het liefst een papieren versie. De nieuwsbrief ontvang ik niet."

13. Bent u het eens met deze stelling?

"Ik zou er voor openstaan om in mijn professionele netwerk als "ambassadeur" van Zorg aan Zet op te treden." (door bijvoorbeeld een testimonial te schrijven of te spreken over mijn samenwerking met Zorg aan Zet)

- **Waarom wel/ waarom niet?**

"Ja, geen probleem. Ik heb dit ook al eens eerder gedaan voor een organisatie. Als ik zeer tevreden ben over een bedrijf dan vind ik het ook geen probleem om dit te doen."

- **Deed deze organisatie ook nog iets extra's voor u, als een soort bedankje?**

"Nee, dit was onderdeel van hun communicatiestrategie en de relatie was ook goed. Ik kende daar ook mensen op hoog niveau. Het begon een beetje zo te worden dat hun producten ook beïnvloed werden door dingen die wij tegenkwamen. Dus ik werd gevraagd daar ook over te vertellen. Door op, bijvoorbeeld, bijeenkomsten, grote of kleine sessies, een presentaties te geven. Vaak kreeg ik daarna dan wel nog een cadeaubon en dat is wel aardig, maar niet de reden dat ik deed dit. Ik vind het vooral belangrijk mensen bewust te maken dat zaken al bestaan en zij niet meer hoeven uit te vinden wat ik al heb bedacht."

14. Praat u in uw professionele netwerk wel eens over Zorg aan Zet?

"Nee, heel weinig. Wel eens met collega's uit Amsterdam. Dan vergelijken we vooral zaken. Zij zijn ook werkzaam in de zorg en hebben daar ook een soort van Zorg aan Zet (Siga), maar deze zijn wel minder ver als Zorg aan Zet, vooral wat minder concreet."

- **Positief of negatief?**

"Positief."

- **Wat vertelt u?**

Zie bovenstaand antwoord.

Respondent 4

1. Noem de eerste drie woorden die bij u opkomen als u aan Zorg aan Zet denkt.

- Werving
- Strategische personeelsplanning
- Assessment

2. Omcirkel de vijf woorden die u het beste bij Zorg aan Zet vindt passen. (zie bijlage 3; positieve associatielijst)

Gekozen associaties:

- Samenwerking
- Vernieuwing/vernieuwend
- Ondersteunen
- Betrouwbaar
- Verbinden

3. Welke vijf negatieve associaties heeft u met Zorg aan Zet? (zie bijlage 4; negatieve associaties)

Gekozen associaties:

- Laten zweven
- Traditioneel
- Afhankelijk

"Laten zweven kies ik, omdat er vaak aan de projecten open einden zitten."

4. Wat is voor u en uw organisatie de toegevoegde waarde om deelnemer te zijn van Zorg aan Zet? Waarom bent u deelnemer?

"Het grote netwerk waarover Zorg aan Zet beschikt en de expertise, voornamelijk op het gebied van werving en SPP. Daarbij kun je altijd een beroep op ze doen als je vragen hebt en dan kunnen zij je vaak verder helpen of in contact brengen met iemand."

5. Wat waren uw verwachting toen u ging deelnemen aan/bij de eerste samenwerking met Zorg aan Zet?

"Het werven van opleidingskandidaten en het plaatsen van vacatures, daar is het mee begonnen."

- **Voldoet Zorg aan Zet aan deze verwachtingen? (waarom wel/waarom niet?)**
"Absoluut."
- **Welke verwachtingen heeft u op dit moment nog van (uw samenwerking met) Zorg aan Zet?**
"Het faciliteren en ondersteunen van de bedrijfsvoering op HR gebied, maar ook het zijn van een expertisecentrum die moeten faciliteren van innovaties op het gebied van effectiever en efficiënter werken, met name op het gebied van HRM."

6. Hoe kijkt u aan tegen de programmalijnen en activiteiten van Zorg aan Zet?

"Is erg breed, als ik het goed heb zit daar op dit moment van alles is en als deelnemer kun je daar ook zaken voor aandragen. In de waan van de dag vraagt het wel heel veel tijd en daar kun je niet altijd tijd voor vrijmaken. Ik vind het prettig dat als je daar niet bij bent, dat je daar dan wel de resultaten van doorgestuurd krijgt."

- **Ziet u de volledige samenhang van de diensten/producten?**
"Ja, dit is een logische samenhang."
- **Maakt u volledig gebruik van deze samenhang? (Waarom wel/waarom niet?)**
"Nee, omdat wij het misschien niet relevant vinden en sommige zaken vragen een te grote tijdsinvestering."

7. Communiceert u in uw organisatie over uw samenwerking met Zorg aan Zet?

- **Ja; Naar wie/met wie (bv. Functies) in de organisatie communiceert u over Zorg aan Zet?**
(bv. Bottum-up/top-down)
Wat vertelt u in uw organisatie over Zorg aan Zet?

"Ja, met name binnen de HRM en ook naar het bestuur. Die weten wel waar Zorg aan Zet voor staat en wat die doen. Er wordt wel weinig over gecommuniceerd naar het lijnmanagement. Doorgaans gaat het dan over de diensten of innovaties of de wervingsmethoden en eventuele innovaties op het vlak van HRM."

- **Hoort u in uw organisatie collega's wel eens praten over Zorg aan Zet?**
"Nee. We zijn met vier HR adviseurs en die hebben allemaal wel eens contact met Zorg aan Zet, de een meer dan de ander, maar met name mijn collega Laura heeft regelmatig contact met Zorg aan Zet."

8. Hoe ervaart u de samenwerking met Zorg aan Zet?

"Prettig, ze komen afspraken na en zijn laagdrempelig, ze zijn altijd bereid om te helpen."

- **Wat zou u willen veranderen aan de samenwerking?**
"Ik vind het wel goed gaan. Ik vind het prima zo."

9. Ik voel mij betrokken bij Zorg aan Zet.

- 3) Mee oneens (sla vraag 13 over)

10. Zou u (nog) meer betrokken willen worden bij Zorg aan Zet? (waarom wel/waarom niet?)

"Ik zou wel wat intensiever contact willen hebben, maar dat kost veel tijd en energie. Wellicht dat er toch nog meer zaken liggen die interessant kunnen zijn."

11. Zou u (meer) willen meedenken over de diensten/producten van Zorg aan Zet? (Waarom wel/waarom niet?)

"Niet nog meer, maar dit doe ik ook al indirect."

- **Levert u wel eens input voor de diensten/producten van Zorg aan Zet? (waarom wel/waarom niet?)**
"Ja, tijdens bijeenkomsten. Actuele thema's binnen een ziekenhuis, spelen eigenlijk wel bij iedereen in de zorg."

12. Wordt u te veel, voldoende/goed of te weinig geïnformeerd over de dienstverlening/producten van Zorg aan Zet?

"Voldoende."

- **Hoe wordt u het liefst op de hoogte gehouden? Hoe vaak?**

"Via nieuwsbrieven bijvoorbeeld één keer in de twee maanden en Zorg aan Zet heeft een heel overzichtelijke website die goed wordt bijgehouden, dat vind ik wel belangrijk."

14. Praat u in uw professionele netwerk wel eens over Zorg aan Zet?

"Ja, ik praat in mij professionele netwerk meer dan intern over Zorg aan Zet."

- **Positief of negatief?**

"Positief."

- **Wat vertelt u?**

"Meestal vanuit de ervaring met bijvoorbeeld een product waar we gebruik van maken en dat voor iemand anders interessant zou kunnen zijn."

Respondent 5

1. Noem de eerste drie woorden die bij u opkomen als u aan Zorg aan Zet denkt.

- Ondersteuning
- Verbinding
- Deskundigheid

2. Omcirkel de vijf woorden die u het beste bij Zorg aan Zet vindt passen. (zie bijlage 3; positieve associatielijst)

Gekozen associaties:

- Ondersteunen
- Betrouwbaar
- Verbinden
- Belangen behartigen
- Collectiviteit

Verder heeft de respondent nog de volgende woorden aangevinkt als optie:

- Bekwaam/deskundig
- Samenwerking
- Vernieuwing/vernieuwend

3. Welke vijf negatieve associaties heeft u met Zorg aan Zet? (zie bijlage 4; negatieve associaties)

De respondent heeft geen negatieve associaties kunnen aankruisen.

4. Wat is voor u en uw organisatie de toegevoegde waarde om deelnemer te zijn van Zorg aan Zet? Waarom bent u deelnemer?

"Om ondersteund te worden binnen inhoudelijke thema's en omdat het een verbindende schakel is met andere zorgorganisaties."

5. Wat waren uw verwachting toen u ging deelnemen aan/bij de eerste samenwerking met Zorg aan Zet?

Zie het antwoord bij vraag 4. "Dit waren ook wel de verwachtingen."

- **Voldoet Zorg aan Zet aan deze verwachtingen? (waarom wel/waarom niet?)**

"Ja."

- **Welke verwachtingen heeft u op dit moment nog van (uw samenwerking met) Zorg aan Zet?**

“Hetzelfde. Hier moeten ze ook gewoon mee doorgaan. Ze moeten scherp blijven in ontwikkelingen die er zijn en de behoeftes van de klant, hier moeten ze snel op inspelen. Door nieuwe leernetwerken of nieuwe thema's. Bijvoorbeeld mobiliteit en flexibiliteit, daar liggen behoeftes. Ook duurzame inzetbaarheid, dit hebben ze al, maar dit vind ik niet breed genoeg.”

6. Hoe kijkt u aan tegen de programmalijnen en activiteiten van Zorg aan Zet?

“De programmalijnen zijn goed, alleen heb ik dus behoefte aan uitbreiding op het gebied van mobiliteit en flexibiliteit. En een verdieping of verbreding van het thema duurzame inzetbaarheid. Hier zou ik vooral meer ondersteuning in willen hebben. Het thema heet ook duurzame inzetbaarheid, maar volgens mij gaat het heel veel over de WAI.”

- **Ziet u de volledige samenhang van de diensten/producten?**
“Nee, dat zie ik niet zo heel goed.”
- **Maakt u volledig gebruik van deze samenhang? (Waarom wel/waarom niet?)**
“Nee.”

7. Communiceert u in uw organisatie over uw samenwerking met Zorg aan Zet?

- **Ja; Naar wie/met wie (bv. Functies) in de organisatie communiceert u over Zorg aan Zet?**

(bv. Bottum-up/top-down)

Wat vertelt u in uw organisatie over Zorg aan Zet?

“Met de raad van bestuur, P&O'ers en het hogere lijnmanagement. Ik vertel dan voornamelijk over de programmalijn waar wij aan deelnemen, strategische personeelsplanning (SPP).”

- **Hoort u in uw organisatie collega's wel eens praten over Zorg aan Zet?**
“Nauwelijks, maar volgens mij is er buiten mij weinig samenwerking met Zorg aan Zet. Dat is ook wel een gemis. Anderen nemen nauwelijks deel aan de activiteiten van Zorg aan Zet. Ik kan niet goed beantwoorden waarom ze dit niet doen.”

8. Hoe ervaart u de samenwerking met Zorg aan Zet?

“Goed.”

- **Wat zou u willen veranderen aan de samenwerking?**
“De achtergrond van de thema's mag meer bekend zijn, ik wil weten hoe die tot stand zijn gekomen. Ik weet niet in welk gremium deze bedacht worden. Ik wil hierbij meer betrokken worden. Misschien worden hierbij wel deelnemers betrokken, maar dan weet ik dit niet.”

9. Ik voel mij betrokken bij Zorg aan Zet.

4) Mee eens.

10. Zou u (nog) meer betrokken willen worden bij Zorg aan Zet? (waarom wel/waarom niet?)

“Ja, zo'n samenwerking en organisatie kan veel meerwaarde opleveren voor ons. We halen er nog te weinig uit, we zijn dan ook pas weer sinds een jaar actiever. Ik vind het een gemis dat we dit de afgelopen jaren bijna niet gedaan hebben.”

- **Waarom zijn jullie pas weer sinds een jaar actiever?**
“Dat heeft te maken met een wisseling in personen binnen de organisatie die meer interesse hebben in de samenwerking met Zorg aan Zet en hier het voordeel in zien, dit is dus persoonsafhankelijk.”

11. Zou u (meer) willen meedenken over de diensten/producten van Zorg aan Zet? (Waarom wel/ waarom niet?)

“Ja.” Zie antwoord vraag 8.

- **Levert u wel eens input voor de diensten/producten van Zorg aan Zet? (waarom wel/waarom niet?)**

“Nee, omdat daar geen gremium voor is. Wel eens in de wandelgangen, bijvoorbeeld na een van de bijeenkomsten heb ik wel eens ideeën aangedragen, maar dit is meer informeel.”

12. Wordt u te veel, voldoende/goed of te weinig geïnformeerd over de dienstverlening/producten van Zorg aan Zet?

“Goed/voldoende.”

- **Hoe wordt u het liefst op de hoogte gehouden? Hoe vaak?**

“In ieder geval via een periodieke mailing, maar nog liever via een brochure en dan nog liever minimaal één keer per jaar face-to-face. Dat iemand van Zorg aan Zet langs komt om eens te praten over wat onze behoeftes zijn, waar nog kansen voor ons liggen enzo. Daar zou ik ook tijd voor vrijmaken.”

13. Bent u het eens met deze stelling?

“Ik zou er voor openstaan om in mijn professionele netwerk als “ambassadeur” van Zorg aan Zet op te treden.” (door bijvoorbeeld een testimonial te schrijven of te spreken over mijn samenwerking met Zorg aan Zet)

- **Waarom wel/ waarom niet?**

“Ik ben het wel bereid maar liever niet, vanwege de tijd.”

14. Praat u in uw professionele netwerk wel eens over Zorg aan Zet?

“Ja.”

- **Positief of negatief?**

“Positief.”

- **Wat vertelt u?**

“Over SPP, dit adviseer ik aan iedereen vanuit mijn ervaring. Ik vertel hoe waardevol dit voor ons is, aan collega organisaties.”

Respondent 6

1. Noem de eerste drie woorden die bij u opkomen als u aan Zorg aan Zet denkt.

- Zorgnet Limburg (vacatures)
- Innovatie
- Leerlingen

2. Omcirkel de vijf woorden die u het beste bij Zorg aan Zet vindt passen. (zie bijlage 3; positieve associatielijst)

Gekozen associaties:

- Samenwerking
- Vernieuwing/vernieuwend
- Ondersteunen
- Verbinden
- Collectiviteit

3. Welke vijf negatieve associaties heeft u met Zorg aan Zet? (zie bijlage 4; negatieve associaties)

Gekozen associaties:

- Bescheiden
- Inefficiënt
- Laten zweven
- Gereserveerd

4. Wat is voor u en uw organisatie de toegevoegde waarde om deelnemer te zijn van Zorg aan Zet? Waarom bent u deelnemer?

"Samen optrekken met andere partijen en daaruit voordeel halen. Ook de externe contacten die ik krijg door samenwerking en het netwerk dat je opbouwt."

5. Wat waren uw verwachting toen u ging deelnemen aan/bij de eerste samenwerking met Zorg aan Zet?

"Via het voormalig directeur HRM zijn wij deelnemer geworden. Over haar redenen durf ik niets te zeggen. Vooral gericht op thema's met betrekking tot leerlingen."

- **Voldoet Zorg aan Zet aan deze verwachtingen? (waarom wel/waarom niet?)**

"Tot op heden wel."

- **Welke verwachtingen heeft u op dit moment nog van (uw samenwerking met) Zorg aan Zet?**

"Nog meer schaalvoordeel halen op innovatieve thema's. Zodat je dingen niet zelf hoeft te gaan uitvinden, maar kan meeliften op wat bij Zorg aan Zet al bedacht is."

6. Hoe kijkt u aan tegen de programmalijnen en activiteiten van Zorg aan Zet?

"De programmalijnen zijn mij eerlijk gezegd niet bekend. Bij de activiteiten heb ik soms het idee dat het erg ad-hoc activiteiten zijn."

- **Ziet u de volledige samenhang van de diensten/producten?**

"Nee, niet echt een samenhang. Deze heb ik in ieder geval niet ontdekt, misschien dat dit komt, omdat er ook niet echt over gecommuniceerd wordt."

- **Maakt u volledig gebruik van deze samenhang? (Waarom wel/waarom niet?)**

Zie vorig antwoord.

7. Communiqueert u in uw organisatie over uw samenwerking met Zorg aan Zet?

- **Nee; Waarom communiceert u niet in uw organisatie over Zorg aan Zet?**

"Weinig, alleen als het relevant is bij bepaalde onderwerpen, vooral bij HR aangelegenheden."

- **Hoort u in uw organisatie collega's wel eens praten over Zorg aan Zet?**

"Buiten onze afdeling volgens mij niet."

8. Hoe ervaart u de samenwerking met Zorg aan Zet?

"De contacten die ik had met Zorg aan Zet tijdens de samenwerking zijn vooral met Roel geweest. Dat is gewoon heel prettig geweest. Ik heb eigenlijk niet echt met andere mensen contact gehad."

- **Wat zou u willen veranderen aan de samenwerking?**

"Zorg aan Zet zou zich wat mij betreft wat meer mogen profileren. Dit ook terugkomend op vraag 6. Met name de over de programmalijnen en activiteiten."

9. Ik voel mij betrokken bij Zorg aan Zet.

- 3) mee oneens

"Ik voel me niet betrokken bij Zorg aan Zet."

10. Zou u (nog) meer betrokken willen worden bij Zorg aan Zet? (waarom wel/waarom niet?)

"Ja, ik wel. Ik zou graag meer mijn steentje willen bijdragen, want ik denk dat op strategisch niveau daar wel de juiste dingen ontwikkelt en bedacht worden. Wat Zorg aan Zet doet, is moeilijk op de kaart te zetten voor ons, het zou mij misschien ook helpen meer resultaat te behalen. Ik zou dus graag meer willen aandragen. We gaan ook vooral veel halen en dragen weinig aan, als je niet goed weet waar het over gaat weet je ook niet echt goed wat je moet vragen. Ik denk dat het binnen onze afdeling niet echt verankerd is en ik denk dat Zorg aan Zet daar misschien ook actiever in zou mogen promoten."

11. Zou u (meer) willen meedenken over de diensten/producten van Zorg aan Zet? (Waarom wel/ waarom niet?)

"Ja dit zou ik wel willen." Zie ook antwoord vorige vraag.

- **Levert u wel eens input voor de diensten/producten van Zorg aan Zet? (waarom wel/waarom niet?)**

"Vrij weinig, misschien wel rondom leerlingen tijdens bijeenkomsten."

12. Wordt u te veel, voldoende/goed of te weinig geïnformeerd over de dienstverlening/producten van Zorg aan Zet?

"Te weinig."

- **Hoe wordt u het liefst op de hoogte gehouden? Hoe vaak?**

"Via een digitale nieuwsbrief, hierbij ben ik niet aangesloten, met daar in de nieuwste ontwikkelingen die voor de organisatie belangrijk zijn. Ik denk dan ongeveer één keer in de twee maanden. En op de InspiHRe, tijdens de bijeenkomsten. Hier merkte ik dat er wel heel veel informatie kwam."

14. Praat u in uw professionele netwerk wel eens over Zorg aan Zet?

"Binnen wel, ik hou voornamelijk mijn collega's op de hoogte over de HRorganizer."

- **Positief of negatief?**

"Positief."

- **Wat vertelt u?**

Zie eerder antwoord. "Ik vertel meestal wel dat we geholpen hebben bij het ontwikkelen van de HR organizer."

Respondent 7

1. Noem de eerste drie woorden die bij u opkomen als u aan Zorg aan Zet denkt.

- Centraal aanmeldpunt (CAP)
- Zorgexperience
- Ik ben belangrijk (ibb)

2. Omcirkel de vijf woorden die u het beste bij Zorg aan Zet vindt passen. (zie bijlage 3; positieve associatielijst)

Gekozen associaties:

- Samenwerking
- Ondersteunen
- Grensverleggend
- Verbinden
- Kwaliteit

3. Welke vijf negatieve associaties heeft u met Zorg aan Zet? (zie bijlage 4; negatieve associaties)
De respondent kon geen negatieve associaties aangeven.

4. Wat is voor u en uw organisatie de toegevoegde waarde om deelnemer te zijn van Zorg aan Zet? Waarom bent u deelnemer?

“Het regionale aspect en het arbeidsmarkt aandeel, voornamelijk met betrekking tot werven en selectie. Het CAP en de zorgXperience, vanuit mijn optiek dan.”

5. Wat waren uw verwachting toen u ging deelnemen aan/bij de eerste samenwerking met Zorg aan Zet?

“Het CAP was de eerste aanzet, want wat bieden wij eigenlijk aan aan instroom? Dit hebben we samen met Zorg aan Zet opgezet. De techniek is door hun bedacht, maar wij hebben daar als werkgevers over mee kunnen denken.”

- **Voldoet Zorg aan Zet aan deze verwachtingen? (waarom wel/waarom niet?)**

“Ja, maar we hebben weinig gebruik gemaakt van het CAP, dit voldoet wel aan de verwachtingen. Als het dat niet doet dan zijn de lijnen ook zo dat we hier wel snel iets aan kunnen doen.”

- **Welke verwachtingen heeft u op dit moment nog van (uw samenwerking met) Zorg aan Zet?**

“Het op deze manier onderhouden.”

6. Hoe kijkt u aan tegen de programmalijnen en activiteiten van Zorg aan Zet?

“Deze vraag heeft mij er toe gebracht even naar de website te gaan. Ik heb van te voren dus even op de website gekeken en de ontwikkelingen in de programmalijnen bekeken. Overal zit wel een verbinding.”

- **Ziet u de volledige samenhang van de diensten/producten?**

“Ja, overall raakt het met de arbeidsmarkt, om de arbeidsmarkt te dienen. Ik vraag me wel af wat met de afvallers binnen het CAP gebeurt, waar komen deze mensen uiteindelijk terecht? De diensten/producten dienen ook de ontwikkelingen die nog gaan komen. Ik vraag me wel af of de aangekondigde tekorten nog altijd zo groot zijn.”

- **Maakt u volledig gebruik van deze samenhang? (Waarom wel/waarom niet?)**

“Samen met mijn manager P&O, die veel doet op het gebied van SPP, misschien wel. Maar het ligt aan de organisatie of we het voortouw nemen of niet. Als organisatie willen wij wel graag meedenken.”

7. Communiceert u in uw organisatie over uw samenwerking met Zorg aan Zet?

- **Ja; Naar wie/met wie (bv. Functies) in de organisatie communiceert u over Zorg aan Zet?**

(bv. Bottum-up/top-down)

Wat vertelt u in uw organisatie over Zorg aan Zet?

“Ja, met de manager P&O, met mijn hoofd, de praktijk opleider en de collega's van mobiliteit. Het gaat dan voornamelijk over ontwikkelingen en nieuwe ideeën. Ik deel ook wel de nieuwe informatie die ik krijg in bijeenkomsten of gesprekken.”

- **Hoort u in uw organisatie collega's wel eens praten over Zorg aan Zet?**

“Ja, de collega's van mobiliteit. Dit gaat dan voornamelijk over de HR organizer of het CAP.”

8. Hoe ervaart u de samenwerking met Zorg aan Zet?

“Prima.”

- **Wat zou u willen veranderen aan de samenwerking?**

“Ik wil het zo houden.”

9. Ik voel mij betrokken bij Zorg aan Zet. “Ik zou misschien meer ruimte vrij moeten maken, meer tijd.”

1) Mee eens.

10. Zou u (nog) meer betrokken willen worden bij Zorg aan Zet? (waarom wel/waarom niet?)

“Nu word ik voldoende betrokken, voor de ruimte die ik nu heb. Ik merk wel dat ik getriggerd word door nieuwsberichten of een bezoek van iemand. Dan voel ik mij ook wel weer voldoende betrokken. Alleen dagdagelijks, als ik het niet heb ingepland, dan gebeurt dat niet.”

11. Zou u (meer) willen meedenken over de diensten/producten van Zorg aan Zet? (Waarom wel/ waarom niet?)

“Als er vraag is om mee te denken dan doe ik dit wel.”

- **Levert u wel eens input voor de diensten/producten van Zorg aan Zet? (waarom wel/waarom niet?)**

“We hebben een filmpje opgenomen voor de website van ibb en als we ergens tegen aan lopen geven we het aan of pakken we het op. De ruimte is er.”

12. Wordt u te veel, voldoende/goed of te weinig geïnformeerd over de dienstverlening/producten van Zorg aan Zet?

“Goed.”

- **Hoe wordt u het liefst op de hoogte gehouden? Hoe vaak?**

“Met een nieuwsbrief, maar deze krijg ik het liefst hard-copy, of een persoonlijke mail/bericht. Als er een vraag is gesteld en die blijft liggen dan vind ik dat wel vervelend.”

- **Lees je de nieuwsbrief ook?**

“Nee, die komt langs en dan sla ik hem vaak ook op om later te lezen. Gisteren op de website kwam ik er ook toevallig achter dat er een aantal masterclasses gegeven worden. Vandaar dat ik hem graag hard-copy zou willen krijgen, want ik denk dat ik hem dan eerder zou lezen.”

13. Bent u het eens met deze stelling?

“Ik zou er voor openstaan om in mijn professionele netwerk als “ambassadeur” van Zorg aan Zet op te treden.” (door bijvoorbeeld een testimonial te schrijven of te spreken over mijn samenwerking met Zorg aan Zet)

- **Waarom wel/ waarom niet?**

“Ja, maar ik wil dan niet te veel van mijn eigen basis en activiteiten afdwalen.” De respondent twijfelt erg bij het geven van een ja woord en is bang dat er direct commitment wordt gevraagd.

14. Praat u in uw professionele netwerk wel eens over Zorg aan Zet?

“Ja, met partners en opleidingsinstituten of collega organisaties.

- **Positief of negatief?**

“Positief.”

- **Wat vertelt u?**

“Over de ontwikkelingen en als ik vragen heb over dingen dan kan ik daar gemakkelijk met iemand van Zorg aan Zet over praten.”

Respondent 8

1. Noem de eerste drie woorden die bij u opkomen als u aan Zorg aan Zet denkt.

- Samenwerking
- Chantalle
- Ambassadeurs

2. Omcirkel de vijf woorden die u het beste bij Zorg aan Zet vindt passen. (zie bijlage 3; positieve associatielijst)

Gekozen associaties:

- Samenwerking
- Uniek
- Ondersteunen
- Belangen behartigen
- Collectiviteit

3. Welke vijf negatieve associaties heeft u met Zorg aan Zet? (zie bijlage 4; negatieve associaties)

Gekozen associaties:

- Star
- Inefficiënt
- Afhankelijk

"Inefficiënt en star heb ik gekozen, omdat ik het idee heb dat ze heel vaak in het zelfde cirkeltje bezig zijn. Het heeft te maken met de omvang, hoe snel ze kunnen schakelen en inspringen."

4. Wat is voor u en uw organisatie de toegevoegde waarde om deelnemer te zijn van Zorg aan Zet? Waarom bent u deelnemer?

"De mogelijkheid om zaken met elkaar af te stemmen. Het is een sterk regionaal samenwerkingsverband. De toegevoegde waarde hierbij is kennis delen en het vinden van ondersteuning en ontplooiing."

5. Wat waren uw verwachting toen u ging deelnemen aan/bij de eerste samenwerking met Zorg aan Zet?

"De samenwerking is mede ontstaan vanuit de fusie. In midden Limburg werd ik voor het eerst geconfronteerd met Zorg aan Zet en ik vond het toen mooi vanwege de kans om samen te werken en het afstemmen van zaken met elkaar. Het delen van informatie en het samen oppakken van zaken."

- Voldoet Zorg aan Zet aan deze verwachtingen? (waarom wel/waarom niet?)

"Gedeeltelijk, de ambassadeurspool vind ik erg goed. Alleen het digitale gedeelte hierbij vind ik een drama om mee te werken. Zorgnet Limburg vind ik persoonlijk minder goed, volgens mij kun je hier nog veel meer uithalen en ik krijg soms het idee dat Zorg aan Zet toch te veel naar het zuidelijke gedeelte van Limburg trekt. Er zouden denk ik nog meer kruisverbanden kunnen zijn. Wij zijn natuurlijk ook veel meer intern gericht, omdat we heel groot zijn, ik denk dat als je kleiner bent je ook veel meer behoefte hebt aan een organisatie als Zorg aan Zet."

- Welke verwachtingen heeft u op dit moment nog van (uw samenwerking met) Zorg aan Zet?

"In ieder geval doorgaan met zaken die goed lopen. Alleen de verbeteringen van Zorgnet Limburg duren erg lang, maar bij ons lopen zulke trajecten net zo langzaam of snel... De kennisdeling en verbinding moet ook doorgezet worden. Van vroeger uit weet ik ook dat het een hele logge bedoeling is om mensen op deze manier bij elkaar te krijgen. Ook in werkgroepen heb je altijd een paar mensen die de kar trekken."

6. Hoe kijkt u aan tegen de programmalijnen en activiteiten van Zorg aan Zet?

"De initiatieven zijn aardig, maar ik vind ze veel te lang lopen zonder echt zichtbare resultaten. De echte toegevoegde waarde van Zorg aan Zet vind ik lastig. Ze faciliteren natuurlijk het een en het ander, maar ik vraag me soms af wat de toegevoegde waarde voor ons is? En hoe komen ze eigenlijk aan de programmalijnen, waar zijn deze op gebaseerd?"

- **Ziet u de volledige samenhang van de diensten/producten?**

"Alles is natuurlijk gericht op de ondersteuning van de zorg, personeels behoefte en zulke dingen, maar zo vind ik de producten/diensten toch niet echt een duidelijke samenhang hebben."

- **Maakt u volledig gebruik van deze samenhang? (Waarom wel/waarom niet?)**

"Niet aan alles, we stellen prioriteiten en sommige zaken hebben we gewoon anders ingericht."

7. Communiceert u in uw organisatie over uw samenwerking met Zorg aan Zet?

- **Ja; Naar wie/met wie (bv. Functies) in de organisatie communiceert u over Zorg aan Zet?**

(bv. Bottum-up/top-down)

Wat vertelt u in uw organisatie over Zorg aan Zet?

"Ja, binnen sociaal beleid, de staf. Met collega's die bezig zijn met bijvoorbeeld opleidingen. Met mensen van PR of personeelszaken. Dat heeft wel betrekking op het hele spectrum. De communicatie met de Raad van Bestuur verloopt meestal via de concernmanager. Het gaat dan vooral om praktische zaken. Hoe lopen de zaken, wat is er nieuw of anders, wat gaat er goed? De lijst van contactpersonen bij Zorgnet Limburg en als er nieuwe projecten zijn bijvoorbeeld..."

- **Hoort u in uw organisatie collega's wel eens praten over Zorg aan Zet?**

"Ja, bijvoorbeeld de personeelsadministratie, opleidingsmensen of vrijwilligers."

8. Hoe ervaart u de samenwerking met Zorg aan Zet?

"Met de individuele medewerkers absoluut helemaal prima, attent en alert. In zijn totaliteit niet zo. Daar heb ik natuurlijk ook niet ze veel mee te maken. Daar heeft misschien meer de Raad van Bestuur mee te maken, maar volgens mij gebeurt daarmee niet zo veel. Bij ons ligt het echt bij sociaalbeleid omdat het natuurlijk over personeel gaat. Er liggen natuurlijk nog wel andere lijntjes, maar dat zijn vooral operationele lijntjes."

- **Wat zou u willen veranderen aan de samenwerking?**

"In de alledaagse contacten heel weinig. Maar wel in de communicatie naar contactpersonen toe. Ze hebben van ons een waslijn van contactpersonen uiteraard en dat is lastig. Soms komt een berichtje op één plek en soms gaat het naar tien plekken en wordt het ook nog eens doorgestuurd. Dit zou gestructureerder mogen, wie krijgt nou waarover bericht."

9. Ik voel mij betrokken bij Zorg aan Zet.

1) **Mee eens.**

2) **Niet mee eens, niet mee oneens** (sla vraag 13 over)

"Ik zeg 1,5. Ik voel me niet ultiem betrokken, maar het is ook wel wat meer dan gemiddeld."

10. Zou u (nog) meer betrokken willen worden bij Zorg aan Zet? (waarom wel/waarom niet?)

"Niet per se meer, maar ik vind het wel altijd prettig om betrokken te worden. Hun besluiten hebben natuurlijk wel altijd impact op wat wij aan het doen zijn. Omdat wij natuurlijk ook nog heel veel dingen op eigen houtje doen. Op het moment dat die toegevoegde waarde er ook echt niet meer is, dan vragen wij ons natuurlijk wel af of we dit nog moeten blijven doen. Afstemming is wel heel belangrijk."

11. Zou u (meer) willen meedenken over de diensten/producten van Zorg aan Zet? (Waarom wel/waarom niet?)

"Ja dat sowieso en doen wij ook wel al, daar heb je zelf ook baat bij, omdat je dan ook meer inspraak hebt in de dingen die gedaan of besloten worden. Als je dit niet doet moet je daarna ook niet mauwen als het niet wordt of is zoals jij wilt."

- **Levert u wel eens input voor de diensten/producten van Zorg aan Zet? (waarom wel/waarom niet?)**

"Ja, bij Zorgnet Limburg ben ik vanaf het begin betrokken geweest en nu met de herzieningen hebben wij ook weer contact. Met de ambassadeurspool hebben wij natuurlijk ook regelmatig contact."

12. Wordt u te veel, voldoende/goed of te weinig geïnformeerd over de dienstverlening/producten van Zorg aan Zet?

"Er mag meer geïnformeerd worden over de planning van Zorg aan Zet. Wat is de bedoeling en de planning, bijvoorbeeld in de ZorgGazet."

- **Hoe wordt u het liefst op de hoogte gehouden? Hoe vaak?**

"Digitaal, ik denk dan aan een maandelijkse update, met dan voornamelijk professionele informatie over de projecten die lopen of de stand van zaken. Hier mag iets meer structuur in. Via bijvoorbeeld de contactpersonen van Zorg aan Zet."

13. Bent u het eens met deze stelling?

"Ik zou er voor openstaan om in mijn professionele netwerk als "ambassadeur" van Zorg aan Zet op te treden." (door bijvoorbeeld een testimonial te schrijven of te spreken over mijn samenwerking met Zorg aan Zet)

- **Waarom wel/ waarom niet?**

"Op individueel niveau zou ik dat wel doen, maar in de totaliteit weet ik dat niet. De toegevoegde waarde van Zorg aan Zet is voor ons op dit moment een issue, de samenwerking is goed, maar wat voeg je nou echt toe? Ik vind dit dus een lastige. Misschien op onderdelen best wel. Maar ja of het dan over de samenwerking moet gaan..."

14. Praat u in uw professionele netwerk wel eens over Zorg aan Zet?

"Als het zo uitkomt wel ja. Ik zit natuurlijk sterk op dat arbeidsmarkt verhaal. Er zijn in andere regio's niet zulke samenwerkingsverbanden zoals Zorg aan Zet. Dit zijn meestal mensen uit het vakgebied, die ik tegenkom op symposia ofzo."

- **Positief of negatief?**

"Positief, vooral Zorgnet Limburg is een sterk product."

- **Wat vertelt u?**

"Het hele arbeidsmarkt verhaal, Zorgnet Limburg komt dan wel sterk terug en dat we hierbinnen samenwerken."

1. Boodschappen

- Nieuwsbrief
- Website
- Jaarverslag
- Informatiemap

2. Interacties

- E-mail
- Telefonisch
- Forum
- Bijeenkomsten (leernetwerk, LOAZ, ambassadeursbijeenkomst, inspiHRe, etc...)
- Bezoeken/afspraken extern

3. Producten (volgens de website)

- Arbeidsmarktonderzoek RAIL
- Regioportretten
- Strategische personeelsplanning
- Leernetwerk SPP
- Raamovereenkomst Vernet
- EMR arbeidsmarktproject
- Anders werken
- Kwalificeren voor zorg en welzijn
- Competentievoorraad
- Centraal aanmeldpunt
- Assesment
- E- learning
- Zorgnavigator
- BIG herregistratie
- Imagocampagne Ik Ben Belangrijk
- Beroep oriëntatie op maat
- Landelijke opendag/week van zorg & welzijn
- Open dagen opleidingsinstituten
- Banenmarkten
- ZorgnetLimburg
- Mediaservice
- Social Media
- Mantelcontracten met uitzendbureau's
- Duurzame inzetbaarheid
- Work Ability Index
- Leernetwerk WAI
- Veilig werken in de zorg
- HRorganizer

4. Product in werking zien bij iemand anders

- Uitstapjes naar voorbeeld organisaties (voornamelijk LOAZ)
- Presentaties tijdens bijeenkomsten, successtory
- Per toeval, als ze elkaar onderling treffen

Bijlage 6 | Communicatiepunten teamoverleggen

Communicatie	Vragen	Wie, wanneer, wat zijn de belangrijkste punten en/of opmerkingen
Ken je deelnemers.	Welke externe contacten hebben plaatsgevonden?	
	Welke bijeenkomsten zijn er geweest?	
	Zijn er nog activiteiten of gebeurtenissen die voor (een van) onze deelnemers belangrijk zijn? (Kunnen we hier iets mee doen)	
Intern alignment	Welke successen of mijlpalen hebben we behaald?	
	Welke verhalen moeten er gedeeld worden?	
	Is iedereen op de hoogte van de nieuwste ontwikkelingen?	
Extern alignment	Hebben we onze successen en ontwikkelingen (en/of bijeenkomsten) al naar buiten gecommuniceerd of kunnen we iets naar buiten communiceren?	
	Zijn we visueel goed zichtbaar geweest tijdens externe bijeenkomsten?	
	Zijn er nog teksten op de website die moeten worden aangepast of moet er nog iets worden toegevoegd?	
	Zijn in de nieuwste teksten/artikelen alle informatie opgenomen en zijn ze op de juiste manier opgesteld?	
Conversation Company	Hebben we het conversatiepotentieel van onze touch points benut?	
	Hebben we de verwachtingen goed gemanaged (hoe kunnen we het een volgende keer doen?)	
	Hebben we genoeg geïnformeerd en gecommuniceerd naar de deelnemers? (wat kunnen we nog doen?)	
	Wat is de contentplanning voor de komende weken?	
	Hebben we via alle kanalen de content verspreid?	
	Welke deelnemers zijn intensief met ons bezig geweest en verdienen een (openbaar) bedankje?	
	Zijn er deelnemers die ingezet kunnen worden als ambassadeur? (Een artikel willen schrijven of een testimonial)	