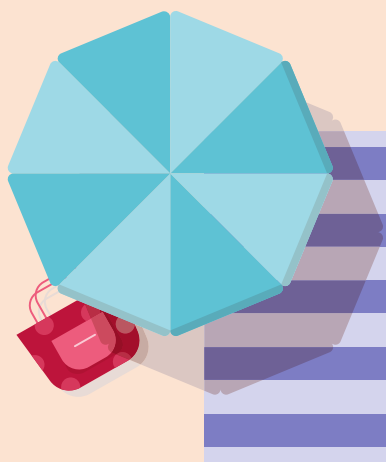


Integron's Employee Experience
zomer leesboek

Zon, zee, en EX



Welkom bij deze speciale zomereditie van onze digitale leesmap!

Of je nu aan het strand ligt, in de tuin van de zon geniet of even een momentje voor jezelf pakt op kantoor – dit is hét moment om je te laten inspireren door verhalen uit de praktijk. In deze editie hebben we een selectie gemaakt van artikelen en klant-cases die laten zien wat Employee Experience écht betekent.

Bij Integron geloven we dat werkgeluk, betrokkenheid en bevlogenheid de sleutel vormen tot succes. En dat begint bij luisteren naar je medewerkers, weten wat er leeft en continu verbeteren. In dit boek lees je hoe organisaties daar op hun eigen manier invulling aan geven – met tastbare resultaten én waardevolle inzichten.

Dus leun achterover, blader door de verhalen en laat je inspireren. Wie weet doe je net die ene ontdekking die jouw organisatie verder helpt.

Fijne zomer gewenst!

Team Integron



Inhoudsopgave

Employee Experience in Nederland 2025: Waarom leidinggevenden uit de bocht vliegen (en medewerkers op de rem trappen)	5
Helft van organisaties in Nederland heeft geen AI strategie	12
Heb oog voor de middenmoters binnen je organisatie	15
Deeltijdprinsessen versus voltijdkoningen	20
Klantcase: HTM brengt Employee Experience beter op de rails	26
Klantcase: Techniek Nederland Verzekeringen "Trots dat we samen een werkomgeving creëren waarin mensen zich goed voelen."	33

Een sterke EX strategie: de sleutel tot organisatiesucces	39
Klantcase: Keus Schoonmaak: "Uitkomsten KTO en MTO laten zien dat er nog genoeg werk aan de winkel is; het blijft nu eenmaal een continu proces."	44
Klantcase: Stichting Leidse Schouwburg-Stadsgehoorzaal: "Trots op goede resultaten MTO, maar continue opvolging blijft belangrijk"	47
CX en EX zijn één geheel: wat medewerkers voelen, merken klanten	54
Klantcase: Structureel aandacht voor Employee- én Customer Experience bij Aboma	61
Soepel manouvreren met Employee Experience in 2025	66

Employee Experience in Nederland 2025:

Waarom leidinggevenden uit de bocht vliegen

(en medewerkers op de rem trappen)

Meer geld op de rekening, maar minder hart voor de zaak. Het klinkt als een vreemde paradox, maar het is precies wat er speelt op de Nederlandse werkvloer. En als jij merkt dat je organisatie worstelt met verzuim, verloop en een gebrek aan enthousiasme – ondanks alle inspanningen – dan ben je zeker niet alleen. Op 8 april lanceerde Integron het nieuwe rapport over de employee experience in Nederland op basis van onderzoek onder 5000 werkenden in Nederland. Dit rapport kan je hier overigens downloaden, maar in dit artikel geef ik je graag een aantal learnings én tips.

Door: Robert Mentink - Business Manager EX

Het enthousiasme daalt, ondanks betere voorwaarden

Het goede nieuws: Nederlandse werknemers voelen zich iets meer betrokken bij hun werkgever dan vorig jaar. Ook het sollicitatiegedrag is wat afgenomen. Waar in 2024 nog 30% van de werknemers het afgelopen jaar had gesolliciteerd naar een baan bij een

andere organisatie, is dat percentage gedaald naar 24%. En het aantal medewerkers dat van plan is te solliciteren, is gedaald van 35% naar 30%.

Klinkt goed toch? De portemonnee is wat dikker geworden en medewerkers lijken wat loyaler. Maar voordat je de champagneglazen tevoorschijn haalt: het enthousiasme voor de werkgever brokkelt af. De eNPS – dé graadmeter voor enthousiasme – zakt van +7 naar +3. Bijna een nulpunt dus. Een hogere loyaliteit maar minder enthousiasme, hoe zit dat? Om dat te begrijpen kijken we naar de verschillende lagen in een organisatie.

De teammanager als vergeten schakel

We zoomen in op de verschillende managementlagen, te beginnen met de teammanagers – de ruggengraat van de organisatie.

Deze teammanagers hebben het afgelopen jaar hard gewerkt aan het enthousiasme van hun medewerkers. Met succes: de waardering die medewerkers ervaren, is gestegen. Maar de waardering die zij ontvangen van hun eigen leidinggevende (het middenmanagement/directie) is niet verbeterd.

Ze voelen zich onvoldoende gezien, gehoord en gewaardeerd. Daarnaast zijn ze uiterst kritisch op

het (hogere) managementteam en de communicatie met en vanuit hen. Ze geven aan onvoldoende op de hoogte te zijn van wat er speelt binnen de organisatie en willen beter worden geïnformeerd over de gang van zaken.

En het middenmanagement? Die worstelt voornamelijk met de werk-privébalans. Een kwart ervaart een (veel) te hoge werkdruk en ruim 40% is ongelukkig met de balans tussen werk- en privéleven. Ze nemen zorgen mee naar huis en laden hun batterij onvoldoende op.



Zou het kunnen dat het middenmanagement zo overspoeld wordt door hun eigen werk dat ze te weinig ruimte hebben om goed voor hun teammanagers te zorgen? Wij denken van wel.

Ruim 40% van het middenmanagement neemt zorgen mee naar huis en laadt de batterij onvoldoende op.

En het hoger management? Zij worstelen net als het middenmanagement met het vinden van de juiste balans. En opvallend genoeg: ook zij geven aan onvoldoende op de hoogte te zijn van wat er binnen de organisatie speelt. De organisatie is in veel gevallen geen geoliede machine waarbij iedere schakel soepel op elkaar aansluit. En dat frustreert.

Binnen managementlagen wordt niet met één stem gesproken

Het onvermogen of de onvrede van de ene managementlaag sijpelt dus langzaam maar zeker door naar de andere. Een gevalletje van follow the leader, maar dan met een negatieve stemming in plaats van een vrolijk dansje.

Er ontstaat geleidelijk een kloof tussen medewerkers en teammanagers aan de ene kant, en het midden- en hoger management aan de andere kant. Tegenwoordig zien we bij organisaties steeds vaker dat teammanagers eerder kritiek uiten over het hogere management richting de medewerker dan dat ze hen op de werkvloer vertegenwoordigen. Er lijkt niet met één stem te worden gesproken.

“Sorry beste medewerker, ik zelf zou A, B en C wel willen regelen voor jou, maar de directie wil dat niet.”

Je zou nu kunnen zeggen dat de teammanager 'de mol' of de saboteur is in dit geheel, maar dat is niet geheel terecht. Zij voelen zich immers onvoldoende gehoord en geïnformeerd door de lagen boven hen, wat resulteert in een gevoel van wantrouwen.

Dit brengt ons bij de piramide van Patrick Lencioni. Deze piramide laat zien dat vertrouwen de fundering is voor samenwerking en daarmee voor resultaat. Wanneer er vertrouwen is, durf je je kwetsbaar op te stellen. Je vraagt om hulp, geeft toe wanneer je een fout hebt gemaakt en je geeft en ontvangt feedback. Hierdoor ontstaat ruimte voor constructief conflict, waarbij je je (afwijkende) visie op tafel legt in plaats van deze via roddels te verspreiden.



Alleen wanneer je dit constructieve conflict hebt gehad, voel je je betrokken bij het uiteindelijke besluit. Vanuit deze betrokkenheid komt verantwoordelijkheid voort. En via deze weg kan het gewenste resultaat worden behaald.

Bij werkend Nederland gaat het al mis bij de basis: het vertrouwen. Door dit gebrek aan vertrouwen worden uitdagingen niet openlijk besproken en kritiek onvoldoende geuit. Hierdoor weet men niet goed wat er bij de ander speelt. Als gevolg wordt er onvoldoende betrokkenheid ervaren, geen verantwoordelijkheid genomen en lijkt iedere laag vooral met zichzelf bezig te zijn in plaats van met het grotere plaatje.

Verandering is geen quick fix (en vaak eerder een boemerang)

Nu zou je misschien denken: tijd voor verandering! Een nieuwe koers, een frisse wind door de organisatie. Maar pas op: uit onderzoek blijkt dat we helemaal geen sterke veranderaars zijn.

Zodra er sprake is van een grote organisatieverandering (24% van de organisaties zit momenteel in zo'n verandering), zien we dat vrijwel alle resultaten onder druk komen te staan. De eNPS keldert naar -6, bijna de helft van de medewerkers gaat op zoek naar een nieuwe baan en 1 op de 5 medewerkers meldt zich vaker ziek.

Opmerkelijk is daarnaast dat 1 op de 3 hoger management-/directieleden van organisaties die in een grootschalige verandering zitten, niet volledig achter de eigen strategie staat. Tja, als de volledige top niet achter de nieuwe koers staat, hoe moet de gehele organisatie dan volgen?

Wat nu? Tijd voor scherpe keuzes en hernieuwde verbinding

De vraag die nu op tafel ligt: hoe keren we het tij? Hoe zorgen we ervoor dat leidinggevenden niet (verder) uit de bocht vliegen en medewerkers niet massaal op de rem trappen?

Het antwoord is eigenlijk vrij simpel, maar niet makkelijk: maak keuzes en bouw aan vertrouwen. Dat kost tijd. En daarom pakt werkend Nederland vaak de meer eenvoudige weg: we maken keuzes vóór mensen, niet mét mensen.



Wil je het volledige rapport over de employee experience in Nederland 2025 lezen? [Download het hier!](#)



Helft organisaties in Nederland heeft geen AI-strategie

AI is niet meer weg te denken, maar bereikt het gros van de Nederlandse werknemers nog niet. Slechts 26% maakt actief gebruik van kunstmatige intelligentie in hun dagelijkse werk. Tegelijkertijd geeft bijna de helft van de organisaties aan geen duidelijke AI-strategie te hebben. Dat blijkt uit het nieuwe whitepaper van Integron: "Welke rol speelt AI anno 2025 op de werkvloer?". AI heeft de potentie om werk slimmer, efficiënter én leuker te maken – maar voorlopig blijft het bij beloftes.

Door: Egbert Engelfriet - Managing Director Integron

AI in Nederland: wel in de directiekamer, maar niet op de werkvloer

De adoptie van AI blijkt sterk geconcentreerd bij het hoger management. 57% van de directieleden gebruikt AI, maar bij uitvoerende medewerkers zonder klantcontact ligt dat percentage op slechts 17%. Een gemiste kans, want juist op de werkvloer kan AI bijdragen aan werkverlichting, hogere klantgerichtheid en meer werkplezier.

Grote verschillen tussen sectoren en functiegroepen

De adoptie verschilt aanzienlijk per branche. In ICT en financiële dienstverlening wordt AI relatief vaak ingezet, maar in sectoren als zorg, transport en retail blijft het gebruik achter. Belemmerende factoren zijn onder meer een gebrek aan expertise, hoge implementatiekosten en zorgen over privacy.

Ook binnen organisaties zien we een kloof. AI-gebruikers voelen zich lang niet altijd deskundig. Slechts 43% beschouwt zichzelf als ervaren gebruiker. Daar komt bij dat 61% verwacht zich nieuwe vaardigheden eigen te moeten maken. En onder niet gebruikers denkt 35% – wellicht ten onrechte – dat ze geen nieuwe kennis nodig hebben.

AI-gebruik leidt tot meer beweging op de arbeidsmarkt

Opvallend is dat AI-gebruikers vaker van baan wisselen. 34% solliciteerde het afgelopen jaar, tegenover 21% van de niet-gebruikers. Daarnaast overweegt 41% een nieuwe stap te zetten. De verklaring? AI-gebruikers blijken innovatiever, zelfstandiger en toekomstgerichter – en zoeken een organisatie die hen daarin faciliteert.

Van hype naar houvast: AI vraagt om strategisch leiderschap

De roep om richting is duidelijk. AI wordt pas waardevol als het breed gedragen wordt en een integraal onderdeel vormt van organisatieontwikkeling. Daarvoor zijn drie dingen nodig: een visie op AI, toegankelijke toepassingen én een cultuur waarin leren, experimenteren en verbeteren centraal staan.

“Wie nu investeert in AI-bekwaamheid, wint op meerdere fronten, niet alleen in proces-optimalisatie, maar ook in betrokkenheid,

**[Download hier het volledige whitepaper:
Welke rol speelt AI anno 2025 op de werkvloer?](#)**

Heb oog voor de middenmoters binnen je organisatie

Ben je als organisatie ook aan de slag gegaan met het verbeteren van de medewerkerbeleving? Waarschijnlijk ben je dan eerst aan de bak gegaan op organisatieniveau. Vragen als 'Wat willen wij als organisatie voor onze medewerkers?' en 'Wat hebben onze medewerkers nodig?' zijn de managementtafel gepasseerd en vanuit een bepaalde visie en/of medewerkerfeedback zijn de eerste plannen geboren. Vervolgens ben je waarschijnlijk tot het besef gekomen dat hetgeen dat voor afdeling Sales nuttig is om te doen, niet perse voor de afdeling IT gaat werken en dat de medewerkers van Ploeg 1 niet dezelfde behoeften hebben als die van Ploeg 2. De stap naar een afdeling-/teamgerichte aanpak heb je daarom natuurlijk al gemaakt.

Door: Quinty van Linden - Research Consultant bij Integron

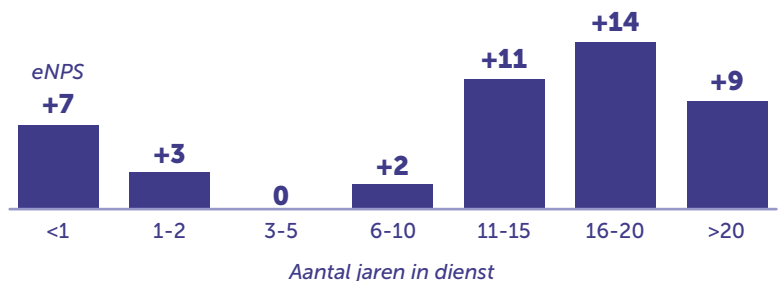
Dit alles is goed en logisch. 'Keep up the good work' zouden we als Integron graag tegen je zeggen. In dit artikel gaan we deze werkwijze volgens het organogram ook zeker niet ter discussie stellen. Wel willen we je aanmoedigen om ook eens vanuit een ander perspectief naar medewerkerbeleving te kijken. Dat er verschillen zijn in medewerkerbeleving tussen de afdelingen/

teams binnen jouw organisatie was je al lang duidelijk, maar hoe zit het met dienstjaren? Hoe ervaren de nieuwkomers binnen jouw organisatie het werk en hoe verschilt dit van de oude garde? En de groep middenmoters, hoe zitten zij eigenlijk in de race?

Hoe langer iemand in dienst is, hoe trotser, loyaler en meer betrokken iemand is

Uit ons landelijk medewerkerbelevingsonderzoek blijkt dat de medewerkerbeleving verschilt wanneer er wordt gekeken naar het aantal dienstjaren. Een eerste verschil wordt er gezien in de mate van trots, loyaliteit en betrokkenheid. Eigenlijk kunnen we simpelweg stellen: hoe langer iemand in dienst is, hoe trotser, loyaler en meer betrokken iemand is. Een sterke binding met de organisatie is er niet vanaf dag één en heeft tijd nodig om te groeien. Gemiddeld genomen zijn de veteranen van jouw organisatie dan ook het meest trots, lokaal en betrokken.

Wanneer we kijken naar enthousiasme (uitgedrukt in eNPS) zien we echter een ander verhaal:



Medewerkers komen relatief enthousiast de organisatie binnen. Over het algemeen wordt het nieuwe werk leuk gevonden en wordt er veel aandacht aan de nieuwkomers besteed. Zo ligt er vaak een mooi onboardingsplan klaar en leidinggevendenden checken met regelmaat in met de vraag hoe het gaat.

Bij de groep die langer dan 1 tot 2 jaar is, zien we een stuk minder enthousiasme. Zo komt de eNPS bij de groep medewerkers die 3 t/m 5 jaar in dienst is uit op 0. De wittebroodsweken lijken binnen organisaties dus zo'n 1 tot 2 jaar te duren en daarna wordt de roze bril afgezet. Het enthousiasme zien we pas weer terug bij medewerkers die langer dan 10 jaar in dienst zijn. De vraag rijst wat die dip in enthousiasme dan veroorzaakt?



Waar lopen de medewerkers die een middellange termijn in dienst zijn tegenaan?

Het eerste wat opvalt is dat medewerkers die voor een middellange periode in dienst zijn, 3 tot 10 jaar, minder tevreden zijn over het werk zelf. Zo ervaart men minder voldoening, afwisseling en het meest belangrijk: minder plezier. Mensen zijn misschien dan wel gewoontedieren, maar er is wel een behoefte aan een bepaalde mate van uitdaging. Medewerkers die zo'n 3 tot 10 jaar in dienst zijn hebben er volgens ons landelijk onderzoek moeite mee om deze uitdaging binnen de organisatie of binnen het werk te vinden. Ze kennen de klappen van de zweep al wel. Deze medewerkers zijn niet alleen kritisch op het werk zelf, maar ook op de ontwikkelmogelijkheden binnen de organisatie en de coaching van de direct leidinggevende. Er wordt verwacht dat de leidinggevende de medewerker helpt in zijn/haar ontwikkeling en in het vinden van een mooie uitdaging om er zo voor te zorgen dat het werk plezierig blijft en voldoening blijft geven.

Timing, proactiviteit en een persoonlijke aanpak van de leidinggevende richting de medewerker zijn hierbij essentieel. We zien regelmatig dat een gesprek over de toekomst pas wordt gevoerd op initiatief van de medewerker wanneer hij/zij al een tijdje op het werk is uitgekeken en de deur naar andere organisaties al

wagenwijd open staat. Dit wil je natuurlijk voor zijn. Wees je daarbij ook van bewust dat er geen one size fits all is. Oftewel, geen one groeipad fits all. Waar Jeremy na een paar maanden alles al in de smiezen heeft en door wilt groeien, is Ineke na vier jaar nog steeds helemaal in haar element. Ken je collega's dus.

Conclusie?

Binnen het gros van de organisaties zien we dat er veel aandacht wordt besteed aan medewerkers die net in dienst zijn en dat er tegelijkertijd goed op wordt gelet wat de oude garde roept. Dit resulteert in veel gevallen in een hogere mate van enthousiasme zoals we ook zien in ons landelijk onderzoek. De middenmoot, de medewerkers die zo'n 3 tot 10 jaar in dienst zijn, lijkt regelmatig tussen wal en schip te vallen. Deze groep verliezen vele organisaties uit het oog. Ons advies vind je daarom in dikgedrukte letters in de titel van dit artikel. Door goed naar deze groep te luisteren en aan de slag te gaan met hun input, zet jouw organisatie weer een stap voorwaarts naar een betere employee experience.



Deeltijdprinsessen versus voltijdkoningen

Het is wellicht een wat afgezaagde start van een artikel, maar we gooien hem er toch nog maar een keer in: 'de arbeidsmarkt staat onder hoogspanning'. Volgens sommige experts ligt een van de oplossingen van het tekort bij het verminderen van parttime werken.

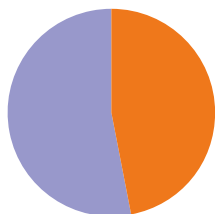
Door: Quinty van Linden - Research Consultant

Volgens het CBS werkte in het eerste kwartaal van dit jaar bijna de helft van de beroepsbevolking parttime, dus om te stimuleren dat deze mensen meer uren gaan maken, is het niet eens zo'n gekke gedachte. Los van dat er uiteraard ook een hoop tegenstanders zijn van deze gedachte, is het wel interessant om te bekijken hoe de medewerkersbeleving van parttimewerkers eruitziet en wat hen zou motiveren om meer te gaan werken. Mocht je als organisatie je medewerkers van parttime naar fulltime willen laten bewegen, waar moet je dan mee aan de slag? Wat is het verschil in werkbeleving tussen deeltijdprinsessen en voltijdconingen? We duiken er samen in!

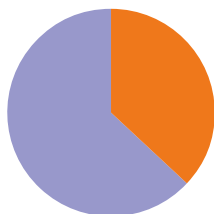
Parttime versus fulltime

Laten we eerst maar even kijken wie het voornamelijk zijn die binnen organisaties parttime werken. Je voelt hem al aankomen, anno 2024 zijn het (helaas) nog steeds voornamelijk vrouwen die parttime werken. Uit ons landelijke medewerkersbelevingsonderzoek blijkt dat 53% van de vrouwen parttime werkt versus 16% van de mannen. Verder blijkt dat hoe hoger op de carrière ladder, hoe minder er parttime wordt gewerkt. Slechts 3% van het hogere management en directie werkt parttime.

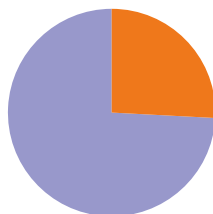
Wat betreft generaties zien we het volgende:



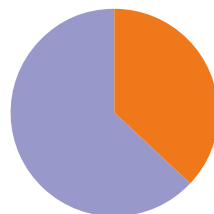
Babyboomers
47% parttime



X-generatie
37% parttime



Millenials
26% parttime



Z-generatie
37% parttime



Opvallend hierbij is natuurlijk de jongste generatie waarbij ruim 1 op de 3 parttime werkt.

Waarbij gemiddeld voor 45% van alle parttime-werkers het niet mogelijk is om meer uren te werken, is dit voor 80% van de parttime Gen Z'ers wel het geval. Deze generatie kiest dus bewust voor me-time in plaats van werk. Werk is volgens deze groep één onderdeel van het leven, maar het leven zou hier niet om moeten draaien.

**Ruim 1 op de 3
Gen-Z'ers werkt
parttime**

Hoe krijg je parttimers zover om te gaan voor een fulltime dienstverband?

Parttime werkend Nederland is gevraagd wat de werkgever kan doen om ervoor te zorgen dat de medewerker meer uren gaat werken. Voor de medewerkers waarbij meer werken überhaupt een optie is, is een hoger salaris antwoord nummer één. Vooral de jongste generatie op de werkvloer is hier zeer duidelijk in. Meer uren werken is pas aantrekkelijk wanneer het beduidend meer loont. De belastingdruk neemt toe wanneer er fulltime wordt gewerkt en wanneer het financiële verschil gering is, is de keuze voor parttime al snel gemaakt.

Op nummer twee staat het flexibeler indelen van de uren. Werk-privébalans is voor parttimers nóg belangrijker dan voor fulltimers (en ook voor hen is het al van groot belang).

“De belastingdruk neemt toe wanneer er fulltime wordt gewerkt en wanneer het financiële verschil gering is, is de keuze voor parttime al snel gemaakt.”

De vraag is dan natuurlijk of je dit moet willen?

Het antwoord hierop is niet zo simpel en hangt echt af van op welke manier je naar de situatie kijkt. Wat we wel kunnen doen is wat verschillen tussen

fulltimers en parttimers die wij in ons landelijk onderzoek zien voor je op een rijtje zetten:

- Fulltimers zijn enthousiaster, trotser en meer betrokken bij de organisatie dan parttimers. Het enthousiasme (uitgedrukt in eNPS), de mate van trots en van betrokkenheid van parttimers is zelfs negatief. Voor organisatiesucces zijn enthousiaste, trotse en betrokken medewerkers natuurlijk essentieel dus in die zin zou het voor organisaties beter zijn om zoveel mogelijk fulltimers in dienst te hebben.
- Het verzuim en sollicitatiegedrag ligt van parttimers daarentegen lager dan van fulltimers. Verloop en verzuim brengt behoorlijke kosten met zich mee dus dit is dan weer in het voordeel van parttimers.

Op veel punten kijken fulltimers en parttimers op eenzelfde manier naar de werkgever. Zo zitten er nauwelijks tot geen verschillen in de manier waarop men bijvoorbeeld naar het werk zelf, de direct leidinggevende of naar de arbeidsomstandigheden kijkt. Parttimers zijn daarentegen wel een stuk kritischer op het carrièreperspectief en de doorgroei-mogelijkheden die de werkgever biedt, maar tegelijkertijd is dit voor hen ook een stuk minder belangrijk.

Zorg dat iedereen op de hoogte is wat er binnen de organisatie afspeelt

Een essentieel verschil zit wel in de mate waarin parttimers op de hoogte zijn van wat zich binnen de organisatie afspeelt. Het blijkt voor organisaties lastig te zijn om ook de parttime medewerkers goed te betrekken bij de organisatie, wat uiteindelijk leidt tot een zwakkere binding met de organisatie als geheel en de bijbehorende doelen. Om als organisatie succesvol te zijn is het echter van belang om hier verbetering in te realiseren. Vraag jezelf dus eens af: hoe zorg jij dat ook parttime medewerkers worden betrokken bij de organisatie? Want zolang Nederland parttime-paradijs blijft en je jouw parttimers niet naar fulltime wil of kan bewegen zal je hier een antwoord op moeten vinden.



*Vraag jezelf dus eens af:
hoe zorg jij dat ook parttime
medewerkers worden
betrokken bij de organisatie?*



H'TM brengt Employee Experience beter op de rails

HTM verzorgt met tram en bus het openbaar vervoer in de Haagse regio. Om haar medewerkers enthousiast en betrokken te houden, is inzicht in wat hen bezighoudt belangrijk. Via een partnership met Integron wil HTM verder met de feedback en opvolging van eerder uitgevoerde belevingsonderzoeken en zorgen dat onderzoek meer gedragen wordt in de organisatie. De eerste stappen binnen dit meerjarenprogramma zijn inmiddels gezet, inclusief een eerste gezamenlijk HTM Belevingsonderzoek met een hoge respons!

De samenwerking is in de zomer van 2024 van kracht gegaan via een door Integron gewonnen aanbesteding. "HTM kon zich vinden in onze visie en uitgangspunten dat je employee experience als een doorlopend en continu programma moet beschouwen. Dat deel uitmaakt van de bedrijfsstrategie en waarbij medewerkers bij elke stap betrokken worden: van feedback tot verbetering. Employee experience is nu eenmaal iets dat de hele organisatie aangaat. Vandaar ook de verbintenis voor meerdere jaren. Vanuit continu programma-management kun je echt doorschakelen en stappen zetten", zegt Robert Mentink, Business Unit Manager Employee Experience bij Integron.

Kerstspeech in de zomer

Hij vervolgt: "Belangrijk is te weten wat je wil vanuit de missie en visie van HTM en welke doelen je wilt realiseren op het gebied van employee experience. Die spreek je met elkaar af en zet je neer in een gedetailleerd programmaplan. Dat betekent een dedicated team samenstellen vanuit HTM, onder meer met HR, management en communicatie, en vanuit Integron met een organisatieadviseur, onderzoeksleider en -ondersteuner. Samen vormen deze het programmateam. Binnen het programma zijn we veel in contact met elkaar. Iedere week meeten we. Tijdens een kick-off op locatie hebben we vorig jaar de doelen en kaders geschetst met als voorlopig eindpunt december 2026. Om het tot de verbeelding te spreken lieten we de HTM-projectteamleden een kerstspeech 2026 voorbereiden. Daarin werd en beetje op een ludieke manier, maar zeker met serieuze ondertoon, teruggeblikt op de periode zomer 2024 – december 2026 en konden we zo zien waar HTM staat, en wat er op het gebied van employee experience is gerealiseerd."

"Binnen het programma zijn we ook veel in contact met elkaar. Iedere week meeten we."

Acceptatie

Het meer laten dragen van belevingsonderzoek binnen HTM is een van de uitgangspunten binnen het meerjarenprogramma. Daarbij draait het om het creëren van draagvlak en alle medewerkers betrekken. Een bestaande formule die daartoe wordt gehanteerd is die van Maier, $E = K \times A$, ofwel: Effectiviteit = Kwaliteit x Acceptatie.

“Acceptatie is de basis en de rode draad” zegt Dennis Went, Program Development Manager, die namens Integron organisatieadviseur is binnen het programmateam en de formule toelichtte tijdens de aanbesteding én de kick-off. “Het komt erop neer dat we ‘waardeloze kwaliteit willen voorkomen’: ook al is de kwaliteit van de oplossing nog zo goed, als er geen acceptatie is van de organisatie bereik je niet het beoogde effect. Met het programmateam is er een stakeholderanalyse gedaan om te bepalen welke personen en/of teams op welke manier en wanneer betrokken moeten worden. Wat hierin essentieel is, is communicatie. Daartoe is er met een communicatieadviseur van HTM een uitgebreid communicatieplan opgezet. Iedereen binnen HTM moet op de hoogte zijn wat er gebeurt, waarom iets gebeurt en wat er met de feedback wordt gedaan.”

Belevingsonderzoek: hoogste respons ooit

Na de kick-off, het maken van afspraken en het bepalen van de langetermijndoelstellingen, was het in november 2024 tijd voor het eerste breed opgezette HTM Belevingsonderzoek. Het eerste meetmoment en antwoord op de vraag of medewerkers de vragenlijst 'massaal' zouden invullen? Duidelijk werd dat medewerkerbeleving leeft binnen HTM. Dat resulteerde in een hoge respons. "Een resultaat waar wij blij mee waren", zegt Robert. "Ook gezien de verschillende doelgroepen die er zijn binnen HTM, variërend van mensen op kantoor tot buschauffeurs en trambestuurders. Die moesten allemaal bereikt worden. Via reguliere communicatiekanalen, zoals e-mail en intranet, maar ook via GIF-animaties op beeldschermen en afbeeldingen bij de koffiemachine. Gezien de respons is dat dus succesvol gebleken", vult Dennis aan.



Acceptatie: opvolging in de organisatie

De respons is één; opvolging is twee. “De resultaten van het medewerkeronderzoek zijn nu bekend. Het gaat erom dat met de feedback aan de slag wordt gegaan en dat medewerkers ook kunnen zien dat er iets wordt gedaan met de uitkomsten van het onderzoek. Dat draagt bij aan de acceptatie en dus betrokkenheid van medewerkers.

De opvolging hebben we op verschillende manieren aangepakt. Onder meer via een analyse van de resultaten met de projectgroep en HR. Ook is de directie op de hoogte gesteld en is in samenspraak bepaald hoe het proces van de opvolging eruit ziet en waar de focus op moet komen te liggen. De aanpak van focuspunten kan verschillen binnen de organisatie en kan ook niet altijd centraal worden bepaald. Daarnaast hebben we HR getraind op drie momenten, zodat ze volledig de regie kunnen pakken in de opvolging. Stapsgewijs is HR meegenomen volgens het principe ‘voordoen door Integron, samen doen in co-creatie om uiteindelijk zelf te kunnen doen door HR HTM’. Zij gaan nu effectief met de feedback aan de slag om te zorgen dat de onderzoeksresultaten een plek krijgen om op strategisch, tactisch en operationeel niveau zaken te verbeteren. De wil is er om te slagen”, aldus Dennis.

Succes van maken

Robert besluit: "Employee experience vraagt om een continu karakter dat integraal deel uitmaakt van de doelstellingen van HTM en bovendien bijdraagt aan de aantrekkelijkheid van HTM als werkgever. Alle tools zijn voorhanden om er een succes van te maken. De komende periode staan er nog meer onderzoeken en adviesmomenten gepland. Eind 2026 kan HTM zien welke stappen er allemaal zijn gezet, met welke resultaten en of de geschetste doelen zijn gerealiseerd. Wordt vervolgd dus!"





**“Trots dat we samen
een werkomgeving
creëren waarin mensen
zich goed voelen”**

Techniek Nederland Verzekeringen, gevestigd in Woerden, is een dochteronderneming van Techniek Nederland; een ondernemersvereniging van installatiebedrijven en elektrotechnische detailhandel. “Wij zijn voor de leden van Techniek Nederland hét verzekeringskantoor. Al onze verzekeringen zijn afgestemd op de branche en desbetreffende klanten, en we bieden maatwerk. Omdat we groot inkopen voor een homogene groep zijn we bovendien vaak goedkoper dan andere aanbieders. Wat bijdraagt aan de algehele medewerkerstevredenheid is de goede samenwerking met ons moederbedrijf. Het voelt niet als een moeder-dochter-relatie, maar we beschouwen elkaar als collega’s. Onlangs zijn we tijdens een personeelsdag met z’n allen gaan klussen op een zorgboerderij. Dan zie en merk je dat we kunnen lezen en schrijven met elkaar. We gaan goed met elkaar om. Leuk om te zien en dit zo samen te beleven”, aldus Hans.

Goede mix

Het team van Techniek Nederland Verzekeringen kenmerkt zich volgens Hans door een goede mix. “Variërend in leeftijd van zo’n 25 jaar tot 60 jaar en een evenredige verdeling tussen mannen en vrouwen. Het team bestaat uit zestien medewerkers. Een groot deel daarvan werkt hier al langer dan tien jaar. We passen nog net in één vergaderzaal. We zijn elke dag op elkaar aangewezen. Dat betekent bij het aantrekken van nieuwe medewerkers dat we altijd goed kijken of iemand binnen het team past. En vooral dat mensen bereid zijn om voor klanten en collega’s een extra

stapje te zetten. Dat is ons handelsmerk. De meesten hebben te maken met klantcontact. Daarom investeren we voortdurend in ons personeel. We bieden onze medewerkers tijd en ruimte om te besteden aan opleidingen en om hun kennis en kunde bij te spijkeren. Sowieso moeten onze commerciële medewerkers om de drie jaar opnieuw examen doen om hun papieren en diploma's up-to-date te houden. Dat is een van de uitdagingen binnen de assurantiebranche waar we mee te maken hebben. Sommigen mensen stappen hierdoor helaas uit het vak. Het vraagt ook best wel wat van je. Personeelstekort is iets waar we als bedrijf en zeker als branche mee geconfronteerd worden. En we hebben nu eenmaal voldoende gekwalificeerde en gemotiveerde mensen nodig om te blijven groeien. Ook daarom is het belangrijk aantrekkelijk te zijn en blijven als werkgever en er te zijn voor je medewerkers."

Aandacht geven en luisteren

Volgens Hans zit het geheim van tevreden en enthousiaste medewerkers voor een belangrijk deel in aandacht geven, luisteren en kijken waar mensen behoefte aan hebben en daarop inspelen. "En voortdurend met elkaar praten en bezig zijn met elkaar. Samen zorgen dat het werk leuker wordt. We doen aan teambuilding en hebben regelmatig uitstapjes. Onze medewerkers zijn het kloppend hart van onze

organisatie en daarmee het fonkelende visitekaartje richting onze klanten. Want die wisselwerking is overduidelijk aanwezig. Wij weten wat onze medewerkers, maar ook onze klanten willen. We kennen de branche als geen ander. Door eigen inzicht en ervaring, maar ook dankzij medewerker- en klantonderzoeken die al jaren door Integron worden uitgevoerd. Op deze manier proberen we steeds beter behoeften te fine-tunen en daar adequaat op te acteren. Mijn deur staat bij wijze van spreken altijd open, en dat wordt gewaardeerd door de medewerkers getuige het hoge cijfer van maar liefst gemiddeld een 9 dat ik van ze heb gekregen bij het medewerkerstevredenheids-onderzoek. Heel blij mee.”

“Onze medewerkers zijn het kloppend hart van onze organisatie en daarmee het fonkelende visitekaartje richting onze klanten.”

Duidelijkheid naar klanten

Recent klantonderzoek laat zien dat Techniek Nederland Verzekeringen er zeker ook goed op staat bij haar klanten. “We bedienen zo’n 1.700 technische bedrijven met onze verzekeringen door heel Nederland. Met een NPS van +12 zitten we ruim boven de branche-benchmark (+3). Klanten weten wat ze aan ons hebben. En natuurlijk zijn er altijd wel

wat verbeterpunten. Klachtafhandeling is er zo een. Daar scoorden we een paar jaar terug nog een 4,4 en haalden we de afgelopen keer een 6,5. Als een relatie belt met officiële klacht, dan komt deze bij mij op mijn bureau en begeleid ik de afhandeling. Die duidelijkheid wordt gewaardeerd door onze klanten. Hoe dan ook doen we er iets mee. Momenteel zijn we bezig met het opzetten van klantportalen. Klachten of vragen kunnen waarschijnlijk vanaf dit najaar ook online worden gedeponereerd, maar wie liever belt, kan dat ook blijven doen. Belangrijk is dat we hiermee onze bereikbaarheid en opties verruimen. In de volgende onderzoeken zullen we weten hoe de klant daarover denkt. We houden om het jaar een klanttevredenheidsonderzoek, waarbij we steeds de helft van onze klanten laten bevragen. Dit om mogelijke onderzoek-moeheid bij onze klanten tegen te gaan.”

Vertrouwen

Hans kijkt vol vertrouwen naar de volgende medewerker- en klantonderzoeken die over een tijdje gepland staan. “Tot nu toe hebben we altijd goed gescoord en ik verwacht eerlijk gezegd dat we die lijn handhaven en liefst nog verbeteren. Het is fijn om dit uit te besteden aan een bureau met kennis van zaken. Via ons moederbedrijf zijn we in 2019 in contact gekomen met Integron en sindsdien verzorgt ze ook voor ons de onderzoeken.

Die samenwerking bevalt uitstekend. Integron heeft deskundige mensen in dienst en we waarderen hun persoonlijke benadering. We hebben te maken met een vast team vanuit Integron dat precies weet wat we willen en ons zo nodig ook altijd van goede adviezen voorziet. Kennis en inzicht zijn voor ons essentieel. Om te weten wat er speelt en leeft bij onze medewerkers en klanten, en hoe we onze producten kunnen blijven verbeteren. Steeds als onderzoeksresultaten bekend zijn, gaan we er met het hele team voor zitten en bespreken we deze. Vervolgens bekijken en bepalen we samen welke opvolging gewenst is. Daar koppelen we vaak een tijdpad aan om mogelijke verbeteringen te realiseren. Daarnaast blijven we ons ook verder ontwikkelen. We investeren bijvoorbeeld in AI, maar ook in ICT-projecten en opleidingstrajecten. We merken dat het enthousiasme van onze medewerkers uitstraalt naar onze klanten. En dat is mooi. Of ik volgend jaar weer op het podium sta bij de Beleving Awards? Wie zal het zeggen. Er zijn natuurlijk heel veel andere goede bedrijven in Nederland. Maar ik zou er natuurlijk geen nee tegen zeggen!..”

“Steeds als onderzoeksresultaten bekend zijn, gaan we er met het hele team voor zitten en bespreken we deze.”

Een sterke EX strategie: de sleutel tot organisatiesucces



Als Sr. Consultant Employee Experience bij Integron zie ik dagelijks hoe organisaties werken aan het creëren van een sterke medewerkersbeleving. Een goed doordachte employee experience strategie is van onschatbare waarde. Organisaties die hier serieus werk van maken, plukken daar de vruchten van in de vorm van betrokken en tevreden medewerkers. Dit zie ik keer op keer terug in de praktijk.

Bij Integron helpen we organisaties om hun medewerkerstevredenheid te verbeteren. In dit artikel deel ik een aantal praktijkvoorbeelden die laten zien hoe een goede strategie in de praktijk werkt en wat dit oplevert.

De kracht van een doordachte aanpak

Een goed voorbeeld hiervan is Parkstad Inspecties, waar een strategische focus op medewerkers-tevredenheid heeft geleid tot indrukwekkende resultaten. Hun Employee Net Promoter Score (eNPS) van +44 ligt ver boven de benchmark. Dit toont aan dat medewerkers zich verbonden voelen met de organisatie en de werkgever met trots aanbevelen. Parkstad zet zich onder andere in voor een goede informatievoorziening en flexibiliteit, wat mede zorgt voor de hoge score. En stilzitten doen ze niet. De feedback wordt gebruikt om écht te verbeteren waar potentie zit door de gehele organisatie. Dit zorgt ervoor dat medewerkers zich gehoord voelen en gemotiveerd zijn om het beste uit zichzelf te halen.

Bij de [Stichting Leidse Schouwburg-Stadsgehoorzaal](#) zagen we een vergelijkbaar succesverhaal. Hun eNPS van +56 laat zien hoe goed het management investeert in de werkbeleving van de medewerkers. De medewerkers voelen zich thuis, voelen zich fysiek en emotioneel veilig en hebben het naar hun zin. Daar blijft het niet bij. De Office Manager en HR-adviseur benadrukte: "Integron heeft ons in de juiste richting gestuurd om adequaat met de feedback aan de slag te gaan en goede handvatten geboden voor het vervolgtraject."

Het vervolgtraject richt zich op de verbeterpunten van de organisatie volgens de medewerkers. Op termijn voeren ze nogmaals een onderzoek uit om te kijken of deze verbeteringen effect hebben gehad.

Deze continue cyclus van meten, analyseren en verbeteren is essentieel voor het behalen van blijvende resultaten.

Een continu proces en een sterke focus op medewerkerstevredenheid

Een ander praktisch voorbeeld is [Keus Schoonmaak](#). Zij laten zien dat een sterke employee experience geen eenmalige actie is, maar een continu proces waarbij het geluk van medewerkers centraal staat. Door structureel te investeren in medewerkerbeleving en continu te meten, analyseren en verbeteren, werkt Keus Schoonmaak gericht aan een werkomgeving waarin medewerkers zich gehoord en gewaardeerd voelen.

De kracht van continu inzicht

Om structureel te werken aan medewerker- en klantbeleving, koos Keus Schoonmaak bewust voor een meerjarenprogramma. "We kiezen bewust voor een meerjarenprogramma en continu inzicht in hoe we ervoor staan," aldus de directeur. "We willen weten wat onze medewerkers en klanten vinden en ervaren, en hoe dit zich ontwikkelt."

De eerste resultaten uit de onderzoeken leverden direct bruikbare inzichten op. "Dankzij de eerste uitkomsten van de medewerker- en klantbelevings-onderzoeken weten we waarmee we aan de slag moeten."

Deze inzichten gaven Keus Schoonmaak concrete handvatten om gericht verbeteracties in te zetten.

Focus op medewerkers als basis voor succes

Bij Keus Schoonmaak staat de medewerker voorop. De focus ligt in eerste instantie op medewerkers-tevredenheid. Als zij tevreden zijn, straalt dat uit naar hun klanten. Deze bewuste keuze benadrukt dat investeren in medewerkerbeleving een positief effect heeft op de klantbeleving en daarmee op het succes van de organisatie.

Een continu proces

Hoewel Keus Schoonmaak al positieve resultaten ziet, beseft de organisatie dat het verbeteren van de medewerker- en klantbeleving een doorlopend proces is. "Uitkomsten van het medewerkers- en klanttevredenheidsonderzoek laten zien dat er nog genoeg werk aan de winkel is. Het blijft nu eenmaal een continu proces."

Tips voor een sterke employee experience strategie

- **Kies voor een lange termijn aanpak:** Door continu te meten en te verbeteren, blijft de organisatie zich ontwikkelen.
- **Zet medewerkers centraal:** Enthousiaste medewerkers vormen de basis voor blijde klanten én het verlaagt verloop en verzuim.
- **Blijf in gesprek:** Structureel contact met medewerkers zorgt ervoor dat je weet wat hen beweegt en waar verbeteringen nodig zijn.
- **Actie is cruciaal:** Het verzamelen van inzichten is belangrijk, maar het verschil wordt gemaakt door daadwerkelijk werken aan de verbeterpunten.



Keus Schoonmaak:

“Uitkomsten MTO en KTO laten zien dat er nog genoeg werk aan de winkel is; het blijft nu eenmaal een continu proces”

Continu inzicht in wat medewerkers en klanten boeit en bindt is nodig voor een optimale employee en customer experience. Daarom heeft Keus Schoonmaak in 2022 Integron ingeschakeld voor een meerjarenprogramma. Het waarom, wat dat inhoudt, waar het toe moet leiden en wat het uiteindelijk oplevert, vertellen we in deze meerdelige business case-serie. Na delen 1 t/m 3 zijn we inmiddels aanbeland bij deel 4: een nieuwe fase in het programma en de resultaten van nieuwe medewerker- en klant-belevingsonderzoeken.

 nlangs heeft Integron in het kader van het meerjarenprogramma weer een medewerkers- en klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd. “Laat ik er niet omheen draaien: ik ben niet echt tevreden over de resultaten. Het gemiddelde cijfer bij het KTO van 7,38 valt me nog mee, maar ik zie dat het onderzoek lang niet altijd door onze contactpersonen of de persoon die weet wat er is ingekocht wordt ingevuld. Dat heeft uiteraard onze aandacht en dat betekent dat wij de voorbereiding met de juiste e-mailadressen nog zorgvuldiger moeten doen. Voor een ander deel zien we dat ook de communicatie met onze rayonleiders een punt van aandacht is. In sessies die we met Integron en onze rayonleiders hebben gehouden, hebben wij op voorhand al aangegeven deze functie een andere invulling te gaan geven. De feedback uit het KTO bevestigt de noodzaak hiertoe. De rayonleider wordt een operationeel manager, waarbij de

competenties en taken anders zijn dan die van een rayonleider, zoals wij tot nu kenden. De operationeel manager krijgt in deze nieuwe invulling alle tijd voor onze medewerkers en klanten en is dan niet meer bezig met randzaken”, zegt Jeroen Keus.

Opvolging feedback

Over het medewerkerstevredenheidsonderzoek is Jeroen redelijk tevreden. “Met een 7,62 zitten we boven de benchmark, maar zeker waar het onze medewerkers betreft, wil je natuurlijk hoger scoren. In december 2023 hebben we bijvoorbeeld de medewerker-app gelanceerd die de betrokkenheid van onze medewerkers moet vergroten. We zien dat deze weliswaar wordt gebruikt, maar lang niet door iedereen. We hebben dus kennelijk nog niet de verbinding weten te maken met alle collega’s. Ook dat heeft onze aandacht. Verder gaan we samen met Integron de resultaten van het MTO en KTO bespreken. En deze resultaten samen met de acties die we ondernemen ter verbetering kenbaar maken richting medewerkers en klanten. Vervolgens gaan we opvolging geven aan de feedback. Het MTO en KTO laten zien dat er nog werk aan de winkel is. Het blijft nu eenmaal een continu proces. Het programma eindigt eind 2024 begin 2025. Tot die tijd zal Integron nog enkele sessies begeleiden.



“Trots op goede resultaten MTO, maar continue opvolging blijft belangrijk”

“Onze medewerkers zijn trots, maar als organisatie glunderen wij ook. Met een eNPS van +56 doen we het echt supergoed. Dat betekent dat we heel veel enthousiaste mensen in huis hebben die genieten van hun werk, het plezier dat daarbij komt kijken en de vrijheden en fijne collegiale sfeer die ze daarbij ervaren”, zegt Sandra Lagendijk, Office manager en HR-adviseur bij Stichting Leidse Schouwburg-Stadsgehoorzaal.

Positieve beoordelingen

“Het helpt natuurlijk gigantisch mee in de beleving en enthousiasme van medewerkers als je op zulke bijzondere, sfeervolle locaties mag en kan werken. Dat zien we ook terug in de positieve beoordelingen. Medewerkers voelen zich hier thuis, voelen zich fysiek en emotioneel veilig en hebben het naar hun zin. Ook de onderlinge omgang verloopt prima. De collega's kunnen het over het algemeen goed met elkaar vinden. Ze helpen elkaar waar het kan”, zegt Sandra.

“Medewerkers voelen zich hier thuis, voelen zich fysiek en emotioneel veilig en hebben het naar hun zin.”

Inzicht belangrijk

Net als steeds meer mkb-organisaties ziet de Leidse Schouwburg het nut in van medewerkerstevredenheidsonderzoek en vervolgens het benutten van feedback. “We hadden vijf jaar geleden voor het laatst een onderzoek onder onze medewerkers uitgevoerd. Het werd hoog tijd. We vinden het belangrijk om inzicht te hebben in wat er speelt en leeft onder onze medewerkers. Op allerlei terreinen: van werksfeer tot de inzet van de organisatie op het gebied van diversiteit. Ook al hebben we een relatief kleine

organisatie met zo'n 35 mensen in vaste dienst, ongeveer 45 flexwerkers en bijna 30 vrijwilligers", zegt Sandra.

*"We vinden het belangrijk om
inzicht te hebben in wat er speelt
en leeft onder onze medewerkers."*

Professionalisering onderzoek en vervolgtraject

Sandra vervolgt: "Dit keer hebben we Integron ingeschakeld. Zij hebben al meer dan 30 jaar ervaring op het gebied van medewerkerstevredenheidsonderzoek en stonden en staan ons bij met advies en opvolgingstips. Samen met onze directeur hebben we met Integron een goede, constructieve bespreking gehad over de resultaten en de opvolging. Integron heeft ons daarbij in de juiste richting gestuurd om adequaat met de feedback aan de slag te gaan en heeft goede handvaten geboden voor het vervolgtraject. De samenwerking en het contact met Integron zijn dan ook uitstekend."

*"Integron heeft ons in de juiste richting
gestuurd om adequaat met de feedback
aan de slag te gaan en goede handvaten
geboden voor het vervolgtraject."*

Focuspunten

Een respons van 100% onder de vaste medewerkers en een gemiddelde respons van 77% toont dat de Leidse Schouwburg-Stadsgehoorzaal medewerkers goed heeft kunnen aansporen om deel te nemen aan het onderzoek. Sandra: "We zijn inderdaad blij dat onze medewerkers in groten getale hieraan hebben meegewerkt. Met het grote enthousiasme als meest in het oog springende resultaat. Natuurlijk kwamen er enkele focuspunten boven tafel. Bijvoorbeeld één over hoogte van de salariëring. Ondanks de daarvoor geldende en bindende cao nemen we dit punt mee in het vervolg.

Andere punten waren het beperkte aantal door-groeimogelijkheden. Maar dat is inherent aan de grootte van onze organisatie. De balans tussen werk en privé wordt ook door de medewerkers genoemd als aandachtspunt. En de communicatie tussen afdelingen.

Alle resultaten en focuspunten hebben we gecommuniceerd aan de verschillende teams en per team gaan we ermee aan de slag. Een stagiaire die in ons kaartverkoopteam werkt, houdt zich in een afstudeerproject expliciet bezig met de communicatievraagstukken. Wat de werk-privé-balans betreft, ondernemen we nu actie door met

elkaar af te spreken om na werktijd elkaar zo min mogelijk te appen. Dat geeft medewerkers wat meer rust. Maar in onze branche heb je natuurlijk te maken met afwijkende werktijden en werken in de weekends en avonduren, dus dan moet je het ook hebben over de definitie van werktijd.”

“Alle resultaten en focuspunten hebben we gecommuniceerd aan de verschillende teams en per team gaan we ermee aan de slag”

Inclusie en diversiteit

Voor de Stichting Leidse Schouwburg en Stadsgehoorzaal zijn inclusie en diversiteit ook kernbegrippen. “We onderschrijven de Code Diversiteit & Inclusie die in de culturele sector is opgezet. De uitgangspunten van deze code zijn verankerd in onze missie, visie en strategische doelen. We willen een zo divers mogelijk publiek aanspreken én een meerstemmige organisatie zijn. Door te streven naar een divers medewerkersbestand, inclusieve communicatie en hoge eisen te stellen aan toegankelijkheid werken we aan een werkomgeving en theaterbezoek dat voor iedereen prettig is. De onderzoeksresultaten tonen dat we op de goede weg zitten, waarbij de collegiale sfeer, het plezier in het werk en de respectvolle samenwerking binnen

de team hoog scoren. Maar we willen onszelf hierin blijven verbeteren. Dat geldt uiteraard ook voor alle andere aandachtsgebieden die in het onderzoek naar voren zijn gekomen”, zegt Sandra.

Ver boven de benchmark

Werken aan medewerkerstevredenheid is volgens Sandra nooit een kwestie van achteroverleunen na goede resultaten. “Het gaat om continu hard blijven werken met z’n allen om die resultaten te evenaren en liefst nog te verbeteren. Continue opvolging is en blijft dan ook belangrijk. Over drie jaar laten we weer een mto uitvoeren. Dan kunnen we zien waar we staan en of de verbeteringen hebben geleid tot nog meer enthousiasme. We scoren nu al ver boven de benchmark non-profit en overheden. Ik hoop eerlijk gezegd dat in de toekomst zoveel mogelijk theaters, schouwburgen, bioscopen en concertzalen ook medewerkertevredenheidscijfers kunnen tonen. Daarmee vergroten we de bijdrage vanuit de culturele sector en kunnen we allemaal met bijbehorende inzichten nog meer ons voordeel doen.”

“Over drie jaar laten we weer een mto uitvoeren. Dan kunnen we zien waar we staan en of de verbeteringen hebben geleid tot nog meer enthousiasme.”



Over Stichting Leidse Schouwburg en Stadsgehoorzaal

Het team Leidse Schouwburg – Stadsgehoorzaal is een organisatie met 35 vaste medewerkers en 45 oproepmedewerkers die samen voor één missie staan: verhalen samenbrengen. In de vorm van oneel, cabaret, (klassieke) muziek, dans, festivals, congressen en evenementen. Verhalen die ertoe doen. Die het waard zijn te vertellen en gehoord te worden. Verhalen van en voor iedereen. Hier ervaren mensen hoe belangrijk het is om elkaar te ontmoeten en samen al hun zintuigen te laten prikkelen aan de hand van een creatieve programmering. De organisatie gaat zo duurzaam, inclusief en innovatief mogelijk te werk, met oog voor de wereld om zich heen. In alles wat de organisatie doet gaat deze uit van haar kernwaarden: open, samen, duurzaam en creatief.

CX en EX zijn één geheel: wat medewerkers voelen, merken klanten

We kennen allemaal die ene organisatie wel. Met een glimmende website, gepolijste social media en een customer experience (CX)-strategie die tot in de puntjes is uitgedacht. Maar spreek je een medewerker aan de telefoon? Dan merk je meteen dat er iets niet klopt.

De frustratie druipt van zijn of haar stem af. Ze kennen de nieuwe procedures niet, zijn overwerkt omdat drie collega's zijn weggevallen en hebben geen flauw idee waarom het bedrijf zichzelf positioneert als 'klantgericht'. Het resultaat? Klanten die weglopen, ondanks alle mooie CX-plannen.

Door: Arjen Maliepaard - Managing Director Integrion

Dat is eerder regel dan uitzondering. Uit ons [onderzoek naar de Employee Experience in Nederland 2025](#) blijkt dat maar liefst 61% van de medewerkers direct invloed ervaart van verzuim en vertrek van collega's op de klantenervaring. Toch investeren bedrijven nog altijd veel meer in het polijsten van hun customer journey dan in het verbeteren van hun employee experience.

Geluk van medewerkers is klantenbinding

Tijd voor een wake-up call: je kunt geen goede klantbeleving neerzetten zonder gelukkige medewerkers.



Wat medewerkers voelen, merken klanten

Betrokken medewerkers zorgen voor hogere klanttevredenheid en loyaliteit. Ze gaan die extra mijl, denken mee met klanten en stralen uit dat ze trots zijn op hun werkgever. Dit wordt onderstreept door het continue onderzoek van Gallup: teams in het topkwartiel qua betrokkenheid van medewerkers rapporteren 23% meer winst, minder ziekteverzuim en absentie en hogere klantloyaliteit.

Neem de zorgbranche. Een verpleegkundige die zich gewaardeerd voelt en goed wordt ondersteund, heeft meer geduld en aandacht voor patiënten. In de retail zie je hetzelfde: een gemotiveerde verkoper geeft betere adviezen en creëert een positieve winkelervaring.

Het omgekeerde geldt ook. Stress, overbelasting en frustratie bij medewerkers zijn als een virus dat direct overspringt naar klanten. Een chagrijnige receptionist kan de hele eerste indruk van je bedrijf verpesten, hoe mooi je lobby ook is ingericht. Ons [benchmarkrapport Customer Experience in Nederland 2025](#) toont aan dat organisaties die zowel EX als CX in hun strategie opnemen, structureel beter presteren. Toch behandelen veel bedrijven deze twee nog altijd als gescheiden werelden.

De vergeten brug tussen HR en marketing

HR focust op medewerkerstevredenheid, marketing op klantbeleving en communicatie probeert alle ballen in de lucht te houden. Iedereen heeft goede intenties, maar ze werken langs elkaar heen. Daarnaast zijn marketing en communicatie ook verantwoordelijk voor verwachtingen van nieuwe medewerkers: als er wordt geschetst dat bij een bedrijf een bepaalde cultuur heerst maar dit in de praktijk niet het geval is, zal het verloop toenemen.

Deze silo-mentaliteit is zonde. Wanneer HR niet weet wat marketing belooft aan klanten, kunnen medewerkers die verwachtingen niet waarmaken. En als marketing geen idee heeft hoe medewerkers zich voelen, creëren ze campagnes die compleet los staan van de realiteit.

Samenwerking tussen HR, communicatie en klanten-teams is cruciaal voor succes. De bedrijven die dit snappen en hun teams laten samenwerken, zien direct resultaat in zowel medewerkers- als klanttevredenheid. Het is tijd om die muren af te breken en écht samen te werken aan een consistente ervaring – van sollicitatiegesprek tot klantenservice.

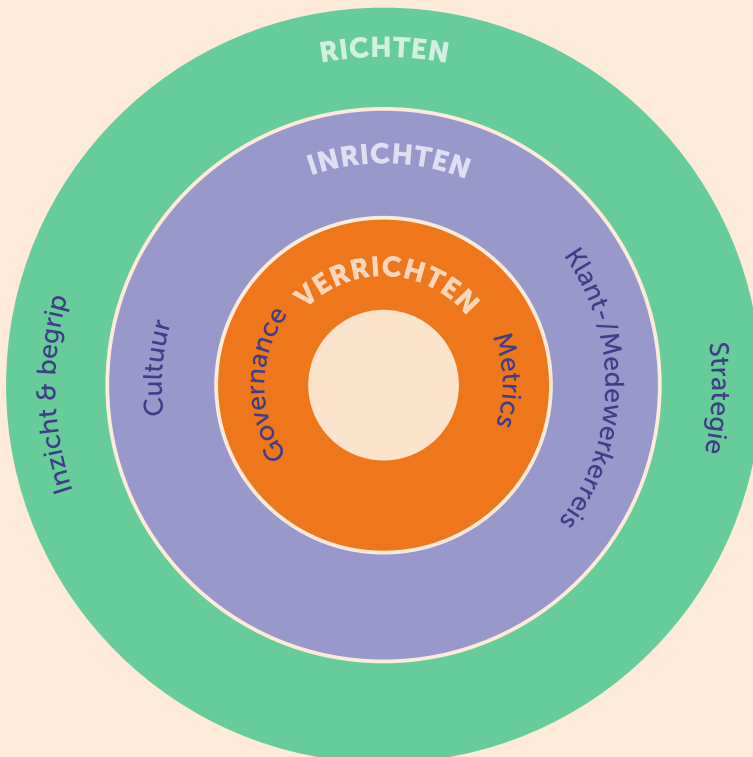
6 bouwstenen voor een sterke EX en CX

Hoe pak je dit dan praktisch aan? Het outside-in model van Manning en Bodine biedt praktische handvaten.

- **Strategie:** Zorg dat EX en CX beide verankerd zijn in je organisatiestrategie. Stel duidelijke doelen en zorg dat iedereen weet hoe hun werk bijdraagt aan zowel werk- als klantgeluk.
- **Begrip:** Leer je medewerkers en klanten écht kennen. Wat drijft hen? Wat frustreert hen? Die inzichten helpen je gerichte acties te ondernemen die beide groepen ten goede komen.
- **Medewerker-klantreis:** Map de touchpoints waar medewerkers en klanten elkaar ontmoeten. Elke interactie is een kans om beide ervaringen te verbeteren, van het eerste contact tot de aftersales.
- **Cultuur:** Creëer een cultuur waarin klantgerichtheid en het welzijn van medewerkers hand

in hand gaan. Vier successen, leer van fouten en maak duidelijk dat beide belangrijk zijn.

- **Metrics:** Meet niet alleen NPS en medewerkers-tevredenheid apart, maar kijk ook naar de samenhang. Welke teams presteren goed op beide vlakken? Wat kunnen anderen daarvan leren?
- **Governance:** Zorg voor duidelijke verantwoordelijkheden, interne sponsors en regelmatige afstemming tussen teams.



Communicatie als katalysator en leiderschap als voorbeeld

Van alle bouwstenen speelt communicatie misschien wel de belangrijkste rol. Het is de lijm die alles bij elkaar houdt. Goede interne communicatie zorgt ervoor dat medewerkers begrijpen waarom hun werk ertoe doet. Het verbindt hun dagelijkse taken met de grotere missie van het bedrijf. En dat werkt direct door in hun houding naar klanten.

Organisaties met sterke interne communicatie behalen significant hogere scores op klantgerichtheid van medewerkers. Communicatie werkt als een katalysator: het versnelt alle andere processen en zorgt dat veranderingen écht landen bij medewerkers.

Onderschat goed leiderschap ook niet. Goed voorbeeld gedrag in relatie tot de cultuur die jij als organisatie nastreeft doet wonderen voor medewerkers en dus ook voor klanten.

Waarom dit geen HR-thema meer is

Laten we eerlijk zijn: EX is geen HR-dingetje dat je kunt wegzetten als 'nice to have'. Het is strategisch. Als je employee experience serieus neemt, win je op alle fronten: klantloyaliteit, reputatie én winstgevendheid. De cijfers liegen er niet om. Organisaties met betrokken medewerkers hebben 12% meer

productiviteit, 18% hogere omzet en 40% minder verloop. En dan hebben we het nog niet eens gehad over de impact op je employer brand en recruitmentkosten.

Dit vraagt om een fundamenteel andere benadering. EX hoort thuis in de boardroom, niet alleen in het HR-beleid. Het is tijd dat CEO's, CMO's en CHRO's samen om de tafel gaan zitten. Want wie nu nog denkt dat employee experience en customer experience los van elkaar staan, loopt achter de feiten aan. De toekomst is voor bedrijven die beide ervaringen als één geheel zien.

Nieuwsgierig geworden? 👁👁

De verbinding tussen EX en CX is fascinerend, maar ook complex. Hoe combineer je data slim? En hoe kunnen technologie en mens elkaar versterken in plaats van tegenwerken? Dit ontdek je tijdens het Employee Experience Event van Frankwatching en Integron. Een dag vol praktische inzichten, cases en tools die je direct kunt toepassen.

[Ben jij erbij?](#)



Structureel aandacht aan employee én customer experience bij Aboma

Wie veilig en gezond werken zegt, zegt Aboma. Het bedrijf is al ruim zestig jaar dé expert op het gebied van veiligheid, kwaliteit en duurzaamheid in de bouw- en verticaal transportbranche. Het verzorgt onder andere adviesdiensten, keuringen, inspecties en certificeringen. Belangrijk werk dat vraagt om goed gekwalificeerde en gedreven medewerkers. Vandaar dat Aboma graag wil weten hoe de medewerkers het bedrijf beleven, wat goed gaat en wat er beter kan. Niet even tussen-door, maar structureel. In 2019 werd de basis hiervoor gelegd met een medewerkertevredenheidsonderzoek. En in 2023 heeft het bedrijf een driejarenprogramma afgesloten met Integron. "Duidelijk is dat we de samenwerking willen intensiveren en verdere stappen willen zetten op het gebied van employee én customer experience", zegt Mariska Karcher, HR Consultant, bij Aboma.

Behoeftte aan inzicht was in 2019 en ook nu de rode draad volgens Mariska. "We waren na het allereerste onderzoek en de coronaperiode nieuwsgierig hoe we ervoor stonden op het gebied van medewerkerbeleving. Er is de afgelopen jaren veel gebeurd. We hebben mede ook door de coronamaatregelen niet alles kunnen optuigen aan plannen die we hadden binnen het bedrijf. Vandaar dat we een driejarige verbintenis zijn aangegaan met Integron. Een van de eerste acties was een nieuw onderzoek, een 0-meting, om te zien waar we staan. Met goede en positieve resultaten."

Aan de slag met de feedback

“Alles bij elkaar goed om te weten wat er uit het onderzoek naar voren is gekomen. Met de feedback gaan we aan de slag. Het is sowieso de bedoeling om via onderzoek, al dan niet thematisch of gewoon via gesprekken met medewerkers, regelmatig feedback op te halen. Daar leren we van en maken we de organisatie nog beter van”, zegt Mariska. Ze vervolgt: “We hebben intern met elkaar prioriteiten gesteld waar we nog willen verbeteren. We gaan hier concreet mee aan de slag; de eerste verbeteracties zijn al in gang gezet.”

*“Met de feedback gaan we aan de slag.
Daar leren we van en maken we de
organisatie nog beter van.”*



Workshop volgens A3-methodiek

Twee doelen/prioriteiten zijn behandeld in een door Integron georganiseerde workshop van een dagdeel volgens de A3-methodiek: oorzaak – oplossingen – acties en eigenaren. Mariska: "Het was leuk en zinvol om dat op zo'n manier te doen. Dat geeft toch een wat andere setting, waarin je in een ongedwongen sfeer met elkaar bezig bent om te komen tot acties die onze organisatie beter moeten maken. Het werd ook goed geleid door de mensen van Integron. Vooral de sfeerkaartjes om daarmee het verhaal te maken bleken een goede zet. De werkvorm die Integron had gekozen zorgde ervoor dat stapsgewijs gekeken kon worden naar gefundeerde oplossingen. We nemen uiteraard onze medewerkers mee om ook mee te denken over verbeteracties."

"Workshop was leuk en zinvol. Dat geeft toch een wat andere setting, waarin je in een ongedwongen sfeer komt tot acties."

Aantrekkelijke werkgever zijn en blijven

Alle verkregen feedback via onderzoek, workshops en bijeenkomsten neemt Aboma mee in verbetertrajecten. Mariska: "Als bedrijf willen we het goed blijven doen en zorgen dat onze medewerkers hier met plezier werken en blijven werken. Niet voor niets

zijn we met Integron dit traject ingestapt. Die samenwerking bevalt ons uitstekend. Ze verstaan hun vak. Wij zijn ook een relatief kleine organisatie en zijn blij dat we op dit gebied ontzorgd worden. We zien verschuivingen in onze dienstverlening. Daarom willen we ook weten hoe onze klanten over ons denken. Dit jaar, 2024, laten we een klanttevredenheidsonderzoek uitvoeren. Aan de medewerkerskant zien we dat het met de krapte op de arbeidsmarkt wat lastiger wordt om nieuwe mensen binnen te halen. Vandaar dat we ook een aantrekkelijke werkgever willen zijn en blijven. Zowel het KTO als het MTO geeft ons handvatten waar we mee verder kunnen."



Soepel manoeuvreren met Employee Experience in 2025

Inzicht in medewerkersbeleving is belangrijker dan ooit. Uit het onderzoek van Integron 'Employee Experience (EX) 2024' blijkt dat maar liefst 35% van de medewerkers in Nederland van plan is te solliciteren. Hoe houd je iedereen binnenboord? Wat kun je doen om te zorgen dat medewerkers echt happy zijn of juist worden binnen jouw organisatie? Graag deel ik daarom enkele trends en tips om ook in 2025 soepel te manoeuvreren binnen de wereld van Employee Experience.

Trend!

Arbeidsmarkt, blijft ondanks enige stabiliteit, krap

Hoewel er sprake is van enige stabiliteit, hebben we in Nederland in 2025 nog steeds te maken met een krappe arbeidsmarkt. Dat vraagt om actie en creativiteit met de invulling van functies. Onder andere via interne mobiliteit. Ook is het belangrijk om frequent, maar gedoseerd de behoeften van medewerkers in kaart te brengen. Als je weet wat medewerkers willen en waar hun hart sneller van gaat kloppen, ben je als organisatie beter voorbereid en verklein je hun eventuele behoefte om het bedrijf te verlaten.

Trend!**Niet te stuiten opmars AI**

Artificial intelligence (AI) is bezig aan een opmars die eigenlijk niet meer te stuiten lijkt. De inzet van kunstmatige intelligentie kan nuttig zijn bij de inrichting van HR-processen, zoals werving en selectie. Er zijn al allerlei AI-tools voor onboarding, gepersonaliseerde trainingen en recruitment. Door automatisering houdt je als HR-professional meer tijd over voor al die andere, medewerkergerichte taken.

Trend!**Duurzame inzetbaarheid belangrijker**

Het gezond, gemotiveerd, productief en vooral happy maken en houden van medewerkers. Daar draait het om bij duurzame inzetbaarheid. De vraag daarbij is hoe je het de medewerker 'duurzaam' naar de zin kunt maken op het gebied van persoonlijk welbevinden. Door dit in kaart te brengen, kun je samen met de medewerker daarin investeren. Met als resultaat: minder verloop, minder verzuim en meer happy people op de werkvloer. Wees daarbij proactief. Schenk aandacht aan medewerkers en deel gedoseerd eens een schouderklopje uit!

Trend!**Grotere rol voor feedback**

Meten is nog altijd weten. Je medewerkers beter leren kennen, weten wat er in hen omgaat, waar ze behoefte aan hebben, is essentieel als je wilt zorgen

voor behoud en het aantrekken van medewerkers. Hun feedback bij onderzoeken, vraaggesprekken of zelfs tijdens een praatje bij de koffiemachine geeft input voor het creëren van een betere medewerkersbeleving. Die feedback wordt dan ook steeds belangrijker.



Tips voor een goede medewerkersbeleving in 2025

Tip!

Beschouw Employee Experience als een continu programma en niet als project

Behandel Employee Experience als een doorlopend programma. Integreer het in de bedrijfsstrategie en betrek medewerkers bij elke stap: van feedback tot verbetering. Employee Experience is iets van iedereen en niet alleen van HR of het management. Samen kom je tot een organisatie waarin medewerkers zich happy, veilig, en gehoord en gewaardeerd voelen.

Tip!

Maak leiderschap de spil van Employee Experience

Leiderschap speelt een cruciale rol. Investeer in empathisch, mensgericht leiderschap en betrek leidinggevendenden actief bij opvolging van feedback. De leiders maken tenslotte het verschil binnen de teams! Niet alleen leidinggevendenden, maar ook anderen binnen de organisatie met de skills en ambitie kunnen een leidersrol op zich nemen. Kenmerk van een goede leider is dat deze luistert en niet direct in oplossingen denkt, maar vooral de juiste vragen stelt.

Tip!

Zet feedback gericht in met een helder doel

Zorg dat feedback altijd een duidelijk doel heeft. Stel kwaliteit, waaronder de tool zelf en herkenbaarheid van je doelgroep, boven kwantiteit. Meet dus niet om te meten, maar om te verbeteren. Gebruik daarbij bestaande en vertrouwde communicatiekanalen. Ga dus niet opeens een 'dagelijkse' app in het leven roepen als je normaal gesproken communiceert via e-mail. Geef ook goed aan waarom je feedback ophaalt en communiceer wat er met de feedback gebeurt.

Tip!

Voorkom 'feedback-moeheid': kies voor gerichte meetmomenten

Balanceer de frequentie van feedbackmomenten om onderzoeks- en feedbackmoeheid te voorkomen. Als je te vaak medewerkerstevredenheidsonderzoek uitvoert, kan dat juist averechts werken en zal de respons eerder dalen dan stijgen. Kies daarom consistent eenzelfde frequentie én meetmoment, zodat deze herkenbaar worden voor de hele organisatie. Pas je frequentie dus aan naar je doelgroep!

Tip!

Zorg voor actiegerichte follow-up: onderzoek is slechts het begin

Het lijkt zo logisch, dat je iets doet met de onderzoeksresultaten. Maar de praktijk laat vaak anders zien waarbij onderzoek en bijbehorende feedback ergens diep in een la verdwijnen. Feedback heeft echt alleen impact als er opvolging plaatsvindt. Communiceer acties. Neem mensen mee in het proces. Vertel wat je doet en waarom. Koppel verbeteringen aan de purpose van de organisatie, maak het vast aan bestaande overlegmomenten en borg het binnen de Plan, Do, Check, Act (PDCA)-cyclus. Rapporteer continu de voortgang.

Tip!

Hou het simpel en zichtbaar

Maak het jezelf en de organisatie niet te moeilijk. Houd feedback en opvolging SIMPEL! Focus je bij de opvolging op 1 tot 3 concrete verbeterpunten. Maak deze punten zichtbaar en communiceer helder over de stappen die je zet. Kom je afspraken na en doe wat je belooft, bijvoorbeeld als het gaat om het organiseren van terugkoppelmomenten. Maak deze momenten leuk en aantrekkelijk: gebruik visuele tools en pakkende communicatie om verbeteringen inzichtelijk te maken en medewerkers enthousiast en betrokken te houden.

Tip!

Geef AI een plek in Employee Experience: wees alert en werk proactief

Zoals een van de trends laat zien, is AI flink in opkomst. Hoe ga je daar als organisatie mee om? Zet AI op de eerste plaats in om medewerkers te ondersteunen en dus niet te vervangen. Communiceer open over AI. Bied training aan en zorg voor een goede balans tussen technologie en menselijke interactie. AI moet worden gezien als kans en niet als bedreiging.

