

# LTP helpt ING Divisie Intermediair bij Route naar Succes

Door Judith Kuneken

Rob de Winter,  
programmamanager  
Route naar Succes,  
ING Divisie Intermediair



LTP begeleidt sinds juni 2007 ING Divisie Intermediair bij het opzetten en uitvoeren van het grootschalige veranderprogramma 'Route naar Succes'. De Divisie Intermediair is verantwoordelijk voor diverse bancaire- en verzekeringsproducten die via tussenpersonen verkocht worden. Het omvat de labels Nationale Nederlanden, WestlandUtrecht en Movir.

Samen met LTP heeft Divisie Intermediair het teamontwikkelprogramma Route naar Succes ontworpen; een programma gericht op het verhogen van de betrokkenheid van medewerkers en daarmee ook de prestaties op de werkvloer. Alle 482 teams van de Divisie Intermediair gaan de weg naar succes bewandelen. Inmiddels zijn 127 teams van de Divisie Intermediair volop bezig met hun 'Route naar Succes'. Rob de Winter: "Route naar Succes is een soort kaart en kompas waarmee we de weg naar succes nog beter en slimmer kunnen uitzetten. De afgelopen jaren hebben we binnen de Divisie Intermediair de nadruk gelegd op resultaat en het verhogen van de klanttevredenheid. Dat bracht niet zozeer een andere cultuur, maar snel gezegd een mentaliteit van 'niet lullen, maar poetsen' met zich mee. Dat was nodig omdat we lager scoorden in het klanttevredenheidsonderzoek van de intermediaire verzekeringsmarkt. Nadat de focus in de afgelopen jaren met name lag op resultaatgerichtheid, verdient de menselijke kant binnen ons bedrijf nu weer meer aandacht."

## Bevlogenheid

"We hebben betrokken mensen nodig om onze doelstelling te bereiken, om weer de nummer 1 in de financiële dienstverlening te worden en te blijven." De jongste cijfers van de Winning Performance Culture Scan, een belangrijke graadmeter van ING, laten zien dat de Divisie Intermediair al vrij hoog scoort op betrokkenheid. "We zitten inmiddels op de 70 procent en willen naar de 75 procent. Het is bekend dat je met medewerkers met hart voor de zaak en een goede teamgeest uiteindelijk beter presteert."

Het Route naar Succes veranderprogramma levert hier een duidelijke bijdrage aan, volgens Rob de Winter. "Resultaatgerichtheid blijft natuurlijk heel belangrijk, de kunst is om dat te combineren met een gevoel van commitment en gezamenlijke verantwoordelijkheid. Route naar Succes gaat er onder andere vanuit dat je het beste uit je mensen kunt halen als ze niet alleen betrokken zijn bij het werk, maar ook bij elkaar.

...Mensen gaan weer meer met elkaar kijken naar hoe ze iets samen voor elkaar krijgen...

Dat is precies wat we willen en LTP helpt ons daarbij. Medewerkers die elkaar duidelijke feedback geven en talenten van elkaar herkennen en benutten. Dat mensen meedenken over hoe het werk gedaan kan worden en dat je bijvoorbeeld niet alleen via a maar ook via c bij b kunt komen."

## Meer betrokkenheid

De Winter is goed te spreken over de samenwerking met LTP. "LTP typeert zich door een enorme betrokkenheid en bevlagenheid. Het maakt niet uit op welk moment je iets vraagt. De mensen van LTP hebben hart voor hun vak en een zeker jeugdige enthousiasme."

De organisatie van het programma is in handen van een projectteam. "We regelen onder andere de logistiek, de planning en we kijken naar hoe we het project kunnen inbedden in de rest van de organisatie. Ik heb intensief contact met de projectleider van LTP, Daniella Balabanova. Vrijwel dagelijks stemmen we af of we goed op koers zijn. Dat is ook wel nodig bij een traject waar in twee jaar circa 5.000 mensen aan deelnemen, begeleid door vijftien interne coaches en ruim 60 coaches van LTP. De teamsessies vinden plaats onder aanvoering van de eigen leidinggevende, daarbij ondersteund door een teamcoach. Heel bewust is ervoor gekozen om de leidinggevende een duidelijke rol te geven, zodat de verantwoordelijkheid voor de teamontwikkeling bij de mensen zelf ligt."

## Verandering levend wwhouden

Belangrijke vaste thema's in het programma zijn samenwerken, afspraak is afspraak en verantwoordelijkheid geven en nemen. Een Route naar Succes duurt 21 weken waarbij de laatste evaluatie een jaar na de start plaatsvindt. "In die periode volgen de teams negen sessies waarin de teamleden met de leidinggevende en een teamcoach aan de slag gaan met het functioneren van het team en de eigen bijdrage daarin. Met een teamdiagnose wordt vastgesteld hoe er samen wordt gewerkt en wat er beter kan. Dit wordt vastgelegd in een teamontwikkelplan. Route naar Succes maakt echt verschil. Mensen gaan weer meer met elkaar kijken naar hoe ze iets samen voor elkaar krijgen. Dus meer aandacht voor engagement en teamwork en iedereen betrekken bij het werk. Een team kan bijvoorbeeld handvatten meekrijgen die bij

oude valkuilen houvast kunnen bieden. Dat iemand in een team zijn vinger opsteekt als een vroegere fout zich herhaalt. Belangrijk is natuurlijk dat de teams ook aan het einde van het programma vasthouden aan wat er veranderd is. Daarom is de leidinggevende ook zo belangrijk. Hij of zij is degene die het stokje volledig overneemt als de teamcoach de sessies heeft afgerond."

## Niet ieder team volgt zelfde route

*Als alle teams binnen de Divisie Intermediair aan het project meedoen, dan moet de Route naar Succes wel een belangrijk gespreksonderwerp binnen de organisatie zijn. Hoe kijken de medewerkers aan tegen de teamsessies?* "Dat is wisselend. Sommigen zijn enthousiast, anderen zijn wat voorzichtiger en moeten best wennen aan de nieuwe benadering. We zijn bovenaan begonnen; de directie was als eerste aan de beurt. Al onze medewerkers, ruim 5.000 dus, doen mee. Het mooie is dat iedereen daardoor dezelfde ontwikkeling doormaakt. Iedereen kent straks de route en kan de nieuwe benadering op de werkvloer toepassen. Het project loopt tot medio 2009." Niet ieder team volgt dezelfde route. "Elk team is natuurlijk anders. Het project biedt de mogelijkheid om de ontwikkeldoelen per afdeling te variëren. Die legt een team vast in het teamontwikkelplan. Ook gaat een team 'Op Reis' zoals wij het noemen. Dat kan van alles zijn; wandeltochten, schilderen of andere semi-sportieve activiteiten. Het gaat er om dat collega's ook buiten de werksituatie kijken naar de onderlinge relaties." Ter ondersteuning van het teamontwikkelplan kiest het team tevens uit een Routeboek. "Dat is een soort menukaart waar allerlei relevante teamcoachingsmodules op staan die medewerkers kunnen inzetten om hun teamperformance verder te verbeteren." Over de samenwerking met LTP zegt Rob de Winter: "We zijn partners in business, zijn een samenwerking aangegaan voor een langere periode en kijken samen of we op koers liggen." Over de vraag of LTP in de samenwerking iets mag verbeteren, moet hij even nadenken. "Tot nu toe ben ik heel tevreden over de relatie met LTP. Er zijn altijd wel 'rimpels', maar die zijn in het totaalplaatje onbelangrijk. We krijgen positieve reacties van onze mensen, het project slaat aan, we hebben alle redenen om deze route samen met LTP verder af te leggen."