



DERKSEN & DROLSBACH
CREATING PUBLIC VALUE

Great Place
To Work!

Culture Audit
2022



Voorwoord

Met een trackrecord in de interim management- en advieswereld op zak begonnen wij in 2016 aan nieuw avontuur. Met zijn tweeën, twee laptops, twee telefoons en een kantoorruimte van 16m2 maakten we de sprong. Met gedeelde drijfveren, visie en passie voor het ontwikkelen van mensen wisten wij dat wij ons eigen pad moesten volgen. Werk kan namelijk altijd leuker en meer betekenisvol zijn. Inmiddels zijn we niet meer met zijn tweeën. Van twee gingen we naar drie, naar vijf, naar twaalf naar achtendertig op het moment dat wij dit schrijven. De twee pijlers bij de start van het bedrijf, jezelf maximaal ontwikkelen en prettig zakendoen met een lach, staan ook nu nog als een huis.

De culture audit gaat uit van een management perspectief. Wij hebben gekozen dit los te laten. We zijn een organisatie van en voor elkaar. Georganiseerd als een zwerm vogels met een focus op het creëren van meerwaarde voor klant (extern) en maatschappij (extern) en werkgeluk (intern). Elke collega werkt aan zijn of haar persoonlijke doelen en draagt bij aan onze cultuur van (persoonlijke) ontwikkeling en werkplezier. Voor ons dus niet meer dan logisch dat zij dan ook inzicht in onze organisatiecultuur geven door het beantwoorden van de vijf open vragen. Onze bijdrage aan de culture audit is beperkt gebleven tot het leveren van input en het beantwoorden van de bonusvraag.

Het resultaat is tot stand gekomen door de inzet van: Margot, Lisa, Paul, Lars, Gerard, Babs, Camiel, IJsbrand, Mariel, Lianne en Ruben. Leontien, Bram, Renate hebben de tijd genomen de concepten van feedback te voorzien. Daarnaast hebben vele collega's bijgedragen in de vorm van quotes en voorbeelden. Met een recht een gezamenlijke inspanning waar we trots op zijn.

We hebben met veel plezier de antwoorden op de zes open vragen gelezen en wij wensen u als lezer eveneens veel leesplezier toe. Dat wij vinden dat wij een "Best Place to Work" zijn is misschien niet verbazingwekkend, wij zijn des te meer benieuwd naar uw mening.

Hugo & Robert



Onze mensen, de D&D'ers



Babs Randsdorp:

"Resultaten zijn belangrijk maar het draait om de mensen"



Bob Dijkgraaf:

"Bij D&D gaat het om de mensen"



Bram Kouwenhoven:

"Mijn persoonlijke waarden zijn de D&D waarden!"



Camiel Hoek:

"Omdat bij D&D je ontwikkelpad een eigen wijze is"



Christien van Rijs:

"De grootste lol beleven en blijde klanten gaan hier hand in hand: het kan allemaal!"



Elise Zandstra:

"Wees jezelf er zijn al anderen genoeg"



Evelien Visscher:

"Ik zocht een Great Place To Work – en kreeg een Great Place To Be"



Frans Gruijthuisen:

"Omdat ik bij D&D mijn maximale zelf mag zijn"



Gerard Reinders:

"D&D is ambitieus, uitdagend en vooral altijd gezellig!"

Onze mensen, de D&D'ers



Gerwin Nijeboer:

"D&D-er kun je niet worden, dat ben je"



Guy Puylaert:

"Samenwerkend met D&D-collega's stijgt ik boven mezelf uit!"



Hiba Harakeh:

"Leuke collega's met een maatschappelijke missie"



Hugo Drolsbach:

"D&D, dat zijn voor mij de D&D-ers, authentieke mensen en samen een prachtig collectief"



Ijsbrand Olthof:

"Op ontspannen wijze maatschappelijke impact en persoonlijke ontwikkeling!"



Irene Brandhorst:

"D&D is een Great Place to Work, omdat er aan duurzame relaties met een maatschappelijke impact wordt gewerkt"



Johan Poelman:

"Wat naar buiten wordt uitgedragen wordt binnen ook waargemaakt"



Karin van Buuren:

"Warme en individuele aandacht op 1e werkdag!"



Lars de Groot:

"De gezelligheid met D&D-ers, ook buiten kantoor tijden"

Onze mensen, de D&D'ers



Leontien Schuiling:

"D&D maakt een groot verschil in mijn leven"



Lieke van Dillen:

"De mensen die werken bij D&D hebben allemaal de juiste instelling en de sfeer onderling is ontzettend prettig"



Lisa Warmenhoven:

"D&D voelt voor mij als een tweede thuis: een plek waar ik mij veilig voel om mijn ideeën te delen"



Lisanne Schoof:

"Waarom werk ik graag bij D&D: je kan volledig jezelf zijn, werken aan persoonlijke ontwikkeling met toffe collega's"



Margot Lindemulder:

"Bij D&D staan werkplezier en mijn ontwikkeling voorop"



Mariel Hernández:

"Binnen D&D krijg je de vrijheid om te doen wat je wilt, samen met een gezellige en slimme groep collega's"



Marije Verbeek:

"D&D gives a damn; net zoveel om ons als om klanten"



Mels van Meggelen:

"Bij D&D kan ik helemaal mezelf zijn en krijg ik de kans om het maximale uit mezelf te halen"



Nathalie Krul:

"Als ik aan D&D denk, dan denk ik aan een fijne werkomgeving met mensgerichte ontwikkelingsaanpak"

Onze mensen, de D&D'ers



Nynke Hoekstra:

"D&D is voor mij een great place to work omdat: mensen centraal staan & we voor impact maken gaan"



Paul Beemsterboer:

"Ruimte om te excelleren, omringd door fantastische collega's"



Renate Schroevers:

"D&D is een plek waar ik mezelf mag zijn en waarin ik mij maximaal ontwikkel"



Rinske Breuer:

"Maximale aandacht voor persoonlijke ontwikkeling geeft maximale impact"



Robert Derksen:

"Maximale zelfbeschikking en een tikkie eigenwijs"



Ruben de Bruijn:

"De beste investering is de investering in jezelf"



Sabina Kekic:

"Wees je maximale zelf zeggen we bij D&D, daar zetten we ons voor in"



Sander Zoeteman:

"Trek aan de bel als er iets is (maakt niet uit wat). Wij doen onze uiterste best jullie te helpen"



Sara Vledder:

"Flexibiliteit, zelfstandigheid, openheid"

Vertrouwen – is de voorwaarde!

Derksen & Drolsbach (D&D) draait om mensen. Wij willen het maximale uit onszelf halen. Be as you wish to seem! Dit doen we gericht op maatschappelijke impact. Deze impact is bij ons direct verbonden aan het vertrouwen van de organisatie in mensen en de relaties die je bouwt. En relaties bouwen gaat niet zonder vertrouwen. Want alleen in een werkomgeving van vertrouwen, waar je de ruimte krijgt en uitgedaagd wordt, kan je je maximale zelf zijn. Dit vraagt lef, het tonen van kwetsbaarheid en een open mindset ter stimulering van zowel het individu en onze organisatie. Bij D&D hebben we vertrouwen in iedere collega, ieder met hun eigen kennis, kunde en gedrag. Wat er bij ons sowieso in zit zijn drie kernkwaliteiten die zorgen voor onze Great Place to Work cultuur: 1) Be as you wish to seem, 2) wij maken het maatschappelijk verschil en 3) een cultuur van ontdekken, vertrouwen en ontwikkelen.

Be as you wish to seem

Bij D&D begint het vertrouwen met de verwachting dat je nooit helemaal af bent, maar dat je wel kunt streven om de beste versie van jezelf te worden. We willen dit potentieel ontluiken. De vraag, “hoe word je de beste versie van jezelf?” staat hierin centraal, voor zowel mensen als organisaties. Ieder vanuit zijn of haar eigen kwaliteiten en ‘eigenzinnigheid’.

We hechten veel belang aan ontwikkeling en reflectie om zo je maximale zelf te zijn. Hiervoor is ruimte voor ieders eigen ontwikkelreis. En dat doe je met elkaar. Groei ontstaat pas door uit je comfortzone te stappen en met een dosis lef kansen te verzilveren en obstakels te overwinnen. Dit vraagt persoonlijk leiderschap vanuit elke D&D-er.

We zoeken opdrachten die ons uitdagen om de grenzen van onze comfortzone op te zoeken. Hierbij helpen we elkaar om te groeien in de rol, de juiste snaar te raken en optimaal te ontwikkelen. Een consultant van D&D neemt dan ook de kennis en kunde van de collega's mee. We werken aan een grote verscheidenheid van soorten opdrachten in de werkvelden financieel leiderschap, interim management, verandermanagement en bestuur- en directieadvies.

Dit betekent voor elke D&D-er dat we doelen stellen en dat opleiding en training bij ons een zeer centrale rol spelen. Leren met en van elkaar. Om zodoende kennis van buiten naar binnen te halen en ook weer verrijkt naar buiten brengen. Elke

D&D-er heeft een eigen uniek ontwikkeldoel en daarmee andere behoeften aan trainingen, opdrachten en begeleiding. Zo volgde **Lisanne** de training excellent faciliteren terwijl **Leontien** sparring over specifieke casuïstiek opzocht in haarintervisiegroep. Diversiteit in achtergronden, persoonlijkheden en ervaringen koesteren we daarbij als een bron van kracht en creativiteit. **Rinske** is bijvoorbeeld ervaren in strategieontwikkeling bij organisaties en deelde deze kennis met haar team binnen D&D. Haar aanpak van sterke analyses op basis van gesprekken en het faciliteren van discussies rondom concrete tegenstellingen inspireerde haar collega's. Haar kennis en deze aanpak werd vervolgens ook ingezet om de teamdoelstelling van het volgende jaar met elkaar vast te stellen. Ook **Frans** volgde een summer-school over systemisch veranderen waar hij inzichten en vaardigheden opdeed om bewuster interventies te doen in teamdynamiek. Dit zijn maar een paar voorbeelden van de vele mooie opleidingen die collega's gevolgd hebben die passen bij hun persoonlijke ontwikkel doelen.

Werken op jouw manier

We willen opdrachten uitvoeren met een duurzaam resultaat. Toch werken we nadrukkelijk niet met een vast format. Iedere D&D-er én iedere opdracht is immers anders. We geloven dat iedere consultant vanuit zijn of haar eigen persoonlijkheid, kennis en ervaring een aanpak moet kiezen die het beste past bij de persoon en de behoefte van de organisatie. Het gaat erom dat we geen “copy paste” aanpak hebben, maar dat elke aanpak uniek en flexibel is en past bij de behoefte van de klant.

Dit betekent overigens niet dat er binnen D&D geen aandacht is voor de professionele opdrachtuitvoering. Juist wel! We zijn in de verschillende teams met elkaar in gesprek hoe ieders opdracht verloopt, hoe we elkaar kunnen helpen en van elkaar kunnen leren. We bespreken bijvoorbeeld elkaars aanpak zodat elke D&D-er zelf kan bekijken welke elementen hij of zij waardevol vindt om mee te nemen in de eigen opdrachtuitvoering. Christien bracht bijvoorbeeld een vraagstuk in bij haar team over haar opdracht bij de klant. Gedurende haar opdracht werd haar namelijk duidelijk dat er een grotere behoefte lag op een ander vlak dan oorspronkelijk was aangegeven. Zij wilde tips hoe hiermee om te gaan en hoe dit aan te pakken. Door gerichte vragen te stellen haalde zij tijdens het overleg input op van haar collega's. Hiermee scherpte Christien vervolgens haar opdracht aan en kon zo beter haar bijdrage leveren bij de klant.

D&D maakt het maatschappelijk verschil

We willen een positieve impact hebben op onze omgeving, bij klanten en de maatschappij. Wij maken een verschil door organisaties te helpen hun maatschappelijke bijdrage te leveren. Dát drijft ons. 'Verschil' komt in alle vormen voor. Verschil door zelfredzaamheid te vergroten, door eigenaarschap te versterken, door organisaties effectiever en efficiënter te helpen opereren of door innovatie te stimuleren. Dit doen we door verandering en transformaties aan te jagen, potentieel te ontluiken, duurzaam te ontwikkelen en buiten en binnen met elkaar te verbinden. Een voorbeeld hierbij is de inzet van **Camiel** in de zorg. In de onzekerheid, druk en uitdagingen die door Corona ontstond waren zijn crisisvaardigheden hard nodig. Snel handelen is in elke crisis en zo ook bij Corona in de ouderenzorg cruciaal. Samen met zijn team heeft hij een werkwijze opgezet waar aan de hand van een zeer select aantal basisregels iedereen in de organisatie wist waar zij aan toe waren. Dit gaf rust op de verpleegafdeling, rust bij de bewoners en rust bij familie. De werkwijze was erop gericht om een zo veilig mogelijke situatie te creëren, maar niet ten koste van menselijkheid. Zo bleef met beperkte restricties bezoek voor de oudere kwetsbare mensen mogelijk.

Onze ambitie is om een mensgerichte leer- en ontwikkelaanpak mee te brengen naar onze relaties. We willen een gezamenlijk groeipad doorlopen zodat de klant zelfredzaam wordt. We zijn gericht op toepasbare en duurzame oplossingen. Zodat organisaties (en onze relaties!) zelf kunnen voortbouwen op de resultaten die wij achterlaten. Aangezien deze motivatie van binnen komt, is deze ook persoonlijk en zal deze per persoon anders gestalte krijgen. Bij D&D geven we de intrinsieke motivatie van onze mensen ruim baan door mensen de bij hun passende ontwikkelkansen en opdrachten te bieden.

Duurzame drive

Het komt voort uit de intrinsieke motivatie van D&D-ers om duurzaam bezig te zijn in alles wat we doen. We pakken liever de trein dan de auto en als we dan de auto pakken dan graag een elektrische. Dit is geen onderwerp dat door Robert en Hugo, in hun rol als directeur, is opgedrongen maar komt voort uit eigen beweging. Wel wordt dit volledig door D&D ondersteund door het aanbieden van elektrische leaseauto's.

Gerard wilde graag een organisatie brede visie opzetten en heeft daarom proactief in een pizzasessie een brainstorm gehouden waarin we met elkaar de ambitie hebben geformuleerd om "ten minste CO2 neutraal te zijn sinds oprichting". Ook gaf deze sessie de input voor het opstellen van het D&D Duurzaamheidsbeleid. Eigen initiatieven worden bij ons omarmt en dat geeft vertrouwen. Duurzaamheid is dan ook een onderwerp dat overal in doorsijpelt, jaarlijks berekenen we onze uitstoot in tonnen CO2 en compenseren we dit via gecertificeerde bosprojecten van Trees for All. Door dit zelf te doen en uit te dragen hopen we een goed voorbeeld te geven, en daarmee is al een eerste stap gezet om maatschappelijk het verschil te kunnen zetten.

Duurzaamheidsverantwoording D&D 2020

Leaseauto's

• Diesel	185 L	603 kg CO ₂
• Benzine	6253 L	17.408 kg CO ₂
• Elektrisch	9272 kWh	0 kg CO ₂

Label wagenpark

• A Label	10 auto's (53% contractkilometers)
• B Label	4 auto's (26% contractkilometers)
• C Label	3 auto's (21% contractkilometers)

Declaraties eigen vervoer (nieuw)

• Benzine	1956 L	5446 kg CO ₂
-----------	--------	-------------------------

Declaraties openbaar vervoer

• Trein	36.015 km	0 kg CO ₂
---------	-----------	----------------------

Elektriciteit kantoor (schatting)

7780 kWh	4326 kg CO ₂
----------	-------------------------

Totaal: 27.784 kg CO ₂ zmr: 28.594 kg CO ₂	Totaal per fte: 992 kg CO ₂ per fte (28 fte) zmr: 1.421 kg CO ₂ per fte (20 fte)
---	---



Onze maatschappelijke betrokkenheid

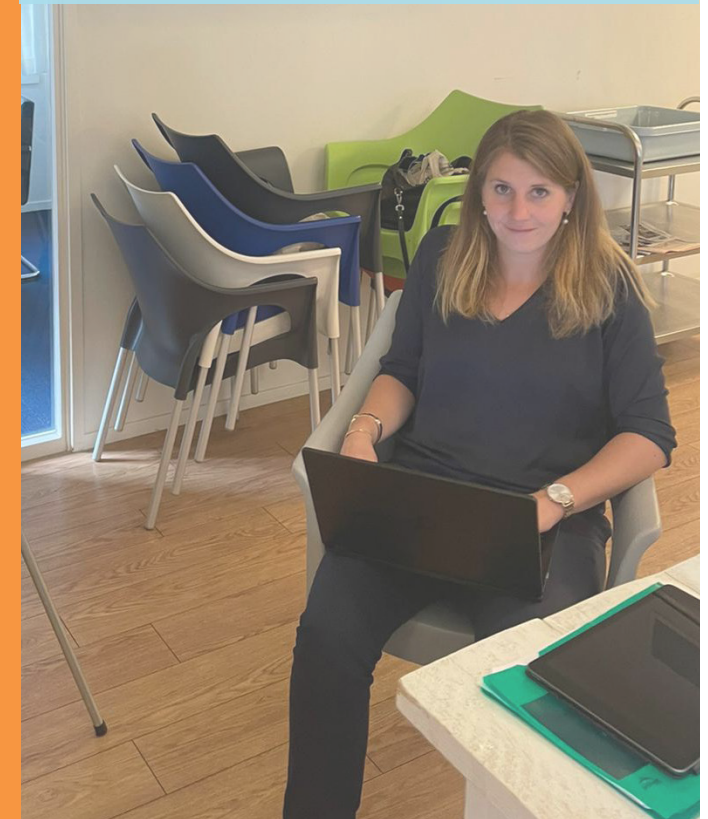
We zijn maatschappelijk betrokken. Veel van ons doen bijvoorbeeld buiten hun werk om vrijwilligerswerk en D&D stimuleert dit en draagt hieraan bij. Christien werkt bijvoorbeeld regelmatig als vrijwilliger in kringloopwinkel en ontmoetingsplaats 'de Doorsluis'. En Pieter is voorzitter van de plaatselijke voetbalvereniging. Toen voor de D&D-ers een WK thuispakket werd samengesteld hoorde daar natuurlijk tompoezen bij die de jeugd van de voetbalvereniging sponsorde.



D&D ondersteunt daarnaast op vrijwillige basis een aantal maatschappelijke organisaties door de inzet van D&D consultants. Zo begeleidt een aantal D&D-ers momenteel Stichting Present, een landelijke vrijwilligersorganisatie, in hun strategieontwikkeling. Door deze organisaties vrijwillig te begeleiden beoogt D&D de maatschappelijke impact te vergroten.



Een ander mooi voorbeeld is jiNC. Johan heeft een samenwerking tussen D&D en jiNC opgezet toen hij bij ons begon. jiNC is een maatschappelijke organisatie met de focus op ontwikkeling van jonge kinderen. Onder het motto 'Ieder kind heeft talent' willen ze impact maken op de honderdduizenden Nederlandse kinderen die opgroeien in een omgeving met veel werkloosheid en minder rolmodellen. Daarom strijdt JINC voor een maatschappij waarin je achtergrond niet je toekomst bepaalt. Waarin ieder kind kansen krijgt. Om dat te bereiken, helpen ze kinderen van 8 tot 16 jaar aan een goede start op de arbeidsmarkt. Via het jiNC-programma maken ze kennis met allerlei beroepen, ontdekken ze welk werk bij hun talenten past en leren ze solliciteren. Zo krijgen dankzij JINC jaarlijks meer dan 65.000 basisschool- en vmbo-leerlingen de kans om te groeien. Als D&D willen we hier graag aan bijdragen. Dit doen we in een aantal jiNC projecten voor het schooljaar 2021/2022. Zo doen we mee aan de bliksemstage waarin jonge kinderen met ons beroep in contact komen. Dit jaar gaan we ook mee doen met project 'ondernemen doe je zo' waarin we jonge ondernemers tips and tricks geven om hun initiatieven een vliegende start te geven.



Cultuur van ontdekken en vertrouwen

Kenmerkend voor onze cultuur is dat we altijd blijven ontdekken.

Ontdekken en ontwikkeling staan centraal binnen de organisatie van D&D. We hebben behoefte aan vrijheid en onafhankelijkheid en gaan op zoek naar nieuwe paden en ervaringen. Hierdoor heeft D&D een stevige, dynamische en avontuurlijke cultuur. Een D&D-er geeft je het gevoel dat je meer kan dan je denkt (het is wél bereikbaar). Hiermee is het dus essentieel dat er vertrouwen is in ieders professionaliteit met veel ruimte voor vrijheid en autonomie.

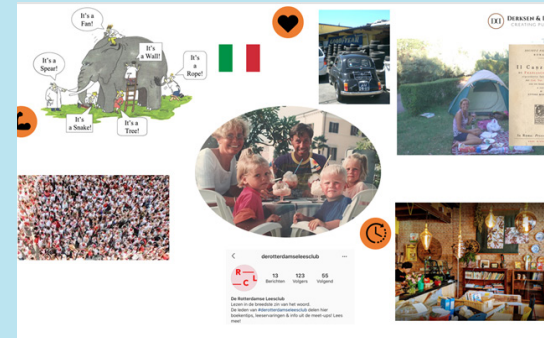
Ontdekken wat de toekomst voor ons in petto heeft, hoe organisaties in elkaar steken, wat er voor de organisatie en haar medewerkers nodig is om hun doelen te bereiken, of ontdekken hoe je jezelf weer verder kan ontwikkelen. Werken bij D&D betekent dat je constant op ontdekkingsreis bent. En dat vinden we leuk! Niet voor niets is het thema van ons vijfjarig bestaan D&D: **'Expeditie D&D'**! Een van de activiteiten hierbij was de uitwisseling van dromen en het gezamenlijk waarmaken hiervan. Een voorbeeld hiervan is dat **Ruben, Marije, Lisa en Gerard** allemaal parachutespringen hadden opgeschreven als iets wat ze écht nog willen doen. In het voorjaar gaan ze gezamenlijk de sprong wagen.



Echt voor elkaar gaan

Nieuwe medewerkers krijgen meteen een vast dienstverband aangeboden, ook als we nog niet weten op welke opdracht we ze kunnen plaatsen. Dit doen we omdat we uitgaan van een duurzame verhouding, hoewel dit vanuit bedrijfsmatig perspectief wellicht een risico is. De gedachte hierachter is dat je bij de selectieprocedure een dusdanig goede indruk van elkaar krijgt dat je met elkaar in zee wil, maar ook dat als iemand niet meer lijkt te passen in de organisatie dat je dan sámen met elkaar het goede gesprek hebt hoe je dat gaat oplossen.

Bijvoorbeeld toen Margot, nog voordat ze überhaupt bij D&D was gestart, al mee is gegaan op de D&D Wintersport. Je bent welkom en dat hangt niet samen met een startdatum. Zo sluiten collega's vaak voordat ze bij ons beginnen aan bij pizzasessies of borrels. Het feit dat Margot in het diepe springt bij een nieuwe organisatie maar ook meteen met haar nieuwe (en nog onbekende!) collega's in de auto stapt naar Oostenrijk is een bijzonder gegeven. Het geeft wel aan hoe graag we met elkaar op ontdekkingsreis gaan en nieuwe ervaringen met elkaar willen delen.



Ook het in dienst treden doet een ieder op zijn manier. Wanneer nieuwe D&D-ers zich de pizzasessie aan alle collega's voorstellen doen ze dit op hún manier. Bob deed een spontaan verhaal over zijn vorige werk, uitdagingen, kinderen en waarom hij enthousiast werd van D&D. Christien liet foto's zien van haar kindertijd en vertelde over haar liefde voor Italië.

Bij vertrek van medewerkers houden we ze in ons netwerk en verlaten ze het bedrijf altijd via de voordeur. Op het moment dat een medewerker zichtbaar afkoerst op een vast dienstverband bij een van onze opdrachtgevers schuwen we niet zelf het gesprek daarover aan te gaan in plaats van de status quo handhaven of in de weg gaan staan van de ontwikkeling van onze collega. Rick begon bijvoorbeeld als één van de eerste medewerkers bij ons maar is nu werkzaam bij een G4 Gemeente. Na verschillende opdrachten zat hij zo op zijn plek dat we vol trots afscheid namen in de overtuiging dat we nog veel van elkaar zouden horen.

Betekenisvolle waarden – als kompas!

Onze missie? Samen met onze opdrachtgevers een betekenisvolle rol spelen bij het oplossen van de maatschappelijke opgaven van vandaag en morgen. Wij helpen mensen en hun organisaties een betere versie van zichzelf te worden. Want goed functionerende mensen vormen de sleutel tot een succesvolle organisatie, in welke structuur of proces ze ook zitten. Onze kernwaarden maken duidelijk waar wij voor staan en hoe we onze missie realiseren.

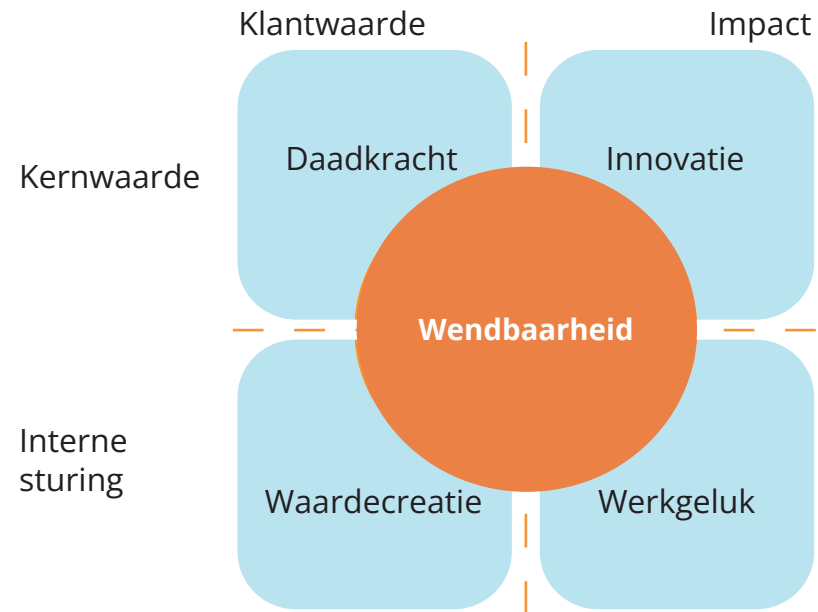
Ons doel? Organisaties en mensen begeleiden naar de beste versie van zichzelf. Daarom zetten wij bij iedere opdracht in op een mensgerichte leer- en ontwikkelaanpak. Opdrachtgevers kunnen bij ons terecht voor executiekracht in verandertrajecten en als partner voor het realiseren van maatschappelijke doelen. Wij zijn gespecialiseerd in financieel leiderschap, interim management, verandermanagement en bestuur- en directieadvies.

Wij zijn pas tevreden wanneer onze opdrachtgevers zelf kunnen voortbouwen op de resultaten die wij samen hebben behaald. Zo is onze impact van blijvende waarde.

Kernwaarden

De afgelopen jaren hebben we, als startende organisatie, gewerkt aan onze missie, visie, strategie en kernwaarden. Dit hebben we in een overzichtelijke figuur uitgewerkt waardoor het makkelijker te zien is hoe dezen zich tot elkaar verhouden en waar we voor staan.

Als aanjager van verandering werken we naar én vanuit de kernwaarden daadkracht, wendbaarheid en innovatie. Vanuit deze kernwaarden halen wij het maximale uit onszelf en onze omgeving. Met daadkracht behalen wij werkbaar en duurzame resultaten voor onze klanten. Door innovatie realiseren we wij veranderingen en creëren we impact. We gebruiken een aantal waarden ten aanzien van de interne sturing: **waarde creatie, werkgeluk en wendbaarheid**. Hieraan peilen we of we de juiste dingen doen. De sturing van de organisatie is gebaseerd op de gemeenschappelijke waarde **wendbaarheid**. Dit is voor elk van de aspecten belangrijk. Hiermee spelen we in op de veranderde omgeving en vergroten we onze klantwaarde en impact.



Onze drie kernwaarden zijn **daadkracht, wendbaarheid** en **innovatie**. Vanuit deze kernwaarden willen wij het maximale uit onszelf en onze omgeving halen.

We zijn **daadkrachtig** door onze executiekracht. D&D-ers maken niet enkel een (kritisch) rapport voor de opdrachtgever en verdwijnen dan weer uit de organisatie. Wij helpen juist mee met het implementeren en realiseren van werkbaar van duurzame resultaten. Door tijdens de opdrachten een gezamenlijk groeipad te doorlopen zorgt D&D dat de klant zelfredzaam wordt. Zo zorgt D&D dat onze impact op de organisatie van blijvende waarde is.

We zijn wendbaar, omdat D&D-ers niet op basis van een bepaalde opdracht worden aangenomen, maar op basis van onze eigen kwaliteiten, interesses en ontwikkeldoelen. Daardoor willen we grote (persoonlijke) uitdagingen aangaan. Hiermee zijn we inzetbaar op verschillende vlakken en in verschillende en veranderende omstandigheden. De waarde wendbaarheid komt ook weer terug wanneer je kijkt naar de sturing van de D&D organisatie. Zo zei **Camiel** in het kennismakingsgesprek met Robert en Hugo: "Ik wil mij graag inzetten voor de Zorgsector, ik heb geen ervaring in de zorg, kan dat vanuit D&D?" Ook D&D had hier nog geen enkel netwerk

voor maar ging de uitdaging aan. Binnen vier maanden had **Camiel** zijn eerste rol in de zorg, als manager Bedrijfsbureau van een zorg-samenwerkingsverband. In de 3 jaar nadien heeft Camiel drie keer de rol van interim bestuurder in de zorg mogen vervullen.

Tenslotte zijn we **innovatief** door de gedrevenheid om te willen ontwikkelen. We staan open voor nieuwe dingen. Innovatie staat voor lerend vermogen, creativiteit, onafhankelijk denken, pragmatisme, intuïtie, energie en veel experimenteren. D&D heeft ontwikkeltrajecten uitgevoerd voor de financiële functie/moderne controller. Hierin hanteren wij een mensgerichte aanpak. De insteek is dat de deelnemers hun natuurlijke competenties beter leren inzetten en die vervolgens afstemmen op de doelstellingen van de organisatie.

Onze kernwaarden in de praktijk

Bij de gemeente Den Haag introduceerde D&D tijdens een analyse van de financiële keten in het kader van een verandertraject de Synthetron methode. Een traject waar alle kernwaarden tot uiting kwamen. Synthetron is een uiterst participatieve en dus mensgerichte aanpak. In eerste instantie uit nood geboren, omdat grote bijeenkomsten vanwege de corona maatregelen niet mogelijk waren. Met deze innovatieve crowd sourcing techniek, heeft D&D online dialogen en interactieve sessies opgezet om de medewerkers binnen de financiële keten op een laagdrempelige manier met elkaar in gesprek te laten gaan.

Daarmee was het mogelijk om in betrekkelijk korte tijd met de hele organisatie een verandering vorm te geven in plaats van vanuit het management een verandering over de medewerkers 'uit te storten'. Dit sloot goed aan bij het gegeven dat verandering bij jezelf begint. En zo werd dit ook ervaren in dit traject. "De participatieve methode heeft er bij ons voor gezorgd dat uitkomsten breed gedragen worden en een duidelijke richting geeft aan de doorontwikkeling" aldus de concern controller van de gemeente Den Haag. Daarnaast sluit deze anonieme methode heel goed aan bij 'de gemiddelde financial', die niet zo spraakzaam is of het achterste van zijn/haar tong laat zien, graag snel resultaat wil en er vooral niet te lang ergens over wil praten.

Na de gemeente Den Haag volgde eenzelfde aanpak in een opdracht bij de Douane, waar deze methode werd gebruikt voor de transitie van de financiële functie voor de komende periode. Er werd onder andere een online dialoog georganiseerd met de medewerkers over leiderschap en cultuur. Het interessante was dat uit deze sessie ten aanzien van de kernwaarden een andere uitkomst kwam dan het management van tevoren verwachtte. Deze mensgerichte aanpak geeft kennis over mensen - niet alleen over medewerkers, maar ook stakeholders, waar ze voor staan en maakt gebruik van de wisdom of the crowd. D&D gaat deze methode binnenkort ook intern inzetten.

Daadkracht bij de Belastingdienst

De Belastingdienst is in een roerige politiek-maatschappelijke dynamiek terecht gekomen. Terwijl de Belastingdienst onder een (politiek en media) vergrootglas lag, worstelde de organisatie overzicht en inzicht te krijgen in politieke dossiers en grote verandertrajecten. Door een externe partij was een theoretisch concept bedacht hoe signalen tijdig uit de organisatie gehaald konden worden, zodat de Directeur-Generaal gericht kon acteren op signalen, knelpunten en de bewindspersoon tijdig en volledig kon informeren. Echter was niet nagedacht over hoe de werkwijze Belastingdienst breed (>25.000 fte) geïmplementeerd moest worden.

Toen Frans, Marije en Renate aan boord kwamen bij de Belastingdienst was de opdracht tweeledig: (1) zorg dat de wekelijkse (politieke) signaalrapportage aan het directieteam wordt opgeleverd en (2) implementeer een robuust proces. De uitdaging en spanning zat in de samenhang van gelijktijdig 'runnen' en 'changemen' van de business. Het voelde op momenten als 'een vliegtuig in de lucht bouwen'. Het motto van Frans en Renate: "Iedere week een stukje beter" en "Lange termijn denken omzetten in korte termijn doen." Daadkracht was nodig om direct vanuit niets aan de leverplicht met een wekelijkse cadans te voldoen voor de 'running the business'. Terwijl gelijktijdig aan de 'changing the business' gewerkt moest worden. Dit hield in een proces inrichten, het waarom en waartoe van de verandering uitdragen, het netwerk opbouwen, zorgen dat alle betrokken het proces kennen en weten wat er van ze wordt verwacht, gezonde weerstand wegnemen, consequent feedback geven op aangeleverde kwaliteit en veranderkundige interventies doen om een mindset shift teweeg te brengen om tijdig politieke signalen en knelpunten te melden.

Interne sturing

Ons motto: be as you wish to seem vormt als het ware een paraplu. Onder deze paraplu sturen we op de drie w's: waardecreatie (vanuit het klant perspectief), werkgeeluk (vanuit het D&D werknemer perspectief) en de kernwaarde wendbaarheid (vanuit het D&D organisatie perspectief). Deze drie w's moeten met elkaar in evenwicht zijn.

De drie w's zijn van belang voor D&D voor wat betreft de vraag: waar stuur je in de dagelijkse praktijk op? Wij werven niet voor specifieke functies, maar vragen in de kennismakingsgesprekken: 'wat vind je leuk en wat wil je doen?' en gaan daar vervolgens mee aan de slag. Bijvoorbeeld toen D&D nog niet zo groot was en **Lisa** expliciet de wens uitsprak: 'ik wil aan de slag als bestuursadviseur in de migratie keten'. Op dit terrein had D&D nog weinig ervaring, de focus lag destijds op

financiële dienstverlening. D&D heeft haar netwerk binnen en buiten het Centraal Orgaan opvang Asielzoekers (COA) ingezet en heeft in samenwerking met oud collega's Lisa een uitdagende opdracht bij het COA weten te bezorgen.



Ook **Ruben** startte bij D&D met de duidelijke intentie om als business controller te gaan werken bij een G4 gemeente. Onlangs kwam zijn evaluatie van de opdracht als business controller bij een van de G4 gemeenten retour met een excellente score! Hij kreeg supermooie complimenten: 'een volwaardige invulling van de functie van business controller'. Als een echte D&D-er vroeg hij ook nog feedback om van te leren. Daar had de opdrachtgever moeite mee om iets te vinden. Er kwam enkel een verzoek: 'of de opdracht niet verlengd kon worden... en niet voor maar even'. Daar doen we het voor, de waarde die we creëren bij de klant en onze medewerkers die goed in hun vel zitten.

Wanneer waarden met elkaar botsen

Een mooi voorbeeld waarin de drie waarden bijeenkomen, was toen **Sabina** bij D&D startte met de intentie om aan de slag te gaan als bestuursadviseur. Tegelijkertijd kwam het verzoek van een directeur bij een grote klant, een G4 gemeente, voor een ervaren bestuursadviseur. Een mooie match op het eerste gezicht. Sabina bleek echter te ervaren voor deze opdracht. Dit kon de persoonlijke ontwikkeling niet baten en het werkgeluk in de weg staan. Dus besloten we de opdracht niet in te vullen, maar hebben we wel meteen contact gelegd met een concollega die wel de juiste match op deze opdracht kon maken (wendbaar). De klant werd naar wens bediend (waardecreatie) en het belang dat wij hechten aan de ontwikkeling van onze medewerkers hooggehouden (werkgeluk). Deze afweging had, naast oog hebben voor de persoonlijke ontwikkeling, ook een bedrijfsmatige component. De afweging werd namelijk gemaakt in de wetenschap dat er nog geen andere opdracht voor Sabina nog een andere mooie kans was. Wij onderscheiden ons hierin; wij kijken naar wat is het beste is voor de D&D-er, de klant en D&D als organisatie.

Be as you wish to seem; een mensgerichte aanpak en focus op persoonlijke ontwikkeling

D&D heeft ontwikkeltrajecten voor de financiële functie in het algemeen en meer specifiek voor de moderne controller ontwikkeld en uitgevoerd bij verschillende opdrachtgevers. Bijvoorbeeld voor controllers van gemeenten, ministeries en uitvoeringsorganisaties. De insteek is dat de deelnemers aan deze trajecten hun natuurlijke competenties beter leren inzetten en die vervolgens afstemmen op de doelstellingen van de organisatie. In deze trajecten is focus op waardecreatie, wendbaarheid en werkgeluk duidelijk aanwezig. Bijvoorbeeld door de starten met een ODC meting voor de collega's.

ODC staat voor Odin Development Compass, deze meting brengt in kaart welke gedragingen iemand energie geven en welke energie kosten, omzet ze wel of niet passen bij diens natuurlijke drijfveren. Ook geeft de meting een beeld van welke competenties daar dan bij horen en welke competenties diegene daarvan verder kan ontwikkelen, en er wordt duidelijk welke competenties minder passen bij iemands drijfveren. D&D heeft verschillende gecertificeerde ODC-specialisten in huis die collega's en klanten ondersteunen met persoonlijke (en team-) ODC-profielen.



Het Odin Development Compass (ODC) helpt snel te doorgronden welke talenten iemand heeft en of deze passen bij in dit voorbeeld de rol van moderne controller. Het ODC meet zowel de onbewuste drijfveren als het gedrag. Dit maakt dat de deelnemers hun natuurlijke competenties beter leren inzetten, afgestemd op de doelstellingen van de organisatie. Dit kan op individueel niveau maar ook op teamniveau: wat is het ontwikkelpotentieel van het team en waar ligt de natuurlijke kracht?

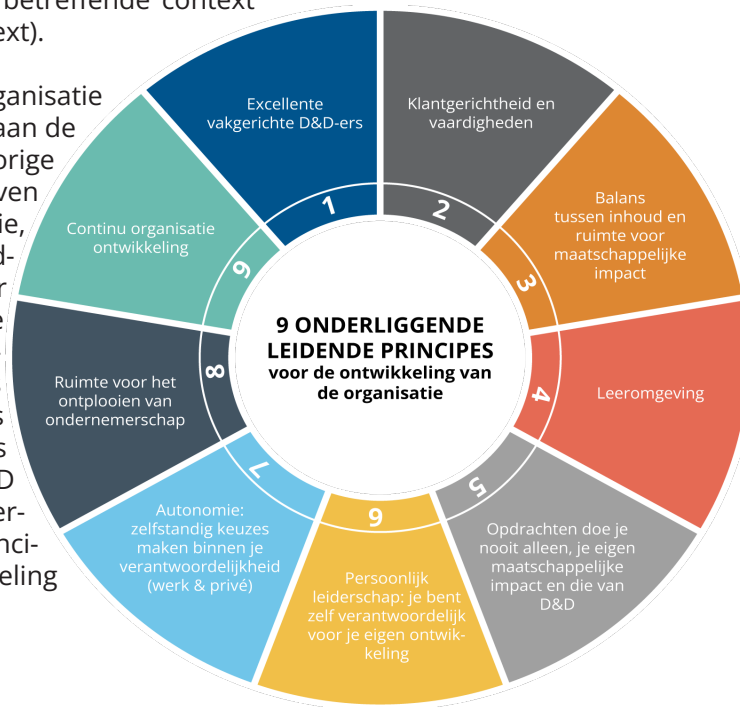
Op het gebied van waardecreatie hebben we bijvoorbeeld voor een grote uitvoeringsorganisatie een ontwikkeltraject voor de financiële administratie ontwikkeld en uitgevoerd. Het traject kent verschillende modules over o.a. vakkennis, projectmatig werken en procesbeheersing. Het grootste verschil wordt echter gemaakt in de meer zachte modules, waarin de persoonlijke ontwikkeling van de deelnemers centraal staat: "Bij persoonlijke effectiviteit heb ik geleerd dat ik de reactieve focus moest loslaten. Ik maakte mij druk om dingen waar ik geen invloed op had." Dit laat zien dat onze interne sturing, het werkgeluk van de medewerker, indirect zich ook vertaalt naar onze ontwikkeltrajecten bij onze opdrachtgevers. Daarnaast wordt elke module gecombineerd met intervisie, waardoor deelnemers dichter tot elkaar komen, hetgeen uiteindelijk de totale organisatie ten goede komt: "Intervisie vond ik echt enorm top, landelijk is er een enorme openheid ontstaan" "Het was fris kijken onder leiding van profs".

Effectief leiderschap – gericht op de horizon!

Effectief leiderschap begint bij ons bij de mensgerichte ontwikkeling, zowel bij ons als D&D-ers als onze aanpak bij onze opdrachtgevers. Wij doen dat door te werken vanuit persoonlijk leiderschap, oprechte interesse in de ander en we zijn gericht op en bewust van onze omgeving. Daarbij hanteren we een negental 'fundamentele waarden' die wij in dit hoofdstuk uit zullen leggen, gevolgd door hoe we dit dan in de praktijk brengen in onze organisatie. Uiteraard onderbouwd met enkele voorbeelden waar wij trots op zijn.

Onze D&D-ers zijn wendbaar, betrouwbaar en hebben de focus op het grotere geheel. Hierbij is op basis van de ODC profielen, zie voor toelichting het voorbeeld op de vorige pagina, oog voor de kwaliteiten en de ontwikkelmogelijkheden van het individu, de samenwerking in de groep (groepsprofiel) en de best passende aanpak en stijl in de betreffende context (stijldiversiteit in context).

Wij hebben de organisatie qua sturing ingericht aan de hand van de in het vorige hoofdstuk beschreven 3W's; waardecreatie, werkgeeluk en wendbaarheid. Om dit naar een organisatie te vertalen is een aantal leidende principes opgesteld waarlangs de organisatie koers houdt. Binnen D&D werken we via 9 onderliggende leidende principes voor de ontwikkeling van de organisatie.



1. Excellente vakgerichte D&D-ers

De zoektocht naar excellente D&D-ers begint bij werving! Bij ons is de werving een intensief proces. In de gesprekken houden we rekening met de ontwikkelwensen van de kandidaten en de mogelijkheden bij D&D. Een D&D-er werven kost tijd, waarbij we juist stimuleren dat de kandidaat op zoek gaat naar wat het beste past voor haar of hem. We zoeken medewerkers die een geïnformeerde keuze maken om bij onze organisatie te werken. Onze D&D collega's zijn onze belangrijkste ambassadeurs van de organisatie en de hoge kwaliteit van kennis, de ambitie en de drive om jezelf te ontwikkelen staan bij ons buiten kijf. Maar vooral de ontwikkelwens en de maatschappelijke impact en hoge mate van plezier beleven staan bij onze werving centraal. Met deze juiste mindset zijn kennis en vaardigheden aan te leren en moet je juist ook blijven leren. Eenmaal in dienst bij D&D geloven we in maximale stimulering van vakmanschap en vaardigheden ontwikkeling. Volgens ons is het werven van collega's het meest effectief als dit gebeurt door de collega's zelf. Zo zijn 60% van de D&D-ers in dienst gekomen via ons eigen netwerk. En dit stimuleren we nadrukkelijk. Zij weten het beste wat onze cultuur is en wie daar een goede match zou kunnen zijn. Dit zowel vanuit het perspectief van uit ons maar zeker ook vanuit de wensen en persoonlijke ontwikkeldoelen van de kandidaten.

Uit de praktijk: Sollicitatie

"Het begon met mijn sollicitatiegesprek. Ik was vanuit eerdere sollicitaties gewend om mij in eerste instantie te focussen op hoe ik paste binnen de organisatie en hoe ik kon bijdragen aan het behalen van het organisatiedoel. Bij Derksen & Drolsbach namen ze niet de organisatie, maar mij als uitgangspunt: wat wil ik persoonlijk bereiken en hoe kunnen zij mij hier mee helpen?"

- Christien -

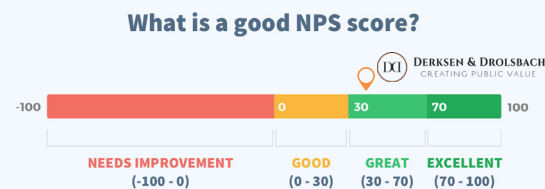
2. Klantgerichtheid en vaardigheden voor het bouwen en onderhouden van duurzame relaties

De focus van relatiemanagement ligt bij D&D op personen, niet op organisaties. Zo ook in het uitvoeren van opdrachten doen we dit in co-creatie met onze relaties. We durven de initiële vraag zodanig vorm te geven met de mensen in de organisatie dat dit tot een effectieve werkwijze leidt en de impact zo groot mogelijk is. Zo werden we deze zomer gevraagd om een financieel onderzoek en analyse uit te voeren voor de gemeente Den Haag in verband met een buurthuis wat in noodweer verkeerde. Na een paar gesprekken met de opdrachtgever is deze opdracht omgevormd naar een kortstondige opdracht gericht op een aanpak hoe het buurthuis handvatten te bieden weer levensvatbaar te worden. Een opdrachtuitvoering die veel effectiever en minder kostbaar was dan wanneer we een onderzoekstraject hadden uitgevoerd. Zo passen we ons aan, aan de omstandigheid van de relatie, we groeien mee met de klant en werken actief aan de doelstellingen van de klant en samenwerkingspartners.

D&D is opgericht en werkend als een netwerkorganisatie. Zo is D&D ontstaan uit een organisatie overstijgende duurzame relatie. Robert en Hugo zijn samen begonnen omdat ze elkaar de leukste collega vonden, terwijl ze niet eens voor dezelfde werkgever werkten. Daar moest een keer verandering in komen en samen hebben ze D&D opgericht.



Ook samenwerking met andere consultancy-organisaties doen we op basis van relaties. Sommige relaties gaan terug tot het jaar 2000, het jaar dat Robert begon met werken in de interim- en adviesbranche. We kijken bij relatiemanagement vooral naar de klant. We leren van hoe onze opdrachtgevers naar ons kijken. Dit vragen we natuurlijk zelf en doen dit doormiddel van een evaluatieproces. We meten bijvoorbeeld de Netto Promotor Scores en hebben periodieke evaluatiegesprekken. Hierbij gaan we tevens op zoek naar extra inzicht.



Wat vinden opdrachtgevers van ons?

Een oud-opdrachtgever van ons heeft vier opdrachtgevers bij belangrijke klanten van D&D geïnterviewd. Het overheersend beeld dat de opdrachtgevers opvalt, ook in vergelijking met andere partijen:

- D&D levert kwaliteit: (vrijwel) altijd wordt voldaan aan de verwachting die is gewekt. De eerlijkheid waarmee wordt aangegeven wat een kandidaat wel en niet kan wordt zeer gewaardeerd. Die realistische kijk wekt vertrouwen.
- Daaraan sterk gekoppeld is dat goed wordt meegedacht met de opdrachtgever.
- Er werken veel echt goede mensen bij D&D. Goed in de zin van: de juiste expertise; goed begrijpen wat de opdracht behelst; snel/ veel talent dat de organisatie snel kan helpen.; zelfstandig; proactief, goed presenteren, overzicht, goed je rol weten; goede adviesgesprekken; goede voortgangsrapportages; zelfreflectie.
- De leiding van D&D is heel goed op de relatie, het persoonlijke contact wordt erg gewaardeerd. "Bij andere partijen heb je een accounthouder, bij D&D voel je je een gewaardeerde klant".
- Als het een keer niet goed loopt in een opdracht is er altijd een leidinggevende aanspreekbaar en wordt een oplossing gezocht.

3. Balans tussen opdrachtmatige inhoud en ruimte voor brede maatschappelijke impact

Bij D&D worden we gelukkig van het creëren van maatschappelijke impact, om samen met anderen een betekenisvolle rol te spelen bij het oplossen van maatschappelijke opgaven. Een feit dat eerder ook in hoofdstuk Vertrouwen werd aangeduid. Zo zijn 100% van onze klanten publiek of semipublieke organisaties, met een maatschappelijke doelstelling. En hebben al onze medewerkers 10% van de werktijd de gelegenheid om aan de maatschappelijke ontwikkeling en ontwikkeling van de organisatie en collega's te werken.



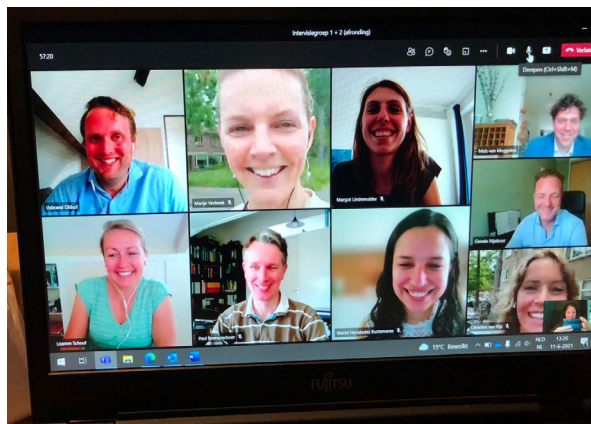
Zo levert Elise een bijdrage aan stichting jiNC

Elise: "Vanuit D&D mocht ik 3mavo en 4havo leerlingen tips en tricks over solliciteren leren. Op weg naar een toffe bijbaan of stageplek. Oogcontact maken, duidelijk spreken, zelf ook vragen stellen. Dat deed ik samen met de energieke, gedreven en humorvolle Maarten Rosenberg. De #feedback die wij kregen? Nuttige tips en... jullie waren helemaal niet saai! Mooi toch?! Waardevol en leuk voor de leerlingen en voor ons!"



4. Omgeving waar leren maximaal wordt gestimuleerd door samenspel van ervaringsniveaus; kennisuitwisseling; mentoring op vakgebied en vaardigheden en coaching voor persoonlijke ontwikkeling

We werken actief aan kennisdeling en vaardighedenontwikkeling zowel binnen de organisatie als op de opdracht. Elke collega kan daarbij waar nodig of noodzakelijk mentoring of coaching krijgen bij een nieuwe rol, een spannende uitdaging, of een moeilijke situatie. Zo is hulp en begeleiding, om je doelen te bereiken, nooit ver weg.



Alle D&D-ers stellen periodiek doelen op en er wordt minimaal drie keer per jaar gereflecteerd op deze doelen met twee gesprekspartners. Daarnaast zijn er drie zeer actieve intervisiegroepen waarin 16 D&D-ers 'aan medoen'. In het volgende hoofdstuk is verder uitgewerkt hoe wij ieders potentieel maximaliseren.

Een omgeving waarin ontwikkeling centraal staat

"Bij D&D word ik elke dag aangemoedigd om in te zetten op de ontwikkeling van mijn unieke talenten. Het gaat bij ons echt om wie jij bent en wat jij te bieden hebt. Dit komt terug in alles en gaat verder dan het werk alleen: in de vriendschappen, in de gezamenlijke uitjes en (hardloop)activiteiten, het samen bouwen aan de D&D organisatie en streven om het goede te doen voor de opdrachtgevers en de maatschappij. Het is meer dan alleen een mooi verhaaltje op de website. Ik spreek zeker een paar keer per jaar over mijn persoonlijke doelen met collega's. Ik krijg feedback die me helpt in mijn ontwikkeling en voel me enorm gewaardeerd voor wie ik ben en wat ik kan. 'Wees de beste versie van jezelf' betekent voor mij dagelijkse toewijding en zorgen dat iedere stap telt."

- Leontien -

5. Opdrachten doe je nooit alleen en bij de start van een opdracht/initiatief staan we stil bij het neerzetten van duurzame resultaten, je eigen maatschappelijke impact en die van D&D

Bij ons begint elke opdracht met een opdrachtformulering/aanpak met daarin de meerwaarde voor de klant maar ook voor de ingezette D&D collega. De collega's van D&D helpen elkaar bij het opstellen van een aanpak en de begeleiding van de opdracht. En zorgen hierbij voor sparring en opdrachtbegeleiding. Daarnaast wordt elke opdracht minimaal halfjaarlijks of bij het einde van de opdracht geëvalueerd. Ook hebben alle collega's op 'solo' opdrachten een 'buddy' voor sparring, begeleiding, coaching en/of spiegeling. Bij D&D sta je nooit alleen.

Sparring over jouw opdracht

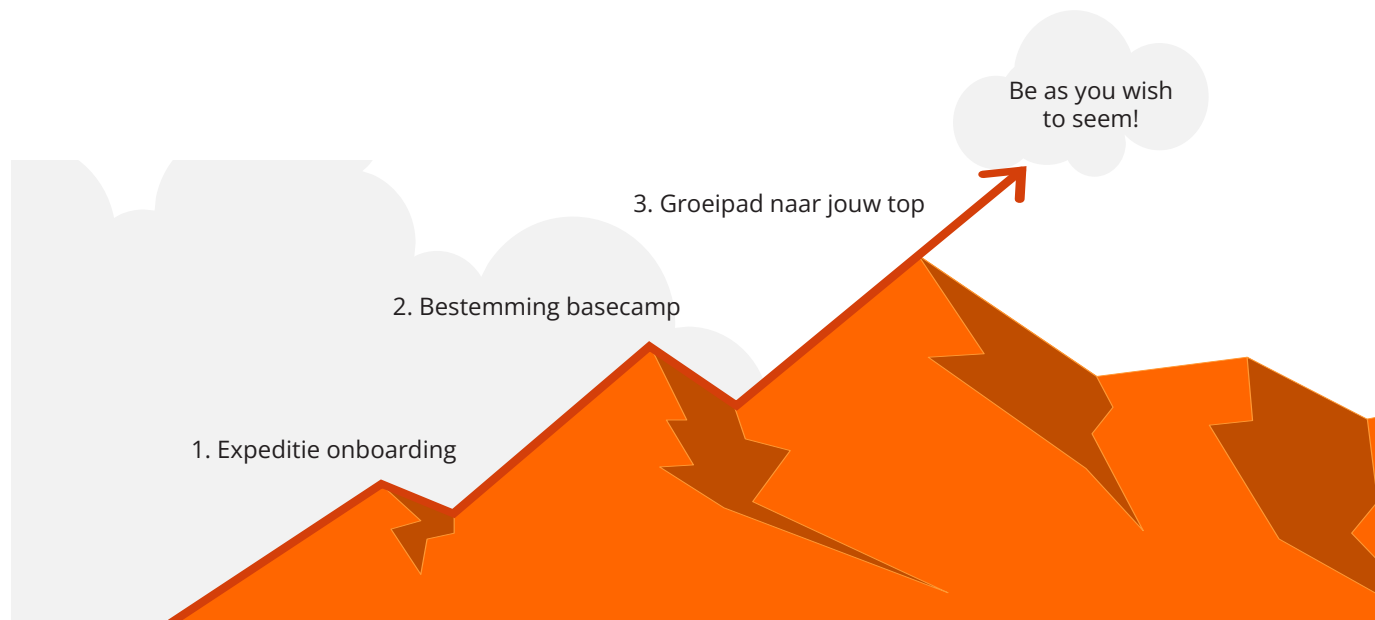
Bijvoorbeeld Mels heeft als 'Buddy' Camiel. Mels heeft namelijk bij een G20 gemeente zijn eerste interim-management klus waar hij verantwoordelijk is voor een team van bestuursadviseurs en secretaresses. Hij wil graag sparren over de wijze waarop hij de verwachte veranderingen in een organisatie doorvoert, hoe je omgaat als leidinggevend in het speelveld van verwachtingen van medewerkers in verschillende teams zoals het MT en de omgeving. Zijn eerste opdrachtbeoordeling met de opdrachtgever was zeer positief waarbij de meerwaarde voor het aanbrengen van structuur, aandacht voor de mensen en het doorbreken van patronen werden genoemd als resultaten.

6. Persoonlijk leiderschap: je bent zelf verantwoordelijk voor je eigen ontwikkeling. En begeleiding en hulp is altijd dichtbij

Binnen D&D geloven we in de persoonlijke benadering, we hebben geen “One size fits all” benadering. De collega's helpen collega's om hun eigen(zinnige) ontwikkelpad te banen. Alle collega's kunnen indien gewenst gebruik maken een externe coach. Deze coach is al sinds de oprichting betrokken en kent D&D goed, zowel de cultuur als de collega's. Veel collega's maken gebruik van de dienstverlening van Surani om ontwikkelpunten en hun traject voor persoonlijke ontwikkeling aan te scherpen. Deze dienstverlening wordt vanuit D&D breed aangeboden aan de medewerkers en het staat aan de medewerker, samen met de coach, vrij om de dienstverlening vorm te geven.

En dat doen meerdere collega's dan ook met externe coach Surani. **Babs** over haar traject: “Ik vond mijn traject met onze coach o.b.v. mijn ODC-meting echt super goed. Het gaf heel veel inzicht in mijn gedrag en beweegredenen”.

Alle collega's hebben een persoonlijk ontwikkeldoel gericht op vaardigheid of kennisontwikkeling. Alle collega's participeren in de D&D academie waarin we door collega's aan collega's modules aanbieden op het gebied van vaardigheden en kennisontwikkeling. De D&D academie is door onze medewerkers zelf ontwikkeld met de gedachte dat de kennis die wij op doen vanuit de theorie en de praktijk zo specifiek mogelijk over willen brengen aan collega's maar vooral ook als vehikel om van elkaar te leren en de inzichten steeds meer te verrijken. Zo zijn er modules ontwikkeld als verandermanagement, projectmanagement, persoonlijk leiderschap, adviseringsvaardigheden. Deze modules worden intern ontwikkeld en gegeven we daarna ook aan onze klanten.



Zoektocht vervuld

Nynke was, voordat ze kwam werken bij D&D, net bevallen van haar eerste dochter. Nynke werkte als hogeschooldocent, maar wilde na haar zwangerschap het



werk weer op een andere manier oppakken en in een vertrouwde omgeving een combinatie maken met haar consultancy verleden. Bij D&D kreeg ze de kans om mee te denken én te doen op de bedrijfsvoering van D&D. Dit heeft ze 2 jaar met veel plezier gedaan maar na haar tweede zwangerschap besloot ze toch in een andere rol terug te willen keren. Eentje die dichtbij haar natuurlijk talent lag. Daarbij is het idee geboren om haar achtergrond in het onderwijs te combineren met haar ervaring in de dienstverlenende sector: wat resulteerde in onze development dienstverlening met een eigen academie. De D&D academie is de dienstverlening van D&D op het gebied van persoonlijke- en teamontwikkeling. Met als resultaat verhoogde persoonlijke- en teameffectiviteit.



De doelstellingen en gewenste veranderingen in de organisatie zijn het uitgangspunt van onze D&D academie dienstverlening. Op basis van het ODC-model brengen we samen drijfveren, talenten en kwetsbare kracht in kaart en komt een ontwikkelplan tot stand dat bij u en uw organisatie past.

7. Autonomie: zelfstandig keuzes maken binnen je verantwoordelijkheid (werk & privé)

Elke D&D-er is verantwoordelijk voor zijn of haar persoonlijke ontwikkeling, oftewel persoonlijk leiderschap. Daarnaast pakken wij onze verantwoordelijkheid door te kijken of een opdracht een goede match is voor een van onze consultants, zowel vanuit de manager als vanuit de D&D-er. Deze twee keuzes staan centraal voor onze autonomie, je mag je eigen ontwikkeling inrichten zoals je wilt en je werkt aan de opdracht die daar het beste bij je past. D&D is daarbij het middel om het beste uit jezelf te halen en een opdracht te ontdekken waar jij een betere versie van jezelf van wordt.

Werk en privé versterken elkaar, zeker in een informele jonge organisatie zoals D&D. Zo hebben we netwerken, groepjes, collega's per stad (Amsterdam, Leiden, Den Haag of Rotterdam) die buiten werk ook zaken met elkaar ondernemen. In coronatijd valt te denken aan lokale (lunch)wandelingen waar een groepje collega's toerist in eigen stad speelt. Relatie gaat hierbij vaak verder dan alleen werk. Zo zijn bijvoorbeeld oud D&D-ers Coen en Pim nog regelmatig bij collega's over de vloer te vinden.

Het is aan onszelf om te kijken hoe wij deze balans willen hebben. We werken vanuit een interesse en intrinsieke motivatie, waardoor dit zoveel mogelijk energie genereert. Daarbij worden collega's gevraagd om mee te helpen, bijvoorbeeld bij **Sabina** die een verkenning uitvoert voor een G40 gemeente. Dit heeft ook de interesse van **Irene, Lars** en **Lisa**. Zij helpen Sabina daarom bij deze verkenning.



8. Ruimte voor het ontplooiën van ondernemerschap

D&D stimuleert actief nieuwe initiatieven en de ontwikkeling van nieuwe vakgebieden. Om zo de kennis en kunde van de collega's ruimte te geven en deze te helpen ontplooiën. We helpen collega's om de dromen waar te maken. En dit zorgt voor de meest prachtige initiatieven. Zo zijn we pas 5 jaar geleden opgericht en ondertussen bestaat er al een mooi palet aan dienstverlening, expertises en samenwerkingsverbanden. Allemaal opgezet door D&D-ers zelf.

De wens om als directieadviseur aan de slag te gaan

Bram kwam al vroeg bij D&D in dienst, en hij kwam niet zomaar in dienst maar hij kwam ook met een idee. Bram was namelijk voordat hij bij D&D kwam directieadviseur bij een grote gemeente, daar heeft hij ideeën voor een propositie op directie- en bestuursadvies opgedaan waarin hij graag verder wilde. Al in zijn kennismakingsgesprekken met Robert en Hugo kwam ter sprake dat hij een professionele standaard voor directie- en bestuursadvies wilde neerzetten. Een stukje ondernemerschap waarin hij de ruimte en het vertrouwen wilde krijgen van een organisatie om hem daarbij te helpen. Bram kwam in dienst en kon aan de slag als bestuursadviseur bij het COA. Maar tegelijkertijd kreeg hij ook de ruimte om zijn visie op het vakgebied verder uit te breiden en om interviews in de markt te gaan voeren om zijn idee verder vorm te geven. Hiervoor werden de professionele netwerken van Robert en Hugo ook ingezet. En na enig onderzoek durfde Bram het aan om een propositie bij Robert en Hugo neer te leggen waarbij hij zelfs het logo van D&D een kleine aanpassing had meegegeven: D&D, Partner in Publiek Leiderschap. Nu een goedlopend en belangrijk onderdeel van D&D.



DERKSEN & DROLSBACH
PARTNER IN PUBLIEK LEIDERSCHAP

9. Continu organisatie ontwikkeling

D&D is georganiseerd als een zwerm vogels met een focus op het creëren van meerwaarde voor klant (extern), maatschappij (extern) en werkgeluk (intern). We waren op zoek naar een organisatiemodel dat wendbaar is en waar nieuwe initiatieven mogelijk zijn zonder dat de structuur in de weg zit. Om deze wendbaar te vertalen hebben we ons laten inspireren door de basisbeginselen van Holocracy. De beginselen zijn flexibiliteit, actiegerichtheid, autonomie van de teams en evolutie van de structuur. We hebben dan ook een organisatie-indeling zonder vastomlijnde afdelingen. Hierbij is de kennis, kunde en ontwikkelingsniveau van de collega leidend. En worden de teams aan de hand van klantwaarde gevormd. Onze organisatievorm is gebaseerd op te onderscheiden (1) klantwaarde teams, (2) supportteam en (3) strategieteam.

Onze organisatievorm blijft eenvoudig aanpasbaar aan groei/krimp en nieuwe initiatieven, zodat we goed kunnen inspelen op de behoeften van onze klanten en opdrachtgevers. Maar ook voor de platte manier van organiseren met korte lijnen, waarin iedereen de ruimte krijgt om zijn eigen vleugels uit te slaan is veel aandacht. Nieuwe klantwaarde-teams kunnen gecreëerd worden als D&D blijft groeien. Een klantwaarde-team is een onderscheidend samenhangend geheel van vakkennis, vaardigheden en rollen waarmee waarde voor de klant wordt gecreëerd. Om wendbaar te blijven, het 'platte' karakter te behouden en interne leiderschapontwikkeling te stimuleren, laten we de teams niet te groot worden. Bij het bereiken van de maximale grootte, wordt een nieuw klantwaarde-team gecreëerd met een nieuwe onderscheidende focus (bijv. een meer specialistischere focus of ondersteunend aan meerwaarde voor de klant). Bij D&D vinden we het belangrijk dat iedereen zijn inbreng heeft en tegelijkertijd dat iedereen zichzelf een ontwikkelvraag stelt en groeit door het antwoord te zoeken.

Een **klantwaarde team** is zelfstandig, maar staat niet op zichzelf! Verbinding en samenwerking tussen teams vindt plaats langs klantrelaties & opdrachtenportefeuille (business thema's) en organisatieontwikkeling (organisatie thema's). In de klantwaarde teams worden collega's gestimuleerd zelfstandig keuzes te maken binnen de eigen verantwoordelijkheid. Iedere klantwaarde team werkt o.b.v. resultaatafspraken op de 3w's (waardecreatie, werkgeluk en wendbaarheid) afgestemd met het strategieteam. Binnen een klantwaarde team zijn verschillende rollen en de verantwoordelijkheden voor het realiseren van doelen breed belegd. Zo zijn er scrummasters, product-owners, etc. Eén rol binnen het team is eindverantwoordelijk: geen klassieke manager, maar een aanvoerder. De aanvoerder werkt als het aanspreekpunt voor een individueel teamlid en is betrokken bij de Human Capital (HC)-cyclus en de Opdrachtgeverscyclus van de individuele teamleden. En hiermee de linking-pin met het supportteam en het strategieteam.

Het supportteam is de onmisbare schakel van financiën, recruitment, HR en marketing en communicatie. Dit het verschil maken om de collega's op opdracht en de bedrijfsmatige continuïteit van de organisatie aan elkaar te koppelen.

De klantwaarde teams en het supportteam stemmen hun initiatieven, voortgang en resultaten voor de lange termijn af met het strategieteam. Het strategieteam is eindverantwoordelijk voor de lange termijnstrategie, relatie- en businessmanagement en de voorwaarden voor gezonde groei/omzet en aanpasbaarheid van de organisatie gekoppeld aan de strategie.

Hoe verloopt ons strategieproces?

D&D kent een lange termijn strategie gericht op een horizon van 5 tot 10 jaar en deze wordt vertaald naar een jaarlijkse strategie cyclus. Beide strategische cycli werken aan de hand van de drie sturingswaarden, 1. Waardecreatie, 2. Werkgeluk en 3. Wendbaarheid.

De lange termijn strategie is gericht op de toekomstige groeiverwachtingen, markt specifieke vraagstukken en arbeidsmarkt ontwikkelingen. Dit proces wordt eens in de vijf jaar intensief uitgevoerd en wordt jaarlijks geëvalueerd en waar nodig bijgesteld. Dit doen we door externe inspiratie te verbinden aan eigen ervaringen en observaties gekoppeld aan de evaluatie van de afgelopen periode.

De langetermijnstrategie wordt op basis van de evaluaties van de verschillende klantwaarde en supportteams uitgewerkt door het strategieteam, dit gebeurt in een aantal extern begeleide bijeenkomsten. Na elke bijeenkomst worden de resultaten gedeeld via een pizzasessie met alle D&D-ers en zodoende wordt men meegenomen in de lange termijnstrategie. Hierbij wordt niet alleen stilgestaan bij de concrete resultaten maar wordt ook een sfeerbeeld gegeven over de wijze waarop de strategie tot stand komt.

Samen werken aan onze strategie

De strategiebepaling is een proces waar alle D&D-ers invloed op hebben. De concept-strategie wordt via bijeenkomsten gedeeld met alle D&D-ers. Dit concept wordt in samspraak aangescherpt d.m.v. een Synthetron dialoog. We werken hiermee zodat, we doormiddel van crowdsourcing, alle D&D-ers wijzigingen en aanvullingen en ideeën aan kunnen dragen. Deze sessies zijn bewust anoniem zodat iedereen zonder reserveering haar mening kan geven. De begeleiding van zo'n sessie wordt door collega's van D&D en in combinatie met een externe partij voorbereid. Dit gebeurt op basis van een uitgebreid script. De ideeën en inzichten met de meeste steun worden verwerkt in de strategie of worden meegenomen naar een specifieke jaardoelstellingen.

We laten ons ook helpen en inspireren

De visie, missie en positionering van D&D is in 2020 (m.b.v. extern bureau Waai) invulling aangegeven. Daarnaast is er in 2020 nagedacht over de belangrijke vraag welke structuur nodig is met instandhouding van de zwerm vogels gedachte, zodat de doorgoerij fase van D&D op een goede wijze gestalte kan krijgen (we willen geen ongebreidelde en ongecontroleerde groei, maar vooral dichtbij de oprichtingsprincipes blijven (je maximale zelf, leuk werken en zaken doen vanuit de relatie) en dus ook in die doorgoerij fase te kiezen voor een duurzame en kwalitatieve groei en ontwikkeling.

Per januari 2021 zijn we met onze vernieuwde positionering van start gegaan (ook in de profilering/markering) als ook in een nieuwe structuur met o.a. klantwaarde teams. De komende jaren kan D&D zich verder ontwikkelen als (tactisch) interim-management en adviesbureau voor publieke en maatschappelijk gerichte organisaties (met een vliegende strategisch interim-management), verhouding 95% om 5%, met de focus op leiders van morgen (die leiden nu), die een mensgerichte ontwikkelaanpak en een gezamenlijk groeipad willen brengen naar onze klanten/stakeholders, met als ultiem doel om meer maatschappelijke impact te realiseren.

Jaardoelstellingen op basis van een A4

Wij geloven in een beknopte werkwijze van doelstellingen, zodat voldoende ruimte overblijft voor eigen invulling. Bij ons zijn er geen uitgebreide strategieplannen en beleidsstukken. Maar zijn de sturingswaarden leidend in het opstellen en behalen van doelen. Hierin komt nadrukkelijk naar voren wat willen we bereiken op het gebied van 1. Waardecreatie, 2. Werkgeluk en 3. Wendbaarheid.

De klantwaarde teams bepalen de doelen voor het nieuwe jaar voor hun klantwaarde. De verschillende klantwaarde-teams vertalen op basis van de lange termijnstrategie de doelstellingen voor het nieuwe jaar, waarbij in interactieve sessies gezamenlijk de doelstellingen, inhoudelijke focus en het tempo worden bepaald. We hanteren een online productbacklog waarin de we de verschillende doelen vertalen naar concrete acties. Periodiek worden in de verschillende teams evaluatiemomenten ingebouwd om te zien waar aanpassingen gewenst zijn. Hierbij wordt ook meegenomen wat we binnen D&D kunnen doen om jouw werkgeluk, de waarde voor klant en de maatschappelijke impact te verhogen.

De werkwijze en structuur is hierbij aanpasbaar wanneer een bepaalde structuurkeuze (bijvoorbeeld de dinsdagmorgen check-in calls) hun beste tijd hebben gehad worden er andere samenwerkingsvormen en contactmomenten afgespro-

ken. Zodat dit bijdraagt aan de verwachte resultaten. Bij ons is de structuur altijd aanpasbaar aan het gewenste resultaat! Op de volgende pagina hebben we een voorbeeld toegevoegd van ons actieplan.

Van buiten naar binnen

Een goed voorbeeld van de uitvoering van onze jaardoelstellingen is Lars die samen met zijn opdrachtgever, een wethouder uit Schiedam tijdens de pizzasessie met de D&D-ers in gesprek gegaan is over het belang van de bestuursadviseur. In het jaarplan van het klantwaardeteam Partner in Publiek Leiderschap (PIPL) staat dat we willen werken aan excellent opdrachtgeverschap én willen werken aan het inhoudelijk vakgebied van de bestuursadviseur van de moderne publieke leider. Onze collega's konden vooraf vragen en/of stellingen insturen waarmee ze tijdens de sessie met de opdrachtgever in gesprek konden gaan. Van beide kanten werd dit goed ontvangen en konden we in evaluatie van ons jaarplan PIPL concluderen dat we weer stappen gezet hadden in het ontwikkelen van ons team en de zichtbaarheid en tevredenheid bij onze opdrachtgevers.



Maximaliseren van ieders potentieel – Werken in verbinding!

We worden gedreven door het ontwikkelen van mensen, zowel bij onze klanten als bij onszelf. Het motto van D&D is dan ook: be as you wish to seem. Dit staat centraal bij alles wat we doen, zeggen en laten zien. Want goed functionerende mensen die de beste versie van zichzelf zijn, vormen de sleutel tot een succesvolle organisatie.

Verbinding

Het maximaliseren van ieders potentieel begint bij de werving, selectie en onboarding. Mogelijke kandidaten worden door onze resource manager **Ijsbrand** op persoonlijke wijze benaderd en uitgenodigd voor een gesprek. Hieruit valt voor een kandidaat al op te maken dat we kiezen voor een persoonlijke benadering en ons hebben verdiept in zijn of haar achtergrond. We creëren vervolgens bewust een context van luchtigheid en gelijkwaardigheid om in de allereerste kennismakingsfase al duidelijk te maken dat wij mensgericht zijn, zonder enige vorm van hiërarchie. Dit doen wij bij aanvang van het gesprek al door ons op persoonlijke wijze voor te stellen, waarbij ook wij vertellen over onze kwetsbaarheden, zowel zakelijk als privé.

Rinske vertelde: “Na mijn eerste kennismakingsgesprek met D&D schreef ik op: Veel energie en een goede klik. Zo zie ik dit nog steeds”.

Door een inzicht te geven in onze persoonlijke drijfveren en achtergronden, creëren we een veilige sfeer waarin de kandidaat de ruimte voelt om zich ook op persoonlijke wijze te introduceren, waardoor er dus al direct een goed en persoonlijk gesprek ontstaat waarin we elkaar in korte tijd goed leren kennen. Alle kandidaten zien in de twee (of meer) gespreksrondes minimaal vijf D&D-ers, hiervan zit altijd één van de directeuren (Robert of Hugo) aan tafel. Daarmee wordt de basis gelegd om in vervolggesprekken op basis van gelijkwaardigheid en transparantie door te praten over mogelijke rollen, functies en perspectieven binnen de organisatie en waarborgen we kwaliteit, cultuur en leiderschap.

De gedachte van een op elkaar ingespeelde zwerm vogels, met een bandbreedte van het D&D-DNA is in de selectie en boodschap naar kandidaten dan ook erg belangrijk. In het tweede gesprek ligt de nadruk op achtergrond van het CV, type rollen die de kandidaat zou willen en kunnen vervullen, zijn of haar verdere persoonlijke ontwikkeling en de vraag naar welke rol de beoogde collega uiteindelijk

toe wil groeien, binnen of buiten de organisatie. Inzicht in dit ontwikkelvraagstuk biedt ons de gelegenheid om de ontwikkeling van de toekomstige D&D-er maximaal te faciliteren.

Welkom

Een sollicitatieperiode is voor ons maatwerk. Soms blijkt er tijdens de sollicitatieperiode nog onduidelijkheid over de drijfveren bij de kandidaat, al dan niet bij de kandidaat zelf. De wervingstrajecten kunnen binnen een maand afgerond zijn. Maar net zo lief kunnen we er ook een jaar voor uit trekken (met meer dan twee gesprekken). We nemen hier de tijd voor als iemand meer tijd nodig heeft om goede afweging te maken. Voor ons is van belang dat bij een overstap de timing goed is, zodat nieuwe collega's goed kunnen starten. Zo spoorden we **Margot** aan om rustig na te denken en ook met onze concurrent te praten. Na het gesprek was ze overtuigd: D&D past bij mij. **Gerwin** had al een aantal jaren contact met Robert en Hugo voordat hij D&D-er werd. In die jaren is altijd contact gehouden, er was immers een goede klik. Toen Gerwin verder wilde ontwikkelen in het thema public value wist hij dan ook: hiervoor wil ik bij D&D aan de slag. De overstap was snel rond.

Uiteindelijk start iedereen met een ODC-profiel (zie pagina 13) dat vervolgens als startpunt dient van ieders driejaarlijkse Q-gesprek waarin doelen en drijfveren worden besproken om zo bij iedere D&D-er het maximale potentieel te leren kennen en te benutten. De ODC profiel-meting speelt een centrale rol in de onboarding. Na het afsluitende derde gesprek waarin arbeidsvoorwaarden aan bod komen, nemen wij deze ODC-meting af. In overleg met de kandidaat kan het zijn dat we de ODC-meting eerder inzetten, na de tweede gespreksronde, om een breder/beter beeld te krijgen van de kandidaat.

Lieke startte in januari 2022 en besprak onlangs haar uitkomsten. “Heel leuk en herkenbaar. Ik zou er nog uren over door kunnen praten. Heel interessant wat je daar allemaal uit kan halen.”

Nieuwe collega's worden verwelkomd in de familie, ze krijgen een buddy om zowel praktisch als cultureel gezien wegwijs te worden. Het is traditie om door iedereen een warm welkom geheten te worden. Alle nieuwe medewerkers worden uitgenodigd zich persoonlijk voor te stellen in één van de tien pizza-sessies die er jaarlijks zijn.

Babs "ik kan niet anders zeggen dan dat D&D voelt als een warm bad. Het is bijzonder hoe mijn collega's in deze Corona lockdown mij als nieuweling in hun midden sloten. De persoonlijke betrokkenheid binnen D&D is enorm. Met attente berichtjes, een bloemetje, de kennismakingen 'via het scherm' en gelukkig ook al een kennismakingsronde door het Vondelpark."

Karin, die in januari 2022 bij ons gestart is, geeft aan dat ze het verhaal van D&D heel consistent vindt. "Alles waar ik in de kennismakingsgesprekken enthousiast van werd hoor en zie ik terug. In de gesprekken met collega's, de visie 2030 die waar we over in gesprek gingen en de sfeer op kantoor."

Ontwikkeling

Eenmaal gestart hebben we drie keer per jaar ontwikkelgesprekken, waar niet het functioneren of de beoordeling centraal staan, maar juist werkgeluk en persoonlijke ontwikkeling. De twee gesprekspartners, Hugo en Robert en managing consultants zoals Leontien en Bram die de vaardigheden van coachen, reflecteren en uitdagen uit hun eigen opdrachten en ervaring meenemen, moedigen aan concreet te worden om ook daadwerkelijk te werken aan en ondersteuning te organiseren voor het bereiken van de persoonlijke doelen. Zo zijn er bijvoorbeeld persoonlijke doelen gericht op het ontwikkelen van sensitiviteit maar bijvoorbeeld ook op stijl: hoe werk ik minder vanuit de inhoud en meer op en met de relatie. De gesprekspartners zijn getraind in het interpreteren van en coachen aan de hand van het ODC-profiel. Verder overleggen alle ontwikkelgesprek-koppels vooraf en achteraf elke gesprekkenreeks om bij te sturen, ontwikkelbehoeften te bespreken en om te checken of de koppels nog matchen bij de medewerkers. Zo heeft Paul een wisseling in gesprekspartners gehad om een ander perspectief toe te voegen.

Ga maar doen!

Evelien werkte kort bij D&D toen ze aangaf: "ik wil graag bestuursadviseur voor een wethouder worden in mijn volgende opdracht". Ze had geen aantoonbare ervaring voor die rol maar wel die ambitie. De reactie vanuit D&D? Ga ervoor! We gingen voor Evelien op zoek en binnen no time was ze aan de slag op haar beoogde rol. "Ik vind het tof dat deze kansen gecreëerd worden in plaats van jezelf eerst te moeten bewijzen in tussenrollen. Daaruit blijkt een enorm vertrouwen." Evelien vervulde haar rol zo goed, dat dezelfde opdrachtgever haar vroeg als bestuursadviseur voor de burgemeester.

Voor de ontwikkelgesprekken gebruiken we TruQu, een online tool waarmee de gesprekken worden voorbereid, feedback opgehaald (bij collega's en klanten) en bijvoorbeeld persoonlijke doelen worden bijgehouden en gedeeld kunnen worden met collega's om zo hulp en aanmoediging te faciliteren. In deze opzet wordt een beroep gedaan op zowel het (persoonlijk) leiderschap van de collega, als van de gesprekspartners, om bijvoorbeeld kwetsbaar op te stellen, een open houding aan te nemen en in staat te zijn tot reflectie, doelen stellen en bijvoorbeeld feedback vragen en geven. Zo denken bijvoorbeeld ook de opdrachtgevers mee in de ontwikkeling van de D&D-ers. Bijvoorbeeld Gerard die zijn doelen nadrukkelijk deelt met zijn opdrachtgever bij Toeslagen. "Via Truqu heeft ze mijn uiteindelijk feedback gegeven op mijn ontwikkeldoelen: bijvoorbeeld heeft ze meegedacht hoe ik mijn coaching vaardigheden bij collega's van Toeslagen kon inzetten en moedigt ze mij aan die vaardigheden verder uit te breiden."

Daarom is dit in het opleidingsaanbod ook een terugkerend thema. Mocht iemand er zelf niet helemaal uit komen, dan zijn er coaches beschikbaar. Dit is onder andere **Mels**, die zich als coach wilde ontwikkelen, een training volgde vanuit D&D en het nu toepast. Daarnaast kan iedereen aan intervisie groepen meedoen die zes keer per jaar sessies organiseren om (onder meer) persoonlijk leiderschap te versterken.

Bij D&D staat zelfontwikkeling centraal. Het overtreffen van verwachtingen vraagt ook om excellente vaardigheden. Om onze vaardigheden aan te scherpen en 'in conditie' te blijven is er sinds 2021 een interne D&D academie. Er zijn acht modules, waarvan een aantal dat jaarlijks terugkomt ter opfrissing, omdat we dit zien als de kerncompetenties van de consultants. Dit zijn persoonlijk leiderschap, excellente opdrachtuitvoering, relatiemanagement en projectmatig creëren. De rest van de thema's vullen we naar behoefte in, dit wordt vastgesteld door een jaarlijkse uitvraag onder de collega's en uit de drie evaluaties met de duo's die de ontwikkelgesprekken voeren. Naast dit centrale aanbod krijgt iedereen de ruimte om individueel (extern) opleiding of training te doen. In 2020 is bijvoorbeeld ruim €400.000 geïnvesteerd in de ontwikkeling van de 35 medewerkers. Zo deed **Lars** de training strategisch beïnvloeden gedaan bij S&N en heeft **Lisanne** de training interim-management bij SIOO gevolgd. Tenslotte kunnen medewerkers ervaring opdoen met leidinggeven door een (agile) rol in te vullen in onze klantwaarde teams.



DERKSEN & DROLSBACH
D & D - A C A D E M I E

Win-win

Al doende leren is een ander spoor om collega's te ontwikkelen, door mee te helpen aan de groeiende organisatie of nieuwe producten/diensten intern te ontwikkelen die D&D ook extern kan aanbieden. Zo is bijvoorbeeld onze Learning & Development portfolio ontstaan, dit begon bij **Nynke** met onderwijservaring die zich ging toeleggen op ontwikkelen van onze D&D academie en interne trainingen, en nu voor verschillende klanten een L&D-traject opzet en invult. Deze trajecten worden door andere collega's weer aangegrepen om hun persoonlijke speerpunten in te brengen in de vorm van een training (onderwerpen als persoonlijk leiderschap, procesmanagement, strategisch adviseren, omgaan met verandering).

Een sinds de oprichting van D&D beproefde werkwijze hiervoor volgt de route outside-inside-out: een idee (van buitenaf) wordt op initiatief van een collega nader verkend, intern ontwikkeld en eerst intern uitgetoetst, om vervolgens 'naar buiten te gaan' (in opdrachten voor klanten, artikelen, blogs of activiteiten). Deze werkwijze biedt geweldige mogelijkheden om persoonlijke wensen, ambities of talenten in te brengen en te oefenen.

Recente voorbeelden zijn **Ruben** die bij de Nationale Reserve zit en trainingen ontwikkelt over leiding geven binnen Defensie. Een ander voorbeeld is een workshop Aikido, ontstaan uit liefde voor **Paul** en na een positieve ontvangst (wellicht) een vast onderdeel voor lichtenieuwe collega's die leren uitgaan van eigen kracht, stevig in de schoenen te staan en/of om te gaan met weerstand.



D&D for one day

Een mooi voorbeeld is D&D for one day, waarbij Frans meerdere collega's met specifieke expertise meenam om in één dag een maatschappelijk impact project gerelateerd aan het nieuwe stadion van Feyenoord praktisch uit te werken met een netwerk van relevante partijen. Tenslotte noemen we Gerwin die samenwerkt met wetenschappers om vraagstukken rond Public Value te onderzoeken, hij brengt dit bij ons binnen via workshops en biedt dit inmiddels aan bij onze klanten.

Het begint steeds bij persoonlijke interesse en gedrevenheid, vervolgens grijpen één of enkele collega's het aan om mee aan de slag te gaan. Anderen zien hier wellicht risico of kosten, D&D biedt hier uitgebreid de ruimte voor omdat het zulke prachtige kansen creëert, waarmee het curriculum van D&D regelmatig wordt verrijkt.

For all

Iedereen heeft eigen wensen en doelen en daarin is iedereen uniek. Iedereen loopt zijn eigen, unieke pad. Persoonlijke groei is belangrijk en daar hoort maatwerk bij. Gelijkaardigheid is het uitgangspunt, wel is er een verschil in de zwaarte van verantwoordelijkheden. Het verschil in verantwoordelijkheid komt in functieprofielen naar voren komen. Bij de opzet van de profielen staat niet een hiërarchie centraal maar ook weer de leidraad voor ontwikkeling: van focus op jezelf, naar meer impact op anderen en vervolgens op de brede gehele business. Alle D&D-ers gaan voor hun maximale zelf. Zo is het stellen van doelen en het voeren van gesprekken over de ontwikkeling van jou als persoon door heel de organisatie heen. Het is bij ons dan ook volstrekt normaal dat bijvoorbeeld de twee directeurs **Robert** en **Hugo**, zelf ook persoonlijke doelen en Q-gesprekken hebben die gericht zijn op hun werkgebruik en ontwikkelingsdoelen.

De Support-collega's hebben ander type werk en functieprofiel dan de consultants, maar voor de individuen is de focus op ontwikkeling gelijk, net als bijvoorbeeld de aanpak met Q-gesprekken, Truqu of de gelegenheid om een project op te pakken. Inmiddels is **Nynke** die eerst een supportfunctie vervulde nu consultant. We hebben nu **Sara** als onze fantastische controller. Al wisten we dat we na een vliegende start nog even op haar moesten wachten. Inmiddels alweer een tijd terug van zwangerschapsverlof is ze niet meer weg te denken. Daarnaast is onze eerste support medewerkster **Mariel**, met de organisatie meegegroeid en houdt zich nu grotendeels bezig met marketing en redactie.

Het tempo van doorgroei hangt af van de ervaring en kennis die al aanwezig zijn. Zoals gezegd worden groeimogelijkheden gestimuleerd door veel aandacht voor persoonlijke doelen; uitdagende opdrachten passend bij ieders ontwikkelpad; interne rollen voor (extra) ervaring in rollen/competenties die iemand verder wil ontwikkelen; en een beperkt aantal functieprofielen met indicaties per resultaatgebied en prestatie om verschil in verantwoordelijkheid te kunnen duiden.

Innovatiekracht – continue ontwikkelen

D&D is een organisatie die continu bezig is met leren, verbetering en vernieuwing. We staan open voor nieuwe dingen. Innovatie staat bij ons voor lerend vermogen, creativiteit, onafhankelijk denken, pragmatisme, intuïtie, energie en veel experimenteren. Aan de hand van drie initiatieven illustreren wij de innovatiekracht, het lerend vermogen in onze organisatie.

Innovatiekracht bij de inrichting en werking van onze organisatie: 'Klantwaarde-teams'

D&D is in vijf jaar tijd gegroeid van een bedrijf met twee initiatiefnemers naar een team van 40 collega's, van interim-managers en adviseurs met uiteenlopende expertises en achtergronden. Deze groei van de organisatie vroeg om een aangepaste vorm van sturen en organiseren. **Renate** en **Camiel** hebben, toen D&D groeide naar circa 25 collega's, het initiatief genomen en nagedacht over een passende organisatievorm voor D&D. Zij hebben alle collega's bij hun denkproces betrokken door verschillende sessies te organiseren waarbij collega's input konden geven. Het uiteindelijk doel was en is om de open en ontdekkingscultuur en het karakter van een platte organisatie te behouden.

Het huidige organisatiemodel noemen we 'een zwerm vogels'. In een zwerm vogels wordt de motivatie en intelligentie van het individu gecombineerd met de kracht van onderlinge afstemming om een gemeenschappelijk doel te bereiken. Zowel het individu als de zwerm heeft een hoge mate van omgevings sensitiviteit zodat wendbaar ingespeeld wordt op de omgeving. De innovatiekracht van D&D bestaat uit het vermogen de organisatie zo in te richten dat medewerkers gezamenlijk initiatieven kunnen ontplooiën die bijdragen aan de waarden van de organisatie, medewerkers en opdrachtgevers.

Contractuele ruimte voor innovatie

D&D-ers krijgen ruimte om zicht te ontwikkelen en te innoveren in het arbeidscontract. Wij werken niet fulltime bij onze klanten, maar 10% van de werktijd is voor de ontwikkeling van de organisatie waarbij wij in klantwaarde teams samenwerken. Zo stimuleren en faciliteert D&D innovatie en verhogen we tegelijk het werkgeluk van D&D-ers.

Innovatiekracht door ondernemerschap: ga het maar doen!

D&D-ers kijken vooruit, denken actief mee en hebben een goed gevoel voor humor. D&D-ers zijn maatschappelijk betrokken, verbonden met de wereld om hen heen en een deel van de oplossing. Wij zijn pas tevreden als we onze klanten een duurzame oplossing hebben geboden. Ook als dat betekent dat we daarvoor nieuwe wegen ontdekken. In het begin, kort na de oprichting, was D&D vooral bekend door de opdrachten die in het financiële domein werden uitgevoerd bij de Rijksoverheid, uitvoeringsorganisaties en gemeenten. Nu vijf jaar na oprichting is de dienstverlening van D&D flink verschoven. Nog steeds wordt het merendeel van de opdrachten in het financiële domein uitgevoerd, maar dit is steeds verder aan het verschuiven. Er is een belangrijke tak van sport bijgekomen: Partner in Publiek Leiderschap (PIPL). Deze propositie is ontstaan vanuit de gedachte om de dienstverlening van D&D te willen verbeteren en vernieuwen. **Bram** heeft het initiatief genomen om deze propositie vorm te geven.

De start van het Partner in Publiek leiderschap (PIPL) team

De filosofie van D&D om een bijdrage te leveren aan de integrale bedrijfsvoering van organisaties is niet mogelijk, als D&D zich alleen zou blijven richten op de oorspronkelijke focus "financieel leiderschap". Toen Bram bij D&D startte wist hij: ik wil mij inzetten voor die integrale bedrijfsvoering. Hij ging op onderzoek uit, hield interviews met collega's uit het werkveld en pitchte vervolgens zijn idee aan Hugo en Robert. Hij wilde Partner in Publiek Leiderschap (PIPL) op zetten. Zijn visie was en is 'Een adviseur of secretaris (een partner) zijn van een bestuurder is een professie'. En hier kunnen we impact mee maken. Overtuigd gingen we aan de slag met het verder vormgeven van deze propositie.

Bij een huidige opdrachtgever kon al snel een D&D collage aan de slag als bestuurssecretaris. Daarna ging het snel. We namen collega's aan en werkten met ZZP'ers die ook actief wilde zijn als bestuurssecretaris of -adviseur. We voerde gesprekken met andere bureaus, waar Bram en PIPL werd geïntroduceerd. Bram kreeg ruimte om hier tijd en energie in te investeren en het aantal PIPL-opdrachten groeide. Er werden klant events georganiseerd voor het netwerk en er ontstond een klantwaarde team PIPL. Dit is nu een volwaardig team waarbij ieder teamlid zijn of haar ervaring meebrengt. In de 'business' overleggen wordt er gesproken over de uitvoering van opdrachten, nieuwe kansen, werving & selectie en komen lessons learned aan bod. Doordat er nu meer collega's bij ons specifiek op het gebied directie- & bestuursadvies werken groeit de naamsbekendheid in de markt. Tegelijkertijd is PIPL piepjong en nog altijd in ontwikkeling. We gaan als D&D verder met het verbeteren en vernieuwen van onze dienstverlening. Zo leveren we een bijdrage aan de integrale bedrijfsvoering.

6. Gedurfd Leiderschap is D.O.M.

We zijn een organisatie van en voor elkaar. Georganiseerd als een zwerm vogels met een focus op het creëren van meerwaarde voor klant (extern) en maatschappij (extern) en werkgeluk (intern). Dit realiseren we door ons te richten op mensgerichte ontwikkeling en het doorlopen van een gezamenlijk groeipad. Mooie woorden, maar hoe vertaal je dit naar werkgeluk? Misschien een moeilijke vraag, maar een met een eenvoudig antwoord: Keep It Stupid Simple. De geluksprofessor Patrick van Hees zei het al: Geluk is **D.O.M.**: **D**oelen, **O**plaadmomenten en **M**ensen. Dit vraagt leiderschap dat durft te kiezen, durft los te laten, durft te delen en durft te dromen. Hoe we dit doen? Lees hieronder over onze activiteiten en de gemaakte investeringen hierbij.

Durf te kiezen - doelen

Houd het tot de kern. Less is more. We hebben duidelijke doelen die richting geven aan iedereen die bij en met ons werkt en ons motiveren om ontwikkelgericht te blijven.

Drie kritische prestatie indicatoren op organisatieniveau

Wij hebben geen complexe doelenboom maar drie overzichtelijke kritische prestatie-indicatoren voor de hele organisatie, te weten:

- De Net Promotor Score gericht op het overtreffen van verwachtingen van de klant;
- Benefit Corporation (B Corp) score gericht op het hebben van maatschappelijke impact;
- Great place to work score gericht op werkgeluk voor iedereen.

De eerste twee indicatoren zijn extern gericht en de derde indicator is intern gericht. De scores op alle drie de indicatoren worden door externe partijen/metingen gevalideerd. De reden waarom voor deze drie kritische indicatoren is gekozen is eenvoudig. Volgens onze visie is er een samenhang tussen klanttevredenheid, maatschappelijke impact en werkgeluk. Scoor je op deze drie indicatoren dan volgen financiële en niet financiële resultaten vanzelf.

Onze Lisa als directieadviseur COA

Lisa vertelt over haar tijd als directieadviseur, wat laat zien hoe klantwaarde, maatschappelijke impact en werkgeluk samenhangen.

Tijdens mijn opdracht bij het Centraal Orgaan opvang asielzoekers (COA) was ik gevraagd om de directeur Opvang & Begeleiding te adviseren. Ik hield mij voornamelijk bezig met de implementatie van een reorganisatie. Ondanks dat mijn werkzaamheden grotendeels plaatsvonden op het hoofdkantoor in Den Haag – dat vanuit de uitvoering bij het COA evengoed wordt gezien als het hullie in het Haagse – was de verbinding met de uitvoering voor mij een hele openbaring en kwam deze dagelijks heel dichtbij. Ik was op locatie bij het AZC in Almere. Opeens hoorde ik een jongetje van zo'n acht jaar oud heel hard gillen en huilen. Toen ik uit het raam keek, zag ik hem midden op het speelplein op de grond liggen. Hij lag daar helemaal alleen en net op het moment dat ik naar buiten wilde gaan, zag ik een van mijn collega's naar hem toelopen. Het jongetje stond op, droogde snel zijn tranen en rende weg. Er klopte iets niet aan deze situatie. Mijn collega vertelde dat het jongetje in z'n broek had geplast, maar schrok toen hij door mijn collega werd benaderd en ineens deed alsof er niks aan de hand was. Die dag realiseerde ik mij dat ik omringd werd door mensen die de rest van hun leven moeten leven met trauma's of andere impactvolle ervaringen. En dat dit ook de reden is dat ze uiteindelijk hier, in onze opvanglocatie, terecht zijn gekomen. Toen voelde ik pas écht waarvoor ik daar aan het werk was: voor hen.



Hoe langer ik erbij stil sta, hoe meer ik beseft dat maatschappelijke impact en werkgeluk voor mij sterk met elkaar samenhangen. Mijn energie en motivatie om maatschappelijk het verschil te maken, haal ik uit de mensen voor wie ik het doe: het jongetje op het speelplein van het AZC in Almere. Hoe dicht ik bij de mensen sta waarvoor ik het werk doe, hoe meer voldoening het werken in de publieke sector mij geeft – op welk niveau ik dan ook zit. Want er is een reden dat ik 's ochtends opsta en direct achter mijn laptop kruip, dat ik meeting na meeting naar mijn scherm staar en de tiende versie van een memo aan het typen ben."

Persoonlijke doelgerichtheid

Het hebben van persoonlijke doelen zorgt ervoor dat collega's zich ontwikkelen in de richting die bij hen past; 'Be as you wish to seem'. Het geeft iets om naar toe te werken en naar toe te leven. Iedereen binnen D&D werkt aan het realiseren van zijn of haar persoonlijke doelen. Dit hoeven geen grote doelen te zijn maar wel doelen van betekenis voor die collega. Drie keer per jaar voeren we in een vaste samenstelling een ontwikkelgesprek gericht op de voortgang. Zoals we eerder uitvoerig hebben beschreven, durven we perspectief en keuzevrijheid te bieden in plaats van strikte kaders en regels. Dat betekent dat we soms ook afscheid nemen van elkaar als directe collega's. Maar in andere samenwerkingsvormen verder gaan.

“

Vanaf 1-1-2022 ben ik vast in dienst bij de Gemeente Den Haag als manager financiën/control van de dienst OCW, waarvoor ik de afgelopen 4 jaar als consultant meerdere mooie opdrachten heb mogen doen. Ik voel me daar enorm thuis en heb heel veel zin om met alle collega's de komende jaren mooie resultaten te blijven boeken. Hiermee komt een einde aan mijn tijd als consultant bij Derksen & Drolsbach (D&D) waar ik 4 jaar geleden als één van de eerste medewerkers begon. Voor mij de ideale plek om na de rijksoverheid breder ervaring op te doen. Robert en Hugo héél veel dank voor jullie vertrouwen en steun om mijn eigen pad te kiezen en een mooie ontwikkeling door te maken. Gelukkig geen echt afscheid, want nu geen werknemer meer maar nog wel opdrachtgever. Tot snel!



Nieuwe vormen van dienstverlening

Zonder nieuwe initiatieven blijft alles zo als het was. Voor ons is stilstaan achteruitgang. Niet alleen personen hebben zich te ontwikkelen maar ook organisaties. Dit leidt tot nieuwe initiatieven en nieuwe vormen van dienstverlening. Onze standaard werkwijze is dat nieuwe vormen van dienstverlening ontstaan vanuit externe ontwikkelingen en de persoonlijke doelen van de D&D collega's (outside – inside – outside). In hoofdstuk Innovatiekracht zijn de voorbeelden van het team Partner in Publiek Leiderschap en de D&D Academie de revue gepasseerd. Echter, soms zijn de kansen zo groot en aantrekkelijk voor collega's dat je buiten de gebaande paden moet durven te treden zoals de investering in D&D data driven.

Investeren in kansen D&D Data driven

Data gedreven werken speelt in toenemende mate een belangrijke rol in het verlenen van diensten en verkrijgen van inzichten voor organisaties. Organisaties die zich staande willen houden in een veranderende wereld, zullen zich wendbaarder en dynamischer moeten opstellen om hun bestaansrecht te bevestigen. Data gedreven werken stelt een organisatie in staat om op korte termijn te sturen op nieuwe en relevante inzichten en is de sleutel tot een wendbare en duurzame organisatie.

Een mooi streven dat wij vanuit D&D hebben opgestart met het aantrekken van een ervaren ondernemer en Data scientist. Met een goed businessplan gericht op een structurele groei zijn we gestart om na 1,5 jaar te stoppen. De reden: het initiatief was niet in staat een positieve bijdrage te leveren aan het overtreffen van verwachtingen van de klant, maatschappelijke impact, werkgeluk en de persoonlijke ontwikkeling van collega's. Als je investeert en alles op alles zet en het werkt niet, dan moet je durven de gevolgen te aanvaarden en durven te stoppen.



DERKSEN & DROLSBACH
DATA DRIVEN

Investeringsen

Het hebben van doelen en het streven naar nieuwe vormen van dienstverlening vraagt ook om investeringen. Wij investeren in:

- Externe legitimatie en validatie van onze organisatiedoelstellingen door:
 - Net promotor scores te hanteren en externe expertise in te huren voor verdiepend onderzoek (november 2021).
 - B Corp Scores te hanteren en te worden gecertificeerd als B Corp organisatie (februari 2022).
 - Great Place to Work Scores te hanteren en te zijn gecertificeerd als Great Place to Work (realisatie 2021).
- Assessments (ODC) voor inzicht in drijfveren, talenten en kwetsbaarheden t.b.v. persoonlijke ontwikkeling en externe coaching en begeleiding gericht op persoonlijke ontwikkeling.
- 720 uur per jaar aan ontwikkelgesprekken.
- Het systeem TruQu om persoonlijke ontwikkeling te faciliteren.
- Het met collega's opzetten en uitwerken van loop- & groepspaden en een D&D academie met een opleidingsbudget van € 6.000 per persoon per jaar.

Durf los te laten: Oplaadmomenten

Oplaadmomenten zorgen ervoor dat je bijtankt, dat je kunt ont-stressen en genieten en dat je positieve gevoelens kunt ervaren als enthousiasme, bewondering en dankbaarheid. Oplaadmomenten heb je nodig, net als je telefoon, moeten wij ook af en toe aan de oplader. Oplaadmomenten zijn standaard onderdeel van werken bij D&D.

10% ontwikkeltijd

Iedereen die bij D&D werkt heeft 10% van zijn contracttijd om in te zetten voor ontwikkeling. Het gaat dan niet om het volgen van opleidingen, maar om extra ontwikkelinzet te leveren op één van de doelen die voor de D&D-er in kwestie als belangrijk wordt beschouwd. Voorbeelden hebben we genoeg, hieronder een kleine greep:



Het organiseren van lustrumactiviteiten en fun i.h.k.v. oplaadmomenten



Het verzorgen van Aikido trainingen voor collega's i.h.k.v. oplaadmomenten



Het organiseren van run D&D en golf D&D i.h.k.v. oplaadmomenten



Het worden van een B Corp organisatie i.h.k.v. maatschappelijke impact



Het opzetten van een D&D academie i.h.k.v. persoonlijke ontwikkeling



Investeringsen

- De investering van D&D in oplaadmomente bestaat, naast out of pocket kosten om verschillende activiteiten te kunnen bekostigen, uit een tijdsinvestering van afgerond 6.400 uur in 2021.
- Financiële bijdrage n.a.v. NL doet.

Great Place to Work

D&D bestaat vijf jaar. In 2019 heeft D&D voldoende omvang om structureel aan de slag te gaan met het meten van werkgeluk en medewerkerstevredenheid. Door de groei van de organisatie volstaat het zelf meten niet meer en is het in 2021 tijd om verder te professionaliseren. Collega's Paul, Lisa, Pim, Hiba en Camiel nemen het voortouw. Zij gebruiken hun ontwikkeltijd om een professionele organisatie te selecteren die ons helpt met het meten van werkgeluk en richting geeft aan het vergroten van werkgeluk. U raadt het al, Great Place to Work. Na de terugkoppeling van de resultaten besluiten Paul, Margot, Lisa, Lisanne, Babs, Gerard, Lars, Ijsbrand en Mariel dat de Culture Audit van toegevoegde waarde is voor D&D. De resultaten uit de audit worden vormen input voor initiatieven om werkgeluk in 2022 verder te vergroten.



Maatschappelijke impact met NLDoet

28 augustus 2021 hebben wij de handen uit de mouwen gestoken tijdens NL Doet. In kleine groepjes zijn we in diverse steden aan de slag gegaan, van Amsterdam tot Rotterdam en van Den Haag tot Utrecht. Zo hebben we onder andere een moestuin startklaar gemaakt voor het nieuwe seizoen, een terras tot een buiten-leslokaal omgevormd en een heerlijke wandeling met ouderen door de Scheveningse Bosjes gemaakt. Het was leuk om elkaar weer in kleine groepjes face-to-face te zien en tegelijkertijd voor lokale maatschappelijke organisaties wat te kunnen doen. Morgen gaan we weer aan de slag!



Durf te delen - Mensen

In de inleiding hebben we het al gesteld. D&D is een organisatie van en voor elkaar met een focus op het creëren van meerwaarde voor klant (extern) en maatschappij (extern) en werkgeluk (intern). Dit realiseren we door ons te richten op mensgerichte ontwikkeling en het doorlopen van een gezamenlijk groeipad.

Van en voor elkaar

Het gedachtengoed van D&D is in alle hoofdstukken tot nu toe verwoord en teruggekomen in de casuïstiek. Wat nog onderbelicht is gebleven hoe geef je “van en voor elkaar” vorm, niet alleen in woorden en daden maar ook in mogelijk eigendom van de organisatie. Dit is belangrijk om mede-eigenaarschap en mede-ondernemerschap in waardecreatie te realiseren ende wederzijdse binding met D&D te bekrachtigen en te versterken.

Met als beoogd doel:

- Meer werkgeluk door meer betrokkenheid te creëren;
- Beter werkgeverschap door verrijking van arbeidsvoorwaarden.

Met als beoogd effect:

- Hogere medewerkers en klanttevredenheid;
- Nog meer warme relaties en partnerschap met klanten;
- Meer maatschappelijke impact.

Medewerkersparticipatie

Binnen D&D kennen we drie vormen van participatie:

- 1. Participatie in winst door bonus voor iedereen > 6 maanden in dienst bij D&D*
- 2. Brede participatie voor outperformers > 2 jaar in dienst*
- 3. Smalle participatie voor gamechangers > 3 jaar in dienst*

De brede participatie hebben we vormgegeven door het uitgeven van aandelen in economisch eigendom en de smalle participatie door juridische en economisch aandelen. De brede medewerkersparticipatie is van start gegaan in maart 2021. Negen collega's hebben zich kwalificeert voor deze vorm van participatie en alle negen doen mee. Hiermee is een belang van 9% in handen van collega's. Na vaststelling van de jaarrekening 2022 wordt de regeling geëvalueerd en de volgende stappen gezet in het delen van eigendom van de D&D organisatie.

Mensgerichte ontwikkeling centraal

De D&D missie zet mensgerichte ontwikkeling centraal en het doorlopen van een gezamenlijk groeipad centraal. Dit geldt ook voor onze opdrachtgevers. De focus ligt op relaties met personen, niet op organisaties. Opdrachten worden uitgevoerd in co-creatie met de relatie. Een relatie van D&D ben je voor het leven. Hoe meer relaties wij weten te helpen hoe meer wij van toegevoegde waarde zijn.

ODC's niet alleen voor eigen collega's maar ook voor opdrachtgevers, sollicitanten en andere relaties

Zoals in hoofdstuk Betekenisvolle waarden is uitgewerkt is de ODC assessment een belangrijk middel in de ontwikkeling van D&D en D&D collega's. Het ODC assessment heeft ons zoveel gebracht dat we het graag actief delen met onze relaties en potentiële relaties. Een aantal voorbeelden:

1. De gesprekken met onze relaties gaan vaak verder dan alleen de opdracht of de zakelijk kant van de relatie. We kennen elkaar goed en delen onze persoonlijke ontwikkelvragen. Bij opdrachtgevers bij G4, vreemdelingenketen, en zorginstellingen hebben wij de afgelopen jaren ODC assessments en terugkoppelingen gratis ter beschikking gesteld om ontwikkelvragen, persoonlijke drijfveren, talenten en kwetsbaarheden gericht te kunnen bespreken en onze relaties van advies te kunnen voorzien. Jaarlijks zijn dit er tussen de vier en acht.

2. Een groeiende organisatie als D&D spreekt veel sollicitanten. Wij vinden dat wij voldoende ervaring en mensenkennis hebben om ons sollicitatieproces zonder assessments te doorlopen. Soms kom je kandidaten tegen die zeer talentvol zijn maar zoekend zijn of verkeerde beroepskeuzes dreigen te maken. Deze kandidaten bieden wij een assessment en terugkoppelgesprek zodat zij beter in staat zijn hun toekomst pad, binnen of buiten D&D, te vinden. In 2022 hebben wij vier sollicitanten op deze manier op weg geholpen.

3. En dan hebben we nog een categorie overig. Oud-collega's, oud-studiegenoten, oud-opdrachtgevers helpen wij met ODC's mede hun richting te bepalen. Jaarlijks zijn dit er tussen de vier en acht.

Een gezamenlijk groeipad

De kern van de D&D missie. Het doorlopen van een gezamenlijk groeipad. Een zoektocht waarbij tot nu toe het merendeel organisch lijkt te ontstaan. Of zit het misschien al zo diep in ons DNA dat het meer systematisch is dan het lijkt. We nemen jullie mee in een tweetal voorbeelden.

1. Ontwikkeltrajecten in de financiële functie.

Bij de start van D&D droegen veel relaties ons initiatief een warm hart toe. Met een focus op interim management, advies en development (tegenwoordig leren en ontwikkelen) gingen we van start. Een relatie in de vreemdelingenketen gaf ons de kans om samen met de klant een ontwikkeltraject van financial control naar business control op te zetten. Voor ons een eerste ontwikkeltraject en voor hen de eerste stappen op weg naar business control. De achterliggende gedachte van het traject: ontwikkel mensen en verbeter de organisatie. Het resultaat laat zich het beste omschrijven door een quote van een van de toenmalig bestuurders van de organisatie: "Dankzij het ontwikkelprogramma van D&D nemen collega's meer initiatief en voeren zij verbeteringen en innovaties door".



De opgedane kennis van ontwikkelen en laten groeien van mensen hebben wij daarna kunnen toepassen bij verschillende gemeenten, een Hoge College van Staat, een departement en wederom bij dezelfde organisatie in de vreemdelingenketen. Oprecht een gezamenlijk groeipad.

2. Gebruik Knowledge of the crowd in gezamenlijke groei.

Een mooie Engelse term om aan te geven dat de periode van het eindeloos houden van interviews met een select aantal personen om een opdracht te kunnen uitvoeren achter ons ligt. Het delen van kennis, ervaringen en inzichten gaat real-time en online.

Online dialogen met Synthetron

Synthetron is een online samenwerkingsprogramma dat (grote) groepen mensen in staat stelt via internet met elkaar ideeën uit te wisselen, te verdiepen en van de ingebrachte meningen steeds te bepalen of en hoe belangrijk deze meningen zijn. Van tevoren wordt het onderwerp en de dimensies bepaald met de opdrachtgever in een script, dat wordt gebruikt tijdens de online dialoog. Een sessie wordt voorgezeten door een ervaren moderator in co-moderatie met de opdrachtgever. Zij geven berichten en instructies tijdens de sessie aan de deelnemers, veranderen de onderwerpen conform het script en bekijken de voortgang en diepgang.

De deelnemers geven anoniem hun mening, stemmen op meningen van anderen en kunnen deze ook verdiepen/nuanceren. Een mening wordt eerst beoordeeld door een minigroep van 5 deelnemers. Als de mening door de meerderheid van de deelnemers binnen deze virtuele minigroep als belangrijk wordt gescoord (mee eens of oneens), dan wordt deze aangeboden aan een volgende schil van deelnemers. Zo een mening die als belangrijk wordt gescoord door de deelnemers zelf, noemen we een Synthetron. Om in een paar minuten te zien hoe een synthetron sessie in zijn werk gaat is de instructiefilm illustratief. Deze staat op: <https://vimeo.com/307533254>.

Met gebruik van de knowlegde of the crowd hebben wij inmiddels een G4 gemeente en een handhavingsorganisatie van het Rijk geholpen met opstellen van een gezamenlijk groeipad van organisatie en medewerkers.

Werken loont

In samenwerking met de gemeente Den Haag en het Rijk, biedt D&D Hagnaars met problematische schulden perspectief op een (beter) betaalde baan. In dit project wordt gericht naar kandidaten gezocht die zowel schulden- als inkomensproblematiek hebben.

Dit project sluit zoveel mogelijk aan op het reguliere D&D-proces. De kandidaat komt op kennismakingsgesprek, waarbij niet vanuit het CV wordt geredeneerd, maar vanuit de persoon. In gesprek staan we stil bij wat de kandidaat kan en wil doen. Een vaste vraag is wat hij/zij heeft geleerd van zijn/haar schuldenpositie. Na de feedback op het gesprek krijgt de kandidaat een buddy van D&D toegewezen. Gezamenlijk met de kandidaat maakt de buddy een mensgerichte aanpak voor het te lopen traject. Het succes en de lol van dit project heeft ertoe geleid dat het project groter is geworden dan de originele opzet en dat, ook na de vijf beoogde kandidaten, het project op volle toeren doordraait. Jaarlijks helpen wij tussen de vijf en tien Hagnaars aan een baan.

Investeringsen

- Het opzetten van medewerkersparticipatie met behulp van inhuur van een jurist, fiscalist, notaris etc.
- Het opzetten van trainingen en opleidingen m.b.t. relatiemanagement inclusief infrastructuur in ons CRM-systeem.
- De inkoop van ODC's assessments en de tijd voor terugkoppelgesprekken.
- Investeringsen in gebruik van Synthetron.

Durf te blijven dromen

Als jonge organisatie doen we veel. We durven onze eigen weg te kiezen en geloof ons, dat is niet altijd de weg van de minste werklust of de minste weerstand. De resultaten zijn goed: als FD Gazelle horen wij bij de snelst groeiende bedrijven van NL, als GPTW horen wij tot beste werkgevers van NL en als toekomstig B Corp zetten wij de kracht van ondernemen in om een verschil te maken in de maatschappij. Elk jaar worden we beter in wat doen en we willen nog zoveel beter worden. Meer maatschappelijke impact, meer tevreden relaties, meer uitdagende opdrachten voor onze collega's en nog meer collega's die een verschil wil maken. Wij zijn nog maar net begonnen en wij zullen laten zien wat er in de komende tien jaar nog meer mogelijk is.