

“Vanuit onderlinge verbinding  
ben je in staat de mooiste  
dingen te creëren”

- Erik Smithuis (medeoprichter ICM)





Uitreiking Great Place to Work 2019

“Het is fijn om een ICM'er te zijn!”

# Voorwoord

Ter voorbereiding op de Culture Audit organiseerde een projectgroep net als vorig jaar een groepsbrainstorm met ICM'ers uit alle hoeken van de organisatie. Oude rotten en gloednieuwe ICM'ers deelden enthousiast hun visie op onze cultuur en wat die zo bijzonder maakt. Het doel was om zoveel mogelijk input te verzamelen die we in dit document mogen delen. Gezamenlijk kwamen we tot de conclusie dat we niet te bescheiden hoeven te zijn over alle initiatieven die bij ons plaatsvinden en die bijdragen aan ons werkgeeluk.

Als nieuwe toevoeging voegden we in deze Culture Audit verschillende citaten van oud-ICM'ers toe. We vroegen hen: “Hoe kijk je terug op je werktijd bij ICM?” Vanuit de gedachte dat de mening van huidige ICM'ers zelfs nóg overtuigender wordt door aanvullingen en bevestiging van oud-collega's.

In deze Culture Audit voegden we nieuwe initiatieven toe, verwerkten we feedback vanuit Great Place to Work van vorig jaar en schraptten we teksten die dit jaar niet meer van toepassing zijn. Zo diende het schrijfproces van de Culture Audit de verbinding tussen collega's én zorgde het voor bewustwording. Win-win dus. Het is fijn om een ICM'er te zijn!

# Inhoud

6

Het verhaal van ICM

20

Werven & verwelkomen

32

Inspireren

40

Vieren

48

Spreken

56

Bedanken

62

Luisteren

70

Ontwikkelen

78

Zorgen

86

Delen

Wat

je

geeft

ontvang

je

terug

**Het verhaal  
van ICM**

# Het verhaal van ICM

## IN DEN BEGINNE

Herinner je je 2003 nog? We gingen dat jaar naar de stembus, de bioscopen liepen vol voor *Finding Nemo* en we zongen massaal mee met de hit *Ik wou dat ik jou was* van Veldhuis & Kemper.

Wat er óók gebeurde: Erik Smithuis en Harrie-Peter Roefs richtten ICM opleidingen & trainingen op. Het plan was helder: een organisatie met een unieke spirit opzetten. Waar persoonlijke ontwikkeling van klanten, ICM'ers en degenen met wie ICM samenwerkt centraal staat. Waar naast het behalen van resultaat en het bieden van kwaliteit aandacht is voor elkaar. En waar plezier wordt gemaakt.



“Het plan was helder:  
een organisatie met een  
unieke spirit opzetten”

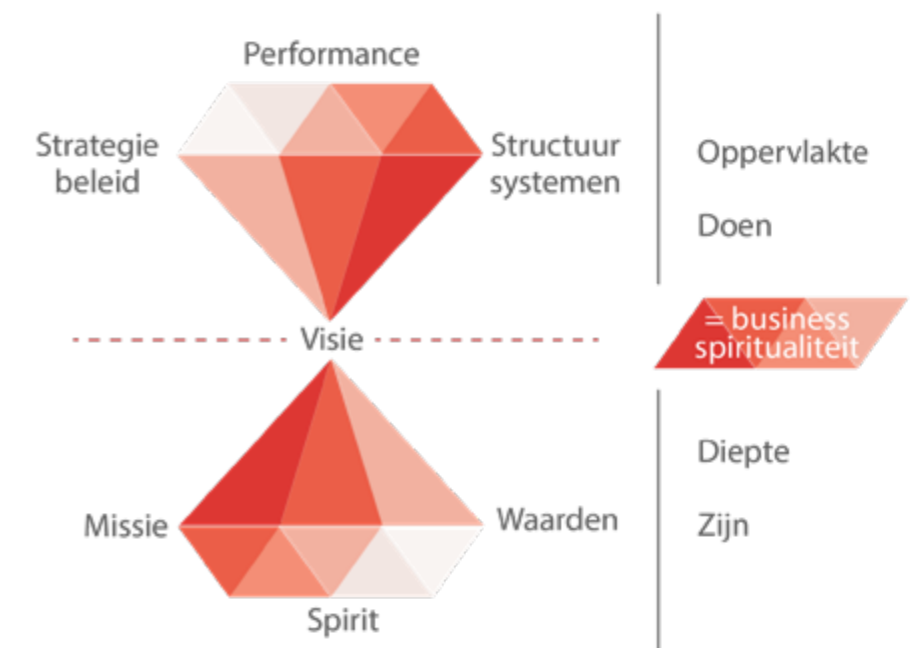
“Bij ICM ben je eerst vooral mens en vervolgens medewerker”



## De dubbele diamant

Het organisatiemodel van ICM is gebaseerd op business-spiritualiteit. In onderstaand model is goed te zien dat binnen ICM twee niveaus centraal staan. Dat is het niveau van 'doen' en het niveau van 'zijn'. Bij het eerste niveau horen kenmerken van de organisatie die direct zichtbaar zijn. Deze kenmerken bevinden zich aan de oppervlakte. Het tweede niveau gaat dieper. Hier zitten waarden en overtuigingen: "Zo doen wij het hier."

ICM onderscheidt zich door zich bewust te zijn van de relatie tussen deze niveaus. Bij ICM ben je eerst vooral mens en vervolgens medewerker. Het 'doen' en het 'zijn' zijn essentieel om organisatiedoelen te bepalen en op een fijne manier met elkaar samen te werken. Bij ICM noemen we dit daarom de Dubbele Diamant.



ICM organisatiemodel: de dubbele diamant



Directie & management van ICM

## De organisatie-structuur van ICM

De afdelingen zijn elk op hun eigen manier verantwoordelijk voor een deel van de keten en kunnen niet zonder elkaar. Stel je voor dat de materiaalafdeling niet op de hoogte is van locatiewijzigingen. Dat de studieadviseurs niet met de programmaontwikkelaars kunnen sparren om veelgevraagde cursussen aan ons aanbod toe te voegen. Of dat maatwerk het marketingteam niet kan bereiken om een nieuwsbrief te versturen. Samenwerken is cruciaal. ICM heeft daarom een platte organisatiestructuur waarin we snel met elkaar kunnen schakelen. De lijntjes zijn kort, de werkplekken flexibel en het vertrouwen is groot.

Op kantoor werken ongeveer 60 vaste medewerkers die ondersteuning krijgen van 50 Topparttimers (hierna: TPT'ers). Zij zijn studenten of net afgestudeerden voor wie hun werk bij ICM een bij- of tussenbaan is. Zij zijn onmisbaar voor ICM. [Klik hier om te zien hoe een dag van een TPT'er eruitziet.](#)

Onze directie bestaat uit de twee oprichters en eigenaren van ICM: Harrie-Peter en Erik. Het management bestaat uit zeven managers.

## Het ICM vlammetje brandt

Na een periode op de achtergrond staan ICM oprichters Erik en Harrie-Peter sinds najaar 2017 terug aan het roer van ICM. Daarmee kwamen ook hun bevlogen speeches over idealen en het bestaansrecht van ICM terug. Als geen ander weten zij de ICM vlam aan te wakkeren en ons bestaansverhaal en onze missie, visie en strategie te delen.

Zowel in grote bijeenkomsten met het hele bedrijf als één op één bij de koffiezetautomaat vertellen Harrie-Peter en Erik regelmatig hoe ze samen studeerden in de Verenigde Staten en elkaar na een minder fijne periode in hun leven weer tegenkwamen. Ze vertellen over de eerste ICM klanten en de dansjes die er gedaan werden als er via de fax (!) weer een inschrijving binnenkwam. De eerste lustrumreis naar Barcelona en ICM'ers van het eerste uur komen ook regelmatig ter sprake.

De kaders waarbinnen we werken zijn helder. Commercieel gaat het goed. Heel goed. En dit geeft ruimte om te innoveren, plannen te maken voor de toekomst en te investeren in onze groei en vooruitgang. We dromen ervan dat heel Nederland ICM kent en werken daarom hard aan het naar buiten brengen van onze signatuur.

We hebben inmiddels een nieuwe slogan ('Je kunt meer dan je denkt') die we gebruiken in onze uitingen en we tuigen een ICM Campus op, waarbinnen we al onze huidige producten en diensten voor de cursist samenbrengen. We zien een aantrekkelijke online omgeving voor ons met relevante, gepersonaliseerde inspiratie uit ICM Extra, events, cursusinformatie, gratis e-books, persoonlijk contact, begeleiding en nog veel meer.





## Het aanbod is groot

Op onze website en in onze brochure vind je informatie over onze ruim 200 opleidingen en trainingen op twaalf verschillende vakgebieden. We kunnen ons voorstellen dat je bij zo'n ruim aanbod door de bomen het bos niet meer ziet. Daarom bellen we iedereen die een brochure heeft aangevraagd na. Om te checken of de aanvrager onze brochure goed heeft ontvangen en om te vragen of we kunnen helpen bij het maken van de juiste studiekeuze. Wat een deelnemer nog meer van onze studieadviseurs mag verwachten, lees je op [icm.nl/studieadviseurs](http://icm.nl/studieadviseurs).

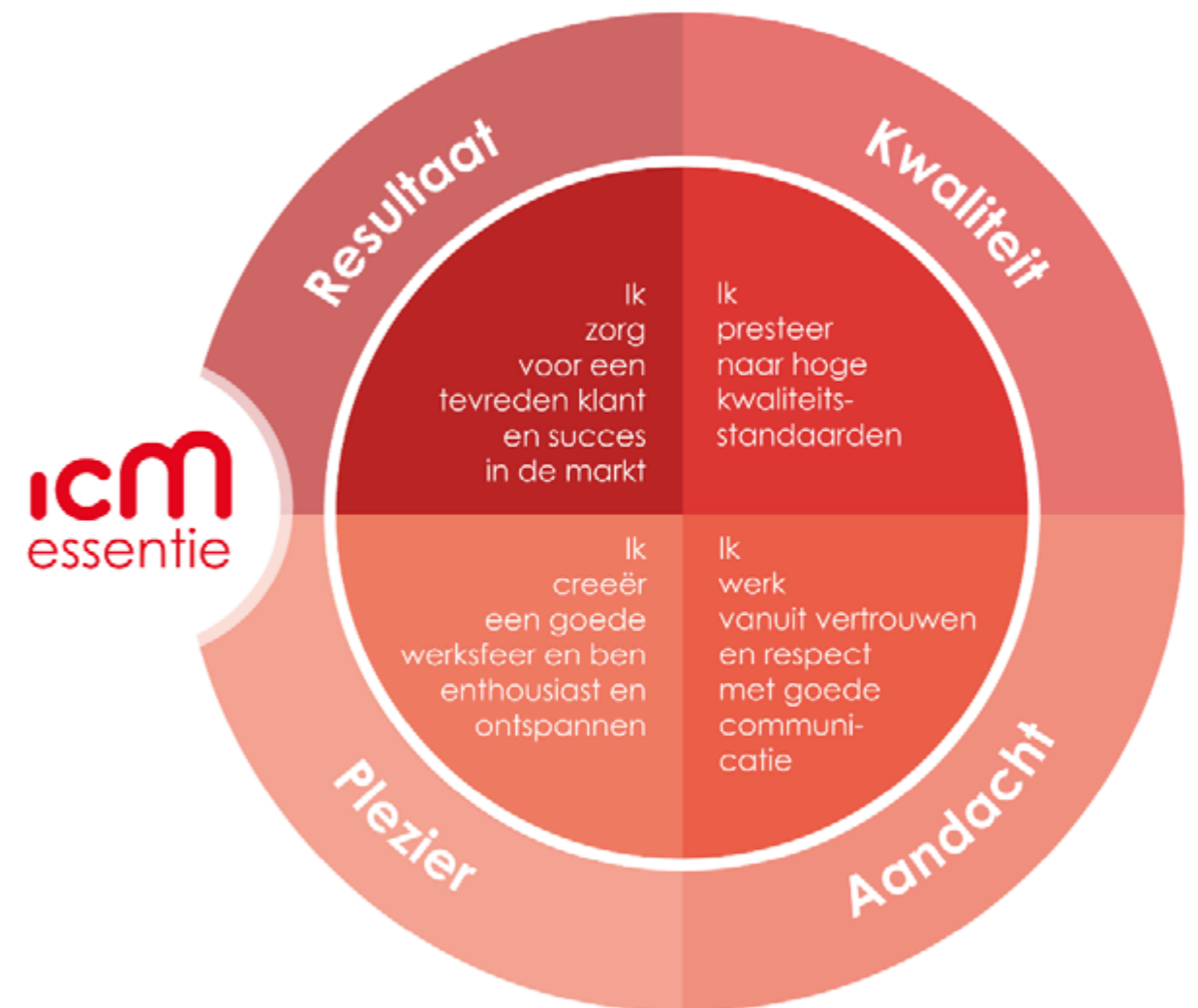


*Klik op de knop links voor onze visie op kennisdeling en groei*

## Onze visie

Talent doet groeien en maakt de wereld mooier. En als jij je kunt ontwikkelen, doet waarin je gelooft en werkt bij een bedrijf waar je trots op bent, dan raak je betrokken en bevolgen. Het resultaat is een positieve impact op je eigen leven én op dat van anderen.

Bij ICM werken we daarom vanuit vier waarden: plezier, aandacht, kwaliteit en resultaat. In de kern komt het erop neer dat we vanuit plezier en aandacht werken aan het leveren van kwaliteit in alles wat we doen. Zo bekeken zien we resultaat als een logisch gevolg van onze werkwijze.





## Werkgeluk bij ICM

Bij de start in 2003 zagen Harrie-Peter en Erik een bedrijf voor zich waar medewerkers met hart en ziel hun werk doen, een onderneming waar klanten, leveranciers en medewerkers beter van worden. Al sinds het begin geloven zij dat het geluk van medewerkers bijdraagt aan het succes van organisaties.

Naast dat we al jaren meedoen met de organisatieonderzoeken van Great Place to Work om aan onze eigen organisatiecultuur te werken, zijn we afgelopen jaar meer en meer initiatieven gaan ondernemen om het thema werkgeluk zowel intern als extern de aandacht te geven dat het verdient. Ons doel is om werkgeluk voor heel werkend Nederland vanzelfsprekend te maken.

### Intern

Recent zijn we een samenwerking met de Erasmus Universiteit (EHERO: Erasmus Happiness Economics Research Organization) gestart.

Samen met zeven andere organisaties gaan we wetenschappelijk onderzoeken hoe we het geluk van mensen binnen de werkcontext kunnen vergroten. Alle medewerkers en docent-trainers hebben inmiddels een op ICM toegespitste vragenlijst ingevuld. Op basis van de resultaten bepalen we wat er verbeterd kan worden en welke interventies we daarvoor zullen gebruiken (top-down en bottom-up bedacht).

Vervolgens meten we in een volgende vragenlijst of de interventies hebben geleid tot groter geluk, waarna succesinterventies ook getest zullen worden in de andere organisaties die meedoen aan dit onderzoek.

### Extern

Jaarlijks organiseren we de Week van de Waardering (zie het hoofdstuk 'Inspireren'). Omdat we de geluksmomentjes die we in deze periode ervaren ook anderen van harte gunnen, stellen we de Waarderingsbox met alle benodigdheden gratis ter beschikking aan andere organisaties (zie [icm.nl/ww](http://icm.nl/ww)). Daarnaast organiseren we regelmatig werkgelukworkshops en hebben werkgeluk-experts Jan-Bart (Incompany-consultant) en Roy (manager Klantsupport) samen een boek geschreven met 10 tips voor meer geluk in je werk.

Verder delen we geregeld onze visie op werkgeluk bij (HR-) werkgelukgerelateerde beurzen en evenementen, zoals Happy People Better Business en HR Live. Daarnaast hebben we de opleiding 'ICM Werkgelukdeskundige' en de training 'Werkgeluk in organisaties' in ons opleidingsaanbod opgenomen. Ook vind je op ons inspiratieplatform ICM Extra veel content over werkgeluk.





Een voorbeeld is de ICM Werkgeluk-bingokaart: een kaart vol met acties die je werkgeluk vergroten. Tijdens de Week van het Werkgeluk deelden we deze met veel enthousiasme uit op Utrecht Centraal. De bingokaart is zelfs zo'n succes dat VPRO een eigen variant maakte!

Op [icm.nl/werkgeluk](http://icm.nl/werkgeluk) vind je al onze werkgelukinspiratie gebundeld.

Oud-ICM'er Wieke: *"Ik vond het bijzonder hoe iedere werknemer bij ICM fan wordt van ICM en ook buiten werk iedereen superveel zin had om met elkaar op te trekken. Het laat zien dat de filosofie die de eigenaren hebben, ook voelbaar is in het DNA van de organisatie. Ik geloof ook dat je alleen zo'n omgeving kan creëren als daarvoor echt de ruimte wordt geboden. En dat is bij ICM zeker gelukt!"*

## Onze belofte aan de klant

Een training of opleiding volgen kan bij veel organisaties. Waarom zou je als klant voor ons kiezen? Omdat je bij ons ervaart hoe resultaten en successen voortvloeien uit persoonlijke aandacht en geluk.

We geloven in mogelijkheden, in kansen om te dromen, te leren, te verdiepen, het avontuur aan te gaan én van betekenis te zijn voor een ander. We dagen deelnemers uit om nèt wat verder te gaan dan ze zelf denken te kunnen. Want je kunt meer dan je denkt.

### Vooraf

Het leertraject van de deelnemer begint met een goed inhoudelijk studieadvies gebaseerd op zijn of haar leerbehoeftes en een persoonlijke intake voorafgaand aan de cursus. Zo kan de docent de bijeenkomsten optimaal afstemmen op de doelen van de deelnemers.

### Tijdens

Tijdens onze afwisselende, interactieve en resultaatgerichte opleidingen en trainingen staan de praktijk en ervaringen van de deelnemers dan ook centraal. De bijeenkomsten plannen wij bewust niet meerdere dagen achter elkaar, waardoor je als deelnemer de ruimte krijgt om tussen de bijeenkomsten door het geleerde toe te passen in jouw praktijk.

Wanneer je weer samenkomt met de docent en je groepsgenoten kun je gezamenlijk reflecteren, elkaar een spiegel voorhouden en leren van andermans ervaringen. Onze collega's van Klantsupport en het Adviescentrum staan je ondertussen met alle liefde te woord bij iedere mogelijke vraag die je hebt.

Een blijde deelnemer: *"Dank voor alle informatie. Ik ben blij dat ik kan starten in Utrecht! Ik wil nog even specifiek benoemen hoe leuk ik mijn eerste certificaat vond en om daarbij een cadeautje per post te mogen ontvangen. Het zijn de kleine dingen die ontzettend gewaardeerd worden! Ook trainers spreken vol lof over jullie als organisatie, weet dat! Dank! En ik ga weer vol enthousiasme starten met de derde training."*

### Na afloop

Na afloop blijven we je graag inspireren met tips, suggesties voor passende (of nieuwe) vervolgcursussen, opzienbarende filmpjes en relevante lezingen. Het gevolg? Daadwerkelijk resultaat: betere prestaties en meer (werk)plezier. Dat is onze belofte aan onze klant.

### Voornaamste klanten

We zijn enorm trots op en dankbaar voor het vertrouwen dat onze klanten in ons hebben. Hieronder tref je er een aantal aan.



iviet l etika a



# Werven en verwelkomen

# Werven en verwelkomen

EEN ZACHTE LANDING



De arbeidsmarkt verandert: er zijn meer vacatures dan medewerkers en om de juiste mensen aan boord te krijgen bekijken we continu hoe we ons wervingsproces kunnen optimaliseren.

We vinden het belangrijk om vanuit een persoonlijke benadering mensen aan te trekken die bij onze kernwaarden passen. Daarom beschrijven we in onze vacatureteksten uitgebreid over onze cultuur. We vertellen hoe je dag eruit kan zien, wat je kunt verwachten van de sollicitatieprocedure en op welke afdeling je terecht komt.

We zijn blijvend op zoek naar de juiste wervingskanalen. Een van onze wervingskanalen is ons eigen netwerk. We vragen onze ICM'ers om onze vacatures te delen en natuurlijk delen we ze op LinkedIn, Facebook en in de 4YoungPeople-nieuwsbrief. We zijn blij dat er veel (oud-)deelnemers op gesprek komen bij ICM en trots dat hun ervaring met ICM zo positief is dat zij onze website in de gaten houden voor vacatures.

Dit jaar maakten we ook van buitenaf een indruk die leidde tot dit positieve bericht: *“Op zoek naar een functie in de richting van e-learning bekeek ik jullie website. Helaas zag ik geen openstaande vacature.*

*Toen ik vervolgens een sign van jullie langs de weg zag staan met ‘je kunt meer dan je denkt’ gaf dit me extra motivatie om toch contact met jullie op te nemen voor een open sollicitatie! Dat ik bij ICM uitkom is geen toeval, met veel plezier heb ik eerder dit jaar in korte tijd “10 tips voor het ontwikkelen van jouw talent” uitgelezen. Toen ik me realiseerde dat ik deze overstap wil maken zag ik een mooie link met jullie missie.”*

Iedere vacature en ieder profiel is uniek. Dus bekijken we per vacature hoe de procedure eruit gaat zien, hoeveel gesprekken er nodig zijn en met wie. In ieder geval spreekt een potentieel nieuwe medewerker altijd een directe collega, de manager van de afdeling en een HR-adviseur.

Lieke (HR-manager): *“Bij de zoektocht naar een nieuwe Incompany Consultant was het hele team betrokken. Samen hebben we bekeken wat er nodig was binnen het team qua functie, persoonlijkheid en ervaring. Er was grote betrokkenheid vanuit het team.”*





## De gesprekken

In onze sollicitatieprocedure kijken we verder dan de harde eisen die we aan een functie stellen. Wij vinden het belangrijk dat iemand binnen onze cultuur past. Wij zijn dus altijd op zoek naar de ideale match op alle gebieden. Ook vinden we dat we vooraf moeten weten naar welk profiel we zoeken. We werken daarom toe naar een duidelijkere werkwijze voor meer structuur in onze sollicitatiegesprekken.

Een vaste structuur helpt ons om sollicitanten beter te vergelijken. We kijken van tevoren: hoe ziet het team er nu uit? Iedereen binnen ICM is bekend met de DISC-gedragsstijlentest. We gebruiken dit model dan ook in de gesprekken om te kijken welk profiel een goede aanvulling zou zijn binnen het team, zodat er een mooie diversiteit ontstaat.

Aanvulling op het team kan de doorslag geven bij de keuze voor een kandidaat. Soms kan een sollicitatiegesprek wel leuk zijn, maar moeten we iemand anders kiezen voor een betere teamsamenstelling.

Voorafgaand aan een gesprek bespreken de betrokken collega's het gesprek voor om goed voorbereid te zijn en af te stemmen waar zij op willen letten. Onze HR collega's faciliteren twee keer per jaar een sessie voor medewerkers die regelmatig sollicitatiegesprekken voeren. In deze sessies delen zij tips voor gespreksvoering met als doel hen beter te laten worden in het uitvragen van de juiste informatie om tot een cultural fit te komen.

Het eerste gesprek is echt een kennismaking van beide kanten. We willen dus alles van onze sollicitant weten, maar we vertellen ook over ICM en alle ins en outs van de functie. We creëren een ontspannen sfeer door daarnaast te vragen naar interesses buiten je professionele leven en delen deze van onszelf ook in het gesprek. Zo voelt onze sollicitant zich vertrouwd, kan zij of hij zichzelf zijn en is er een goede indruk van ICM en de functie.

In het tweede gesprek gaan we meer de diepte in. We willen een nog beter beeld van de kandidaat krijgen om te achterhalen wat hem of haar heeft gevormd. We stellen open en verdiepende vragen om te achterhalen hoe iemand in specifieke situaties zou handelen. Op basis van het gesprek krijgen we een profiel van de kandidaat en dat bouwen we vervolgens uit met de DISC-gedragsstijlentest en op basis van intuïtie.

Mariëlle (HR-adviseur): *“In de sollicitatiegesprekken vervullen onze kernwaarden een centrale rol. Bij gesprekken voor de functie van Coördinator Docent/Trainer-Management vragen we bijvoorbeeld bewust vanuit onze kernwaarden Aandacht en Plezier hoe je ervoor gaat zorgen dat docenten met wie we werken een goed gevoel bij ICM houden.”*

In sommige gevallen volgt er nog een derde en laatste gesprek met een van de directieleden voor een compleet beeld. Ook vragen we sollicitanten geregeld een dag mee te lopen om te bepalen of er een wederzijdse klik is.

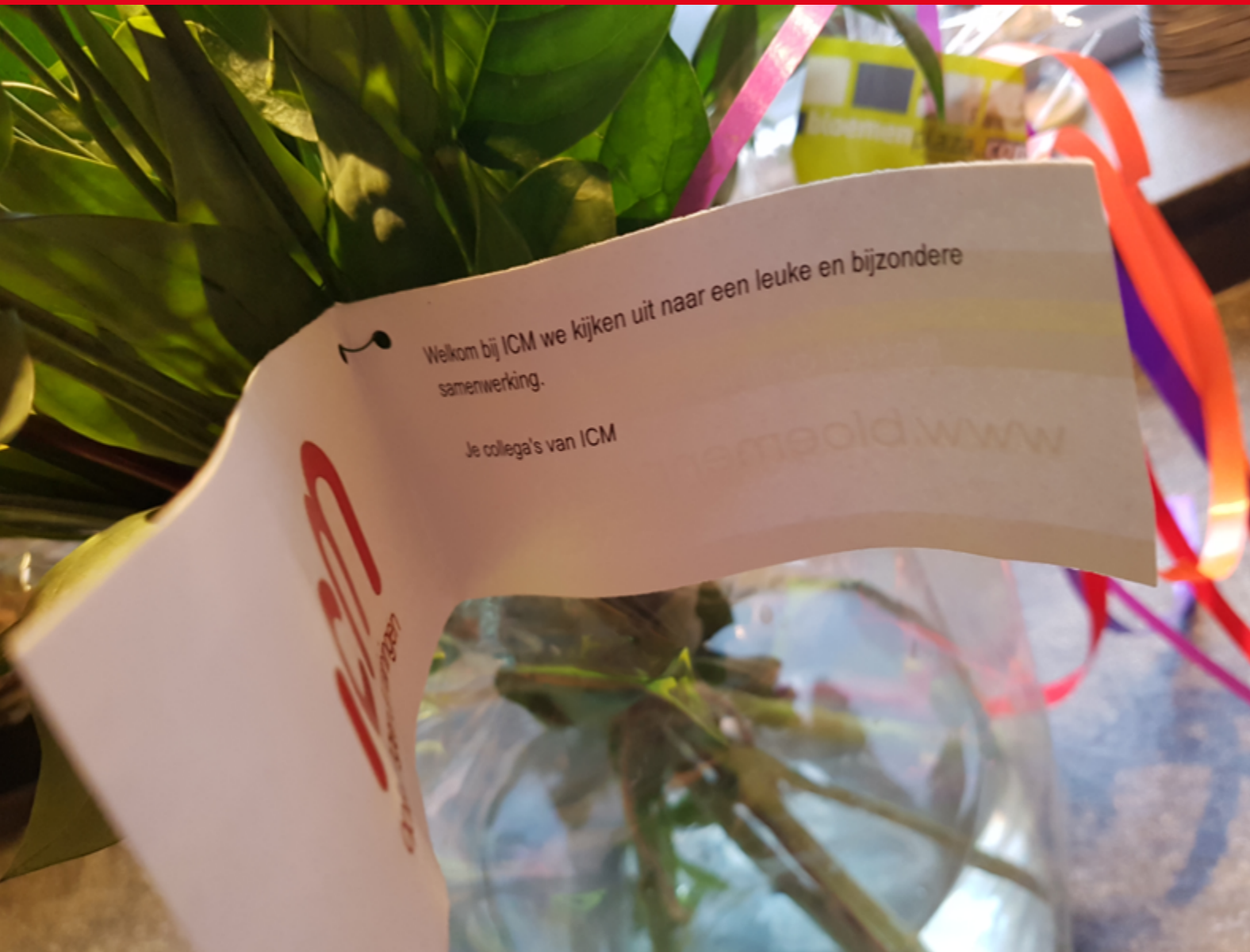
Als we mensen moeten afwijzen na een gesprek doen we dit telefonisch en altijd met onderbouwde feedback. Ook geven we aan wat we goed vonden aan het gesprek en soms kunnen we mensen verder helpen door tips te geven voor sollicitatiegesprekken buiten ICM.

**Niet omdat je 'tien tips' nodig hebt, maar leesvoer om jezelf nog meer te ontwikkelen is altijd een goed idee, toch?**

Met dit boekje willen we je nogmaals bedanken voor de tijd en moeite die je hebt genomen voor je sollicitatie. Jouw belangstelling in ons bedrijf wordt zeer gewaardeerd!

**icm** Samen kom je verder  
opdrachten & samenwerking

WWW.ICM.NL



“Nog vóór de eerste werkdag ontvangt onze nieuwe collega thuis een bos bloemen”

Als we een match hebben voor een functie, bespreken we de arbeidsvoorwaarden. Het voorstel versturen we per mail zodat iemand zich goed kan voorbereiden. Ook heeft de sollicitant direct toegang tot onze online leeromgeving, waarin al veel informatie over ICM te vinden is.

Een concept-arbeidsovereenkomst sturen we meteen mee. Als we eruit zijn met elkaar nodigen we de kandidaat uit bij ICM om het contract te tekenen. Dat vinden wij een feestelijk en officieel moment: de sollicitant is een collega! Nog vóór de eerste werkdag ontvangt onze nieuwe collega thuis een bos bloemen.

### Je eerste werkdag: het begin van je ICM carrière

Omdat je bij ICM eerst mens en vervolgens medewerker bent, willen we dat je je als nieuwe ICM'er thuis voelt bij ons en dat je een zachte landing maakt. Daarom ontvang je bij je contract meteen onze ICM/Northface-rugzak met daarin een voucher voor een gratis lunch op je eerste werkdag. Dan hoef je daar in ieder geval niet meer over na te denken.

Op je eerste werkdag ontvangt onze gastvrouw Christel je hartelijk en drink je jouw eerste kopje koffie.

Nieuw geïntroduceerd dit jaar is de ICM Bingokaart die je krijgt op de eerste werkdag. Je krijgt de uitdaging om alle items af te stempelen en te zorgen voor bewijsmateriaal in de vorm van een foto, video of getuige. Wie brengt een volle kaart bij HR en krijgt de wisselbokaal in ontvangst?

Onze HR-adviseur Mariëlle houdt in een Bingo-klassering bij hoeveel dagen je nodig hebt gehad om je bingokaart vol te krijgen.



Ongeacht je functie krijgt iedere ICM'er een buddy om je snel wegwijs te maken in de organisatie en tijdens je inwerkprogramma bij ICM. De buddy zorgt voor het inhoudelijke inwerktraject én dat iemand aardt in de organisatie.

Wie de buddy wordt voor een nieuwe collega, overleggen we vooraf in het team. Bij TPT'ers is de buddy de coördinator van het team, bij vaste medewerkers een directe collega uit het team die deze taak graag op zich neemt en er tijd voor heeft. Buddies ontvangen een checklist bij de start van een nieuwe collega.

Je buddy haalt je op en na een kennismaking met je team heb je direct al wat zaken te regelen. De laptop ligt klaar bij onze ICT-mannen. Even opstarten en je hebt al mail in je mailbox, een instructie voor Yammer en een opdracht: schrijf een voorstelberichtje op Yammer. Ook kies je een foto van jezelf uit en benoem je drie talenten waarvoor mensen je mogen benaderen: deze komen op de voorkant van je kluisje te staan. Ondertussen delen wij graag met de wereld dat je bij ons bent gestart: zowel intern met A4'tjes door het pand als extern via onze socialmediakanalen.



Daarnaast krijg je een instructie voor AFAS, dan weet je meteen hoe je verlof aanvraagt en hoe je jouw loonstroken bekijkt. En natuurlijk inlogcodes voor de online leeromgeving, waarin je alle belangrijke informatie voor een goede start terugvindt. Voorbeelden van informatie die je op de online leeromgeving terugvindt zijn de missie en visie van ICM, hoe we hier met elkaar werken, maar ook praktische zaken zoals het doorgeven van je gewerkte uren (wanneer je een TPT'er bent).

Je vindt er filmpjes die je een beter beeld geven van ICM als organisatie en de cultuur van ICM. Zo maakten in oktober 2019 onze TPT-coördinatoren Joris en Jorine in samenwerking met onze Creative Online Learning Specialist Marije een filmpje om nieuwe medewerkers uit te leggen welke processen er in de backoffice worden doorlopen om cursisten zorgeloos te laten starten aan hun opleiding (icm.nl/klantreis). We vinden het namelijk belangrijk dat iedere medewerker weet wat hij moet doen, maar vooral ook waarom en hoe dat bijdraagt aan het grotere geheel.

Samen met je collega haal je jouw toegangspas op, dan kun je morgen zonder aan te bellen naar binnen. Het voorstelrondje begint. Handschuddend loop je door het pand, waarbij collega's van iedere afdeling vertellen wat ze doen en waarvoor je ze kunt benaderen.

Tijdens de lunchpauze mag je jouw tafeltenniskwaliteiten laten zien. En uiteraard helpen je collega's je om alle formele en informele activiteiten van ICM in je agenda te zetten. Met de collega's van je eigen afdeling en collega's met wie je veel gaat samenwerken plan je een persoonlijk kennismakingsgesprek in. Zowel werk en privé kunnen daarin aan bod komen, om elkaar echt te leren kennen.

**ICM'er Laura:** *"Het plezier bij ICM valt snel op als je hier komt werken, maar went ook snel. Wat mij betreft mogen we nog eens het diepere gevoel van werkgeluk benadrukken. De essentie van ICM voor mij is dat ik word gezien in mijn volledige potentieel en dat eigenheid wordt gewaardeerd."*

## Inwerkprogramma

De afdeling waar je komt te werken zorgt voor een goed inhoudelijk inwerktraject. Je krijgt interne trainingen over bijvoorbeeld ons CRM-systeem, de DISC-persoonlijkheidsanalyse, ons interne sociale netwerk Yammer en Skype for Business. We digitaliseren hierbij steeds meer. Zo werkt ons online team momenteel aan een E-learning over CRM.

Verder hebben nieuwe medewerkers (zowel TPT'ers als vaste) een kennismakingslunch met ICM-oprichters en eigenaren Harrie-Peter en Erik. Zij vertellen de nieuwe ICM'ers alles over het ontstaansverhaal, de visie en de dubbele diamant. Deze lunches vinden vier keer per jaar plaats met alle nieuwe medewerkers. Per keer zijn dat een stuk of zes nieuwe collega's.



Bij indiensttreding heb je een kennismakingsgesprek met je eigen HR-adviseur. Die vertelt je alles over het HR-beleid bij ICM en polst hoe je eerste dagen verliepen.

Daarnaast komt onze ICM pensioenadviseur langs op kantoor. Hij geeft je een uitgebreide toelichting over het pensioenfonds.



We stimuleren collega's om zich aan te melden voor seminars van onze non-profitstichting 4YoungPeople en om aanwezig te zijn bij ICM activiteiten. Op deze manier leer je de organisatie en je nieuwe collega's op een ontspannen manier goed kennen.

Na drie maanden evalueer je de proeftijd in een gezamenlijk moment met je manager. In AFAS vul je een formulier in met tips en tops per onboarding-onderdeel. Tijdens het evaluatiemoment ga je hier dieper op in. Vaak vraagt een HR-adviseur tussendoor al naar je ervaringen. Het onboardingproces is daardoor doorlopend in ontwikkeling.



## Diversiteit

Vorig jaar realiseerden we ons dat ons personeelsbestand nog onvoldoende afspiegeling is van onze samenleving. Zowel in leeftijd, opleidingsniveau als achtergrond. Daarnaast hebben we de wens om ook mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kansen te bieden. Daarom werkten we afgelopen jaar toe naar meer diversiteit en inclusiviteit en blijven we dat aankomende jaren doen. We werken bewust niet met targets, want we zoeken talent en een échte match, niet een bepaald percentage etniciteit of leeftijd binnen de organisatie. Anders wordt diversiteit nooit inclusiviteit. In gesprekken focussen we op wat we zoeken in een team en of iemand bij de organisatie past. Dit doen we bijvoorbeeld door de behoefte van de persoon te bevragen en na te gaan of die behoefte aansluit bij onze organisatiecultuur.

We bezoeken regelmatig Meet & Greets van Onbeperkt aan de Slag, waar we kennismaken met werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt. Deze minisollicitatiegesprekken nemen we op in onze database. Als er vacatures vrijkomen, dan kijken we of er een match is en wat de mogelijkheden zijn.

Ook werken we samen met een 65+ uitzendbureau en het UAF (een stichting die hoogopgeleide vluchtelingen helpt bij hun studie en het vinden van een baan). Vanuit het UAF werken inmiddels twee sollicitanten bij ICM.

Om bewustzijn van diversiteit binnen de organisatie aan te wakkeren organiseerden we in oktober van 2019 een interne kennissessie met twee gastsprekers.

De gastsprekers hebben een arbeidsbeperking en vertellen vanuit hun eigen ervaringen over werken en solliciteren. Ook heeft Joris Luyendijk dit jaar op meerdere ICM evenementen zijn visie gedeeld op de risico's van gebrek aan diversiteit.

Daarnaast deden we een pilot anoniem solliciteren om een eerste oordeel over sollicitanten weg te halen. Hierbij anonimiseerde HR gegevens uit de CV's van sollicitanten (zoals leeftijd, naam en geslacht) voorafgaand aan het doorsturen naar de beslissers over de functie. De evaluaties waren zo positief dat we hier nu mee verder gaan. Meer over onze ervaringen lees je op [icm.nl/anoniem-solliciteren](https://icm.nl/anoniem-solliciteren).

## Delen met de buitenwereld

ICM en kennisdeling gaan hand in hand. Daarom organiseren we regelmatig workshops om kennis en inspiratie rondom HR best practices uit te wisselen met geïnteresseerden. Om het laagdrempelig te houden vragen we hiervoor slechts een symbolisch bedrag.

We organiseerden tot nu toe meerdere malen de volgende workshops:

- Werkgeluk-workshop: Gelukkige mensen presteren beter (sinds 2018 al vijf keer!)
- Werkgeluk als basis voor je HR-beleid
- Gelukkig leidinggeven, hoe doe je dat?
- Inspiratiesessie: maak indruk met je onboardingproces

Wegens succes zullen we deze workshops zeker herhalen in 2020.





Inspireren

# Inspireren

BRANDSTOF VOOR ONTWIKKELING



Wij zijn er als ICM niet alleen voor onszelf, we zijn er om deelnemers, docenten en elkaar te helpen groeien. En de deelnemers zijn er op hun beurt weer om anderen verder te helpen. Dit willen we ook overbrengen in onze trainingen.

## Je kunt en mag jezelf zijn

Binnen ICM is er een juiste balans tussen inspanning en ontspanning, bijvoorbeeld tussen hard werken en samen lunchen en tafeltennissen. Er is veel aandacht voor elkaar waardoor iedereen zichzelf kan en mag zijn. Jezelf mogen zijn linkt direct aan onze overtuiging dat je bij ICM vooral eerst mens bent en vervolgens medewerker.

Werken bij ICM is dus veel meer dan alleen een baan. Zo wordt de Dubbele Diamant zichtbaar in de praktijk doorleefd doordat veel ICM'ers ook buiten het werk veel contact met elkaar hebben. Er ontstaan hier vriendschappen en relaties.

In augustus heeft zelfs het eerste ICM huwelijk plaatsgevonden! Uit dit huwelijk is inmiddels ook de eerste ICM baby geboren. De ruimte voor de mens achter de medewerker zorgt ervoor dat iedereen helemaal zichzelf kan zijn en zich ten volste kan ontwikkelen. ICM'ers gaan met plezier naar het werk en er is vertrouwen.

Oud-ICM'er Ramon: *“Bij ICM heerst een open cultuur waar ruimte is voor iedereen en voor wat zij/hij belangrijk vindt. Er is ruimte voor initiatief, persoonlijke ontwikkeling, groei, maar ook om het verkeerd te doen en hiervan te leren.”*





## Dienend leiderschap

Dienend leiderschap leidt volgens ons tot meer bevoegenheid van ICM'ers. In dialoog zoeken onze managers naar de intrinsieke motivatie en talenten van hun collega's.

Onze managers hebben een faciliterende rol waarin zij mensen de ruimte geven om te werken aan waar hun hart sneller van gaat kloppen.

Roy (manager Klantsupport): *"Ik concurrer niet met andere managers over wie een betere positie of een beter salaris heeft en ik acteer niet vanuit mijn ego. Ik ben er als manager om onze medewerkers te laten schitteren."*

We gaan ervan uit dat mensen zin hebben om aan de slag te gaan en ondersteunen dat. Als manager helpen we barrières weg te nemen die ICM'ers ondervinden op hun pad en helpen ze de juiste weg te vinden.

Hans (manager Leren en Presteren): *"Iedere dienend leider moet minimaal een goed gevulde snoeppot op zijn afdeling hebben staan, anders mag je jezelf niet zo noemen."*

Onze HR-manager Lieke startte in november 2018 een opleiding bij het Greenleaf Center for Servant Leadership.

Daarin ging ze aan de slag met de opdracht om met een plan te komen voor het borgen van dit gedachtegoed in de organisatie. Dit heeft geresulteerd in een plan van aanpak waarbij we met het managementteam een gedeelde visie op leiderschap ontwikkelen en doorvertalen. Het uitgangspunt van deze visie is dat managers richting geven aan de toekomst, vertrouwen geven, talenten benutten en groei en ontwikkeling van medewerkers centraal stellen.

HR-manager Lieke: *"Tijdens de opleiding heb ik mijn persoonlijke missie ontdekt: Mensen hun volledig potentieel laten ontplooiën en benutten, met als gevolg het ervaren van geluk en (werk) plezier. Het is voor mij de basis geworden voor alle HR- en werkgelukprojecten die ik uitvoer en dit past uitstekend bij de doelen en kernwaarden van ICM."*

## Besluitvormingsprocessen

Vanuit het 'doen' in de Dubbele Diamant initiëren ICM'ers besluiten vaak bottom-up. Hierdoor ontstaat veel draagvlak. Iedereen wordt hierbij betrokken, via Yammer, strategiebijeenkomsten, brainstorms of simpelweg bij de koffiezetautomaat. Dit lijkt soms wat meer tijd te kosten, maar levert uiteindelijk meer op doordat iedereen ook achter de beslissing staat.

## Onze visie, missie en kernwaarden doorleven

Vier keer per jaar vindt ICM Live plaats (zie het hoofdstuk 'Spreken'). Naast dat we daar bedrijfsresultaten en ontwikkelingen binnen ICM bespreken, is dit hét moment voor ICM-oprichters Erik en Harrie-Peter om te doorleven wie wij zijn, waar we voor staan en waar we mee bezig zijn.

Overigens pakken zij vaker de kans om ons bestaansrecht te benoemen: bij de kennismakingslunches met nieuwe medewerkers, bij behaalde successen, feestjes of gewoon in de wandelgangen. ICM'ers die meer dan een jaar in dienst zijn kunnen het bestaansverhaal en bekende citaten van Erik wel dromen... ("Toen Harrie en ik elkaar tegenkwamen op de Maliebaan...", "Succes wordt bepaald door details", "Alles wat je aandacht geeft groeit").





## Week van de Waardering

Elk jaar organiseren wij op ons kantoor de Week van de Waardering. Iedere ICM'er krijgt dan een kaart op zijn of haar kluisje waar collega's complimenten op schrijven. Na afloop krijgt iedere ICM'er een kaart vol waardering mee naar huis.

Zoals je in 'Het verhaal van ICM' al kon lezen delen we sinds april 2019 deze best practice met andere organisaties en geven we gratis Waarderingsboxen weg.

In september 2019 organiseerden we een gratis ontbijtsessie voor organisaties, waar we onder het genot van een ontbijtje toelichting gaven op deze traditie. Hoe leuk om te zien dat andere organisaties hier net zo enthousiast mee aan de slag gaan als wij!

Werkgeluk-expert Romy Kaus vlogt zelfs over de waarderingsbox. [Bekijk hier de video.](#)

## Creëren van trots

Op Yammer worden in de groep Succesverhalen regelmatig berichten geplaatst die deelnemers of docenten naar ons stuurden. Enthousiaste reacties of dankwoorden, maar ook klachten en kritiepunten worden doorgestuurd zodat wij daar allemaal van kunnen leren.

Het delen van de positieve reacties van deelnemers en docenten zorgt voor veel trots. Zo was er een deelnemer wiens diploma scheurde omdat zijn neefje erop sabbelde. Kristie, coördinator van het Examenbureau, stuurde hem een nieuw diploma toe samen met een speen en een persoonlijk bericht.

Zijn reactie:

*"Hoi Kristie, dit is echte aandacht voor je klanten en voor mij een onvergetelijke ervaring. Ik zal de speen binnen handbereik houden en mijn diploma goed wegstoppen. Hahahahaha. Wat onwijs leuk, bedankt voor de goede zorgen. Topper."*

ICM'er (in GPTW-enquête 2018): *"Er wordt gestuurd vanuit vertrouwen in plaats van controle. Een voorbeeld is het ophalen van de bioscoopbonnen die we als cadeau kregen bij het behalen van onze hoge Net-Promotor-Score. Een deel van de medewerkers was niet aanwezig bij het uitdeelmoment. Het later ophalen werd niet gedaan met behulp van een afvinklijst, medewerkers worden op hun woord geloofd."*

## ICM Extra en Seminars

Ons inspiratieplatform ICM Extra biedt inspiratie voor deelnemers, docent-trainers, klanten en ICM'ers. Op deze site staan onder andere inspiratieartikelen, events en e-books die te maken hebben met ons aanbod en onze visie.

Ook organiseert ICM regelmatig [seminars met uiteenlopende onderwerpen](#), zoals De Psychologie van Samenwerking en Persoonlijk Leiderschap. Deze seminars zijn bedoeld voor klanten, deelnemers, ons netwerk en natuurlijk ICM'ers. ICM'ers mogen per seminar gratis één vriend of familielid meenemen die nog niet eerder bij een seminar is geweest.

Naast de workshops over werkgeluk organiseren we ook andere evenementen zoals Stiltedagen en Utrechters praten met Utrechters (een ontmoetingsevenement met anderstalige stadsgenoten).



Vieren



# Vieren

VIEREN ZIT IN ONS DNA



Ieder succes vieren we samen. We vinden dit belangrijk omdat succes vieren ervoor zorgt dat we er met zijn allen bij stilstaan waarvoor we ons werk doen. Daarnaast motiveert het, geeft het energie en is het een blijk van waardering. Onder werktijd is er altijd ruimte voor humor en plezier. Watergevechten in de zomer, ballen die door de gang vliegen of grappige Yammer-berichten.

Naast deze momenten organiseert onze activiteitencommissie verschillende evenementen om plezier en collegialiteit te bevorderen. We hebben regelmatig diners, borrels, feestjes of andere activiteiten, met als doel om elkaar beter te leren kennen en plezier te maken. De gebruikelijke vrijdagmiddagborrel kennen wij natuurlijk ook. Iedere maand vindt die extern plaats, maar eigenlijk wordt er iedere vrijdag wel op initiatief van ICM'ers een borrel georganiseerd.

## Viermomenten

Jarig zijn is niet niets. We kunnen ons goed voorstellen dat je even moet bijkomen van het feit dat je weer officieel 365 dagen bij je leeftijd mag optellen. Daarom krijgen alle ICM'ers een verjaardagsjoker: op deze bijzondere dag mag je een uurtje later beginnen of een uurtje eerder naar huis.

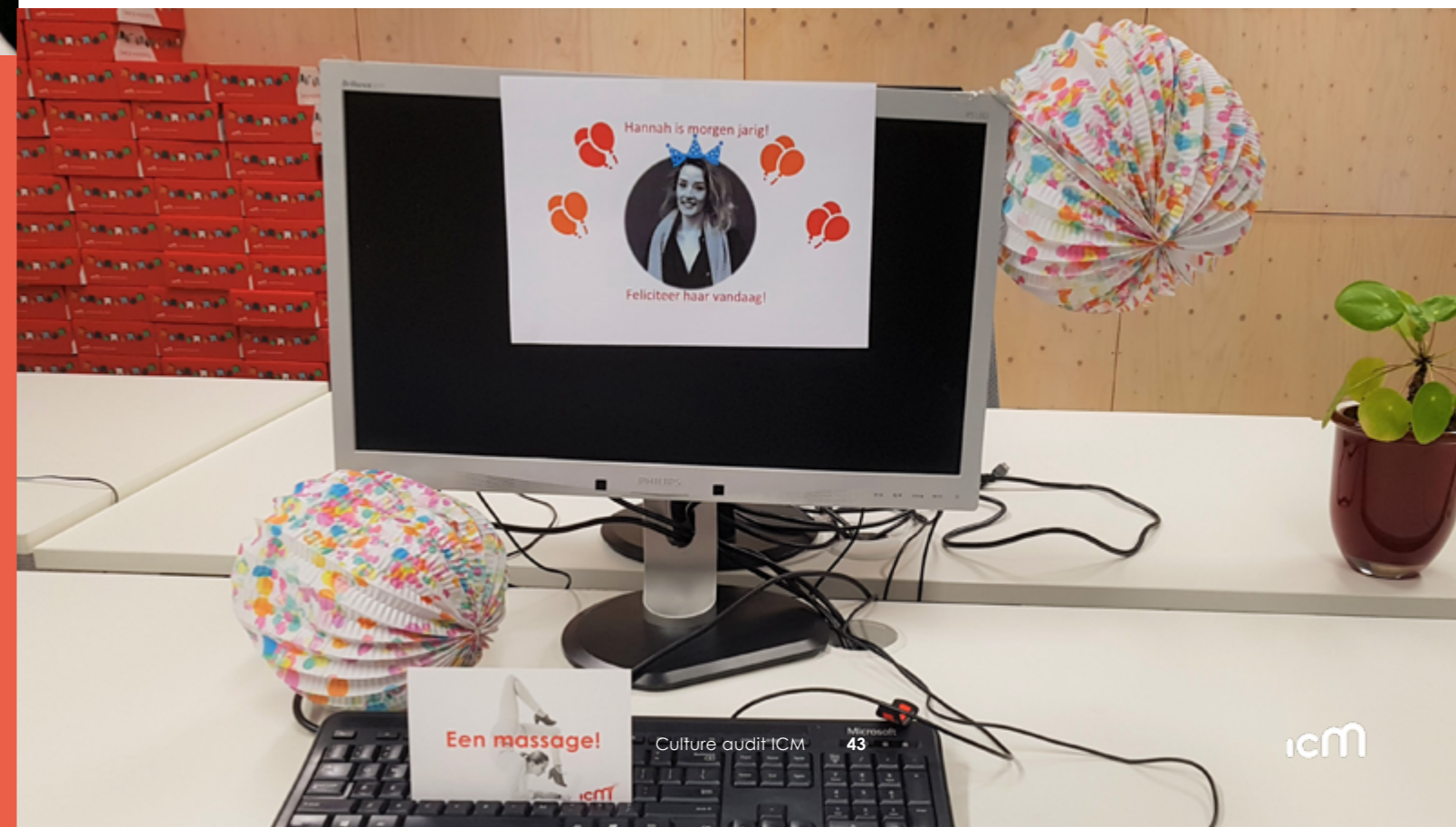
Ook is een gratis lunch inbegrepen! Verder versieren we de werkplek, zorgt het team voor een cadeau en zingen we uit volle borst een verjaardagslied tijdens de lunch in de brasserie. De jarige trakteert het team en de hele organisatie altijd door iets lekkers in de brasserie te leggen.

Voor echte mijlpalen wordt iets extra's bedacht. Toen eigenaar en oprichter Harrie-Peter zijn vijftigste verjaardag vierde, stonden er bijvoorbeeld een stel schilderezels klaar om hem op het doek vast te leggen (Harrie-Peter schildert graag in zijn vrije tijd).

Een ludieke actie naar aanleiding van onze top drie-plek in het GPTW-onderzoek vorig jaar kon ook niet ontbreken. Er was een uitgebreide lunch met als extra verrassing een optreden van een brassband. Het resultaat was een groot feest met dansende ICM'ers.

Uit de dialoogsessies die HR voor iedere afdeling organiseerde, ontstond het initiatief om TPT'ers als verjaardagscadeau een massage van onze masseuse Kitty te geven. We willen dat ook zij zich gewaardeerd voelen en ervaren dat ze deel uitmaken van de organisatie, met de voordelen die daarbij horen. Ook hebben we sinds begin juli voor hen een cadeau-rad.

Als een TPT'er bij ons als vaste medewerker in dienst komt wordt dat ook gevierd! Bij het tekenen van het contract zorgen wij altijd voor een feestelijk momentje met een bos bloemen en een versierde werkplek.



Bij een 5- of 10-jarig jubileum wordt er iets persoonlijks bedacht. Dit kan een basketbaltoernooi zijn, een zelfgemaakte escaperoom met livestream waardoor het hele bedrijf kan meegenieten, een flashmob waaraan elke afdeling meedoet of een glossy met artikelen en interviews van collega's. Dit jaar vierde collega Willem bijvoorbeeld zijn 10-jarig jubileum in Café Ome Willem compleet met karaoke, georganiseerd door een groepje collega's.

Omdat Willem zo'n fervent dichter is werd voor hem als verrassing een dichtbundel met gedichten samengesteld, van iedere collega één. Iemand merkte terecht op: *"Het is tegenwoordig toch niet meer normaal dat je op je 33e een 10-jarig jubileum bereikt?" Wauw!"*



Ook op werkgebied vieren we graag successen. Bijvoorbeeld de lunch met onze CRM-proceseigenaren, die jaarlijks de CRM-migratie in goede banen moeten leiden.

Of het afronden van het jaarlijkse brochuretraject waar veel ICM'ers aan meewerkten.



### Gewoon omdat het kan

Er hoeft overigens niet altijd een reden te zijn om een feestje te vieren. Samen zijn, het teamgevoel aanwakkeren en gezellig borrelen kan wat ons betreft altijd. Denk aan ons Tafeltennis XXL-toernooi, varen op het IJsselmeer, een eigen First Dates-diner (wie kent in zijn of haar kennissenkring dé match voor die ene collega?), de Utrechtse Singelloop knallen of naar Festival LIEF: we brengen graag samen tijd door buiten werktijd.

**"Er hoeft niet altijd een reden te zijn om een feestje te vieren"**



### De Startperiode

De Startperiode is de periode waarin de meeste opleidingen en trainingen van start gaan. Dit betekent drukke maanden voor ons en hard werken. Aan het begin van deze periode hebben we altijd een gezamenlijk moment, 'de start van de start'. Ieder jaar doen we iets nieuws om mensen te motiveren. Het opleidingsjaar 2018/2019 zijn we gestart met een Haka, een ceremoniële oorlogsdans van de Maori uit Nieuw-Zeeland.



*Klik op de knop links om de haka te bekijken.*

Het einde van de start viert iedere afdeling ook afzonderlijk. Zo bedankt de afdeling Klantsupport haar TPT'ers voor het harde werk met een borrel en een quiz over de afgelopen periode.

### Feestdagen

De feestdagen krijgen bij ons speciale aandacht. Op 5 december kruipen ICM'ers in de huid van Sint en Piet om de kinderen en collega's te verrassen met leuke en stoute verhalen van het afgelopen jaar.

Daarna is het tijd voor de jaarlijkse kerstversiering in de brasserie. De kerstperiode wordt afgesloten met een inspirerende lezing en een knallend kerstfeest, met playbackshow!

## Week- en jaartarget

Ons meest voorkomende en in het oog springende viermoment is het halen van de weektarjet. In ons Adviescentrum, waar alle inkomende telefonie binnenkomt, hangt ons targetbord. Er wordt voor iedere week een target vastgesteld voor het aantal ingeschreven deelnemers van die week.

Als dit target wordt gehaald klinkt er een groot alarm en rent iedereen naar het Adviescentrum om daar de collega's te high fiven (met twee handen tegelijk) in een lange rij van alle aanwezige collega's. Op deze manier vieren we dat we met zijn allen weer ons target hebben gehaald. [Klik hier om dit op video te bekijken.](#)

Oud-ICM'er Christopher: *"Als bedrijf succesvol zijn is leuk, maar als bedrijf verbonden zijn, dat is pas echt bijzonder. Het vieren van een succes met high fives aan de ongeveer honderd medewerkers met het euforische geluid van een loeier op de achtergrond zou ik plaatsen onder het kopje verbonden zijn. De eerste keer weet je niet wat je meemaakt!"*

Via de weektarjets werken we natuurlijk naar ons jaartarget toe. Om de betrokkenheid en aandacht hiervoor nóg meer te vergroten riepen we een competitie in het leven: wie raadt wanneer we ons jaartarget halen? Iedereen mocht op een lijst in de brasserie een gokje wagen.

Omdat we 'de sky als de limit' zien en 'je meer kunt dan je denkt', won degene die raadde wanneer we het immens hoge target haalden een ballonvaart. We hebben ons hoofd in de wolken!

## Mooie resultaten

Wanneer er mooie resultaten zijn behaald of projecten goed zijn afgesloten wordt dat gevierd met taart in de brasserie, een glas champagne, een extra borrel of een ander extraatje. En een mooie nieuwe Incompany-samenwerking wordt bekrachtigd met een flinke zwieper aan de bel in de brasserie.



Vorig jaar citeerden we onze Kwaliteitsmanager Floris over het feit dat wij in 2018 de hoogste NPS ooit hadden. Inmiddels is Paul onze Kwaliteitsman(ager). Wat is het fantastisch dat we dit citaat kunnen herhalen, maar dan voor dit jaar:

Paul (Kwaliteitsmanager): *"In mei 2019 hadden wij de hoogste NPS ooit! Dat hebben we gevierd. Iedere medewerker heeft een gepersonaliseerde bioscoopbon ontvangen."*

## Individuele successen

Successen hoeven natuurlijk niet alleen van een groep te komen. Wanneer wij zien dat iemand uitzonderlijk werk verricht wordt zij of hij persoonlijk bedankt met een kaart en een cadeau. Bijvoorbeeld een etentje voor twee naar keuze of een Ritualspakket. Je voelt je daardoor als persoon gewaardeerd in je werk.

## Vieren met onze deelnemers

Natuurlijk vieren onze deelnemers met ons mee. Zo geven we ieder seminar een Northface-tas weg aan wie jarig is. In één geval werd de tas zelfs eigendom van een zoon van een bezoeker van wie we achteraf een foto ontvingen als bewijs. We sturen ook regelmatig kaartjes met een persoonlijke boodschap naar deelnemers wanneer zij iets te vieren hebben of juist door een moeilijke periode gaan.

Daar krijgen we regelmatig enthousiaste reacties op, zoals deze: *"Wauw! Wat een geweldige verrassing bij thuiskomst vandaag."*

*Mijn vrouw is een lang weekend weg en ik had een korte nacht door mijn kleine man. Ook een lange dag op de zaak en ik was echt gesloopt toen ik de deur open deed... Wat een lieve actie van je! Heel erg bedankt en... ik heb er eigenlijk geen woorden voor ha ha :) Hoop je nog even persoonlijk te kunnen bedanken wanneer ik voor mijn training kom!"*

En dit lieve bericht: *"Hoi Anne, ik heb van jullie een beterschapskaart mogen ontvangen ondertekend door Silvia. Super leuk dat jullie dit voor jullie klanten doen, zo kan je ze verrassen. Wilde jullie alleen mijn complimenten geven dat jullie zo met jullie klanten omgaan."*

ICM'er (in GPTW-enquête 2018): *"Uniek bij ICM is dat er bijzonder veel aandacht is voor jou als persoon met heel veel aandacht om successen te vieren. De eigenaren geloven er zichtbaar in dat een gezonde spirit en cultuur tot resultaten leidt in plaats van andersom. Fijn om ze weer voor de groep te zien."*



**Spreken**

# Spreken

WEET WAT ER SPEELT



Weten wat er in de organisatie speelt helpt niet alleen om doelgerichter je werkzaamheden uit te voeren, maar vergroot ook de betrokkenheid bij ICM en bij je collega's. Daarom vinden wij transparantie belangrijk. Daar geven wij op verschillende manieren invulling aan.

## Duidelijkheid over de strategie

Uit de dialoogsessies naar aanleiding van het onderzoek van Great Place to Work bleek dat meer dan ooit duidelijk is welke richting we opgaan met ICM. Dat kaders duidelijk zijn en mensen weten hoe ze bij kunnen dragen.

Dankzij vele strategiesessies en dialogen op de werkvloer bepaalde het managementteam de richting die zij vervolgens deelden in plenaire sessies.

Nu het goed gaat is er ruimte en tijd om ICM te innoveren en deze strategieën op details verder vorm te geven. In 2018 tuigden we een veranderprogramma op, waarvan het MT de inhoud tijdens de MT-dagen bepaalde.

Het programma loopt momenteel en bestaat uit diverse doorbraakprojecten waarmee we verwachten de doelstellingen en strategieën te behalen, zoals de vormgeving van de ICM signatuur in onze uitingen, nieuwe producten succesvoller lanceren en meer naamsbekendheid creëren.

Doordat zowel het MT als projectmedewerkers hier veelvuldig over communiceren en collega's informeren (via bijvoorbeeld ICM Lives en strategiecafés) is voor iedereen duidelijk waar we naartoe werken. Bij kleinere projecten staan we hierdoor voortdurend stil bij hoe deze bijdragen aan het grotere geheel: wat is de scope van onze werkzaamheden en onder welk doorbraakproject valt deze?





## ICM Lives

Ieder kwartaal worden de bedrijfsresultaten, trends in de markt en ontwikkelingen binnen ICM met de gehele organisatie gedeeld in een plenaire bijeenkomst: ICM Live. In deze sessie is er ook een carrousel van projecten: in een uur tijd word je door projectmedewerkers van drie verschillende projecten bijgepraat.

Zo deelde ICM'er Joris laatst de vorderingen over zijn materiaalproject en legde ICM'er Suze uit waarom en hoe we als ICM steeds meer partnerships aangaan en hoe dit er in de praktijk uitziet.

HR Manager Lieke deelde tijdens de ICM Live ook de opvolging van de GPTW-evaluatie en de dialoogsessies die vervolgens per afdeling zijn gevoerd. Op deze manier zijn onze ICM'ers niet alleen volledig op de hoogte, maar gaan ze ook weer met frisse ideeën aan het werk.

Kun je er niet bij zijn? Dan zijn er geregeld herkansingsmogelijkheden om toch op de hoogte te worden gebracht van de commerciële en financiële cijfers. Dit doen wij omdat we het belangrijk vinden dat iedereen betrokken is en goed op de hoogte is van wat er speelt.

## Discussies op Yammer

ICM zonder Yammer is ondenkbaar. Niet alleen delen we via dit sociale netwerk kennismakingsberichtjes van nieuwe collega's of huishoudelijke mededelingen over traktaties en borrels, we gaan er ook graag discussies met elkaar aan. En daar worden de managers niet in gespaard.

Verantwoording over de radiocommercial, vragen over facturen, het pitchen van nieuwe ideeën: allerlei onderwerpen passeren de revue en iedereen mag meedenken. Graag zelfs.

Bijkomend voordeel: het interne e-mailverkeer is sinds de invoering van Yammer een stuk minder geworden.

## Geen geheime MT-overleggen

Iedereen is van harte welkom om aan te schuiven bij een MT-overleg. Vooraf deelt het MT op Yammer de agenda van het overleg, waarna je bij een van de MT-leden aangeeft of je erbij wilt zijn. We verwachten niet alleen luisteraars, maar nodigen je van harte uit om ook jouw mening te delen in het overleg.

## Managementdagen

Twee keer per jaar zijn de managementdagen. De directie en het management nemen twee dagen de tijd om te reflecteren en vooruit te kijken. Een mooi moment om de strategische richting van ICM te bespreken. Eén van de managers maakt hier een verslag van en deelt die op Yammer zodat voor iedereen inzichtelijk is wat het MT besprak.



## Flexplekken

Bij ICM werken we met flexplekken: je hebt je eigen laptop en kunt gaan zitten waar je wilt. Dat geldt voor iedereen. Geen directiekantoor of gesloten deuren, maar openheid en ruimte voor overleg: zowel binnen als tussen afdelingen. Hoewel afdelingen meestal bij elkaar zitten, kun je er voor je functie veel aan hebben om af en toe bij andere afdelingen te buurten.

ICM'er Lieke (tweede van links op onderstaande foto) besloot deze zomer een week lang elke dag op een andere afdeling door te brengen. Wel zo leuk om dan volledig op die afdeling te integreren met een van tevoren bedacht kleurenthema. Marketing kreeg de kleur roze toebedeeld, zoals hieronder te zien is.



“Hoewel afdelingen meestal bij elkaar zitten, kun je er voor je functie veel aan hebben om af en toe bij andere afdelingen te buurten”

## Strategie-avonden en strategiecafés

Naast de managementdagen zijn er volop andere momenten waarop we aan de ICM strategie werken en waarbij input van alle ICM'ers gevraagd wordt. Zo hebben we strategie-avonden, strategiecafés en de Focusdagen (zie het hoofdstuk 'Luisteren').

Tijdens deze strategie-avonden en -cafés gaan we in groepen van ongeveer twaalf ICM'ers in op de strategie voor een specifiek thema of onderwerp. Afgelopen sessies lichtte ICM-oprichter Harrie-Peter bijvoorbeeld toe wat er nu op papier stond over bepaalde strategieën en ging hij het gesprek hierover aan.

Er is ruimte om vragen te stellen, aan te vullen en mee te denken over hoe we ervoor gaan zorgen dat de strategie een succes wordt.

Een andere manier waarop dit plaatsvond is door eerst plenair op te frissen welke koers we varen en daarna in groepjes actief mee te denken over de invulling van specifieke projecten gericht op de strategie.

ICM'er (in GPTW-enquête 2018):

*“Er is veel transparantie. Alle cijfers worden met de gehele organisatie gedeeld.”*



Bedanken

# Bedanken

WAT MOETEN WE ZONDER ONZE COLLEGA'S?



We werken aan dezelfde doelen, leven met elkaar mee in moeilijke en mooie tijden en maken samen van alles mee. Met aandacht als één van onze kernwaarden vinden we het belangrijk om regelmatig onze waardering te tonen. Want wat je geeft, ontvang je terug! Momentjes zoals verjaardagen, successen en geluksmomenten vieren we dan ook graag met passende, persoonlijke presentjes.

## Chocolade

Bij ICM zijn we dol op chocolade en toevallig weten we dat er mensen zijn die deze liefde delen. We ontwikkelen daarom regelmatig gepersonaliseerde wikkels voor Tony's Chocolonely-repen. Heb jij een Open Dag of Open Avond van ICM bijgewoond? Dan krijg jij chocolade. Heb jij je diploma behaald? Chocolade! Heb je een mooie prestatie geleverd? Je snapt hem wel.

## Individuele prestaties

Naar aanleiding van het GPTW-onderzoek van vorig jaar willen we explicieter onze dankbaarheid tonen als we zien dat een ICM'er zich bewonderenswaardig voor de organisatie inzet. Dit doen we nu bijvoorbeeld door deze persoon op Yammer onder de noemer 'Succesverhalen' in het zonnetje te zetten, te trakteren op een lekkernij of door een momentje te organiseren in brasserie om de prestatie te belichten.

Zo was onze collega Bodine als event-medewerker genoodzaakt om op een evenement op Moederdag te werken. Omdat deze dag in haar familie gewoonlijk op een speciale manier gevierd wordt, trakteerden we haar op een etentje met haar moeder. Ook hingen we in de brasserie een bel op: is er een nieuw Incompany-traject binnengehaald? Dan luidt de bel en zetten we degene die het traject heeft binnengesleept in het zonnetje.

Voor de ICM Kennisparade behaalden we ons target van 400 bezoekers, die onze Klantsupport-afdeling allemaal handmatig (!) in ons systeem verwerkte. Hier stonden we uiteraard even bij stil onder het genot van een stukje taart.

## Oud-ICM'ers blijven welkom

Oud-ICM'ers hebben een speciaal plekje in ons hart. Daarom zijn zij altijd welkom om langs te komen voor een kop koffie, borrel of om gewoon bij ons op kantoor te werken.



## Going to Ibiza

Hoe kunnen we hard werk beter belonen dan met een vakantie, helemaal verzorgd door ICM? Met Hemelvaart 2019 gingen alle vaste medewerkers voor een lang weekend naar Ibiza. Met een cocktail in de hand op een hagelwit strand onder de wuivende palmbomen een feestje vieren: het was legendarisch!

Ook de TPT'ers gingen los: naast een pre-Ibizafeestje met zijn allen, vierden zij een Ibiza-avond met tapas op kosten van ICM. Verder benoemden ze per afdeling een Designated Survivor, op wie collega's de weken ervoor hadden gestemd. De TPT'er in wie collega's hun vertrouwen hadden geuit, werd deze dag manager van de afdeling.

ICM'er (in GPTW-enquête 2018): *"Mooi om te zien is dat tijdens de uitjes iedereen gelijk is en er zoveel verbondenheid is, bijvoorbeeld tijdens Running Dinner waar de directeur eet in de studentenkamer van een TPT'er, onze reis naar Ibiza en de Kerstborrel waar het gehele management een optreden verzorgt."*

## Familie betrekken

Ieder jaar organiseren wij een Running Dinner waarbij iedereen zijn of haar partner mee kan nemen. ICM'ers bereiden de voor- en hoofdgerechten thuis, waar groepjes ICM'ers in shifts langskomen. Het dessert wordt gezamenlijk op een mooie locatie gegeten met tot slot een gezellige borrel. Zo leren collega's elkaar thuis kennen en komen ook partners met ICM in aanraking.

Een andere mogelijkheid is om je familie een middag mee te nemen naar ICM om te zien hoe het er bij ons op de werkvloer aan toe gaat. ICM'ers krijgen een middag vrij om hun familie rond te leiden, lekker te lunchen en een boottocht door de grachten van Utrecht te maken.

ICM'er Martijn in een bericht op Yammer: *"Ik heb gisteren een SUPER-oudermiddag gehad! Zo leuk om mijn moeders en zusje te laten zien bij wat een topbedrijf (en met wat een topcollega's) ik werk zodat ze nu een beeld hebben bij mijn verhalen. Ik ben heel dankbaar voor de heerlijke middag die we namens ICM hebben gehad!"*



## Aan alles komt een einde...

Wij geloven dat een mooi afscheid hoort bij goed werkgeverschap. Dit geldt zowel voor de vertrekkende collega als de ICM'ers die hem of haar uitzwaaien. Om onze waardering te tonen aan ICM'ers die vertrekken zorgen we voor een bijzonder afscheid. Denk aan uitgebreide speeches, gepersonaliseerde quizzes, een afscheidsknutsel, zelfgemaakte video's, een boek over werkgeluk, uitbundige borrels en een afscheidsetentje met tien collega's naar keuze.

ICM'er (in GPTW-enquête 2018):

*"ICM is voor mij meer dan ooit een Great Place to Work. Medewerkers zetten een stapje extra voor elkaar, wat kenmerkend is voor een gezonde bedrijfscultuur. Er wordt lol gemaakt door middel van spontane activiteiten zoals een pop-up festival georganiseerd in één dag, maar ook hard gewerkt. De visie is ook: een gezonde spirit leidt tot een mooi resultaat! Dat zie je zeker niet overal, vaak draait het om de resultaten wat vaak ten koste gaat van de medewerkers. Dat maakt ICM uniek! :)"*



Op de laatste werkdag van ICM-collega Kirsten, die in haar vrije tijd graag danst, werd ze verrast door een flashmob.

*Klik op de knop links om de video te bekijken.*



# Luisteren

# Luisteren

OPRECHTE AANDACHT



ICM heeft een cultuur waarin iedereen wordt aangemoedigd te zeggen wat hij of zij denkt en voelt. We motiveren nieuwe ICM'ers, maar ook bestaande collega's, partners en leveranciers om feedback te geven en ICM hierdoor verder te laten ontwikkelen en groeien.



Natuurlijk zijn er ICM'ers die het spannend vinden om feedback uit te spreken, maar met het delen van deze spanning is de eerste stap al gezet. Zowel de directie als het management luistert oprecht naar feedback. En andersom vragen onze directeuren zelf om feedback: zo vragen zij aan medewerkers actief input voor de 'beoordeling' van managers.

We blijven het gesprek met elkaar aangaan om te weten wat de ander bezighoudt. Daarnaast vragen we ICM'ers een 360-graden-feedbackformulier in te vullen voor onder andere hun managers.

ICM'er (in GPTW-enquête 2018): *“Uniek aan ICM is het gevoel van veiligheid, vertrouwen en plezier dat je krijgt als je hier binnenkomt en werkt. Ik heb hier het gevoel dat fouten gemaakt kunnen worden en dat er oprecht omgekeken wordt naar de persoon. Ik heb het idee dat hierdoor resultaten ‘vanzelf’ komen. Een voorbeeld is dat ik aan mijn leidinggevende kan aangeven dat ik meer uitdaging nodig heb en meer uit mijn werk zou willen halen. Zij reageert hier begripvol op en denkt oprecht mee over andere mogelijkheden. Het wordt niet gezien als ‘vervelend’ of ‘te veel’ dat je dit zegt en er wordt echt geluisterd.”*



## Feedback kan altijd en overal

Het geven van feedback kan binnen ICM altijd: in de wandelgangen, in overleggen of tijdens een rondje wandelen buiten. Er zijn echter ook een aantal officiële momenten voor feedback. Zo zijn er de eerder genoemde ICM Lives, maar ook de Resultatenmeeting, Focusdagen, Ontbijtsessie en ICM Samen.

De Resultatenmeeting is een avondsessie. Er wordt voor eten gezorgd en daarna worden bedrijfsresultaten gedeeld en toegelicht. De Focusdagen zijn twee dagen waarin alle vaste medewerkers meedenken en -praten en feedback geven over strategie en beleid. We staan stil bij ons bestaansrecht en onze missie, reflecteren gezamenlijk op het afgelopen jaar en brainstormen over de komende jaren. Dit jaar vroeg het managementteam tijdens de focusdagen actief om feedback aan collega's over hun functioneren. Het was weer een perfect moment om te luisteren naar elkaar en naar jezelf.

Het programma werd in 2018 heel bewust afgestemd op de fase waar ICM in zit. Dit deden we op het strand, met werkvormen over wat voor ICM van belang is en wat je als individu belangrijk vindt. Wat is jouw 'why' en wat is die van ICM? Hoe verbind je die aan elkaar? Onze laatste Focusdagen vonden begin november plaats, waar we input verzamelden over de strategie en het doorleven van onze signatuur.

[Klik hier om de aftermovie van de Focusdagen in 2019 te bekijken.](#)

Ook tijdens strategiesessies inventariseert het MT hoe medewerkers over bepaalde vraagstukken denken, wat vervolgens dankbaar wordt benut (zie het hoofdstuk 'Spreken'). Tijdens ICM Live wordt weer teruggegrepen op wat er met de feedback is gedaan.

Zo deed ICM'er Hidde de suggestie om een Business Development Team op te richten, om meer ruimte te geven aan innovaties en samenwerkingen met externen. Inmiddels is dit team drie ICM'ers sterk!

De Ontbijtsessie is voor alle medewerkers. Zoals de naam doet vermoeden starten we 's ochtends vroeg (al om 7 uur!) met een uitgebreid ontbijt, waarna de bedrijfsdoelstellingen en de strategie voor het komende jaar worden gedeeld. Vanzelfsprekend voor ICM is hier alle ruimte voor vragen, opmerkingen en feedback.

Voor ICM Samen kunnen ICM'ers zich opgeven als spreker of publiek. In deze sessies, waar altijd een lunch bij wordt verzorgd, kun je jouw project delen en waardevolle input ophalen bij je collega's. Voorbeelden zijn een nabespreking van een Learning & Development-congres en wat wij daar als ICM mee kunnen, een sessie over gespreksvaardigheden met klanten en op dit moment staat er één gepland over het duurzaamheidsbeleid binnen de organisatie.

Daarnaast verbeterden we dit jaar het proces om tot nieuwe opleidingen en trainingen in ons opleidingsaanbod te komen. Eerder maakten onze Learning & Development Professionals en het MT tijdens heidagen een voorstel, waarna andere ICM'ers stemmen konden uitbrengen om een longlist van voorstellen terug te brengen naar een shortlist met producten om daadwerkelijk te ontwikkelen. Hierbij was onvoldoende ruimte voor inhoudelijke feedback.

Nu kozen we ervoor om pizzasessies over portfoliostrategieën te organiseren voorafgaand aan de heidagen, zodat andere ICM'ers actief konden meedenken en hun eigen inzichten in konden brengen. De uitnodigingen voor deze pizzasessies verspreidde de Manager van het team Leren & Presteren via Yammer, waardoor iedereen met interesse aanwezig kon zijn.

En soms is het goed om simpelweg terug te kijken en te benoemen waar je blij mee bent. [Bekijk hier de video met een aantal van deze terugblikken.](#)





Gastvrouw Christel

## Waar kun jij je verhaal kwijt?

Wanneer ongewenste situaties ontstaan of als een medewerker ergens mee zit, kan hij/zij naar naar zijn of haar manager stappen, de directie benaderen of het probleem met HR of de OR bespreken.

Daarnaast zijn er in de zomer van 2018 twee 'verse' vertrouwenspersonen gekozen. De keuze is gemaakt door her en der aan medewerkers te vragen wie ze vertrouwen en bij wie ze hun ei kwijt kunnen. We kozen daarbij bewust zowel een man als een vrouw met verschillende leeftijden: Marije en Hans. Om deze rol goed uit te kunnen voeren, volgden zij een training 'Vertrouwenspersoon'. En dan is er nog onze gastvrouw Christel, die voor velen een luisterend oor biedt en een fijn officieus aanspreekpunt is.

Deze opties staan voor iedereen open. Zo kan iedere medewerker bij iemand terecht bij wie hij of zij zich prettig voelt en zijn verhaal goed kwijt kan. Conflicten komen binnen ICM zelden voor maar als het gebeurt, wordt de nadruk gelegd op het samen werken naar een oplossing.

## Ondernemingsraad

Naast de officiële overlegvergadering van de Ondernemingsraad (OR) met de directie is er veel informeel overleg met de OR. Zij nemen een belangrijke plek in bij ICM. Iedere vier weken is er een OR/HR-overleg, waarin de OR geluiden van de werkvloer deelt met HR.

Andersom deelt HR over de stand van zaken, waarover zorgen zijn en welke aanvragen de OR kan verwachten. We beperken ons daarbij niet alleen tot de wet, maar delen in breder perspectief om te leren van elkaar en ICM nog mooier te maken.

## Andere visie

Natuurlijk komt het voor dat een medewerker het ergens niet mee eens is, maar dat een beslissing vanuit het managementteam wel genomen moet worden. We gaan dan met elkaar in gesprek om beslissingen toe te lichten.

Ook kijken we na dit gesprek of de feedback van de medewerker iets toe kan voegen of kan veranderen aan de beslissing.

## Exitgesprekken

Wanneer een vaste medewerker uit dienst gaat voert HR een exitgesprek met diegene. Dit doen we sinds het Great Place To Work-onderzoek van 2018 ook voor TPT'ers.

Zo kunnen we meer van hun ervaringen leren en ons beleid aanpassen daar waar nodig.

In dit gesprek gaan we in op verschillende aspecten van het werk. Wat sowieso langskomt zijn de reden van het vertrek en de arbeidsomstandigheden, -verhoudingen en -voorwaarden. Denk aan thema's als de werkplek, apparatuur, verlichting en het klimaat, maar ook hoe de relaties waren ten opzichte van de manager en collega's en een beoordeling van de arbeidsvoorwaarden.





# Ontwikkelen

# Ontwikkelen

PERSOONLIJKE EN ZAKELIJKE GROEI



## Persoonlijk ontwikkelplan

Onze HR-Gesprekscyclus heet ICM GO! GO staat voor Groei en Ontwikkeling. Sinds 1 januari 2019 hebben we alleen nog maar het gesprek over welke doelen je op korte en lange termijn wilt behalen en welke competenties jou daarbij ondersteunen. Deze doelen zijn gekoppeld aan de team- en organisatiedoelen, zodat altijd inzichtelijk is welke bijdrage je levert op hoger niveau.

ICM GO! werkt met het ondersteunende systeem Dialog. Een programma dat helpt continu te evalueren en bij te sturen, in plaats van op twee momenten in een jaar. Het helpt ICM'ers om competenties te ontwikkelen en persoonlijke groei te behalen. In de online omgeving van Dialog stellen ICM'ers op basis van zelfevaluatie en eventueel evaluaties van de omgeving (collega's en manager) persoonlijke doelstellingen op.

Je geeft zelf aan hoe vaak je hieraan herinnerd wilt worden, zodat je dit het hele jaar door kunt blijven updaten. Naast je eigen doelen zijn in de online omgeving van Dialog ook je afdelingsdoelen zichtbaar, kun je feedback opvragen bij collega's en maken jij en je manager notities over je ontwikkeling en resultaatafspraken.

ICM'er (in GPTW-enquête 2018): *"Ik vind ICM een fantastische plek om te werken. Dit heeft onder andere te maken met de mogelijkheden die we krijgen om ons persoonlijk te ontwikkelen. Een opleiding en een coachtraject mogen volgen om het optimale uit mezelf te halen vind ik echt heel bijzonder. Niet alleen omdat ik op deze manier groei als mens, maar ook omdat ik daardoor het gevoel krijg dat ICM het echt belangrijk vindt dat ik het beste uit mijn (werk)leven haal."*

Onze missie is bijdragen aan de persoonlijke en zakelijke groei van werkenden. Dit geldt voor onze klanten en natuurlijk ook voor de ontwikkeling van onze eigen medewerkers!



## Talentontwikkelprogramma

Iedereen heeft talent, dus spreken over 'high potentials' doen we liever niet. We ontwikkelen een talentontwikkelprogramma, bijvoorbeeld wanneer je zoekende bent in hoe je je kunt ontwikkelen, ambities hebt voor de toekomst of interesses hebt buiten je functie om. Zo deed ICM'er Lieke een talententest om haar sterke kanten te ontdekken en voerde ze drie gesprekken met een coach om te achterhalen hoe ze deze sterke kanten beter kan benutten. Dit is tevens de start van een talentprogramma op maat voor Lieke.

ICM'er Lieke: *"Het was voor mij erg fijn om met een coach aan de slag te gaan. In een paar sessies heb ik door hulp van de coach duidelijk gekregen waar ik goed in ben en waar ik energie van krijg. Dit hebben we samen vertaald naar wat daarvan al tot uiting komt in mijn huidige functie en wat ik dan nog mis in mijn huidige functie. Ik weet nu beter welke richting ik op wil gaan komend jaar."*

## Jobcrafting is maatwerk

Iedereen heeft talenten en iedereen voert zijn functie anders uit. We kennen wel functieprofielen, maar kijken vooral naar wat medewerkers kunnen en waar ze energie van krijgen. We bieden medewerkers de mogelijkheid om in of naast hun bestaande functie het werk zo vorm te geven dat het past bij hun talenten.

Zo is collega Flor afgelopen jaar overgestapt van Leren en Presteren naar Incompany, zodat zij organisaties kan helpen bij het werken aan teamontwikkeling. Collega Kristie was verantwoordelijk voor het examenbureau, maar zit inmiddels in het werkgelukteam én maakt nu de overstap naar het marketingteam.

HR-collega Mariëlle heeft zich gespecialiseerd in Onboarding en gaf op 2 september haar eerste inspiratiesessie over dit thema. Zomaar een kleine greep uit de mogelijkheden die we als ICM bieden om talenten in te zetten en verbonden te houden aan ICM.

Nieuwe ICM'er Janneke: *"Ruimte geven om eigen initiatieven te ondernemen is iets wat veel werkgevers wel zeggen maar niet waarmaken. Bij ICM is het echt zo. Tijdens het voorstelrondje vertelden veel collega's over projecten die zij uitvoeren naast hun basisfunctie, ook als die buiten de eigen functie vallen."*



## ICM Academy

In een samenwerking tussen HR en de afdeling Leren en Presteren zijn we momenteel bezig om een ICM Academy te ontwikkelen. Binnen de Academy krijg je leerinterventies aangeboden die je helpen ontwikkelen in je rol of naar de toekomst toe. De Academy bestaat uit het zojuist genoemde talentontwikkelprogramma en leerinterventies in je Onboarding-programma. Ook gaan we in Dialog suggesties geven voor leerinterventies die passen bij jouw doelen en ontwikkeling, bijvoorbeeld coaching of een specifieke opleiding of training.

## Ontwikkeling voor topparttimers

Een keer in de drie maanden voeren de TPT'er-coördinatoren een ontwikkelgesprek met hun TPT'ers. Deze gesprekken hebben als doel te inventariseren wat diegene van het werk vindt en of ze nog op hun plek zitten. Waar wil zij of hij uiteindelijk naartoe groeien en hoe kunnen wij daarin meedenken?

Daarnaast gaat Gemma of Kim, beiden manager van 4YoungPeople, met nieuw in dienst gekomen TPT'ers in gesprek. Om te delen wat 4YoungPeople inhoudt en hen te enthousiasmeren om zich in te schrijven voor een workshop of seminar die hen aanspreekt.

## Trainingen & opleidingen

Wij geloven dat je meer kunt dan je denkt en dat geldt voor iedereen. Binnen ICM zijn daarom tal van mogelijkheden tot ontwikkelen. Allereerst is er natuurlijk ons eigen aanbod in opleidingen en trainingen.

Alle vaste medewerkers en TPT'ers die langer dan 6 maanden in dienst zijn mogen hier gratis gebruik van maken. Het aanbod van 4YoungPeople is tevens vrij toegankelijk voor alle ICM'ers onder de 35 jaar. Onze vaste medewerkers krijgen zes studiedagen vanuit ICM waarbinnen ze hun opleiding of training kunnen volgen.

In overleg met je eigen manager en de HR-adviseur is er ook ruimte om externe trainingen of opleidingen te volgen. Bijvoorbeeld wanneer iemand verder kan groeien in zijn functie of in verband met gezamenlijke (organisatie-) toekomstplannen.

ICM'er Chantal: *"In samenspraak met mijn manager mocht ik de ICM Trainersopleiding volgen. Nu geef ik intern trainingen aan nieuwe collega's in klantgericht communiceren. Ik vind het heel bijzonder dat ik hiervoor de ruimte krijg!"*



## Teamontwikkeling

Het staat afdelingen vrij om zelf hun eigen teamontwikkeling vorm te geven. De manager inventariseert in gesprekken met individuen waar de behoefte ligt. Zo investeert het team Leren & Presteren in hun vitaliteit en onderzoeken ze momenteel met behulp van een externe trainer waar hun energielekken zitten. De afdeling Klantsupport volgde bokscoaching om inzicht te krijgen in hun communicatiestijl tijdens conflictsituaties en het Incompanyteam krijgt begeleiding van een externe bij de inrichting van hun accountmanagement.

De afdeling Klantsupport deed vorig jaar een pilot om voortgangsgesprekken van individuele collega's gezamenlijk met het team te voeren. Het gevolg: meer input van verschillende collega's, als team oefenen in feedback geven en eigenaarschap verschuiven van de manager naar de medewerker. Een externe trainer begeleidde de sessie. Het vertrouwen in elkaar nam nog verder toe.

Het was een groot succes! Samen voortgangsgesprekken voeren hebben we dan ook dit jaar tijdens de teamdag in een andere variant herhaald.

## Coaching

In het najaar van 2018 deden we een pilot met een externe coach, waardoor medewerkers zich laagdrempelig konden laten coachen. We leerden daarvan dat iedere coachvraag maatwerk is en dus om een andere coach kan vragen. Daarom hebben we nu een coachpool van vijf externe coaches, voor ICM'ers die daar behoefte aan hebben.

Een coach helpt je bij de persoonlijke ontwikkeling binnen ICM en het behalen van de persoonlijke doelstellingen die je hebt opgesteld. Ook als ICM er niet direct baat bij heeft, helpen we ICM'ers graag. Het is bijvoorbeeld mogelijk om een loopbaancoachtraject te volgen wanneer je twijfelt over je functie of over je volgende stap.



## Trends

Voor de inhoudelijke ontwikkeling van ICM'ers is het belangrijk om op de hoogte te blijven van trends in de markt. Leren en ontwikkelen zit in onze vezels: als we hier belangrijke input over op kunnen halen, doen we dat. Ook als het aan de andere kant van de wereld is. Zo waren er ICM'ers aanwezig bij The Association for Talent Development Conference en Elliott Masie's Learning in de Verenigde Staten en bij Learning Technologies in Londen. Inspiratie wordt ook kleinschaliger en dichterbij opgehaald, zoals op het Connect Festival in Utrecht of HR Live in Den Haag.

## Interne trainingen door collega's

Heb je ergens een passie voor, heb je een slimme ontdekking gedaan of wil je gewoon je expertise delen omdat je denkt dat je er je collega's mee verder kunt helpen, zoals in een ICM Samen? Met een coachings- én trainersopleiding in ons opleidingsaanbod is het niet gek dat veel ICM'ers hun ontwikkelde vaardigheden in de praktijk brengen. Het staat iedereen vrij om een training te initiëren en te inventariseren of er animo voor is.

Zo was Suze's 'Overzicht in je Outlook'-training in augustus 2019 zo'n succes dat er direct een tweede en derde sessie werden gepland. Ook geeft onze IT-expert Hidde regelmatig trainingen in query's en dashboards bouwen.

## Didactische Trainingsdag & Learning Meet-ups

Ook dagen we onze externe collega's uit om te blijven leren en ontwikkelen. ICM faciliteert regelmatig dat docent-trainers elkaar ontmoeten en kennis en ervaringen met elkaar delen. Dat doen we in maandelijkse learning meetups, inclusief lunch. Deze meetups worden steeds verzorgd door één van de docent-trainers.

Daarnaast organiseert ICM twee keer per jaar een didactische trainingsdag. Dit is een dag waarop docent-trainers zelf een training naar keuze kunnen volgen en dus zelf in de rol van deelnemer mogen. De eigen ontwikkeling staat die dag centraal. Ook 'kantoor-ICM'ers' zijn van harte welkom aan te sluiten bij deze trainingsdagen.





Zorgen

# Zorgen

TROTSE ONTMOETINGSPLEK



ICM steunt ICM'ers op verschillende manieren in hun werkgeluk. De uitvalsbasis hiervoor is onze trotse ontmoetingsplek: ons inspirerende kantoor op de Joseph Haydnlaan in Utrecht dat voorheen een oud militair hospitaal was. We geloven in de synergie die ontstaat als je samen bent, want samenkomen draagt bij aan van elkaar leren, verbinding en kennis en inspiratie delen. Om te stimuleren dat medewerkers graag naar kantoor komen en zich er thuis voelen, vinden we het belangrijk om aandacht te besteden aan een gezonde, prettige en goed bereikbare werkomgeving.

*“Wij zijn er voor onze medewerkers in goede en minder goede tijden zodat iedereen zich gezien en gehoord voelt. Ook dat is goed werkgeverschap.”*



## Onze visie op vitaliteit

Zoals eerder genoemd zijn we dit jaar een samenwerking gestart met EHERO (Erasmus Happiness Economics Research Organization). Samen met zeven andere organisaties onderzoeken we wetenschappelijk hoe we het geluk van mensen binnen de werkcontext kunnen vergroten, waaruit concrete interventies zullen voortvloeien. Deelnemen aan dit initiatief voelt als een logische keuze omdat we van oudsher vanuit de Dubbele Diamant bewust gericht zijn op het (wel)zijnsniveau van onze collega's.

We inventariseren voortdurend waar medewerkers behoefte aan hebben, bijvoorbeeld met brainstorms of door in gesprek te gaan als we zien dat het wat minder gaat met iemand. Veel initiatieven komen vanuit medewerkers zelf of zijn geïnitieerd als reactie op geluiden in de wandelgangen.

Dit maakt ons vitaliteitsbeleid echt maatwerk en passend bij ICM.

In het najaar van 2019 stelden we een duidelijk beleid op om ons vitaliteitsaanbod zichtbaar te maken voor ICM'ers. Een mooi begin hiervan was de Lifeguard Energy Scan van ONVZ die ons begin december een zeventiende plek in de ranglijst bezorgde in de top 50 van Vitaalste Bedrijf.

Uit de GPTW-enquête van 2018 bleek dat medewerkers behoefte hadden aan meer rust, stilteplekken en plekken om te kunnen telefoneren. Daarom zijn er diverse akoestiekexperts langsgeweest om ons te helpen bij werkplekoptimalisatie. Ook krijgen de meeting rooms extra aankleding en zijn onze studieadviseurs overgestapt op noise cancelling koptelefoons.

## Balans vinden

Bij ICM geven we onze mensen de ruimte om een goede balans tussen werk en privé te vinden. Hier geven we op verschillende manieren vorm aan. Doordat iedereen een persoonlijk kluisje heeft om de eigen laptop en werkzaken in te bewaren na een werkdag moedigen we ICM'ers aan hun werk op kantoor achter te laten.

Wanneer iemand behoefte heeft aan een paar dagen vrij passen we daar altijd een mouw aan. Zo is sinds september 2018 het kopen van extra verlof een optie.

Daarnaast zijn er vertrouwenspersonen en een interne coach beschikbaar wanneer je extra ondersteuning nodig hebt. Managers en de afdeling HR letten sowieso goed op overuren, de belasting van hun team en hoe teamleden in hun vel zitten. Ook bieden we thuiswerkmogelijkheden en denken we mee en geven ruimte voor flexibiliteit in werk en sabbaticals.

Ook collega's zorgen goed voor elkaar. Mooi voorbeeld: Toen een collega even wat minder goed in haar vel zat, hebben haar collega's van de afdeling een glazen pot volgestopt met lieve briefjes aan haar (geschreven door collega's door de gehele organisatie). Elke keer als ze een dipje had, kon ze een briefje uit de pot vol 'arbeidsvitamines' pakken!

Wat we al langer hanteren is het verdubbelde wettelijk adoptieverlof om ouders en kind de kans te geven intensief samen te zijn vanaf het moment van adoptie. Bij de geboorte van een kind bieden we een week betaald partnerverlof, vanuit de overtuiging dat het wettelijke kraamverlof voor partners te kort is. Het krijgen van een baby is een mooie en intensieve tijd. We bieden gezinnen zo de kans om de eerste weken meer bij elkaar te zijn. Hierin lopen we landelijk gezien al jaren voorop.

## Mindfulness

In het najaar van 2018 startten we met een 8-weekse pilot rondom mindfulness voor twaalf ICM'ers. We willen inspelen op onderzoeksresultaten waaruit blijkt dat spanning en stress steeds vaker voorkomen bij jong en oud. Omdat deze pilot een succes was, herhaalden we deze training in het najaar van 2019 nog eens voor twaalf andere collega's. Op deze manier laten we meer mensen kennismaken met de positieve effecten van mindfulness.

In een evaluatie vroegen we de deelnemers wat voor hen de meerwaarde was geweest, in hoeverre mindfulness onderdeel van hun leven was geworden, of ze vonden dat ICM meer aandacht aan mindfulness moest besteden en zo ja, hoe.

Ingrid: *"Door acht weken lang bezig te zijn met mindfulness heb ik geleerd om meer naar de signalen van mijn lichaam te luisteren. In mijn werk lukt het nu beter mijn grenzen aan te geven en ik heb een betere balans gevonden tussen gefocust werken en kleine breaks nemen. Wanneer ik me gestrest voel, pas ik een korte ademhalingsoefening toe die ik vanuit de mindfulness-training heb meegekregen."*

## Sportend kom je verder

Bij ICM weten we dat een gezonde geest samengaat met een gezond lichaam. Daarom organiseren we in de lente en zomer wekelijkse bootcamps waar iedere ICM'er gratis aan kan deelnemen.

We hijsen ons meteen na werktijd snel in ons sportpak om een uur te knallen! Meedoen is om die reden heel laagdrempelig. Ieder jaar in september doen we met een team van ICM mee aan de Singelloop in Utrecht en afgelopen zomer zijn we gestart met officeyoga. Daarnaast bieden we een volledige vergoeding voor een abonnement op de fietsenstalling op Utrecht Centraal Station om ICM'ers te stimuleren op de fiets te stappen in plaats van de bus te nemen.

Ook krijgen ICM'ers sinds 1 augustus 2019 een mooie korting bij OneFit. Hiermee kunnen ICM'ers onbeperkt sporten bij 2300 clubs en verenigingen in Nederland (en Duitsland en Spanje).



## Ondersteunen: de mens gaat vóór het resultaat

HR deelt de verantwoordelijkheid met managers en directe collega's om in de gaten te houden of het met iedereen goed gaat. Wanneer mensen ziek zijn, niet lekker in hun vel zitten of als er een andere kwestie speelt in hun leven, geven we aan welke oplossingen er zijn en denken we zoveel mogelijk mee in wat iemand nodig heeft.

Mocht het voor degene in kwestie moeilijk zijn om erover te praten, dan kan hij of zij ook terecht bij onze vertrouwenspersonen of externe coaches.

Veel initiatieven komen niet vanuit het management maar vanuit ICM'ers zelf. ICM'ers met wie het even niet zo goed gaat worden bedolven onder kaartjes, knutselwerkjes, bloemen en andere cadeautjes van collega's.

ICM'er Laura: *"Voor mij is ICM... dat ik 's ochtends op werk kom binnenlopen en laat vallen 'zo, ik heb al een hele ochtend achter de rug, dat was even aanpopen met de kids...' en dat een collega antwoordt met: 'Moet jij hier dan wel zijn vandaag?' De essentie voor mij is dat er écht wordt begrepen dat je mensen nodig hebt om resultaat te bereiken."*

We proberen vanuit ICM mensen alle ruimte te geven om op hun eigen tempo op krachten te komen en weer te integreren in hun werk, bijvoorbeeld in de vorm van kortere werkdagen en meer thuiswerken. Dit gebeurt altijd vanuit maatwerk.

We bieden zoveel mogelijk ondersteuning aan (coaching, hulp in belasting, vrije dagen, et cetera) en we sturen graag een bloemetje of fruitmand wanneer iemand uitvalt. Ook versturen we bloemen bij verhuizing en een gepersonaliseerd boekje van Woezel & Pip aan ouders bij de geboorte van een kind.



## Faciliteiten

In ons pand is veel zorg en aandacht voor welzijn. Er is ruim daglicht door de grote ramen en de daglichtlampen die in het hele kantoor te vinden zijn. Dagelijks is er voor iedereen een gratis stuk fruit en heerlijke verse bonenkoffie. De nieuwe koffieapparaten zijn zorgvuldig geselecteerd door Christel en ingewijd met een gezamenlijk feestmomentje.



## Lekker lunchen

Voor maar € 2,50 per dag (en een financiële bijdrage vanuit ICM) wordt er iedere dag een lunch door onze gastvrouw Christel verzorgd: van lekkere salades tot luxe broodbeleg en tosti's op vrijdag. Op Meatless Monday en Thursday maakt Christel daarnaast een heerlijke soep waarvan de geuren je al vroeg in de ochtend bereiken. Je schuift aan bij één van de vele tafels, zodat je ook nog eens een collega van een andere afdeling spreekt.

## Goed voor ons fysiek gestel

Om het hoofd even te legen vullen we de pauzes sportief in met ons dartbord of tafeltennis. We hebben zelfs geëxperimenteerd met officeyoga. Vanwege de enthousiaste reacties vindt dit nu standaard iedere dinsdagmiddag plaats. Ook worden dagelijks tijdens de lunch en in de middag een aantal 'rondes om de tafel' gespeeld door iedereen die wil aansluiten. En onze speciale zit-/stabureaus stimuleren ICM'ers om te staan en om nek- en rugklachten te voorkomen.

Verder krijgt iedere vaste medewerker sinds jaar en dag maandelijks een stoelmassage van onze vaste masseuse Kitty. Ook topparttimers krijgen voor hun verjaardag een massage door Kitty en in 2019 kocht Erik op een veiling voor goede doelen een extra massage in voor alle topparttimers door een externe masseuse.

Verder hebben we een balkon waar je de nodige zonnestralen op kunt vangen terwijl je werkt. Om het hoofd koel te houden wordt in de zomer bij hoge temperaturen zo nu en dan als verrassing de mobiele ijsman ingeschakeld. Uiteraard samen: de buurkinderen van het asielzoekerscentrum genieten mee!

ICM'er (in GPTW-enquête 2018): *"Wegens familie-omstandigheden was ik niet in staat om hier een aantal dagen te zijn. De eerste reactie van manager en HR: 'hoe gaat het met je familielid? Doe wat voor jou goed voelt en laat ons weten als we iets kunnen doen.' Ik voelde me gesteund en gehoord."*

# Delen



# Delen

WAARDEREN EN BELONEN



ICM waardeert en belooft iedereen voor zijn werkzaamheden. ICM'ers, trainers en docenten delen in het succes. Met onze maatschappelijke projecten delen wij ook met organisaties en mensen die niet direct verbonden zijn aan het ICM netwerk.

## Belonen

We vinden het heel belangrijk om eerlijk te belonen. We proberen bij ICM zo transparant mogelijk te zijn over de salarissen, bonussen en andere compensaties. Het Baardamodel beschrijft onze functie- en salarisindeling en is openbaar waardoor iedereen per functie kan bekijken wat de onder- en bovengrens is in salaris. Dit model kent acht verschillende rollen met per rol vier leerwegen (Junior, Medior, Kern, Senior). Iedere leerweg is gekoppeld aan een salarisschaal.

Het model is gebaseerd op probleemoplossend vermogen dat toeneemt per rol. Aan de hand van een vragenlijst per rol en leerweg kun je als medewerker samen met je manager toetsen of je al voldoet aan de gewenste rol en leerweg en waar je nog zou moeten ontwikkelen om te groeien (dus ook in salaris). Dit model sluit aan bij ICM omdat het transparant en helder is en uitgaat van ontwikkeling van mensen.

ICM'ers kunnen jaarlijks groeien binnen de salarisschaal aan de hand van de persoonlijke beoordeling. Als doelstellingen worden behaald en ontwikkeling zichtbaar is, groei je respectievelijk 2% of 4% in salaris (afhankelijk van de score). Ook is er een beoordeling op de bedrijfsresultaten. Als deze worden behaald is er een extra verhoging van respectievelijk 1% of 2% (afhankelijk van de score).

Voor onze Incompany-collega's (met een eigen omzetdoelstelling) is er een bonusregeling voor het team. Bij het (gedeeltelijk) behalen van het target keren we een bonus uit. Daarnaast evalueren managers jaarlijks de salarissen om te zien of iedereen eerlijk wordt beloond. Wanneer ICM'ers het idee hebben dat ze meer verdienen, dan staat ICM altijd open voor dit gesprek. In eerste instantie bespreek je dit met je manager die dit weer afstemt met de afdeling HR en de directie.





## Loonsverhoging

Om de TPT'ers eerlijker voor hun werkzaamheden te betalen besloten we vanaf 1 mei 2019 af te stappen van het onderscheid in leeftijd in salarissen. We hanteren per TPT'er-functie nu één uurloon zodat iedereen voor hetzelfde werk hetzelfde betaald krijgt. Daarnaast kregen alle vaste medewerkers in december 2018 een generieke loonsverhoging en een riante bonus. Ook doet HR eens per jaar een benchmark voor alle functies om te vergelijken of wij in de huidige markt onze medewerkers eerlijk betalen.

Bij ICM werken we veel met starters. Onze starters leren veel en groeien hard: hun toegevoegde waarde neemt snel toe. Daarom onderzoeken we op het moment van schrijven of we volgens RSP kunnen gaan belonen, zodat we starters ook een snellere groei kunnen bieden in salaris. Resultaten van dit onderzoek verwachten we begin 2020.

## Secundaire arbeidsvoorwaarden

De afgelopen jaren hebben we veel gedaan aan onze secundaire arbeidsvoorwaarden om een zo compleet mogelijk pakket aan te kunnen bieden. Het gaat daarbij om:

- Verzekeringen voor werknemers op het gebied van verzuim (WGA Hiaat en WIA Excedent)
- Aanpassen van de pensioenregeling i.v.m. verhoging van de wettelijke AOW leeftijdsgrens
- Invoeren van mogelijkheid tot het kopen van extra verlofdagen

- Aanbieden van een zorgverzekering met collectiviteitskorting
- Aanbieden van een sportabonnement met korting

Dit naast het secundaire pakket dat we al hebben, bestaande uit een volledige reiskostenvergoeding, zes studiedagen, het volgen van opleidingen uit het eigen aanbod en workshops en seminars buiten ICM.

## Bijdragen aan de maatschappij

Naast onze impact via onze opleidingen en trainingen vinden wij het belangrijk om een zo groot mogelijke positieve impact te hebben op de maatschappij. Met grote en kleine maatschappelijke initiatieven dragen we graag ons steentje bij aan organisaties en mensen die niet direct verbonden zijn aan het ICM netwerk. We zijn er namelijk niet primair voor onszelf, maar juist voor de ander. Daarom laten we onze bijdrage aan een mooiere wereld de aankomende jaren flink toenemen.

## Wat doen we zelf?

Wij zijn trots, want sinds 2019 zijn we het eerste CO2-neutrale opleidingsinstituut in Nederland! Met Trees for All zijn we een samenwerking gestart om onze CO2-uitstoot te compenseren. Via hen dragen we financieel bij aan het herstel en de bescherming van het Oegandese regenwoud. Aankomende tijd gaan we met Trees for All in gesprek hoe we onze footprint nog meer kunnen verminderen. Dit is een initiatief van kwaliteitsmanager Paul en manager Roy en via Yammer kan iedere ICM'er met interesse aanhaken om te brainstormen. Dit gebeurt dan ook zeker!

Regelmatig starten ICM'ers zelf initiatieven. Zo vond deze zomer op ons kantoor op initiatief van een bewuste ICM'er een kledingruil tussen tientallen collega's plaats en sloten er zelfs een aantal een pact om een jaar lang geen kleding te kopen. Ook deed collega Hidde via Yammer een suggestie voor een samenwerking met een duurzame en volledig circulaire locatie voor onze training Duurzaam Ondernemen.

Verschillende collega's reageerden enthousiast en collega Lieke pakte het voorstel vervolgens proactief op, met als resultaat dat de training inmiddels meerdere malen op de nieuwe locatie heeft plaatsgevonden. Ook onze cursisten kunnen de locatie waarderen: "Inspirerende omgeving die past bij de training, zeer toepasselijk, locatie gaf inspiratie."

We vinden het mooi om samen te werken met partners die net als wij belang hechten aan duurzaamheid.

Verder serveren we vegetarisch eten op (interne) events en stellen we ons kantoor meer open voor andere mensen. Sociaal-ondernemers kunnen gebruik maken van een ICM werkplek. Wat ze hiervoor moeten doen? Hun motivatie als sociaal ondernemer met ons delen. We hebben jaarlijks plek voor vijf aanjagers van sociale verandering. En iedere maand in de avonden organiseren we ontmoetingen rondom groei en ontwikkeling en sociaal maatschappelijke initiatieven.



## Ieder steentje draagt bij

Vanuit duurzaamheidsoogpunt hebben we iedere maandag en donderdag een vegetarische lunch. Deze dagen zijn voor veel ICM'ers favoriet vanwege de heerlijke soepen die onze gastvrouw Christel vers maakt. Daarnaast zijn we overgestapt van plastic koffiebekertjes naar glazen om milieubewuster koffie te drinken. We motiveren ICM'ers zoveel mogelijk om één glas per dag te gebruiken.

## Laagdrempelige workshops

Zoals we in 'Het Verhaal van ICM' al benoemden organiseren we veel laagdrempelige workshops om kennis en inspiratie uit te wisselen, van werkgeluk tot onboarding en HR best practices zoals de Week van de Waardering. Ook organiseren we sollicitatietrainingen op ROC scholen, bij het UWV en UAF.



“We blijven dicht bij onze kern: toegankelijke topprogramma's aanbieden voor young professionals”

## 4YoungPeople

Hét initiatief van ICM om een positieve bijdrage te leveren aan de maatschappij is 4YoungPeople. We blijven dicht bij onze kern: toegankelijke topprogramma's aanbieden voor young professionals. 4YoungPeople biedt een inspirerend en divers programma aan waarvan de inschrijving open staat voor alle young professionals (20-35 jaar) van Nederland.

Het aanbod bestaat uit interactieve workshops, seminars en masterclasses. Sinds 2006 hebben duizenden young professionals hun talenten bij 4YoungPeople ontdekt en verder ontwikkeld. En dat tegen zeer lage tarieven.

Naast onze eigen stichting 4YoungPeople werkt ICM samen met een aantal andere non-profit initiatieven. De gemene deler is dat zij een positieve bijdrage leveren aan de wereld en dat groei en ontwikkeling centraal staat.

ICM stelt afhankelijk van de stichting mensen, munten en/of middelen ter beschikking. Op de volgende pagina kun je zien welke initiatieven dat zijn en op welke manier ICM bijdraagt.

## JINC

JINC werkt samen met het onderwijs en partners uit het bedrijfsleven. Ook ICM draagt haar steentje bij. Dit doen we door middel van:

- Mensen: ICM'ers leveren een bijdrage aan een bliksemstage, sollicitatietraining of begeleiden jongeren als carrièrecoach.
- Munten: ICM betaalt jaarlijks € 6.000 zodat JINC haar activiteiten kan voortzetten.
- Middelen: medewerkers van JINC kunnen gratis bij ICM opleidingen en trainingen volgen.

ICM krijgt hier iets waardevols voor terug: de kans om een verschil te maken in het leven van kinderen en de mogelijkheid voor ICM'ers om zelf te groeien. We versterken onze binding met de maatschappij en bieden collega's een inspirerende ervaring. JINC vecht voor een Nederland waarin de postcode geen voorspeller is van succes op de arbeidsmarkt. ICM doet graag mee!

## Stichting de Vrolijkheid

De Vrolijkheid investeert door middel van kunst in de ontwikkeling en empowerment van kinderen, jongeren en hun ouders in asielopvangcentra. De Vrolijkheid vindt de samenleving verantwoordelijk om jonge mensen in de asielopvang welkom te heten. ICM werkt graag mee om er voor te zorgen dat jonge azc-bewoners dat blijven. Mede omdat het onze burens zijn!

- Mensen: ICM'ers leveren een bijdrage aan Burendag. We ontwikkelen activiteiten waarbij kinderen spelenderwijs meer van zichzelf ontdekken. We geven ze hiermee een dosis zelfvertrouwen.
- Middelen: medewerkers van De Vrolijkheid kunnen gratis bij ICM opleidingen en trainingen volgen.

## Stichting UAF

ICM en Stichting voor Vluchteling-Studenten UAF zijn een partnership aangegaan om de stap voor hoogopgeleide nieuwe Nederlanders naar de arbeidsmarkt te verkleinen. Primair richten wij ons op het laten starten van een aantal mensen via het UAF bij ICM. Deze medewerkers leren, net als alle andere ICM'ers, vooral door aan de werkzaamheden van de functie goed invulling te geven. Ze worden daarbij begeleid door een ICM-coach. In 2018 startten we met twee UAF'ers. Samen zetten we stappen om goed geïntegreerd te raken op de Nederlandse arbeidsmarkt. Ze mogen gebruikmaken van het aanbod van 4YoungPeople en ICM. Ook krijgen ze een speciaal voor deze doelgroep ontwikkelde training *Personal Branding*. Naast de mensen die hier op kantoor werken stellen we deze training ook open voor andere UAF'ers.

## Taal Doet Meer

Taal Doet Meer zorgt er al ruim 30 jaar met 900 vrijwilligers per jaar voor dat nieuwe anderstalige Utrechters, jong en oud, kunnen meedoen in de Utrechtse samenleving. ICM helpt door middel van:

- Mensen: ICM'ers leveren een bijdrage aan *de Voorleesexpress*, *School is cool* en *Utrechters praten met Utrechters*.
- Munten: ICM betaalt jaarlijks € 5.000 aan Taal Doet Meer. Als businesspartner verbeteren we hiermee de toekomst van vijf jonge stadsgenoten.
- Middelen: medewerkers van Taal Doet Meer kunnen gratis bij ICM opleidingen en trainingen volgen.

ICM'er Ilse leest voor in de bibliotheek

“JINC vecht voor een Nederland waarin de postcode geen voorspeller is van succes op de arbeidsmarkt.”



