



# Cultuurscan

Highberg

People, Leadership & Culture



# Voorwoord

Beste lezer,

Hartelijk dank voor je interesse in de cultuurscanpropositie van Highberg.

Dit document bevat meer informatie over de cultuurscan dat Highberg aanbied.

Vanuit de zorgvuldig ontwikkelde standaardversie kan de cultuurscan ook uitgebreid en op maat gemaakt worden. We gaan graag met je in gesprek over de wensen.

Mocht je op basis van deze informatie gelijk samen aan de slag willen gaan met de cultuurscan, dan kun je dit document getekend retourneren en komen wij gelijk in actie.

Met vriendelijke groet,

Gido van Puijenbroek  
Managing Partner People, Leadership & Culture



1

**Visie**

2

**Aanpak**

3

**Resultaat**

4

**Investing**

5

**Referenties**

6

**Overeenkomst**

7

**Bijlage**

# Het continu meten van cultuur zou een vereiste moeten zijn voor elke organisatie (1/2)

## Neem datagedreven beslissingen om potentiële foute aannames te voorkomen

Bedrijven beschikken slechts over beperkte middelen, zoals tijd en budget, om te investeren. Dit geldt ook voor de organisatiecultuur, waardoor het belangrijk is dat organisaties in het cultuur-verandertraject de juiste focus leggen. In de praktijk blijkt echter dat managers vaak beslissingen nemen over de organisatiecultuur op basis van gevoel en veronderstellingen.

Deze veronderstellingen zijn echter niet altijd correct. *Door gebruik te maken van concrete data en analytische tools kunnen organisaties objectieve inzichten verkrijgen, waardoor beslissingen gebaseerd zijn op feiten in plaats van veronderstellingen.* Dit vermindert de kans op fouten die voortkomen uit vooroordelen of gebrekkige informatie. Uiteindelijk leidt dit tot betere strategische keuzes, verhoogde productiviteit van werknemers en een sterkere concurrentiepositie.



# Het continu meten van cultuur zou een vereiste moeten zijn voor elke organisatie (2/2)

eNPS per meting bij een klant van Highberg



## Wij hebben geleerd dat data-gedreven beslissingen leiden tot de beste resultaten

Onderzoek van Highberg laat zien dat een datagedreven cultuurverandering leidt tot:

- Een organisatiecultuur die beter aansluit bij de strategie van de organisatie
- Verhoogde tevredenheid met de organisatiecultuur en het werk
- Meer medewerkers zouden hun organisatie als werkgever aanbevelen (eNPS)
- Hogere loyaliteit (retentie) van medewerkers
- Productievere en enthousiastere medewerkers
- Verhoogde veranderbereidheid binnen de organisatie



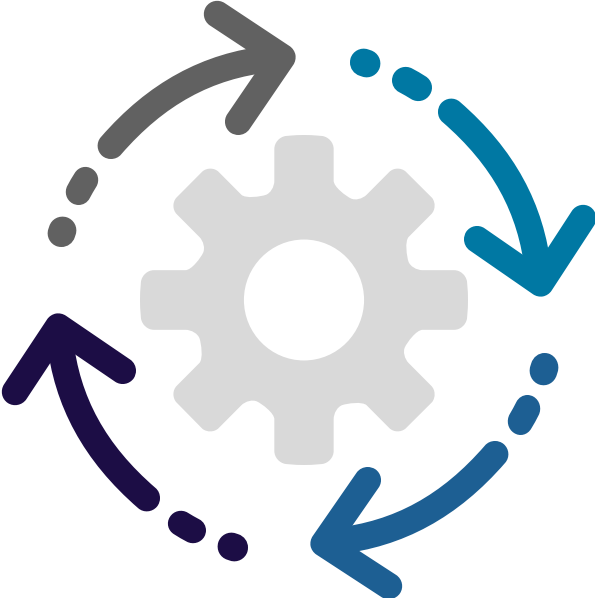
# De bedrijfscultuur is altijd aan het veranderen, daarom werken wij aan de hand van het “continue listening” model

## 1. Luisteren

Het verbeteren van de cultuur begint bij het verzamelen van data, zowel kwantitatief (in de vorm van een enquête) als kwalitatief (in de vorm van interviews)

## 4. Veranderen

Een succesvol uitgevoerd onderzoek is eigenlijk pas het begin van de verbetering. Het definiëren en uitvoeren van acties op organisatie, bedrijfsonderdeel, team en individu niveau, helpt de organisatie uiteindelijk naar betere resultaten.



Wij raden aan om ook tijdens het veranderproces te rapporteren

## 2. Analyseren

Uit de verzamelde feedback kunnen vervolgens inzichten worden gehaald; bijvoorbeeld hoe verbonden zijn de medewerkers met de gewenste cultuurwaarden?

## 3. Rapporteren

Resultaten zijn nog geen inzichten en inzichten zijn nog geen actiepunten. Het noteren, visualiseren en communiceren van concrete conclusies en verbeterpunten helpt de organisatie om te bepalen waar verandering benodigd is.

**Dit document richt zich op Luisteren, Analyseren en Rapporteren. Indien hulp benodigd is met Veranderen, dan gaat Highberg daar graag over in gesprek.**

# Organisaties kiezen voor de cultuurscan van Highberg om vijf redenen



## Samen!

In alle projectfasen wordt de opdrachtgever actief betrokken, waar nodig geadviseerd, en dat alles zonder dat het veel tijd kost. Wij verkopen geen software licenties, maar werken samen met klanten en zetten technologie in voor het werk dat we doen.



## Standaard, maar niet star

Uitgangspunt is een basis product dat door ons ontwikkeld is op basis van jarenlange ervaring. De te gebruiken vragenlijsten zijn gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek. Indien gewenst kan het basis product worden aangepast aan additionele wensen van de klant.



## Actiegericht

Er wordt een adviesrapport geleverd en deze wordt gepresenteerd in een gezamenlijke sessie bij de klant. Het adviesrapport is geen opsomming van informatie en feiten, maar neemt de organisatie mee in wat er goed gaat en waar mogelijkheden voor verbetering liggen. Hierdoor blijft de organisatie niet achter in verwarring, maar is het kristalhelder waar actie genomen dient te worden.



## Betrouwbare partner

De bescherming van persoonsgegevens en de borging van (data) veiligheid heeft onze hoogste prioriteit. Wij zijn ISO 20252 en ISO 27001 gecertificeerd. Daarnaast is Highberg B-Corp gecertificeerd.



## Impact

Een van de meest gehoorde klachten van medewerkers is dat er te weinig met de resultaten gebeurt. Highberg zet data science en AI in om de allerbelangrijkste knelpunten te identificeren. Hierdoor kan de opdrachtgever met focus aan de slag. Ook is Highberg gespecialiseerd in verandertrajecten op het gebied van cultuur, waardoor wij jou verder kunnen helpen te werken naar een gewenste cultuur.

# De Highberg cultuurscan bestaat uit 3 stappen

Proces	1 Initiatie	2 Luisteren	3 Analyseren en rapporteren	4 Veranderen
	Kennismaken en draagvlak creëren	Verzamelen van feedback medewerkers	Van informatie naar inzichten en actiepunten	
Activiteiten Highberg	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kick-off sessie bij de opdrachtgever (zie bijlage)</li> </ul>	<b>Kwantitatief</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Genereren (unieke) links naar vragenlijst</li> <li>Survey platform Live zetten</li> <li>Support*</li> </ul>	<b>Optioneel: Kwalitatief</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Opstellen kwalitatieve vragenlijst en vragenthema's</li> <li>Afnemen interviews</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gegevensverwerking</li> <li>Analyse m.b.v. data science</li> <li>Actie gericht adviesrapport opstellen</li> <li>Presentatie eindresultaten en workshop</li> <li>Optioneel: Dashboard opzetten met de eindresultaten</li> </ul>
Activiteiten Cliënt	<ul style="list-style-type: none"> <li>Offerte tekenen</li> <li>Stakeholders informeren</li> <li>Kick-off sessie organiseren en bijwonen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Werknemersdata volgens standaardformat delen (zie bijlage)</li> <li>Testen en akkoord vragenlijst</li> <li>Communicatie richting medewerkers opstellen en uitvoeren (aankondiging, vragenlijst, reminders)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Akkoord vragenlijst</li> <li>Communicatie richting medewerkers opstellen en uitvoeren (aankondiging en uitnodiging)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentatie van de eindresultaten organiseren en bijwonen</li> <li>Beoordeling van het project</li> </ul>
Resultaat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Klaar om project uitvoering te starten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gevalideerde, moderne vragenlijst die device onafhankelijk in te vullen is</li> <li>Maximale respons</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In persoon of online interviews met ongeveer 15-20 werknemers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beknopt, actie gericht adviesrapport met kwalitatieve en kwantitatieve resultaten die een beeld van de huidige cultuur schetsen en wat de knelpunten zijn in de organisatie</li> </ul>
Planning	<ul style="list-style-type: none"> <li>1-2 weken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2-3 weken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2-3 weken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1-2 weken</li> </ul>

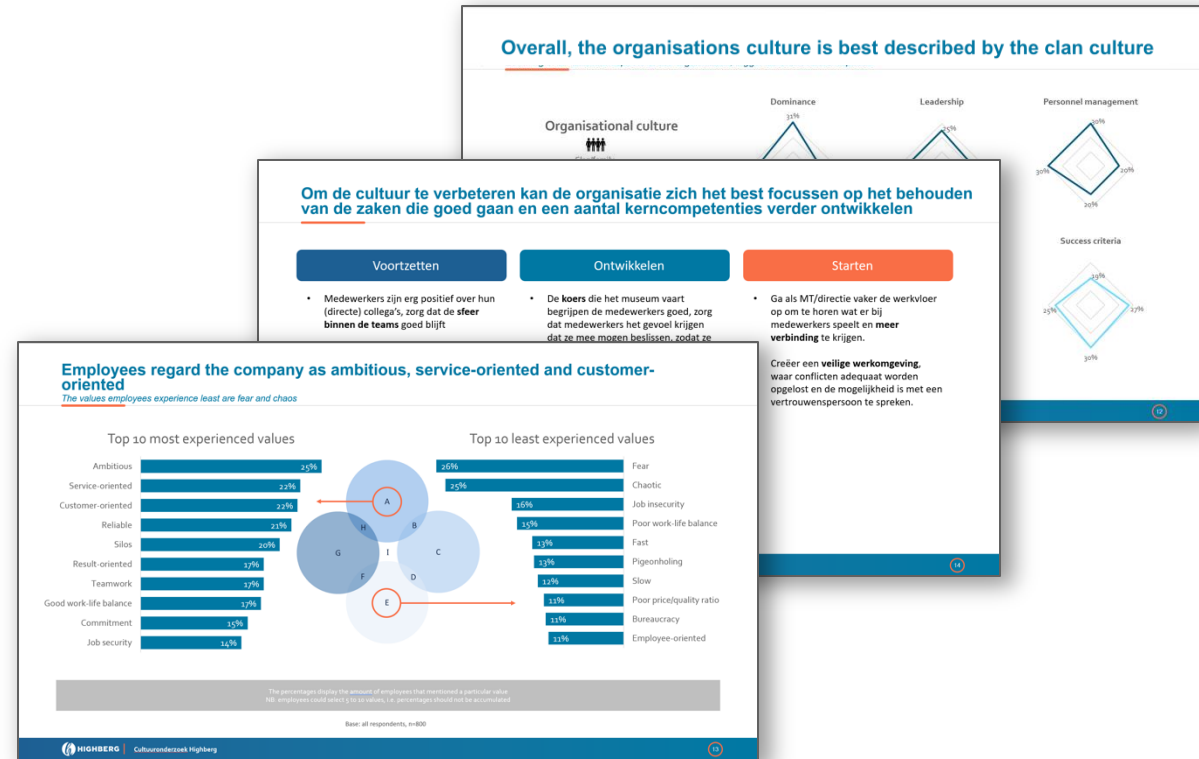


\*Highberg is beschikbaar voor technische en projectmatige vragen van de projectmanager van de klant op NL werkdagen van 9-5



# Het actiegerichte adviesrapport wordt aan de belangrijkste stakeholders gepresenteerd

- ✓ Een duidelijk verhaal met concrete aanbevelingen
- ⊗ Opsomming van feiten die de lezer in verwarring achterlaat
- ✓ Aanbevelingen op basis van solide statistische berekeningen
- ⊗ Versimpelde methodologie, veelal correlaties, die leidt tot incorrecte conclusies
- ✓ Benchmark op basis van branche en organisatiegrootte
- ⊗ Onduidelijkheid hoe cijfers te interpreteren
- ✓ Indien gewenst, ondersteuning bij het omzetten van inzicht naar impact
- ⊗ Het onderzoek belandt onderin een la



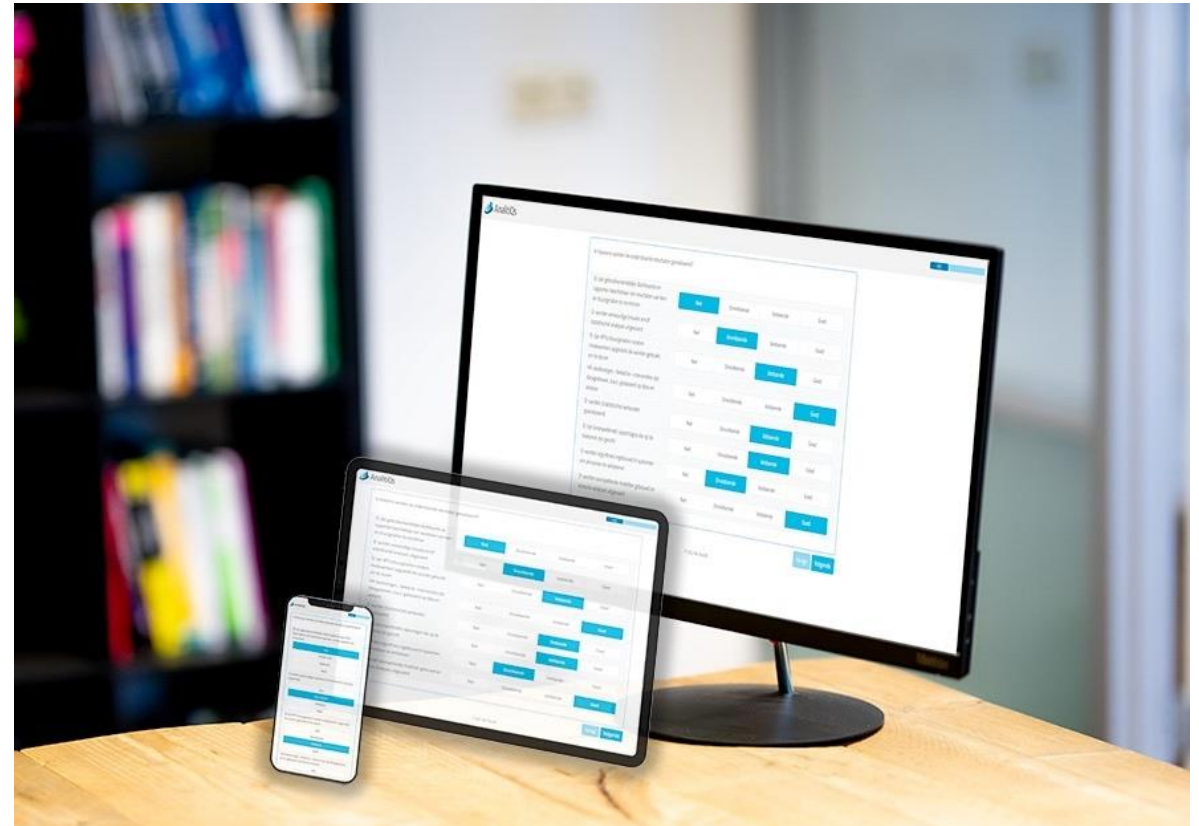
# Thema's cultuuronderzoek

## Standaard thema's cultuuronderzoek

- Cultuurwaarden en cultuurwaarden fit (gebaseerd op het barret value model)
- Cultuurassociaties en –uitingen
- Veranderbereidheid
- Medewerker werkervaring (eNPS)
- Bevlogenheid (Schaufeli & Bakker)
- Loyaliteit / retentie-intentie
- Psychologische veiligheid (Edmondson)

Open opvolgvragen worden ook gesteld om meer diepgang over deze thema's te krijgen

*Aanvullende thema's kunnen toegevoegd worden.  
Een overzicht van deze thema's zijn te vinden in de bijlage*



# De investering voor een basis Cultuurscan is EUR 9.645,-



## Voorwaarden voor uitvoeren basis Cultuurscan. De opdrachtgever.....

- Stelt 1 contactpersoon aan die verantwoordelijk is voor interne project uitvoering, contact met Highberg en communicatie richting medewerkers (uitnodiging, reminder, bedankje, etc.)
- Gaat akkoord met de Highberg standaard vragenlijst voor een basis Cultuurscan (Nederlands - of Engelstalig en in de standaard Highberg 'look and feel')
- Ontvangt eenmalig de (unieke) links naar de online vragenlijst die in de uitnodiging naar de medewerkers kan worden toegevoegd
- Ontvangt één PowerPoint actiegericht adviesrapport (max. 15 slides met inzicht op zowel organisatie als unit niveau) met in een aparte bijlage uitsplitsingen naar diverse achtergrondvariabelen in tabelvorm
- Zorgt voor een fysieke locatie, faciliteiten en benodigde deelnemers voor de kick-off (2 uur) en eindpresentatie inclusief workshopsessie (3 uur)

Indien gewenst kan de cultuurscan worden uitgebreid met aanvullende diensten.

# De aanvullende diensten zijn verdeeld over drie categorieën

## Additionele vragenlijst diensten

- Additionele vragenblokken op specifieke thema's (zie bijlage)
- Medewerkgroep specifieke vragen (routing of branching)
- Vragenlijst vertalingen in elke gewenste taal
- 'Look and feel' van de opdrachtgever (kleurstelling en/of logo)
- Medewerker communicatie en uitstuur door Highberg (uitnodiging, reminder, bedankje)
- Uitnodiging medewerkers via SMS
- Offline mogelijkheid tot invullen van de vragenlijst
- Tussentijds 'ontbrekende werknemers' toevoegen aan het onderzoek

## Additionele resultaat diensten

- Kwalitatief onderzoek (zie bijlage)
- Online, interactief dashboard zonder/met rol gebaseerde toegang
- Additioneel adviesrapport op lager niveau dan totaalrapportage (bijv. specifieke landenrapportages)
- Geautomatiseerde team/manager en/of medewerker rapportages
- Sentiment- en/of onderwerp-analyse open vragen op basis van AI
- Additionele presentatie op locatie

## Additionele overige diensten

- Uitgebreide data kwaliteit check en data kwaliteit verbeteringen
- Klant specifieke voorwaarden en/of verwerkersovereenkomst
- Verandertrajecten opzetten en uitvoeren
- Overige werkzaamheden

# Het Highberg cultuuronderzoeksteam staat klaar om samen met de cultuurscan aan de slag te gaan

## Onderzoeksteam

Niek Klaver



Koen Stuyven



Ronald Lenselink



Jan Tuijp



Wino de Vries



Lianne Swenne



## Referentie opdrachtgevers

ASML



Den Haag



Triodos Bank

JUMBO

Wolters Kluwer



SIEMENS

VAN LANSCHOT KEMPEN



ING



CRV



NN

## Testimonials

*"Highberg is een professionele partner die goed meedenkt in het proces. Planning technisch ook een en al lof!"*

Global HR Director  
Bedrijf agrarische sector

*"Veel dank voor het aanleveren van de resultaten! Ik heb heel fijn met jullie samengewerkt en vond de duidelijke en snelle communicatie heel erg prettig!"*

Consultant  
TNO

# Indien je samen aan de slag wil, dan ontvangen we graag dit document getekend retour

Voor dit voorstel worden de [branchevoorwaarden van Data & Insights Network](#) gehanteerd, alsmede de verwerkersovereenkomst van Highberg.

In aanvulling op deze twee documenten gelden nog enkele voorwaarden:

- Dit voorstel is 30 dagen geldig
- Werk, behalve de kick off en management presentatie, wordt via MSTeams uitgevoerd.
- Bedragen zijn exclusief BTW, maar inclusief reiskosten binnen Nederland.
- 50% van het budget wordt na ondertekening gefactureerd, 50% na oplevering.
- Er geldt een betaaltermijn van 30 dagen

Ter akkoord,

Opdrachtgever: .....

Opdrachtnemer: .....

Datum:

Datum:

Organisatie:

Organisatie: AnalitiQs B.V. - handelsnaam Highberg

Naam:

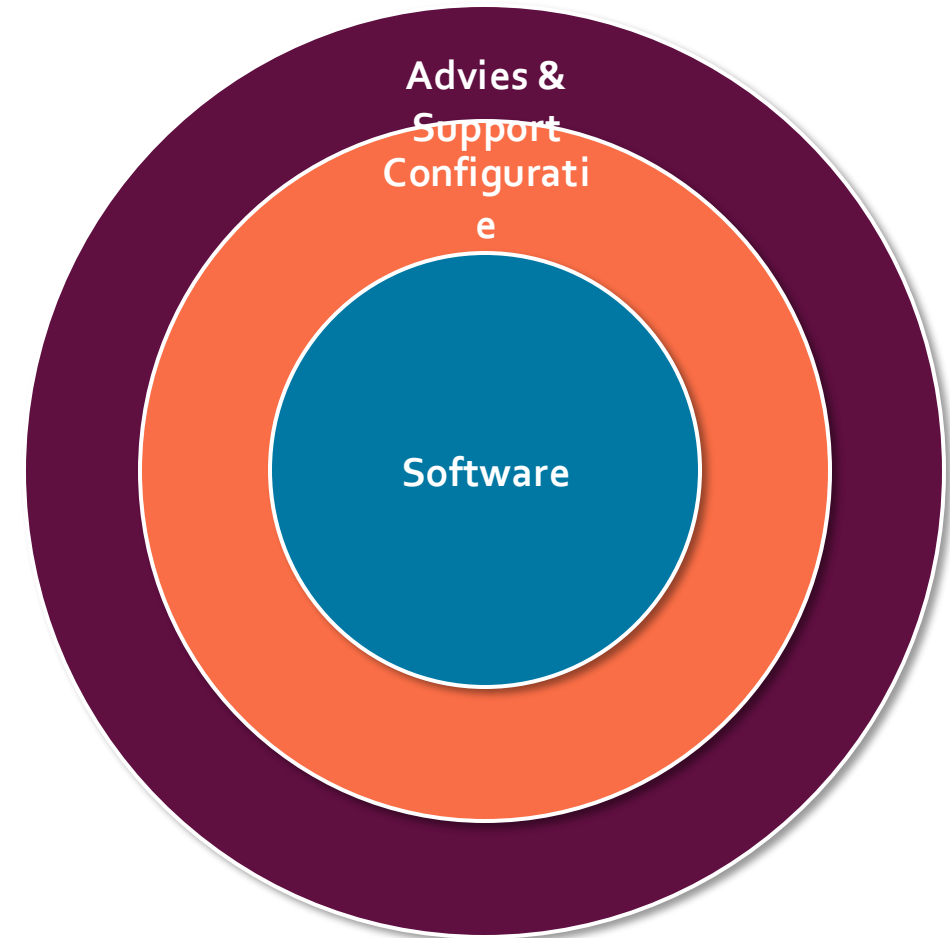
Naam: Gido van Puijenbroek

Rol:

Rol: Managing Partner People, Leadership & Culture

# Voor het uitvoeren van cultuuronderzoek gebruikt Highberg de software van Insocial

- Highberg en Insocial werken samen om de organisatiecultuur te verbeteren
- In deze samenwerking is de **rolverdeling** als volgt:
  - Insocial stelt online onderzoeksoftware ter beschikking
  - Highberg adviseert klanten over cultuuronderzoek; configureert de software naar de behoeftes van de klant zodat er een foutloos onderzoek wordt uitgevoerd; levert support waar nodig; en formuleert de onderzoek inzichten die de klant in staat stellen om effectief de cultuur te verbeteren. Indien gewenst helpt Highberg ook met het daadwerkelijke veranderen van de organisatie.
- Wat zijn de **voordelen voor jullie** van deze samenwerking:
  - De software bevat de laatste functionaliteiten en de laatste privacy & security maatregelen
  - Binnen de licentie die door jullie afgenomen wordt, kunnen meerdere onderzoeken worden opgezet. Denk hierbij bijvoorbeeld aan medewerkerstevredenheidsonderzoeken of exit surveys. Indien de klant dit wenst, en e.e.a. valt te realiseren in het gecontracteerde licentiemodel, zijn er geen extra software licentiekosten verschuldigd. Het enige budget dat benodigd is zijn de manuren van Highberg om de onderzoeken in te richten.
  - Als jullie liever zelf de software in beheer neemt dan traint Highberg jullie en kan de klant zelf aan de slag



# Voor de standaard cultuurscan stelt Highberg voor om het Flow licentie model te gebruiken

## Flow licentie

Met de flow licentie heb jij een volledige omgeving waarmee jij de cultuur binnen jouw organisatie kan meten.

### Met deze licentie:

- Helpt Highberg met het bouwen van survey
- Houdt de responseratio van het onderzoek bij
- Zijn resultaten bij te zien in handige rapportages

### Gebruikers\*

~1 key user (gebruiker die toegang heeft tot alles)

~3 reporting users (gebruikers die data kunnen inzien)



[Klik HIER voor het volledige overzicht aan functionaliteiten](#)





# Bijlage

---

Over Highberg & Product impressies



## Over Highberg

Highberg is voortgekomen uit zeven gespecialiseerde adviesbureaus, elk met eersteklas expertise op het gebied van organisatorische, digitale en duurzame transformaties. Ons streven is om de ultieme partner te zijn voor onze klanten op deze gebieden, waar we samenwerken om blijvende impact te realiseren op organisaties en hun medewerkers.

- Ons team van ca. 30 medewerkers is gespecialiseerd in het luisteren naar en het verklaren én voorspellen van het gedrag van medewerkers
- Ons team richt zich op de transformatie naar datagedreven werken, dat wil zeggen onderzoek, rapportages en analyses ter ondersteuning van besluitvorming en het optimaliseren van processen. Ook begeleiden we de gehele transformatie én geven we trainingen en workshops en coachen we mensen via onze Academy
- Wij zijn trots op onze zeer tevreden klanten met tientallen tot tienduizenden medewerkers, zowel privaat als publiek
- Onze kantoren zijn strategisch gelegen in Amsterdam, Utrecht en Zoetermeer, maar medewerkers werken ook thuis en/of bij de klant

### Meer weten?



Laat je inspireren op onze website:

<https://highberg.com/nl/capabilities/people-leadership-and-culture>



Volg ons op LinkedIn:

<https://www.linkedin.com/showcase/highberg-people-leadership-culture/>

Dit rapport is gemaakt door het  
Highberg - People, Leadership & Culture Team



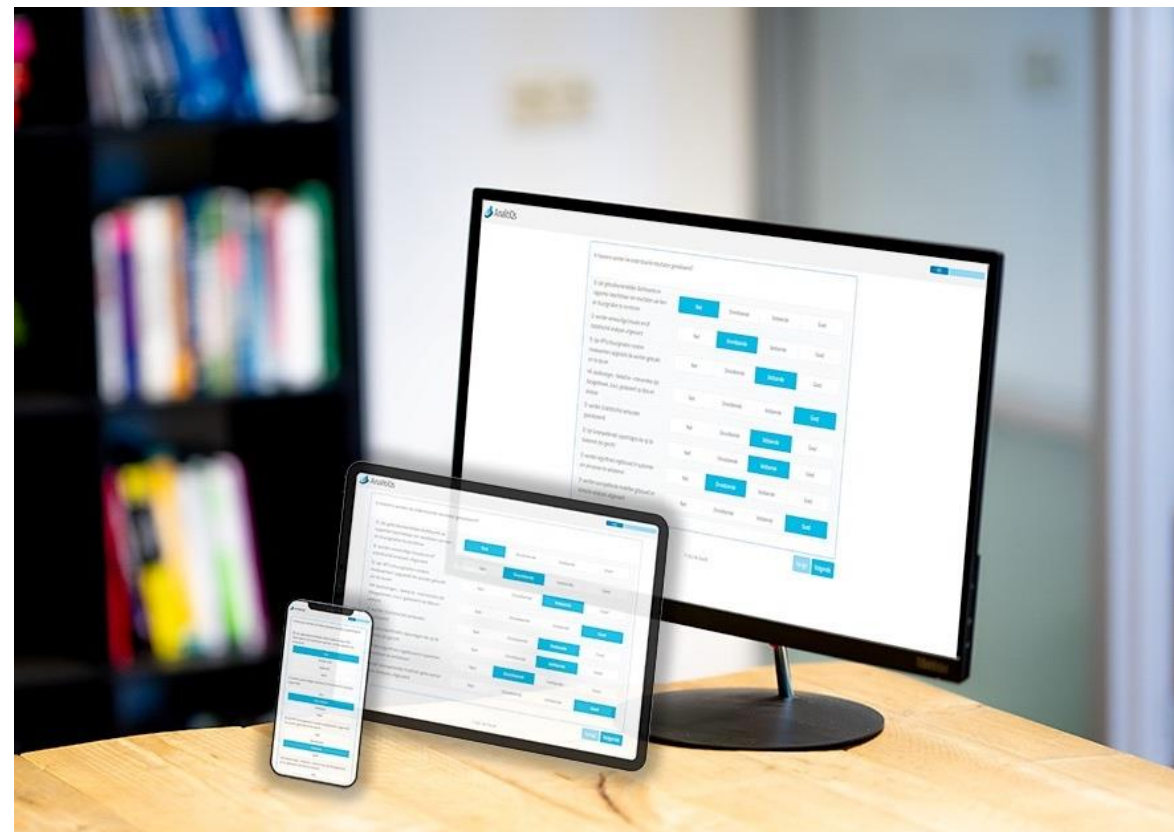
# Aanvullende thema's cultuuronderzoek

## Standaard thema's cultuuronderzoek

- Psychologische veiligheid (Edmondson)
- Feedbackcultuur
- Leiderschaps-volger relatie
- Leercultuur
- Werk-privé balans
- Vertrouwen binnen de organisatie
- Gevoel van behoren
- Gevoel van inclusie
- Respectvolle omgang
- Stress
- Sociale steun
- Persoon-organisatie fit (Cable & Judge)

Open opvolgvragen worden ook gesteld om meer diepgang over deze thema's te krijgen

*Andere thema's? Laat het ons weten en wij kijken wat mogelijk is*



# Invulling van de kick-off sessie

## Het doel van de kick-off sessie is:

1. Kennismaking tussen projectmedewerkers van Highberg en jullie team
2. Scherpstellen van de definitieve onderzoeksvraag, hypotheses, verwachtingen en gewenste uitkomsten
3. Uitleg over de wijze waarop het project uitgevoerd zal worden inclusief toelichting over:
  - De vragenlijst
  - De wijze waarop medewerkers gemotiveerd kunnen worden om deel te nemen aan het onderzoek
  - De kwalitatieve diepgang
  - De analyse van de resultaten
  - De opbouw het actiegerichte adviesrapport
4. Planning opstellen, vastleggen van taken en verantwoordelijkheden en frequentie van overleg etc.



# Optioneel: Kwalitatief onderzoek - Spiegelsessies

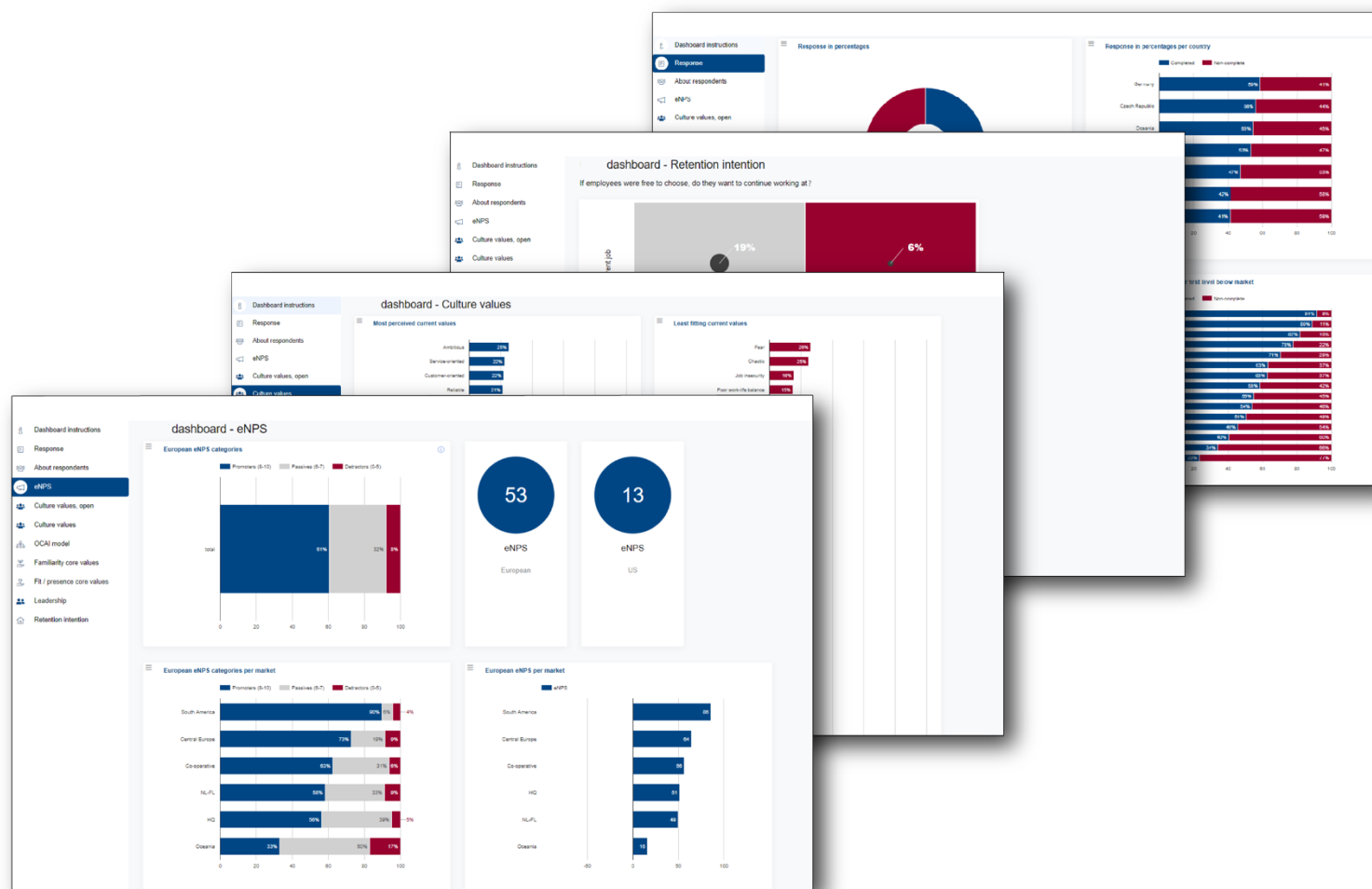
## Het doel van de spiegelsessie is:

1. De resultaten van het kwantitatieve onderzoeken gezamenlijk door te nemen
2. Bespreken op welke thema's een kwalitatieve diepgang verwacht wordt
3. Uitleg over de wijze waarop het kwalitatieve onderzoek uitgevoerd zal worden inclusief toelichting over:
  - De interviewer
  - De doelgroep
  - De locatie
  - De analyse van de resultaten
4. Planning opstellen, vastleggen van taken en verantwoordelijkheden en frequentie van overleg etc.



# Optioneel: Impressie dashboard voor resultaten op detailniveau

- ✓ Een makkelijk te gebruiken dashboard waar de inzichten terug te zien zijn
- ✓ Inzichten op detailniveau, waarbij gefilterd kan worden op speciale bedrijfsonderdelen
- ✓ Resultaten, ook van meerdere metingen kunnen met elkaar vergeleken worden door middel van een interne benchmarkfunctie
- ✓ Grafieken of data kan worden gedownload naar Excel
- ⊗ **Het is niet mogelijk om antwoorden van specifieke medewerkers te achterhalen**
- ✓ *Optioneel: PowerPoint rapporten met de resultaten o.b.v. de filters*



# Privacy en data input template

Vanuit privacy- security- en kwaliteitsoverwegingen heeft Highberg een werkproces ontwikkeld om medewerker gegevens tussen opdrachtgever en Highberg uit te wisselen:

1. Highberg levert via een veilige omgeving (OwnCloud) een template bestand aan, zie kolommen hieronder

Uniek ID #	Geb datum	Geslacht	Lokaal vs Niet-lokaal	Datum in dienst	Bedrijf	Afdeling	Team	Contract type	Job family	Job level	FTE	Mngr j/n
------------	-----------	----------	-----------------------	-----------------	---------	----------	------	---------------	------------	-----------	-----	----------

2. Klant vult de template met de medewerker gegevens
3. Klant voert data kwaliteit check uit
4. Zodra gegevens compleet en correct zijn verzend de klant de ingevulde template naar Highberg via de beveiligde omgeving
5. Per email informeert de klant de project manager van Highberg dat de data klaar staan
6. Highberg voert een rudimentaire data kwaliteit check uit.\* Indien er foutmeldingen optreden dan informeert Highberg de klant.
7. Highberg maakt voor elke medewerker een unieke link naar de vragenlijst en stuurt, via de beveiligde omgeving, een Excel met twee kolommen terug :
  1. Unieke code (anoniem ID)
  2. Een unieke URL die de klant in de uitnodiging plaatst
8. Via mail-merge zendt klant de uitnodiging naar de survey uit

\*Highberg checkt op opvolging van de template (zie bijlage) en de bruikbaarheid van de data/input.Highberg checkt niet op inhoudelijke correctheid (bijv. typefouten, e.d.). Indien de informatie niet bruikbaar is of niet correspondeert met de template wordt de input geretourneerd en is het aan Opdrachtgever op zoek te gaan naar de oorzaak en aanpassingen door te voeren.

# Tevens kan de survey scope worden uitgebreid als daar aanleiding toe is

## Continuous Journey surveys

- Onboarding
- Promotions / 1<sup>st</sup> time manager
- Performance management
- Verzuim & re-integratie
- Offboarding

## Thema surveys

- DEI (Diversiteit, Equity & Inclusie)
- Gelijk loon voor gelijk werk analyse
- 360° & upward feedback
- Medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO)
- Strategic alignment
- Netwerkscan

## Service Experience en User Interface survey

Bijvoorbeeld, hoe e.g. how do people experience the service of the HR service desk



# De Protestantse Kerk - De effectiviteit van een datagedreven cultuurverandering

## De klantvraag

De Protestantse Kerk heeft in 2016 besloten om, in opvolging van een reorganisatie, een datagedreven cultuurveranderingstraject door te voeren. De Dienstenorganisatie van de Protestantse Kerk wil een cultuur realiseren waarbij de organisatie één team vormt, bestaande uit 5 clusters en waarbij de waarden leren, delen en excelleren gemeengoed zijn.

## De opdracht

Voer een cultuurscan uit om te kijken hoe de medewerkers de huidige cultuur ervaren en voer vervolgmetingen uit om te achterhalen wat de voortgang is en hierop advies te geven voor het verandertraject.



## Onze aanpak

Elk half jaar heeft Highberg een meting gedaan onder alle medewerkers van de Dienstenorganisatie.

- Gemeten is hoe de huidige cultuur eruit ziet en wat de veranderbereidheid van de medewerkers is
- In elke meting hebben medewerkers uit een lijst van 98 cultuurwaarden moeten kiezen welke het meest ervaren en het minst ervaren zijn en welke waarden het meest gewenst en ongewenst zijn
- Gemeten is hoe werknemers zich voelen over de gewenste cultuur en in hoeverre zij dit bij de Protestantse Kerk ervaren
- Medewerkers uitkomsten zoals de eNPS zijn berekend



## Resultaat

- ✓ De organisatie heeft een beter begrip van hoe de medewerkers de cultuur ervaren
- ✓ Werknemers zijn tevredener over knelpunten in de organisatie en over de gewenste cultuurwaarden
- ✓ Medewerkers zijn positiever gaan kijken naar de huidige cultuur
- ✓ De eNPS is gestegen van 14 in 2016 naar 26 in 2018
- ✓ De veranderbereidheid onder medewerkers is toegenomen



*“Medewerkers zijn door het cultuurtraject van Highberg tevredener en enthousiaster over de organisatie: de eNPS stijgt al gedurende het gehele cultuurveranderingstraject. En mensen voelen zich meer in staat gesteld om in de verandering mee te gaan.”*

- Rian Binnendijk  
Hoofd Communicatie & Fondsenwerving bij de Dienstenorganisatie





**Bedankt!**



Barbara Strozzilaan 201 –  
1083 HN Amsterdam



[www.highberg.com](http://www.highberg.com)



Niek Klaver  
[niek.klaver@highberg.com](mailto:niek.klaver@highberg.com)  
+31 6 18 301737