

● EERSTE NEDERLANDSE ASSESSOREN VOOR IIP LICHTEN BEDRIJVEN DOOR GESLAAGD P-BELEID

Het keurmerk Investors in People krijgt een bedrijf niet zomaar. Voor het wordt verleend, leggen speciale assessoren het opleidingsbeleid, leiderschap en medewerkertevredenheid onder de loep. Assessor Gerrit Corbij: "Bedrijven hoeven niet méér te investeren, maar verstandiger".

Als Dave Hagnaars en Gerrit Corbij 's ochtends een bedrijf of organisatie binnenkomen is iedereen een beetje zenuwachtig. De twee assessoren hebben zich grondig voorbereid: ze hebben beleidsstukken van de organisatie gelezen en zijn gewapend met een lijst met namen van medewerkers die ze die dag aan de tand willen voelen. En wellicht willen Hagnaars en Corbij zoveel mensen spreken dat ze morgen terugkomen. En overmorgen ook.

Een organisatie moet er flink wat voor over hebben om het kwaliteitskeurmerk 'Investor in People' in de wacht te slepen. Dat keurmerk geeft aan dat een bedrijf investeert in de ontwikkeling van haar medewerkers, bijvoorbeeld door opleidingen, coaching en stimulerend leiderschap. De assessoren controleren – voordat de certificering een feit is – of er voldoende grond is voor toekenning van het keurmerk. Heeft het topmanagement bijvoorbeeld een strategie opgezet voor de ontwikkeling van de medewerkers, kent het middenmanagement die strategie en merken de medewerkers daar in de praktijk ook iets van?

Investors in People is overgewaaid uit Engeland, waar al tienduizenden bedrijven het kwaliteitsstempel in de wacht hebben gesleept. In Nederland gaat het iets langzamer: er zijn nu twintig Nederlandse bedrijven erkend Investor in People, daarnaast hebben zo'n zevententwintig bedrijven zich officieel geëngagementeerd om toe te werken naar het assessment en de certificatie. De eerste Nederlandse assessments werden uitgevoerd door assessoren uit Engeland, maar inmiddels zijn ook de eerste Nederlandse assessoren aangesteld, waaronder Dave Hagnaars van KPMG en Gerrit Corbij van het bureau Certiked.

MOOIE VERHALEN

Voordat Hagnaars en Corbij op bezoek gaan bij een organisatie worden ze voorzien van de nodige beleidsstukken – in feite een portfolio van bewijsmateriaal. Waar streeft de organisatie naar? Hoe zit de beoordelings-

cyclus in elkaar, wordt er in functioneringsgesprekken over de ontwikkeling van medewerkers gepraat en hoe worden de opleidingen geëvalueerd? Dat zijn een paar van de vragen waar Hagnaars en Corbij zich over buigen bij de beoordeling van een bedrijf.

Het papieren bewijs is echter nooit doorslaggevend, want papier is geduldig. Het echte bewijs dat een organisatie het keurmerk Investor in People verdient, wordt geleverd in gesprekken met de medewerkers. "Het gaat erom dat het investeren in mensen bij iedereen tussen de oren zit", vindt Corbij. "Als de managers en medewerkers daar hetzelfde verhaal over houden, hoeft er wat mij betreft geen rapport aan ten grondslag te liggen."

De assessoren interviewen eerst de topmanagers van de organisatie en daarna checken ze door middel van interviews met medewerkers of de mooie verhalen wel sporen met de praktijk. De assessoren vragen de medewerkers bijvoorbeeld of ze constructieve feedback krijgen van hun leidinggevend, hoeveel keer per jaar er over hun ontwikkeling wordt gesproken en of zij op de hoogte worden gebracht van de belangrijke doelstellingen van de organisatie.

"Investeren in mensen betekent niet alleen dat de medewerkers opleidingen en cursussen mogen volgen", zegt Hagnaars. "Het betekent ook dat mensen nieuwe kansen krijgen, nieuwe taken en verantwoordelijkheden en dat de managers coachend leiding geven. Investors in People draait in feite om strategisch personeelsbeleid."

GOEDE MIX

Het aantal medewerkers dat door de assessoren wordt uitgenodigd voor een gesprek, is afhankelijk van de grootte van de organisatie. In een bedrijf met minder dan vijftig medewerkers moet volgens de richtlijnen van Investors in People tussen de dertig en zestig procent van de medewerkers worden ondervraagd. Aan het andere einde van het spectrum, bij bedrijven met meer dan vijfduizend



Assessor Dave Hagnaars FOTOSTUDIO KOCH

medewerkers, moet één tot drie procent van de medewerkers op gesprek komen. Bij PTT Post, het grootste Nederlandse assessment tot nu toe, hebben de drie assessoren in totaal met 450 medewerkers gesproken. De assessoren selecteren de medewerkers met wie ze willen spreken van tevoren, op basis van de personeelslijst. Daarbij wordt een goede mix gemaakt van jongeren en ouderen, mannen en vrouwen, full- en parttimers enzovoort. Soms wil een organisatie dat ook het flexibele personeel bij het assessment betrokken wordt. Hagnaars: "Een bepaald hotel wilde dat wij ook met de kamermeisjes, die via een uitzendbureau worden ingehuurd, zouden spreken. Want ook die kamermeisjes dragen bij aan het doel van de organisatie. Zij bepalen mede het beeld van het hotel."

Voor het flexibele personeel hoeft een bedrijf bij de certificering overigens niet net zoveel aan opleidingen en ontwikkeling te doen als voor het vaste personeel. Hagnaars: "Maar



Assessor Gerrit Corbij: Iip draait niet alleen om het afwerken van opleidingslijstjes. FOTO CORBINO

een introductie op de werkplek is toch wel het minste."

De gesprekken met medewerkers worden zowel individueel als in groepsverband gehouden en de assessoren spreken meestal ook met vertegenwoordigers van de ondernemingsraad en p&o. Hagnaars ziet graag dat p&o bij Investors in People op de achtergrond blijft. "Investors in People draait om investeren in je medewerkers, en dat is uiteindelijk toch een zaak van het management. Als Investors in People voornamelijk vanuit p&o is opgezet, vind ik dat geen goed teken: dan staat het al snel los van de organisatie."

VERSTANDIGER

Tot nu toe is geen enkel Nederlands bedrijf gezakt voor het Investors in People-examen. Dat komt volgens Hagnaars doordat de organisaties die nu met Investors in People

bezig zijn, dat doen vanuit het oprechte besef dat ze moeten investeren in hun mensen, om in de huidige kenniseconomie het hoofd boven water te houden. Als organisaties straks gaan merken dat ze met het keurmerk goede sier kunnen maken bij de werving van nieuwe medewerkers, verwacht Hagnaars dat er lastiger assessments komen. Want dan melden zich misschien bedrijven die alleen maar het keurmerk willen voeren en daar verder zo weinig mogelijk voor willen doen.

Het certificaat dat bedrijven ontvangen, is drie jaar geldig. Tussendoor zijn er twee mini-assessments om te onderzoeken of het gedachtegoed van Investors in People nog leeft. Na drie jaar gaat de organisatie opnieuw door de mangel. In de tussentijd zijn, als het goed is, de pluspunten van het keurmerk duidelijk geworden. "Eén van de voordelen van

Investors in People is dat veel nadrukkelijker wordt gekeken wat opleidingen eigenlijk in de praktijk opleveren", aldus Corbij. "Investors in People vragen zich stelselmatig af of de werknemers hun nieuwe kennis ook daadwerkelijk toepassen in het werk." Verder hebben de medewerkers van een Investor in People-bedrijf volgens Corbij beter op hun netvlies wat hun taak is binnen het geheel van de organisatie. Ze gaan over het algemeen meer ontspannen om met bijvoorbeeld functioneringsgesprekken. "Ze zijn er aan gewend om feedback te krijgen op hun functioneren." Volgens Hagnaars heeft het IIP-schap ook invloed op het ziekteverzuim en de tevredenheid van de medewerkers. "In één van de gecertificeerde organisaties zag je bijvoorbeeld een duidelijke verbetering in de uitkomsten van het jaarlijkse tevredenheidsonderzoek."

Ondanks alle zegeningen denken Hagnaars en Corbij dat Investors in People in Nederland niet zo'n grote vlucht zal nemen als in Engeland, waar circa eenderde van de beroepsbevolking werkt bij een organisatie met het IIP-certificaat.

Hagnaars: "Engeland heeft een historie van klassenverschillen in de behandeling van blue- en whitecollar workers. Investors in People is er daar onder meer op gericht om die kloof weg te nemen." Maar beide assessoren zijn er wel van overtuigd dat Investors in People ook in Nederland een mooie toekomst tegemoet gaat. Zelfs als er een recessie dreigt, waarbij bedrijven vaak snijden in hun opleidingsbudgetten. "Investors in people draait niet alleen om het afwerken van een lijstje met externe opleidingen", aldus Corbij. "Het gaat erom dat je investeert in de ontwikkeling van je mensen, en dat kan ook op de werkvloer." Want door jobrotatie of het uitvoeren van nieuwe taken kunnen medewerkers zich heel goed ontwikkelen – misschien juist wel beter dan met een externe cursus. "Om Investor in People te worden hoeft een bedrijf niet méér te investeren in de medewerkers – alleen moet het verstandiger investeren." ●

CERTIFICEREN