

# Investeren in mensen

Marieke Textor en Ludwig Hoeksema

Ruim een jaar geleden, op 6 september 2000, vond de officiële start plaats van het keurmerk Investors in People Nederland. Dit gebeurde in een persbijeenkomst waarbij minister Jorritsma de eerste Nederlandse plaquette uitreikte aan een bedrijf dat heeft aangetoond te investeren in zijn medewerkers. Tijdens deze bijeenkomst ondertekenden de directeur van Investors in People Nederland en de directeur Development Investors in People United Kingdom een overeenkomst waarin zij aangaven dat Investors in People Nederland zich voor Nederland ontfermt over deze standaard die is gericht op het ontwikkelen van mensen en daarmee het ontwikkelen van de organisatie.

Het afgelopen jaar zijn meer dan honderd organisatieadviseurs en interne facilitators opgeleid om organisaties te ondersteunen bij het verkrijgen van het keurmerk, is een op de Nederlandse situatie toegespitst assessmentsysteem opgezet en zijn negen keuringsinstituten erkend door Investors in People Nederland en opgeleid voor hun assessmenttaak. Het keurmerk heeft hierdoor veel bekendheid gekregen.

In Nederland roept Investors in People nog veel vragen op, zoals: ‘Wat houdt het keurmerk in?’, ‘Waarom besteedt de minister van Economische Zaken hier haar tijd en geld aan?’, ‘Wat kan je ermee?’ en ‘Wat levert het op?’

In dit artikel wordt op deze en andere vragen rond Investors in People ingegaan. Achtereenvolgens wordt aandacht besteed aan de historie van iIP en hoe dit keurmerk naar Nederland is gekomen, de definitie van het keurmerk en de stappen die moeten worden doorlopen voor het verkrijgen van het keurmerk. Als laatste volgt een uiteenzetting over wat Investors in People voor een organisatie kan betekenen.

Drs. M. Textor is werkzaam als onderwijskundig consultant bij PricewaterhouseCoopers, Management Consultants. Dr. L.H. Hoeksema is eveneens werkzaam bij PricewaterhouseCoopers, Management Consultants. Daarnaast is hij verbonden aan de Capaciteitsgroep Marketing & Organisatie, Economische Faculteit, Erasmus Universiteit Rotterdam.

### Een kort stukje historie

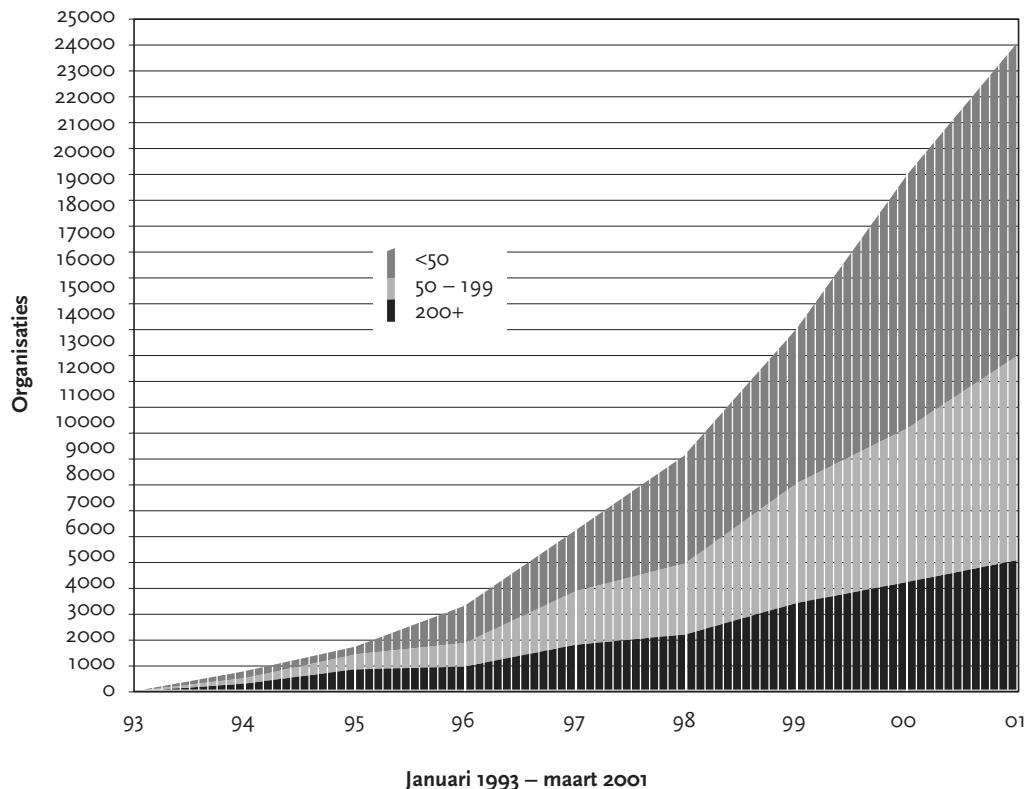
Investors in People is een keurmerk waarmee wordt gestimuleerd dat organisaties hun functioneren verbeteren via investeringen in het personeel. Dit keurmerk is rond 1990 ontwikkeld in het Verenigd Koninkrijk. In deze nadagen van het Thatcher-regiem kende het Verenigd Koninkrijk een economisch klimaat dat werd gekenmerkt door sociale tegenstellingen, gepolariseerde arbeidsverhoudingen, een relatief lage productiegraad, een verouderd machinepark en een slechte concurrentiepositie ten opzichte van andere Europese landen. De werkgevers in het Verenigd Koninkrijk concludeerden dat een nationale inspanning noodzakelijk was om tot verbetering van deze situatie te komen. Omdat bleek dat Engelse bedrijven met een gedegen opleidingsbeleid het wel goed deden, besloot men de nadruk te leggen op het vergroten van de kennis van werknemers. Dit initiatief van de werkgevers leidde tot de oprichting van de National Training Task Force. Deze organisatie heeft in samenwerking met trainingsbureaus, werkgevers- en werknemersorganisaties het keurmerk Investors in People ontwikkeld. Vanuit de overheid werd de ontwikkeling ondersteund door het Department for Trade & Industry en het Department for Education & Employment (Kooimans, 1999).

Van 1991 tot 1993 werd het keurmerk intensief getest. De ervaringen waren erg positief. Zo bleken de ziekteverzuimcijfers bij de eerste toepassingen omlaag te gaan en de tevredenheid en productiviteit van medewerkers toe te nemen (IiP Nederland, 2000). Vanwege de grote successen werd in 1993 de organisatie Investors in People UK opgezet. Deze organisatie beheert het intellectuele eigendom van het keurmerk en is daarnaast verantwoordelijk voor de kwaliteit, ontwikkeling en promotie van IiP. In 1995 is het keurmerk geëvalueerd. Toepassing van de principes van Investors in People hing samen met meer motivatie en een grotere betrokkenheid, meer persoonlijke ontwikkeling en erkenning van werkzaamheden. Als neveneffect bleek tevens de klanttevredenheid toegenomen, omdat medewerkers meer aandacht hadden voor de klanten (Kooimans, 2000). De relatie manager-medewerker bepaalt blijkbaar in grote mate de relatie medewerker-klant.

Op dit moment werkt ongeveer 30% van de Britse beroepsbevolking bij een organisatie die zich Investor in People mag noemen of die zich heeft gecommitteerd aan het behalen van dit keurmerk. De vraag is natuurlijk hoeveel van al die 'gecommitteerde' bedrijven ook daadwerkelijk bezig zijn het keurmerk te behalen. In ieder geval betekent het cijfer dat ongeveer 30 000 organisaties in het Verenigd Koninkrijk bezig zijn of bezig zijn geweest om aan de eisen van Investors in People te

voldoen. Hieronder zijn bedrijven uit uiteenlopende sectoren, kleine maar ook grote organisaties ([www.iipuk.co.uk](http://www.iipuk.co.uk)).

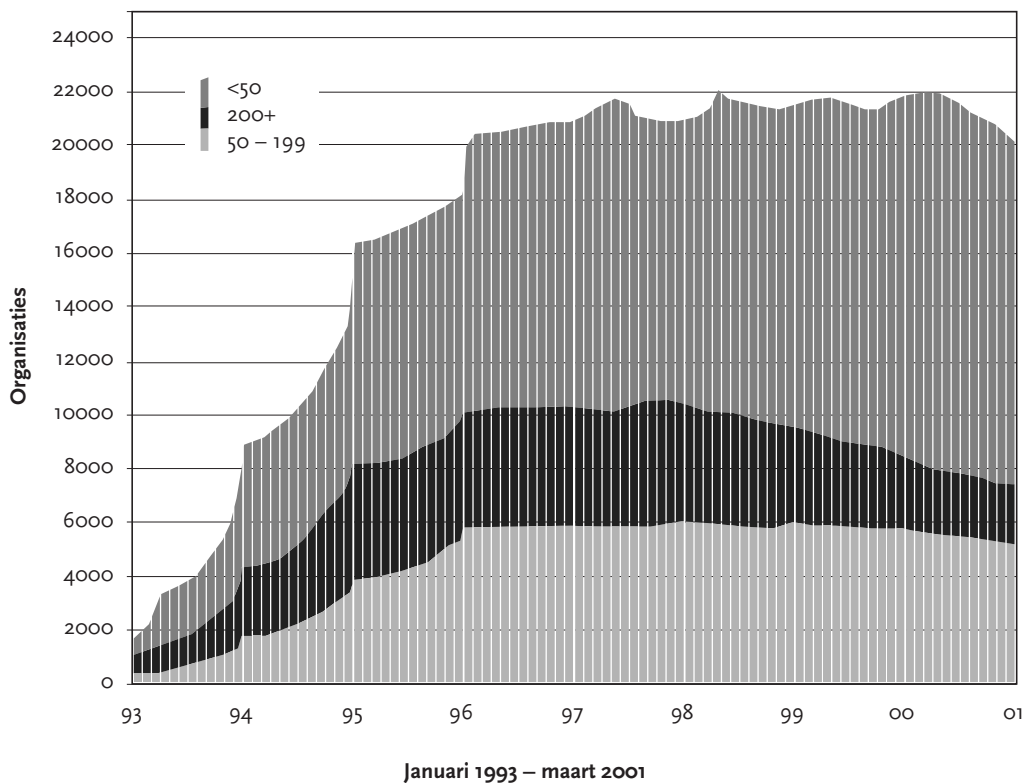
In de volgende grafiek staat, cumulatief, het aantal organisaties aangegeven dat in het Verenigd Koninkrijk erkend Investor in People is. De grafiek loopt van januari 1993 tot en met maart 2001. Er is duidelijk sprake van een hype.



Figuur 1. Cumulatieve erkenningen als Investor in People-bedrijf  
Bron: [www.iipuk.co.uk](http://www.iipuk.co.uk)

De organisaties zijn verdeeld in organisaties met minder dan 50 medewerkers, organisaties die tussen de 50 en de 199 medewerkers hebben en organisaties met meer dan 200 medewerkers.

In de volgende grafiek staat cumulatief aangegeven welke organisaties vanaf januari 1993 tot en met maart 2001 bezig zijn met het verkrijgen van het keurmerk. Deze organisaties hebben hun commitment afgegeven aan IiP UK. De organisaties in de grafiek zijn eveneens uitgesplitst naar grootte.



Figuur 2. Cumulatief aantal schriftelijke gecommiteerde bedrijven  
Bron: [www.iipuk.co.uk](http://www.iipuk.co.uk)

Uit deze tweede grafiek is op te maken dat relatief veel organisaties met minder dan 50 medewerkers commitment hebben gegeven voor het verkrijgen van het keurmerk. In de eerste grafiek is dit verschil niet waar te nemen; er hebben, relatief gezien, niet meer organisaties met minder dan 50 medewerkers een keurmerk ontvangen dan de middelgrote en grote organisaties. Hieruit is te concluderen dat de organisaties met minder dan 50 medewerkers in het Verenigd Koninkrijk tot op heden minder succesvol zijn met het behalen van het keurmerk. Dit kan te maken hebben met de hoge eisen van het keurmerk wat betreft planning, beheersing en evaluatie van de ontwikkeling van medewerkers. Deze hoge eisen kunnen voor kleine organisaties leiden tot een ongewenste graad van formalisatie. Dit is één van de redenen geweest om in de nieuwe standaard van mei 2001 de eisen aan evaluatie te 'versoepelen'. Deze versoepeling heeft als gevolg dat er meer naar houding en gedrag wordt gekeken dan naar systematische processen.

In 1997 is het succes van het keurmerk Investors in People bekend geworden in Nederland. Het keurmerk kwam in dat jaar in ons land aan de orde tijdens het debat over employability. Ook in het, door het kabinet gepresenteerde, actieplan 'Een leven lang leren' werd voor dit keurmerk gepleit.

Tegelijkertijd besloten Engelse organisaties vanwege de goede resultaten en ervaringen Investors in People toe te passen in hun buitenlandse vestigingen, waaronder die in Nederland. Tezamen met de harde resultaten en de goede ervaringen in het Verenigd Koninkrijk was dit aanleiding voor het Ministerie van Economische Zaken om Investors in People in Nederland te introduceren.

In 1998 heeft het Ministerie van Economische Zaken het startsein gegeven voor een pilot met Investors in People. De pilot is in samenwerking met Investors in People UK uitgevoerd. Het doel van de pilot was het onderzoeken of de introductie van het keurmerk Investors in People in Nederland wenselijk en haalbaar was. Voor de pilot van Investors in People Nederland zijn, na een aantal voorlichtingsbijeenkomsten, zeventien organisaties geselecteerd in de regio's Leiden en Rotterdam die hieraan mee zouden doen. De pilot werd gekoppeld aan een stuurgroep waarin vertegenwoordigers van Economische Zaken, de Kamers van Koophandel en de werkgevers- en werknemersorganisaties deelnamen. De pilot was over het algemeen een succes. Het bleek dat onder meer de motivatie van medewerkers wordt verhoogd en het ziekteverzuim daalt (Kooimans, 2000). Uit de Nederlandse pilot werd tevens geconcludeerd dat Investors in People een goede kapstok is voor de ontwikkeling of uitbreiding van het personeelsbeleid van een organisatie.

Investors in People is blijkbaar een recept voor meerdere kwalen, afhankelijk van de conjunctuur. Oorspronkelijk is het bedacht om het opleidingsniveau van arbeiders op te krikken en daarmee de innovatiekracht van het bedrijfsleven te versterken. In Nederland wordt vooral de nadruk gelegd op IiP als hulpmiddel voor duurzame employability van medewerkers. Uiteindelijk vormt het momenteel in bepaalde sectoren (zoals zeescheepvaart en ICT) een manier om een personeelsbeleid te ontwikkelen dat schaarse medewerkers bindt aan de organisatie.

Het kabinet heeft na de pilot besloten Investors in People in te voeren in Nederland. Hiervoor is een landelijk projectbureau opgezet, dat sinds de officiële kickoff onder de naam Investors in People Nederland de standaard uitdraagt en de kwaliteit bewaakt. Dit projectbureau is verantwoordelijk voor de aanpak van Investors in People en de ontwikke-

ling van kennis en de informatievoorziening. Tevens is Investors in People belast met de trainingen voor het keurmerk ([www.iipnl.nl](http://www.iipnl.nl)).

Niet alleen in Nederland is er interesse voor het Investors in People-keurmerk uit het Verenigd Koninkrijk. Er lopen momenteel in meer dan tien landen IiP-projecten, waaronder Zweden, Denemarken, Duitsland en Australië.

Nederland is koploper buiten het Verenigd Koninkrijk. Dit heeft een tweetal redenen. Ten eerste is de interesse van organisaties in Nederland voor IiP enorm groot. Dit komt doordat veel Nederlandse ondernemers de waarde van hun personeel hoog inschatten en hierin willen investeren. Een tweede reden voor het Nederlandse succes is het initiatief van de overheid en de financiële middelen die zijn vrijgemaakt. Het resultaat is dat Investors in People Nederland het eerste internationale keurmerk is.

In de volgende paragraaf wordt een definitie gegeven van het keurmerk Investors in People. Hierbij wordt ingegaan op de basisprincipes en de indicatoren.

### **Het keurmerk Investors in People**

Investors in People is gebaseerd op vier basisprincipes. Deze zijn uitgewerkt in twaalf indicatoren. Het zijn deze twaalf indicatoren waaraan een organisatie moet voldoen om in aanmerking te komen voor het keurmerk.

Het zal blijken dat er geen sprake is van een revolutionair nieuw managementmodel. Gebaseerd op bestaande kennis en inzichten op het gebied van HRM wordt een duidelijk verband aangebracht tussen de strategie van een organisatie, wat dat betekent voor de inzet van mensen en hoe vervolgens het personeels- en vooral opleidingsbeleid dient bij te dragen aan de prestaties van de organisatie. Dit is eigenlijk de kern van strategisch HRM (Becker et al., 2001).

#### *Uitgangspunten*

Het keurmerk Investors in People biedt organisaties een raamwerk. Met dit raamwerk zorgt Investors in People voor een continue verbetering van het beleid, de organisatie en de medewerkers door:

- het benadrukken van de koppeling tussen de organisatiedoelstellingen en de opleidings- en ontwikkelingsactiviteiten;

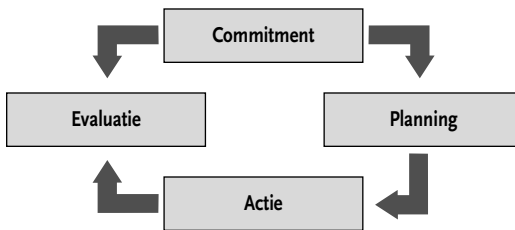
- het vereiste dat opleidings- en ontwikkelingsactiviteiten systematisch en effectief worden ingezet, waarbij de doelen, middelen en verantwoordelijkheden bij iedereen bekend zijn.

De kerngedachte van Investors in People is dat mensen het belangrijkste kapitaal van een organisatie zijn en daarom met hun prestaties de organisatiedoelstellingen realiseren. Deze gedachte vormt ook een van de pijlers onder de ‘balanced scorecard’-gedachte van Kaplan en Norton (1992) en wel een van de pijlers waarvoor over het algemeen de minste aandacht is, terwijl in de huidige economie juist het personeel doorslaggevend is (Norton in Becker et al., 2001).

Om prestaties te leveren die het realiseren van de organisatiedoelstellingen mogelijk maken, moeten de medewerkers deze doelstellingen kennen en kunnen vertalen naar hun eigen situatie. Tevens moeten zij op de hoogte zijn van hun taken en de juiste kennis en vaardigheden hebben voor de uitoefening van deze taken.

#### *Vier principes*

De vier principes zijn de rode draad voor de organisatievoering van een organisatie die zich heeft gecommitteerd aan het keurmerk Investors in People. Ze keren voortdurend terug en vormen daardoor een verbetercyclus. Hierna wordt weergegeven hoe deze verbetercyclus met de vier principes eruitziet.



Figuur 3. Verbetercyclus van Investors in People

#### *Commitment*

Een Investor in People zet zich volledig in voor het ontwikkelen van zijn mensen teneinde zijn doelstellingen te verwezenlijken. Inzet in de ontwikkeling van alle medewerkers en door iedereen in de organisatie is een belangrijke voorwaarde voor het behalen van het keurmerk. Alle lagen in de organisatie, van directie tot postkamer, moeten overtuigd zijn van het nut van het ontwikkelen van mensen. Het management moet zich bewust zijn van de noodzaak de medewerkers te informeren over de organisatiedoelstellingen en hen stimuleren en motiveren de eigen

prestaties te verbeteren teneinde deze doelstellingen te bereiken. Medewerkers moeten overtuigd zijn van hun inbreng en invloed op de organisatie en het gevoel hebben dat hun inzet wordt erkend door de organisatie.

Met dit commitment-principe gaat Investors in People ervan uit dat alle medewerkers van een organisatie zich willen inzetten voor hun ontwikkeling en dat zij hun prestaties willen verbeteren teneinde de organisatiedoelstellingen te verwezenlijken. De vraag die hierbij direct wordt opgeroepen, is in hoeverre commitment voor iedereen zo belangrijk is. In elke organisatie zijn er medewerkers die hun werk doen en zich niet zo nodig hoeven te verbeteren of te ontwikkelen. Volgens het keurmerk moet het management zich volledig inzetten om ook deze mensen te motiveren, dan wel duidelijk maken dat voor een dergelijke attitude niet langer plaats is in de organisatie. De vraag is of dit mogelijk is en of de kosten van het middel dan niet hoger uitvallen dan de baten.

Daarnaast is het wat betreft commitment ook belangrijk dat de medewerkers van een organisatie vertrouwen hebben in hun managers, vertrouwen dat hun managers het serieus menen met het investeren in hun ontwikkeling. Het van de daken roepen dat ontwikkelen en opleiden belangrijk is, is niet voldoende voor het verkrijgen van het keurmerk. Men moet erin geloven en de daad bij het woord voegen.

### *Planning*

Een Investor in People is duidelijk over zijn doelstellingen en wat zijn mensen moeten doen om die te verwezenlijken. Voor alle medewerkers worden opleidings- en ontwikkelingsbehoeften gedefinieerd die samenhangen met de doelstellingen van de organisatie. Deze behoeften worden uitgewerkt in een planning. In deze planning staat aangegeven op welke wijze en wanneer aan deze behoeften wordt voldaan en welke middelen daarvoor beschikbaar zijn. Managers zijn eindverantwoordelijk voor deze planning, maar het is belangrijk de medewerkers hierbij te betrekken.

In Nederland hebben veel organisaties een opleidingsbeleid en planningen voor opleidingen. Er wordt hier veel geïnvesteerd in opleidingen, met name voor het hoger en middenkader.

De toegevoegde waarde van Investors in People ligt in het feit dat de planningen voor alle medewerkers moeten worden gemaakt en dat de geplande opleidingen aansluiten bij de organisatiedoelstellingen. Daarmee lijkt dit principe goed aan te sluiten op (wat beschouwd kan worden als) verstandig personeelsmanagement.



Goed naleven van het principe 'planning' voorkomt dat er wordt opgeleid voor de ontwikkeling van de medewerkers zelf en voor het tevreden houden van de medewerkers. Investors in People eist dat de geplande opleidingen van belang zijn voor zowel de organisatie als de medewerker. Het keurmerk helpt echter niet om de grens tussen werken en privé-doelen vast te stellen.

Een voorbeeld: een elektrotechnisch monteur van een installatiebedrijf heeft een middelbare beroepsopleiding. Deze persoon wil graag in de avonden hoger technisch onderwijs volgen op kosten van zijn baas. Het is mogelijk dat het vergoeden van deze opleiding voor deze persoon niet in de opleidingsplanning van het bedrijf past. Maar de opleiding kan heel goed bijdragen aan het beheersen van het 'verloop' en daarmee indirect prima passen in het organisatiebeleid.

#### *Actie*

Een Investor in People zorgt voor een doeltreffende ontwikkeling van zijn mensen om zijn prestaties te verbeteren. De plannen die zijn gemaakt in de planningsfase, worden in deze actiefase uitgevoerd. Dit houdt in dat de plannen niet alleen op papier bestaan, maar ook in de praktijk prioriteit krijgen en door de medewerkers worden herkend. Hierbij is de betrokkenheid van managers van groot belang. Zij alleen kunnen ervoor zorgen dat de medewerkers tijd krijgen opleidingen te volgen en het geleerde in praktijk te brengen.

Ironisch genoeg worden door het tekort aan arbeidskrachten in Nederland steeds minder opleidingen gevolgd. Vaak worden de opleidingen wel gepland, maar uiteindelijk wegens tijdgebrek op het laatste moment geannuleerd. Om deze trend te doorbreken is er meer nodig dan alleen een grote betrokkenheid van het management. Ten eerste zal er in de organisatie een cultuur moeten ontstaan waarbij ontwikkeling en opleidingen even belangrijk zijn als het behalen van de targets. Ten tweede zullen medewerkers veel meer zelf verantwoordelijk moeten worden gemaakt voor hun ontwikkeling in relatie tot de bedrijfsdoelstellingen.

In deze actiefase zullen organisaties hun medewerkers moeten betrekken bij de bedrijfsvoering en bij het oplossen van problemen in plaats van van bovenaf te plannen en procedures op te leggen.

#### *Evaluatie*

Een Investor in People weet welke invloed zijn investeringen in mensen hebben op zijn prestaties. Het is van belang te meten wat het resultaat is geweest van de investeringen die zijn gedaan in medewerkers. Door van evaluatie een basisprincipe te maken, wordt het kijken naar

kosten en baten van de inspanningen een belangrijk punt van het keurmerk.

Hierbij gaat het niet om de kosten en baten van een enkele opleiding, maar om het totale effect van alle ontwikkelingsactiviteiten van de organisatie op de organisatiedoelstellingen. Dit effect is niet altijd volledig uit te drukken in geld. Er wordt door IiP dan ook gekeken naar toegevoegde waarden als betere motivatie, meer betrokkenheid, grotere klanttevredenheid en verlaagd ziekteverzuim. Deze variabelen zijn moeilijk meetbaar en de effecten op deze variabelen zijn zelden toe te wijzen aan slechts ontwikkelingsactiviteiten.

Wanneer een organisatie commitment heeft gegeven aan het keurmerk Investors in People, zal al snel blijken dat de investeringen die moeten worden gedaan, niet direct liggen in financiële investeringen. Om Investor in People te worden moet de totale organisatie een cultuurwijziging doorgaan. De nadruk van de cultuurwijziging zal liggen in het feit dat de mensen van wezenlijk belang zijn mits hun prestaties het functioneren van de organisatie verbeteren. Dit houdt in dat er heel veel tijd, energie en aandacht moet worden besteed aan meedenken met de organisatie, communiceren en luisteren naar elkaar. Voor wat betreft de audit is deze cultuurbenadering ook het belangrijkste onderscheidende kenmerk van IiP ten opzichte van andere kwaliteitssystemen. Dit proces van veranderen is niet van de ene op de andere dag in gang gezet en zal zorgvuldig moeten worden begeleid.

#### *De twaalf indicatoren*

De voorgaande principes vormen, zoals gezegd, de rode draad van het keurmerk. Deze principes zijn uitgewerkt in twaalf indicatoren. Het belangrijkste doel van deze indicatoren is om een 'gestandaardiseerde' toetsing mogelijk te maken. De indicatoren definiëren de criteria waaraan een organisatie moet voldoen om in aanmerking te komen voor het keurmerk en zijn te gebruiken om duidelijk te maken wat er al is en waar nog aan moet worden gewerkt binnen een organisatie.

Hierna wordt een overzicht gegeven van de indicatoren.

#### *Indicatoren voor commitment*

- 1 De organisatie ondersteunt actief de ontwikkeling van haar mensen.
- 2 Mensen worden aangemoedigd hun eigen prestaties en die van anderen te verbeteren.
- 3 Mensen zijn ervan overtuigd dat hun inzet voor de organisatie erkend wordt.

- 4 De organisatie zet zich ervoor in gelijke kansen te garanderen bij de ontwikkeling van haar mensen.

*Indicatoren voor planning*

- 5 De organisatie heeft een plan met duidelijke doelstellingen die door iedereen worden begrepen.
- 6 De ontwikkeling van mensen is in overeenstemming met de doelstellingen van de organisatie.
- 7 Mensen weten hoe zij bijdragen aan de verwezenlijking van de doelstellingen van de organisatie.

*Indicatoren voor de mate van actie*

- 8 Managers bevorderen de ontwikkeling van mensen op een doeltreffende wijze.
- 9 De scholing en ontwikkeling van mensen is doeltreffend.

*Indicatoren voor evaluatie*

- 10 De ontwikkeling van mensen verbetert de prestaties van de organisatie, van teams en van individuele medewerkers.
- 11 Mensen zijn zich bewust van de invloed die de ontwikkeling van mensen heeft op de prestaties van de organisatie, van teams en van individuele medewerkers.
- 12 De organisatie wordt steeds beter in de ontwikkeling van haar mensen.

De indicatoren voorzien de assessor van ijkpunten waarmee het functioneren van een organisatie ten opzichte van het keurmerk kan worden geëvalueerd. Ze zijn echter vaag en op verschillende manieren te interpreteren. Dit is met opzet gedaan, omdat het keurmerk deze flexibiliteit nodig heeft om te kunnen voldoen aan de behoeften van elke organisatie: groot, klein, profit, non-profit. De keerzijde hiervan is echter de complexiteit van de audit, aangezien de criteria slechts in beperkte mate 'meetbare' elementen bevatten. Dit stelt dan ook zeer hoge eisen aan de objectiviteit van de assessors en daarmee dus aan de training voor de assessors.

Deze training moet op de juiste wijze aandacht besteden aan het beoordelen van het bewijsmateriaal en de informatie, wil Investors in People op een eerlijke en juiste wijze organisaties kunnen beoordelen.

## Het verkrijgen van het keurmerk

IiP Nederland heeft vijf stappen geïdentificeerd die een organisatie met alle medewerkers moet doorlopen om zich vanuit de bestaande positie in de richting van het keurmerk te begeven. Deze vijf stappen zijn:

- 1 inventarisatie;
- 2 actie;
- 3 assessment;
- 4 verkrijgen van het keurmerk;
- 5 continue verbetering.

Hierna worden deze stappen kort omschreven.

### *Inventarisatie*

Aan de hand van de twaalf indicatoren wordt door de verantwoordelijke voor het traject, iemand uit een organisatie of een erkende IiP-adviseur, geïnventariseerd hoe de organisatie ervoor staat. Hiervoor wordt informatie verzameld over scholing, ontwikkeling van medewerkers, organisatiedoelstellingen, de bekendheid hiervan bij de medewerkers, communicatie en ga zo maar door. Op basis van deze informatieverzameling wordt vastgesteld waar de hiaten zitten ten opzichte van de criteria van het keurmerk.

Na het inventariseren van de hiaten volgt het maken van een plan van aanpak. Dit plan geeft aan welke acties moeten worden ondernomen ten einde een Investor in People te kunnen worden. Daarnaast bevat het plan van aanpak een tijdschema en geeft het aan wie verantwoordelijk is voor de verschillende verbeteringspunten.

Met dit plan kan de organisatie een commitment aangaan met Investors in People Nederland om het plan te verwezenlijken. De organisatie wordt door het geven van dit commitment een aspirant-Investor in People.

De beslissing om aspirant-Investor in People te worden, de ondernomen stappen en de nog te ondernemen stappen, inclusief tijdsplanning, moeten worden gecommuniceerd met alle medewerkers in de organisatie. Dit is een belangrijk onderdeel van deze stap, omdat hiermee wordt aangegeven dat van iedereen in de organisatie inzet wordt verwacht om het doel, Investor in People worden, te bereiken.

### *Actie*

De fase 'actie' is de fase waarin het 'werk' wordt gedaan. Organisaties ontwikkelen in deze fase de doelstellingen van hun ontwikkelingsbeleid,

ondersteunende instrumenten en procedures, een bijpassende verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en de persoonlijke bekwaamheden om inhoud te kunnen geven aan het ontwikkelingsbeleid. De grootste verandering is over het algemeen de benodigde cultuuromslag waarin aandacht is voor persoonlijke en organisatieontwikkeling, coaching, begeleiding, verantwoording afleggen over opleiding en de eigen bijdrage aan de organisatiedoelen.

De doorlooptijd van deze fase is vaak lang en komt voor de meeste organisaties uit tussen de zes maanden en twee jaar. Dit is niet vreemd, omdat er vaak aanpassingen nodig zijn in de beoordelingssystemen en vooral ook in de dynamiek daarvan. Dat betekent dat er gauw een à twee rondes van beoordelings- en functioneringsgesprekken overheen gaan voordat de organisatie klaar is voor erkenning. In de praktijk praten we dan ook al vaak over een à twee jaar.

Gedurende het uitvoeren van de acties ontstaat direct bewijsmateriaal voor het assessment. Dit bewijsmateriaal kan bestaan uit documenten of verslagen van besprekingen. Wat precies wordt verwacht aan bewijsmateriaal, wordt aangegeven wanneer een organisatie zich aanmeldt als aspirant-Investor in People.

#### *Assessment*

Wanneer de actiepunten uit het plan zijn uitgevoerd, kan het assessment worden aangevraagd. Een bevoegde en onafhankelijke assessor die erkend wordt door Investors in People Nederland, komt dan beoordelen of de organisatie voldoet aan de criteria van het keurmerk.

Het assessment bestaat uit twee onderdelen. Het eerste deel is het toetsen van de documenten (het door de aspirant aangeleverde bewijsmateriaal) op inhoud, relevantie en volledigheid. Het tweede deel is het assessmentbezoek. Tijdens dit bezoek voert de assessor gesprekken met een geselecteerde, representatieve groep mensen uit de organisatie. De nadruk ligt tijdens deze gesprekken op het verkrijgen van bewijsmateriaal over de beleving van de indicatoren op de werkvloer.

Het accent bij het assessment ligt dus vooral op de resultaten van het actieplan en de waardering hiervoor en minder op administratie en procedures. De daden zijn in die zin belangrijker dan de woorden. Waar bij de ISO-certificering het zogenoemde 'portfolio' een zeer belangrijk onderdeel is, speelt dit bij IiP een ondergeschikte rol.

### *Verkrijgen van het keurmerk*

Indien de organisatie volgens de assessor voldoet aan de criteria, volgt toelating als Investor in People door IiP Nederland. De regels rond het assessment zijn redelijk soepel. Uitgangspunt is het 'voortdurende assessment'. Wanneer een organisatie het niet meteen haalt, kan snel weer een nieuw assessment worden aangevraagd, mits de knelpunten niet fundamenteel zijn en meer tijd vragen.

### *Continue verbetering*

Na het behalen van het keurmerk zijn de werkzaamheden met betrekking tot Investors in People niet klaar. De werkzaamheden moeten worden gecontinueerd om ervoor te zorgen dat de organisatie zich verder blijft ontwikkelen in lijn met de behoeften van de organisatie en haar werknemers. In overleg met de assessor zullen regelmatig controle-assessments plaatsvinden en drie jaar na toelating volgt een compleet nieuwe beoordeling. De organisatie moet dan aantonen nog steeds aan de eisen van het keurmerk te voldoen en er baat bij te hebben. Op deze manier wordt continu investeren in mensen, opleidingen en ontwikkeling gewaarborgd.

De beschreven stappen zijn de stappen die moeten leiden tot een manier van denken in de gehele organisatie die nodig is om Investor in People te zijn. Zoals de stappen zijn beschreven, lijkt het verkrijgen van het keurmerk een proces van bijhouden van een administratie en communiceren naar de medewerkers dat aandacht wordt besteed aan ontwikkeling van de medewerkers. Dit is echter een te simpele weergave omdat het gaat om een manier van denken. In het vervolg van deze paragraaf worden een paar kritische noten geplaatst bij de stappen.

### *Een kritische beschouwing van de stappen*

Behalve dat de stappen die worden beschreven in het keurmerk, niet echt verrassend zijn, ontbreken er ook nog enkele zaken die essentieel zijn voor een bruikbaar stappenplan. Ten eerste ontbreekt na elke stap een verplichte kritische beschouwing: willen we nog steeds het keurmerk behalen, wat heeft het tot nu toe gekost, wat gaat het kosten en wat levert het op? Deze kritische beschouwing zal door elke organisatie na afloop van elke stap moeten worden opgenomen en voor de stap 'actie' zelfs per fase.

Ten tweede ontbreken voor de verschillende stappen instrumenten die kunnen worden gehanteerd om de processen in de stappen uit te voeren. Hierbij kan worden gedacht aan enquêteformulieren en interviewschema's voor de inventarisatiefase, een format voor een plan van aanpak, een theorie voor het maken van een opleidingsbeleid voor de

actiefase of voorbeelden van bewijsmateriaal. Het aanpassen en gebruiken van bestaande instrumenten zou organisaties veel tijd besparen.

Ten derde ontbreken vooralsnog ervaringsgegevens over het totale proces van het worden tot en met het blijven van een Investor in People in Nederland. Deze ervaringsgegevens zouden organisaties goed kunnen helpen bij het nemen van bijvoorbeeld de volgende beslissingen: is het nodig een externe consultant in te huren voor de inventarisatie, wie wordt verantwoordelijk voor het project en wie krijgt de verantwoordelijkheid voor de continuïteit van het keurmerk?

De voor- en nadelen voor het nemen van deze beslissingen zijn eenvoudig te bedenken. Maar het nemen van de beslissing wordt vereenvoudigd indien wordt beschikt over casuïstiek van andere organisaties die voor het een of het ander hebben gekozen en hun successen en problemen delen.

### **Tot slot: het belang van Investors in People**

Zoals wellicht duidelijk is geworden uit de voorgaande paragraaf, vergt Investor in People worden veel tijd en energie van alle medewerkers in een organisatie. Deze investering is het waard mits door de organisatie wordt erkend dat de medewerkers het grootste kapitaal van de organisatie zijn.

Hierna wordt een opsomming gegeven van de voordelen die worden genoemd door bedrijven in het Verenigd Koninkrijk vanuit hun praktijkervaring:

- De medewerkers worden zich meer bewust van gezamenlijke doelstellingen. Dat bevordert het werkplezier en is goed voor de arbeidsverhoudingen.
- Het personeelsverloop en ziekteverzuim nemen af.
- De organisatie speelt beter in op veranderende omstandigheden, bijvoorbeeld door gebruik te maken van nieuwe technologische ontwikkelingen.
- Het management krijgt meer zicht op de benodigde opleidingen en ontwikkeling.
- De managers en de medewerkers raken meer betrokken bij de planning.
- De inspanningen voor opleiding en ontwikkeling kunnen worden afgezet tegen een ijkpunt (keurmerk voor strategisch personeelsbeleid).

Van alle voorgaande voordelen kan worden aangegeven dat deze niet zozeer voortkomen uit het streven naar het keurmerk, als wel uit het feit dat er veel aandacht, geld en tijd in de medewerkers wordt gestoken. Hieruit kan worden geconcludeerd dat deze voordelen zonder het keurmerk ook hadden kunnen worden gehaald. De denklijn die sterk verankerd zit in IiP en uitgaat van de volgorde bedrijfsdoelen, HR-doe- len, HRM-actie en duidelijke (te evalueren) resultaten, vinden we ook terug in wat als 'best practice' kan worden beschouwd van strategisch HRM (bijvoorbeeld Armstrong, 2000; Pfeffer, 1998; Becker et al., 2001).

Wat maakt dan dat IiP lijkt te werken? Het geheim zou kunnen zitten in het feit dat er een nogal expliciet commitment wordt aangegaan door het topmanagement, waardoor mensen binnen en buiten de organisa- tie gelegitimeerd worden lastige vragen te stellen over het HRM van een organisatie. Dit commitment wordt vrijwel in de volledige organisatie- literatuur benadrukt als de meest kritieke succesfactor van welke ver- andering dan ook. Dit commitment dwingt managers in veel gevallen tot actie: om te handelen naar hun woorden. Als deze actie dan ook nog eens daadwerkelijk resultaat oplevert, zoals bijvoorbeeld een scherp dalend verloop, hetgeen wij in onze eigen nog beperkte ervaring mochten meemaken, is dit commitment al gauw blijvend.

Desondanks zien wij op dit moment ook nadelen kleven aan een over- haaste poging om Investor in People te worden. In het vervolg van deze paragraaf geven we aan wat Investors in People voor een organisatie kan betekenen en welke nadelen hieraan kunnen kleven. We hebben dit opgedeeld in de volgende secties: belang voor de organisatie, belang voor de markt, belang voor het management en belang voor de mede- werkers.

#### *Belang voor de organisatie*

In tegenstelling tot andere kwaliteitssystemen kan Investors in People door de indicatoren worden aangepast aan de behoeften van elke orga- nisatie. Een organisatie kan de indicatoren vertalen naar de eigen doel- stellingen. Investors in People kan hierdoor worden toegepast op alle organisatie, onafhankelijk van grootte of branche. Het nadeel hiervan is dat dit hoge eisen stelt aan de assessors. De indicatoren stellen wei- nig harde eisen, waardoor beoordelingsfouten gemakkelijk te maken zijn.

Een ander belang voor de organisatie is het inzicht dat wordt verkregen in het personeelsbeleid. Het assessment biedt de organisatie de moge- lijkheid haar beleid en praktijk op het gebied van HRM, business en



ontwikkelings- en opleidingsfaciliteiten te vergelijken met dat/die van andere organisaties. Voor kleine organisaties betekent dit een stimulans om een HRM-beleid op te zetten aan de hand van de indicatoren. Voor bedrijven met een bestaande HRM-afdeling betekent Investors in People een disciplinaire functie, omdat het verbanden legt tussen organisatie-doelstellingen en het HRM-beleid. Hiermee krijgt men meer zicht op het beleid, de structurering en de uitgaven die worden gedaan. Het is daarom niet verbazingwekkend dat sommige Investors in People significant *minder* geld kwijt zijn aan opleidingen dan vroeger.

Een nadeel van deze doelgerichte aanpak is dat de organisatie beperkt wordt om te investeren in ontwikkelingen en opleidingen die niet zijn gerelateerd aan de bedrijfsdoelstellingen. Medewerkers die een MBA doen of een opleiding voor hun eigen persoonlijke ontplooiing, krijgen deze niet meer vergoed of worden niet meer gemotiveerd hiermee door te gaan. Dit kan weerstand veroorzaken bij de medewerkers. Overigens is hier meestal wel een mouw aan te passen.

#### *Belang voor de markt*

Voor de klanten van organisaties zegt het hebben van het keurmerk nog niet zo veel. Anders dan bij ISO garandeert Investors in People niets over de kwaliteit van de geleverde producten en diensten. Daarentegen rapporteren Investors in People regelmatig dat hun medewerkers beter gemotiveerd zijn dan vroeger.

Eventueel toekomstige medewerkers zien aan het keurmerk dat een organisatie investeert in haar medewerkers. In het Verenigd Koninkrijk heeft dit geleid tot een toename van sollicitanten bij de bedrijven die het keurmerk bezitten. In Nederland heeft het keurmerk hiervoor nog onvoldoende bekendheid.

Het keurmerk is op dit punt momenteel nog buitengewoon kwetsbaar. Het is zaak voor Investor in People Nederland om snel bedrijven te interesseren die worden gezien als koplopers in hun sectoren, zodat het certificaat 'status' verwerft.

#### *Belang voor het management*

Voor het verkrijgen van het keurmerk moet een organisatie veranderen in een organisatie die zich bewust is van de bedrijfsdoelstellingen en de prestaties die daarvoor door de individuen worden geleverd. De directie en het management moeten om dit bewustzijn te bereiken veel aandacht besteden aan de medewerkers. Door deze aandacht neemt de motivatie van de medewerkers over het algemeen toe.

Dit veranderingsproces is echter een langdurig proces, waarbij een groot beslag wordt gelegd op de managers die de trekkers van dit proces zijn. Tijdens de pilot in Nederland is gebleken dat veel bedrijven vol enthousiasme van start gingen, maar dat dit snel ten onder ging in de waan van alledag. Het is daarom heel belangrijk om het commitment van het management levend te houden door de leden te betrekken bij acties en interventies en door ze waar nodig te confronteren met hun eigen gedrag.

De leden van het lijnmanagement zullen veel en open moeten communiceren met de medewerkers. Dit kunnen zij alleen doen wanneer hiervoor voldoende tijd wordt gemaakt en wanneer zij beschikken over de informatie waarover moet worden gecommuniceerd. Wanneer het lijnmanagement de tijd en informatie krijgt en de medewerkers voldoende kan motiveren om mee te denken en aan het werk te gaan met de bedrijfsdoelstellingen, blijken de prestaties al snel te verbeteren. Door de betrokkenheid die wordt ervaren, neemt het werkplezier toe.

#### *Belang voor de medewerkers*

Voor medewerkers is het van belang dat zij worden geïnformeerd over en worden betrokken bij de organisatiedoelstellingen. Hiermee wordt de verbondenheid met de organisatie en haar doelstellingen vergroot. Medewerkers worden zich ook meer bewust van het feit dat zij zelf verantwoordelijkheden hebben, zowel naar het bedrijf als naar hun eigen ontwikkeling en opleiding. Ze gaan hierbij bewuster nadenken over hun werk en hun toekomst.

Het nadeel is dat de kans aanwezig is dat medewerkers opleidingen willen volgen die niet direct van belang zijn voor de organisatie. Volgens het keurmerk moeten deze investeringen komen te vervallen. Organisaties zullen een balans moeten vinden tussen de kosten die worden gemaakt voor ontwikkeling en opleidingen en de baten die dit de organisatie oplevert. Deze balans zal moeten worden besproken met de gehele organisatie om te voorkomen dat weerstand optreedt bij de medewerkers. Investors in People geeft niet aan waar de balans zou kunnen of moeten liggen en hoe dit wordt gecontroleerd door de assessor.

Het feit dat het management meer gaat communiceren en meer tijd neemt voor medewerkers, heeft direct effect op de arbeidsverhoudingen, het werkplezier en de betrokkenheid van de medewerkers. Medewerkers staan over het algemeen echter sceptisch tegenover veranderingen en zeker wanneer van hen acties worden verwacht. Een verwijt als 'het management spaart weer voor een nieuw certificaat' is dan gauw

gemaakt en in het beste geval nemen medewerkers een afwachtende houding aan. Het is echter ook mogelijk dat men de hakken in het zand zet. Juist in dit verband is tijdige actie en sturing door het management gewenst.

### Conclusie

De belangen van de verschillende groepen van een organisatie zijn meer betrokkenheid, meer motivatie en een grotere inzetbaarheid van het personeel. Maar om dit te bereiken moet goed worden nagedacht over de nadelen.

Het grootste nadeel is de investering die moet worden gedaan in tijd en geld voor de verandering van houding en gedrag in de organisatie. Deze verandering is onmogelijk in korte tijd te verwezenlijken.

De doorlooptijd van het veranderingsproces en de kosten die hiermee gemoeid zijn, kunnen echter wel in de hand worden gehouden wanneer bij de totale invoering van IiP gebruik wordt gemaakt van een goede planning, instrumenten en ervaringsgegevens van andere invoerings-trajecten. Door hiervan gebruik te maken kunnen bekende valkuilen worden vermeden en weet men van tevoren waar bottlenecks kunnen optreden.

Alle andere genoemde nadelen hangen nauw samen met het commitment dat zowel door de directie als door het lijnmanagement moet worden gegeven aan het traject. De directie zal aan moeten geven dat het project van belang is en dat zij er veel waarde aan hecht. Het lijnmanagement zal het daadwerkelijke werk moeten doen als trekkers van het traject. Zonder het commitment van deze twee groepen is Investors in People bij voorbaat mislukt.

---

### S U M M A R Y

**Investors in People (IiP) is a hallmark, developed around 1990 in the United Kingdom. It stimulates organizations to improve their functioning by investing in further training for their personnel. This article focuses on the history of IiP, how it arrived in the Netherlands, its definition, the steps to acquire it and what it can mean to an organization.**

**Intensive testing of the hallmark from 1991 to 1993 showed a decrease in employee absenteeism and an increase in contentment and producti-**

vity. Personnel motivation, a deeper commitment, better individual development and clearer recognition of effort formed the thrust. One side-effect was client satisfaction. Employees paid more attention to clients when their relationship with the manager improved.

In 1997, the hallmark became known in the Netherlands – it was mentioned in a debate on employability and in the government presentation of the action plan ‘Life-Long Learning’. In 1998, the Ministry of Economic Affairs gave the go-ahead for an liP pilot project, which again showed reduced absenteeism and improved motivation. liP is linked to lasting employability and to binding scarce employees to organizations.

Four fundamental principles (commitment, planning, action and evaluation) are further broken down into twelve indicators. All organizational levels are addressed. Training and education are geared to organizational goals and made available to all employees. Managers’ commitment is of the greatest importance. Evaluation is complex and not always based on monetary profit. The five steps to obtain and maintain the hallmark:

- 1 Take inventory.
- 2 Go into action.
- 3 Assess.
- 4 Obtain the hallmark.
- 5 Improve continuously.

Still needed are an obligatory, critical analysis at each step toward the hallmark, instruments to execute the steps and experiential data of the process as a whole.

The liP secret seems to lie in a real-action commitment made by top management. An organization, regardless of size, is forced into awareness of company goals and the role of each employee in their achievement.

As a hallmark, liP does not guarantee quality but can tell a potential employee something about the employer. In the Netherlands, trend-setting companies will have to become interested to give the certificate status.

## Literatuur

- Armstrong, M. (2000). *Strategic human resource management: A guide to action*. London: Kogan Page.
- Becker, B.E., M.A. Huselid en D. Ulrich (2001). *The HR Scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- IiP Nederland (2000). *Better people, better business*. Rotterdam.
- IiP Nederland. Website: [www.iipnl.nl](http://www.iipnl.nl).
- IiP UK. Website: [www.iipuk.co.uk](http://www.iipuk.co.uk).
- Kaplan, R.S. en D.P. Norton (1992). 'The balanced scorecard-Measures that drive performance'. *Harvard Business Review*, 70, januari-februari, pp. 71-79.
- Kooimans, A. (2000). 'IiP in de praktijk'. *Personeelsbeleid*, 2000, 36 (1).
- Kooimans, A. (1999). 'EZ jaagt aan'. *Personeelsbeleid*, 1999, 35 (11).
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press.

