

## Ervaringen van een Investor in People sinds 1996

Stijn de Vries

**Comfort Card Nederland bestaat sinds 1985 en is gevestigd te Houten. De organisatie is specialist en marktleider op het gebied van op maat gemaakte creditcardconcepten. In Nederland zijn circa 1 miljoen mensen in bezit van een loyaltycard, waarmee bij circa 8000 acceptatiepunten (winkels en dergelijke) op afbetaling kan worden 'betaald'. Bij Comfort Card Nederland werken circa 250 mensen.**

Comfort Card is zelfstandig onderdeel van een grote Engelse bank. Vanuit die hoek werd de organisatie in 1995 in contact gebracht met het keurmerk IiP. Het bankonderdeel waartoe Comfort Card behoorde, was al volop bezig met certificering en 'bestoof' de Nederlandse dochter met het gedachtegoed. Dit vormde eind 1995 aanleiding om officieel 'op te gaan' voor het keurmerk. In 1996 was certificering een feit en kon Comfort Card zich feitelijk 's Nederlands eerste gecertificeerde Investor in People noemen. Een eer die toentertijd uiteraard nog maar op weinigen indruk maakte, wegens de onbekendheid met het keurmerk in Nederland.

In 1996, na de eerste certificering, werd afgesproken om een volgend assessment drie jaar later te laten plaatsvinden, in 1999. De organisatie groeide in de tussenliggende tijd zeer sterk en onderging in een heel

andere gedaante de tweede certificering. Ook het keurmerk had een aanzienlijke professionalisering ondergaan. De certificering van 1999 kenmerkte zich door een nog hoger 'papieren tijger'-gehalte dan de eerste certificering, aangevuld met zeer intensieve interviewrondes met medewerkers. Het zestien pagina's tellende eindrapport ging in detail in op alle indicatoren, het geleverde (papieren) 'evidence' en de feedback uit interviews. Het rapport, opgesteld door de assessor van IiP UK, schetste een gedegen beeld van de sterke en zwakke punten van de organisatie in relatie tot het keurmerk en bevatte een reeks verbeterpunten. Ten aanzien van het laatste werd overeengekomen dat na anderhalf jaar (dus begin 2001) een tussentijds 'mini-assessment' ('post recognition review') zou plaatsvinden om de vorderingen van de organisatie te meten ten aanzien van de verbeterpunten. Voor eind 2002 staat weer een volledig, derde, assessment gepland.

In deze bijdrage wordt vooral ingegaan op de ervaringen ná de certificering van 1999. Tussentijds ijkpunt in deze periode vormde het eerdergenoemde 'mini-assessment'. Ten aanzien van alle ervaringen met het keurmerk dient te worden opgemerkt dat Comfort Card tot op heden met IiP UK werkt. Het Nederlandse IiP-keurmerk verschilt inhoudelijk niet van het Engelse, maar lijkt gegeven de Nederlandse organisatiecultuur

(gelukkig) een minder formeel 'checkbox'-karakter te hebben dan het Engelse.

### **Commitment**

Bij de voorbereidingen van de tweede certificeringsronde heeft Comfort Card veel energie gestoken in het verkrijgen van commitment voor het keurmerk en communicatie in het algemeen binnen de organisatie. Het personeels- en organisatiebeleid ondervond hierdoor een sterke stimulans. Gevolg hiervan was dat het gedachtegoed van liP tot uitdrukking kwam in nieuwe of aangepaste personeelsinstrumenten. Zo werd bijvoorbeeld het intern uitrollen en communiceren van afdelingsplannen en het koppelen van afdelingsdoelstellingen aan individuele prestaties vastgelegd in beleid; doelen en prestaties van de organisatie worden vier keer per jaar in kwartaalbijeenkomsten onderal het personeel gedeeld en elke medewerker valt onder een bonusregeling, waarbij de score op afdelings- en persoonlijke doelen telt. Onder leiding van de afdeling P&O is getracht liP op een permanente manier vast te leggen in het P&O-instrumentarium en het daarmee deels onafhankelijk te maken van de menselijke factor, lees: de al dan niet overtuigde manager.

Opmerkelijk is dat de vernieuwingsdrang die voorafgaand aan de feitelijke certificering op gang kwam, ná certificering veel moeilijker was vast te houden. De top van de organisatie gaf als eerste krachtig haar commitment af, maar verloor ook als eerste haar belangstelling. Terwijl de onderste lagen van de organisatie nog niet 'om' waren, dreigde de noodzakelijke druk daarvoor van de top al te verdwijnen. Verbeteringen aan het personeelsinstrumentarium, voorzover mogelijk in lijn gebracht met het gedachtegoed van liP, ondervangen zo'n gemis maar gedeeltelijk.

Ziehier de alom terugkerende problematiek van het vasthouden van commitment door de hele organisatie heen en het communiceren met personeel als cruciale factoren voor het blijvende succes van liP. Ziehier ook de feitelijk gigantische opgave die liP teweegbrengt: de creatie van een andere organisatiecultuur. Die opgave reikt veel verder dan de acties voortkomend uit de score op indicatoren doen vermoeden en is niet in een actieplannetje te bevatten.

Gevaar van verlies aan commitment, zoals ervaren binnen de organisatie, heeft geresulteerd in compensatiegedrag door de afdeling P&O. Behalve dat deze hoe langer hoe meer enige trekker van veranderingen werd, werd getracht meer en meer te verankeren in instrumenten. Aan de ene kant werkte dit zeer goed, maar tegelijkertijd leverde het soms situaties op waarin manager en medewerker tegenover P&O stonden: geen treffen-der bewijs van wat het gevolg kan zijn van falend commitment c.q. het belang om commitment te allen tijde te creëren, te bewaken en te evalueren.

liP kan voor en tegen de organisatie werken, zo is gebleken. Naast de vele merkbare positieve kanten van liP heeft het management soms ook de neiging om zich erachter te verschuilen ('Van mij mag die training best, maar volgens P&O past het niet binnen liP'). De medewerker legt soms onverwachte verbanden ('Is dit nou de koffie bij een Investor in People?'). Medewerkers hebben de neiging om de vraag te stellen: 'What's in it for me? Veranderen is okay, maar wat levert mij dat op?' Een vraag waarop het antwoord van 'tussen de oren' moet komen, niet uit plannen of beleid. liP kan dus tégen het bedrijf werken, iets waarop met name het management alert moet zijn én kordaat op moet inspelen.

Het toewerken naar de tweede certificering en daarna het 'mini-assessment' ging bij Comfort Card gepaard met veel energie en goede voornemens. Aanvankelijk is het niet moeilijk om iedereen te enthousiasmeren. Het kan alleen maar beter worden... Elk succes wordt gevierd en terecht. Maar hoe verder het proces reikt en zodra stappen moeten worden herhaald, lijkt elke volgende stap minder ver te reiken. Het vasthouden van belangstelling is moeilijker dat het creëren ervan. Maar pas op! Het is een denkfout om liP te zien als een tijdelijk project. Het is vooral het begin van een blijvend proces. Daarom is commitment zo belangrijk: begin je eraan, dan is er geen weg terug. Een organisatie dient berekend te zijn op die permanente inspanning en haar resources daarop af te stemmen. En die resources dienen verder te reiken dan de goede wil en inzet van een afdeling P&O.

Binnen Comfort Card diende liP niet als excuus om het personeelsbeleid te renoveren, noch was het aanleiding 'om met personeelsbeleid te beginnen'. Een reeds sterk personeelsbeleid binnen Comfort Card bewees al dat ook zonder liP doelen konden worden gerealiseerd. Maar het liP-proces wees wel de route naar samenhang tussen datgene waartoe het personeelsbeleid dient: het ondersteunen van de optimale inzet van medewerkers teneinde persoonlijke en organisatiedoelen te realiseren. Ziehier de verbreding die gaandeweg is aangebracht in de doelen van liP binnen Comfort Card: liP niet als test voor opleidingsbeleid, maar liP als handvat om op permanente wijze na te denken over de afstemming van mensen, als belangrijkste productiefactor van Comfort Card, en organisatiedoelen. De kracht van het keurmerk is dat het die ruimte biedt en een minimaal voorschrijvend gehalte heeft over hoe instrumentarium eruit moet zien of een aanpak moet luiden.

Drs. S. de Vries werkte tot 1 juni 2001 bij Comfort Financieringen Nederland ('Comfort Card') als manager P&O en is tegenwoordig werkzaam als Continental Europe HR Manager bij DuPont Sabanci Polyester Europe B.V. te Hoofddorp.