



# Zwolle aan Zee

Lydia Lijkendijk

Zwolle

## Het verhaal achter baanbrekend HRM-beleid met behulp van Investors in People

'Investors in People helpt om doelen te bereiken en het beste uit mensen te halen. Het helpt om nóg beter de beste te kunnen zijn.' Dat zegt Marcella Rijkschroeff-Gordon, hoofd HRM van de gemeente Zwolle.

# Investors in People

## Een goed verhaal

Investeren doen bedrijven van oudsher in kapitaalgoederen. In het machine- en wagenpark en in vastgoed, bijvoorbeeld. Organisaties die geen fysieke, tastbare producten afleveren, beschikken over intellectueel kapitaal <sup>2</sup>, dat zich vooral manifesteert als 'menselijk kapitaal'. De mens als factor waar waarde aan toegekend kan worden, maakt de mens ook een factor waarin geïnvesteerd kan worden. Je kunt er geld in pompen en er komt toegevoegde waarde uit om het oneerbiedig te zeggen.

Een organisatie wil investeren in mensen om doelen te bereiken die met die mensen gerealiseerd kunnen worden. Geen organisatie is filantropisch, ook de overheid niet. De term 'investeren' veronderstelt dat er een zeker rendement terugkomt naar de investeerder. 'Beleggen met een productieve bestemming', zegt de dikke Van Dale.

Er zijn verschillende manieren om te investeren in mensen. In het hoofdstuk Leren & Ontwikkelen kunt u bijvoorbeeld lezen hoe Zwolle opleiding van mensen inzet als manier om doelen te bereiken. Ook het geven van ruimte en verantwoordelijkheid aan mensen zodat zij eigenaar kunnen zijn van hun werk is een manier van investeren. Daarover kunt u meer lezen in het hoofdstuk Eigenaarschap.

Om maximaal resultaat te behalen van de investeringen voor zowel organisatie als medewerker, biedt het keurmerk Investors in People een goede basis. Het is een kader waarbij de organisatie en haar doelen centraal staan en de medewerkers ingezet worden om de doelen te halen.

## Beleving bij de doelen

Zwolle heeft erop ingezet dat alle mensen, die samen de organisatie vormen, gezamenlijk voor de doelen gaan die de gemeente wil bereiken. Dat gaat het beste als mensen zelf een beleving hebben bij die doelen. HRM heeft dit gestimuleerd door in te zetten op een gedeelde betekenis van alles wat we doen als organisatie en waar dat toe moet leiden. Daarbij heeft de gemeente ook een adequaat instrumentarium ontwikkeld dat daarbij wordt gebruikt. De managers geven de richting aan en de medewerkers bekijken hoe ze op hun eigen manier in die richting kunnen werken. Medewerkers krijgen een doel, maar ze krijgen geen manier aangereikt om bij dat doel terecht te komen; ze krijgen een bestemming, geen spoorboekje.

Zwolle gaat er daarbij vanuit dat de medewerkers heel goed in staat zijn om te bepalen hoe ze bij kunnen dragen aan het behalen van de doelen die gesteld zijn. En hoe ze hun bestemming willen bereiken, op een manier waar ze zelf ook gelukkig van worden. Desnoods in het paars of op hun kop.

Maar als organisatie moet je wel met een goed verhaal komen. Er is geen medewerker meer te vinden die rücksichtloos aan de slag gaat. Je wilt tenminste weten waaróm je aan de slag moet. Het

<sup>2</sup> Leif Edvinsson en Thomas Stewart verdelen het menselijk kapitaal in drie delen: menselijk kapitaal (de verzameling know how binnen een organisatie), structureel kapitaal (de ontastbare waarde van een organisatie, zoals de goede naam en faam van een merk) en klantkapitaal (waarde in de vorm van goede relaties met klanten.)

verhaal kan gaan over vernieuwing, borging van gedrag, verandering of klantgerichtheid. Het verhaal geeft betekenis aan wat we doen. Overigens is het wel een verhaal dat geworteld is in de realiteit; het is er één uit de categorie non-fictie. Geen sprookjes voor Zwolle!

## Investors in People kadert het verhaal.

De praktijk van Zwolle leert dat het keurmerk een belangrijke bijdrage levert aan de (interne) communicatie. Het geeft handen, voeten, betekenis aan wat we doen. En daarmee vormt het een basis voor effectieve bedrijfsvoering.

In dit hoofdstuk wordt uitgelegd wat Investors in People is, wat het beoogt, wat we er in Zwolle mee kunnen en willen. Tot nu toe is Zwolle de enige gemeente die het keurmerk heeft. Maar dat hoeft niet zo te blijven, liever niet zelfs. Ons proces van verandering en verbetering stimuleert wellicht ook andere organisaties om voor certificering te gaan.



Pien van der Does, hoofd projectmanagement bij de eenheid Ontwikkeling: 'Iedereen is ontzettend aardig voor elkaar, mensen zijn erg behulpzaam en ik heb nooit het idee gehad dat ik pootje werd gelicht. Desondanks vind ik dat we best kritischer naar elkaar kunnen kijken dan we nu doen. Veel positieve kritiek op de inhoud en van scherper soort vragen kunnen we alleen maar beter worden.'

## Investeren in mensen betaalt zich terug

# Happy in Zwolle

De basisfilosofie van Investors in People is dat tevreden mensen leiden tot tevreden klanten en uiteindelijk tot rendement. Het doel van liP is dat de burger de positieve resultaten merkt van de investeringen die de organisatie pleegt in de medewerkers. Investerings, die bovendien gekoppeld zijn aan organisatiedoelstellingen. 'Je moet niet gelóven dat investeren in mensen loont, maar de resultaten ervan aantonen.'

Dave Hagnaars is directeur van BSI Management Systems B.V. Zijn bedrijf certificeert bedrijven en organisaties op grond van allerlei normen en kenmerken. Daarvan zijn ISO 9001 voor kwaliteitsmanagementsystemen en ISO 14001 voor milieuzorgsystemen de bekendste. 'Daarnaast houden wij ons bezig met erkenning op basis van Investors in People', zegt Hagnaars.

Zelf is Hagnaars sinds de jaren negentig betrokken bij Investors in People (liP). 'Investors in People is een Brits keurmerk dat in het leven geroepen werd omdat Margaret Thatcher de concurrentiekracht van het Britse bedrijfsleven wilde verbeteren. Eén derde van de beroepsbevolking in Groot-Brittannië werkte eind jaren negentig bij een liP-erkend bedrijf.'

Het keurmerk kwam rond die tijd naar Nederland omdat het Ministerie van Economische Zaken wilde weten of liP ook aan zou slaan bij het Nederlandse bedrijfsleven. Er volgde een succesvolle pilot, waarbij Hagnaars – toen nog consultant bij KPMG – van het begin af aan betrokken was. Hij hielp met het opzetten van Investors in People Nederland, aanvankelijk onderdeel van Syntens, en werd één van de eerste liP-assessors.

'Ik heb veel assessments gedaan en doe ze als ik tijd heb nog steeds', zegt hij. 'In de loop van de tijd heb ik meer dan duizend mensen geïnterviewd voor liP. Dat is ook voor mijzelf een goede leer-school geweest en bovendien is het leuk om te doen.'

## Bewijs verzamelen

Hagnaars heeft veel ervaring met liP binnen de overheid. Daarom werd hij in de zomer van 2007 door Zwolle benaderd om het Investors in People onderzoek te doen. In het initiële onderzoek keek Hagnaars eerst naar een portfolio van documenten. 'Daaruit blijkt wat de organisatie allemaal gedaan heeft, welke trainingsfaciliteiten er zijn, wat de strategie is, wat de visie, hoe het trainingsprogramma daarop aansluit, hoe de jaarcyclus eruit ziet, hoe vaak er formele functioneringsgesprekken



zijn, of er een Concernopleidingsaanbod is en noem maar op.' Het tweede deel van het onderzoek bestaat uit een objectieve steekproef van mensen die geïnterviewd zijn, individueel of in groeps gesprekken. Hagens: 'We hebben met z'n tweeën tachtig mensen geïnterviewd. Dat is veel, ja. Maar het is nodig om een oordeel te kunnen vellen over een organisatie. IIP is geen statistische wetenschap. De vragen die we stellen, en die kunnen verschillen van gesprek tot gesprek, hebben betrekking op de indicatoren (zie kader). Het gaat erom dat we voldoende bewijs en informatie proberen te verzamelen op al die indicatoren.'

In augustus 2007 werd Zwolle erkend als Investor in People. 'Dat keurmerk mag een organisatie behouden voor een periode van drie jaar. In die tijd komen we na anderhalf jaar langs om te kijken wat de organisatie gedaan heeft met de aanbevelingen tot verbetering. In Zwolle hebben we begin 2009 een tussentijdse review gedaan.'

## Effectiviteit

Gemeente Zwolle beschikt in het algemeen over een mensgerichte cultuur, vindt Dave Hagens. 'Dat merk je op alle niveaus', zegt hij. 'Het HRM-beleid heeft de afgelopen jaren een sterke ontwikkeling doorgemaakt, met zichtbare resultaten. Na de reorganisatie in 2001 is er veel veranderd om HRM beter te positioneren in de organisatie. Vanuit de directie is er een sterk commitment gekomen om te investeren in mensen. Dat herkennen medewerkers ook, net als verbeteringen in het HRM-beleid, dat is opvallend.'



**Investors in People is een kapstok om de optimalisering van het HR-beleid aan op te hangen**

Er wordt veel gedaan aan de ontwikkeling van mensen. Niet alleen door het aanleren van betere vaardigheden, maar ook doordat de opleiding aansluit bij wat Zwolle wil bereiken. De Jaarplancyclus heeft hier ook een belangrijke rol in; die wordt goed en gedisciplineerd uitgevoerd, het is niet zo dat er wel 's een jaar geen RGA-gesprekken plaatsvinden.'

Het zijn allemaal succesfactoren van Zwolle, vindt Hagens. 'Wat van belang is, is dat het er bij IIP niet om gaat om zoveel mogelijk geld uit te geven aan de opleiding en ontwikkeling van mensen. Het gaat erom het geld dat je uitgeeft zo effectief mogelijk te besteden.' Die effectiviteit is best lastig om aan te tonen, erkent Hagens. 'Een gemeente levert heel veel verschillende producten en diensten aan de samenleving. Daardoor is het niet altijd makkelijk om gemeenschappelijke doelen te hebben en te meten hoe opleiding en ontwikkeling daaraan bijdragen.'

Ik was ook assessor bij TNT Post en daar gaat het erom dat vijftigduizend mensen ervoor zorgen dat de post op tijd en op het juiste adres afgeleverd wordt, punt. Bij een gemeente is dat ene doel veel moeilijker te vinden. Maar Zwolle heeft enkele centrale programma's waaraan opleiding en ontwikkeling een bijdrage wil leveren. Door aan te haken bij die programma's is er een gemeenschappelijke ambitie en een gezamenlijk doel waaraan iedereen kan bijdragen.'

Die programma's zitten goed tussen de oren, vindt Hagens. 'Uit de tussentijdse review bleek dat mensen steeds meer voorbeelden kunnen geven van de manier waarop zijzelf een inbreng kunnen leveren aan die programma's. En dat is belangrijk, want het is wel leuk om gemeenschappelijke programma's te hebben, maar het gaat erom dat de cultuurverandering die je daarmee wilt bewerkstelligen ook landt in de organisatie. En dat mensen zich afvragen hoe ze eraan kunnen bijdragen.'

Dan blijkt bijvoorbeeld dat mensen geen beleid gaan zitten maken vanuit een kantoor, maar eerst gaan praten met partijen in de stad. Dat leeft binnen de organisatie en dat geldt voor alle drie de programma's.'

## Enthousiasme

Wat vooral gebleken is uit de gesprekken die Hagenaars gevoerd heeft met medewerkers van Zwolle, zowel in 2007 als bij de tussentijdse review, is dat mensen zich happy voelen bij de gemeente, zegt hij. 'De basisfilosofie van Investors in People is dat tevreden mensen leiden tot tevreden klanten en uiteindelijk tot rendement. Ik heb veel assessments gedaan voor liP, maar Zwolle is één van de organisaties waarbij ik die basisfilosofie het sterkst ontwikkeld vind. Als je met mensen praat, stralen ze enthousiasme uit.'

Het Investors in People keurmerk heeft vooral waarde richting de arbeidsmarkt. 'Je kunt als organisatie zeggen dat je Investor in People bent en dat dat door een externe partij is beoordeeld. Dat geeft extra uitstraling op de arbeidsmarkt en helpt om goede mensen binnen te krijgen. Gemeente Zwolle is, net als andere organisaties, aan het vergrijzen. Dus de komende jaren zal er een vervangingsvraag rijzen. Als gevolg van liP, en trouwens ook van het beste werkgeverschap, komen er spontane sollicitaties en is er een vrij hoge respons op vacatures. Je ziet dus dat die uitstraling in de praktijk effect heeft.' Overigens, nuanceert Hagenaars, is liP in Nederland nog niet zo succesvol als in Engeland. 'In Engeland is het bekender op de arbeidsmarkt, in Nederland zegt het niet iedereen wat.'

## Trots

Zwolle is de enige gemeente met het liP-keurmerk. Behalve dat dat helpt om mensen aan te trekken, creëert het ook trots bij de medewerkers, zegt Hagenaars, en is het een kapstok om de optimalisering van HR-beleid aan op te hangen. 'Het keurmerk heeft dus ook intern uitstraling', zegt hij. 'Uit Brits onderzoek blijkt dat organisaties mét het liP-keurmerk op verschillende parameters significant hoger scoren dan organisaties die het keurmerk niet hebben - 7-. Mensen vinden hun baan leuker, ze voelen zich zekerder in hun werk. Dat heeft weer positieve effecten op ziekteverzuim en de bottomline daarvan is dat het geld oplevert.'

Wat kan Zwolle doen om kennis over liP te delen met andere gemeenten en wellicht die gemeenten hier ook warm voor te maken? Hagenaars: 'Door het uit te dragen. Er zijn al veel gemeenten die een kijkje komen nemen hoe Zwolle het doet. Dit boek is ook een manier om de filosofie uit te dragen. En stel je kennis ter beschikking aan andere gemeenten, bijvoorbeeld via een kennisbank waar je best practices deelt.'

## Menukaart

Zwolle heeft begin 2009 de eerste tussentijdse review gehad. 'De conclusie daarvan is dat Zwolle sinds 2007 verbeteringen heeft doorgevoerd', constateert Hagenaars. 'liP is een ontwikkelingsgericht keurmerk, dus de bedoeling is wel dat geprobeerd wordt dingen nog verder te verbeteren. Daar hebben we de nodige voorbeelden van gezien. Zo is er meer aandacht gekomen voor de Jaarplancycclus, voor het maken van resultaatgerichte afspraken. Mensen zijn zelf veel meer betrokken bij de voorbereiding van die afspraken. En de drie gemeenschappelijke thema's bijvoorbeeld, leven nu veel meer dan in 2007. Hoewel Kostenbewust & lenig beter kan worden ingevuld. Mensen weten niet precies hoe zij daaraan kunnen bijdragen. Ook mag er kritischer gekeken worden naar wie welke training volgt.'

<sup>7</sup> Uit de job satisfaction survey UK, Planet Research, March 1999 (Bron: liP UK) blijkt bijvoorbeeld dat 94% van de medewerkers van liP-gecertificeerde bedrijven zijn of haar werk leuk vindt, t.o.v. 37% bij niet liP-gecertificeerde bedrijven. 57% ervaart daadwerkelijke betrokkenheid bij zijn of haar werk en organisatie, t.o.v. 3% bij organisaties die niet liP-erkend zijn. 39% is het eens met de visie, ambitie en strategie van de organisatie, t.o.v. 1% bij niet gecertificeerde organisaties.

Het Concernopleidingsaanbod is soms een menukaart waaruit mensen maar wat kiezen zonder dat duidelijk is wat een training aan rendement oplevert. Door creatief om te gaan met middelen en potjes is ook onduidelijk wat opleiding en ontwikkeling eigenlijk kost.'

Een verbeteringsslag kan ook gemaakt worden met het introductieprogramma voor nieuwe medewerkers. Hagnaars: 'De concernbrede activiteiten worden als heel goed ervaren, daar zijn mensen happy mee. Maar tussen de eenheden verschilt de aanpak te veel. Sommige afdelingen werken netjes en keurig met een inwerkprogramma. Andere afdelingen laten mensen meer aan hun lot over.'

## Zichtbaar maken

Het beste werkgeverschap en het liP-keurmerk zijn Zwolle niet aan komen waaien. Hagnaars: 'Er is een groot commitment vanuit de organisatie. De directie en het management zijn bereid om aan de opleiding en ontwikkeling van mensen te werken. Daarnaast heerst er een mensgerichte cultuur in de organisatie. De gemeentesecretaris is gewoon benaderbaar. Mensen voelen zich daardoor happy in de organisatie en dat zie je terug in de resultaten van zo'n beste werkgeversonderzoek én bij de resultaten van liP.'

Het is belangrijk dat Zwolle zichtbaar blijft maken wat liP de organisatie oplevert. 'Geef aandacht aan je successen', zegt Hagnaars. 'Uiteindelijk gaat het erom dat je de rendementen laat zien aan de samenleving. Aan hoe de dienstverlening van de gemeente ervaren wordt, zou je de resultaten van liP af moeten kunnen zien. Dat zou een positief effect moeten hebben. Dan hoef je niet alleen meer te gelóven dat je moet investeren in mensen, maar kun je ook aantonen dat het resultaten oplevert.'

Investors in People

Met Investors in People als voertuig

## Een goede werkgever zijn en blijven

Investors in People is een keurmerk, geen wondermiddel. Wel maakt het inzichtelijk hoe je er als organisatie voor staat en waar je nog kunt verbeteren. Het helpt om doelen te bereiken en het beste uit mensen te halen. 'Het helpt om nóg beter de beste te kunnen zijn.'

De kern van het succes van Zwolle is gelegen in de ruilrelatie tussen werkgever en werknemer. Dat zegt Marcella Rijkschroeff- Gordon, hoofd HRM van de gemeente Zwolle. 'Die ruilrelatie is in Zwolle heel goed ingericht', vindt zij. 'Het is helder wat de gemeente als werkgever biedt en wat zij vraagt van de werknemer. Daarbij is oog voor talent en wat de medewerkers meebrengen. Daarin hebben we ons geprofessionaliseerd. Maar die ruilrelatie, dat is de kern.' Elders is dat niet zo, weet Rijkschroeff. 'Binnen andere gemeenten kom je vaak tegen dat een profiel de functie behelst. Op basis van die functie wordt gekeken of iemand geschikt is. Er wordt langzamerhand wel meer gekeken naar wie of wat de organisatie is en welke mensen die organisatie wil hebben. Maar in Zwolle is dat veel meer in één lijn met elkaar: kernwaarden, HRM-sporen die aangeven hoe we met organisatieontwikkeling omgaan, de uitgangspunten van leiderschap. Het staat niet alleen in een profiel, het is écht zo. Het concept is doorleefd.'



Als andere onbetwiste succesfactor wijst Rijkschroeff de gemeentesecretaris aan die als vaandriger voor HRM baanbrekend te werk is gegaan. 'Er zijn middelen gecreëerd waardoor HRM als sturende factor in de organisatieontwikkeling terecht is gekomen. De invloed die een gemeentesecretaris kan uitoefenen is van groot belang voor het welslagen van een missie en het bereiken van je doel als organisatie. Je kunt als HRM van alles bedenken, maar als de gemeentesecretaris zegt: "Veel succes ermee" en zich omdraait, dan haal je het er niet echt uit, hoor.'

### Bouwstenen

Zwolle wil een hele goede werkgever zijn en dat ook blijven. 'Dat we Investor in People zijn, is een belangrijk voertuig om onszelf steeds te verbeteren', zegt Rijkschroeff. 'Het geeft ons inzicht in die aspecten die we nog aan moeten pakken om net even dat stapje beter of strategischer te kunnen werken dan we nu al doen. IIP is langzijdig gekomen op het moment dat de organisatie al een heel eind op streek was met investeren in mensen. We wilden eens kijken of datgene wat we al deden eigenlijk wel van niveau was. Toen in de eerste meetzitting bleek dat we al een heleboel bouwstenen hadden, bleek de stap naar certificering niet heel erg groot meer en hebben we alles ingezet om dat keurmerk te halen.'

Waarom wilden we dat keurmerk eigenlijk hebben? Rijkschroeff: 'Eén van onze unieke selling points is dat wij de ontwikkeling van onze mensen heel serieus nemen en daar onze investeringen op afstemmen. Dat betekent dat we er continu op uit zijn om mensen datgene te laten doen waar ze goed in zijn en nog beter in kunnen worden, ter verbetering van onze dienstverlening en prestaties. Daar investeren we structureel in, dat is onderdeel van onze organisatie. En dat is nu juist wat liP wil: dat er blijvend geïnvesteerd wordt in mensen.'

Met het keurmerk dragen we onze visie uit. Bovendien: Zwolle meet zich graag met anderen, we mogen graag zien wat het waard is wat we doen. Wij vinden het ook belangrijk dat mensen zich ervan bewust zijn dat hun bijdrage van invloed is op de prestatie van deze organisatie. Als twaalfhonderd mensen daarvan doordrongen zijn, dan heb je iets in handen. Dat noemen ze 'flow'. Daarmee kun je de dienstverlening aan de burger een hele waardevolle impuls geven.'

## Goudhaantjes

Het liP-keurmerk geeft op een heldere, transparante manier weer waar Zwolle zich als organisatie nog in kan verbeteren. 'liP helpt ons om nóg beter de beste te kunnen zijn. Uit het onderzoek van BSI blijkt bijvoorbeeld dat we onze Jaarplancyclus nog een stuk strategischer in kunnen zetten. Als je je wilt doorontwikkelen als professionele netwerkorganisatie en wilt winnen aan slagkracht, dan is zo'n waardevol hulpmiddel als liP heel bruikbaar om prestatieverbetereing op de agenda te houden. liP levert ons inzicht op in de mate waarin we ons verder kunnen verbeteren en doorontwikkelen. En het levert onderscheiding op de arbeidsmarkt, het levert kandidaten op voor onze vacatures en aandacht van andere partijen. Het is goed voor onze profilering.'

Die profilering, dat kan helemaal geen kwaad, vindt Rijkschroeff. 'Je drinkt Coca-Cola, je loopt op Nike, en je werkt bij Zwolle'. Dat is de kracht van ons beeldmerk. liP voegt daar iets aan toe. Wij willen graag de goudhaantjes verleiden om bij ons te komen werken. En daar vervolgens ook niet krampachtig mee omgaan. Kwalitatief en professioneel leiderschap bindt mensen niet met gouden kooien.

'Goudhaantjes blijven zo'n vier jaar en gaan daarna weer verder. Zorg ervoor dat je in de tussentijd het beste uit mensen haalt en ga met ze in gesprek over wat ze kunnen toevoegen aan deze fase die de gemeente nu doormaakt.'

Op dit moment komt gemeente Zwolle in een wat strategischer fase, het pionieren en ontdekken is er nog wel, maar vindt meer plaats binnen de al gemaakte sporen. 'Het gaat nu meer om verdiepen en doorontwikkelen', zegt het hoofd HRM. 'Het mooie van liP is dat het ons een gezamenlijke taal biedt om betekenis te verlenen aan wat we doen. En zingeving. En binding. Dat betekent: elke morgen om half zeven je bed uit om iets van jezelf aan deze organisatie te geven.

De organisatie als bron van zingeving, dat is eigenlijk het ultieme doel.' En dat heeft niets met religie te maken, zegt Rijkschroeff. 'Het is zakelijk, we streven doelen na en willen verschil maken voor de lokale samenleving, we willen de stad maken. Dat zijn de hogere doelen. Iedere leidinggevende moet wat mij betreft weten waarom zijn medewerkers elke dag opstaan om naar kantoor te komen om iets van zichzelf hier te brengen. Wat drijft mensen? Als je dat weet, weet je hoe je met talenten, wensen en behoeften om moet gaan. liP biedt met tien indicatoren daar een meetlat voor, het biedt een taal, een voertuig. Maakt zichtbaar wat mensen drijft, wat je uit hen kunt halen en wat het toevoegt.'

## Willen is kunnen

Net na de reorganisatie was het adagium: 'Willen is kunnen.' Rijkschroeff: 'Er was een stip aan de horizon en daar ging Zwolle heen. Nu de organisatie in een andere fase komt, nu de stip wat dichterbij komt, roepen we niet meer 'willen is kunnen', hoewel dat nog steeds zo is, maar we hebben het nu meer over inspireren en uitdagen. We stellen het talent van mensen centraal. Vanuit het talent kijken we naar intrinsieke motivatie en naar hoe mensen gestimuleerd en uitgedaagd kunnen worden. De fase waarin de organisatie zich bevindt, is van invloed op de speerpunten in het HRM-

programma. HRM is inmiddels doorgedrongen tot in de haarvaten van de organisatie. Met HRM kunnen we de ontwikkeling van de organisatie sturen.'

## Delen

Het delen van kennis en ook de kennis over liP is waardevol, vindt Marcella Rijkschroeff. 'We zijn op dit moment bezig om in het kader van de interregionale samenwerking naar een kenniscentrum toe te groeien. Daar zijn we vanuit de expertrol bij betrokken. We schuiven aan, juist als het gaat om kennis delen. Het is belangrijk dat overheidsorganisaties kennis delen omdat we allemaal belang hebben bij het dienen van onze samenleving. Gemeenten realiseren zich steeds meer dat ze het niet alleen kunnen, alles staat of valt met de samenwerking die gemeenten tot stand kunnen brengen.'

Ook maakt Zwolle deel uit van een samenwerkingsverband met de top 4 van beste werkgevers in de non profit: het Ministerie van Binnenlandse Zaken, waterschap Brabantse Delta en de gemeente Amersfoort. 'We werken met elkaar samen en leren van elkaar. Daar doen we als organisaties ons voordeel mee', zegt het hoofd HRM. 'En uiteindelijk doet de samenleving daar ook haar voordeel mee.'

Zwolle is een open systeem. We laten ons beïnvloeden door anderen, door hun ideeën en hun kracht. De bewustwording dat we het niet alleen kunnen, maakt ons sterker. Zo willen wij anderen ook helpen om stappen te maken. Dit boek past ook bij het delen van kennis, zoiets hoort ook bij ons.'

## Duurzaam

Duurzame inzetbaarheid is één van de resultaten van liP. 'Want je werkt continu aan het plannen, organiseren en evalueren van het werk. Dat begint bij een individuele medewerker. En omdat iedereen binnen de organisatie zich daarmee bezighoudt –van eenheid, tot afdeling tot sectie- komt er een beweging. Wel moeten wij ons voortdurend afvragen of we alles wat we doen altijd strategisch inzetten, ten nutte van wat we in het bedrijfsplan hebben afgesproken. liP is een geschikt voertuig om de verbinding tussen alles wat je doet duidelijk te maken.'

' Je drinkt Coca-Cola, je loopt op Nike, en je werkt bij Zwolle'



Medewerkers kunnen zien dat hun eigen handelen invloed heeft op het 'belendende perceel', op een andere collega of op de organisatie als geheel. De Jaarplancyclus is een gedegen instrument. Het is onderdeel van de managementroutine én van de medewerkeroutine. Nu komen er daarom andere vragen bij ons naar boven. Over prestatiegericht belonen, bijvoorbeeld. Zulke vragen dienen zich alleen maar aan als je prestaties inzichtelijk kunt maken. Dat zijn tekenen aan de wand dat deze organisatie stappen maakt en toe is aan een volgende fase. Daarnaast hebben we echt onze worstelingen. Kijk naar Kostenbewust & lenig: je kunt heel kostenbewust zijn, maar hoe verhoudt zich dat tot lenigheid?'

## Voorgoed bedorven

Gemeente Zwolle gaat haar uiterste best doen om het liP-certificaat te behouden. Rijkschroeff: 'Omdat het ons structuur en richting biedt als het gaat om het verbeteren van onze prestaties. Het biedt een mooie bodem voor de doorontwikkeling van onze organisatie. Daarin staat centraal dat we de kracht van onze partners gebruiken om onze doelen te organiseren. We gaan ervan uit dat we het niet alleen kunnen. Maar we zorgen er tegelijkertijd wel voor dat we aantrekkelijk blijven voor

onze medewerkers die bij ons willen werken en voor onze partners die graag met ons willen samenwerken om iets van de stad te maken. De tussentijdse review biedt voldoende aanknopingspunten om daarmee aan de slag te gaan binnen de eenheden en afdelingen. Er staan wel wat cruciale dingen in. Dat we bijvoorbeeld het opleidingsprogramma niet meer vooral moeten zien als employee benefit, maar dat het vanuit breder perspectief moet worden ingezet, omdat het mensen ondersteunt bij hun functioneren en hun ontwikkeling voedt. Het is een schone taak voor HRM om erover na te denken hoe we dat doel gaan bereiken. Dat is een boeiende opgave.'

Hoe belangrijk liP ook is, het is maar een onderdeel van het totaalplaatje dat Zwolle maakt, zegt Rijkschroeff. 'liP is een externe bevestiging van onze interne dynamiek. Het wil zeggen dat we heel veel investeren in medewerkers en dat ook blijven doen. Maar Zwolle onderscheidt zich op veel vlakken. Zoals eigenaarschap en het bieden van ruimte aan medewerkers.' Dat laatste merk je pas als je ook andere organisaties van binnen gezien hebt, stelt Rijkschroeff. 'Iemand die als junior in Zwolle begint en hier tot wasdom komt, merkt pas wat ruimte krijgen betekent als hij of zij na een aantal jaren ergens anders gaat werken.' Wie eenmaal in Zwolle heeft gewerkt, is voorgoed bedorven.'

## Blijven investeren

Het HRM-vak is sterk in ontwikkeling. 'Je ziet bijvoorbeeld dat er nu binnen een functie de nadruk gelegd wordt op de hele mens', zegt Rijkschroeff. 'Niet alleen op wat hij voortbrengt, maar ook op zijn plezier en tevredenheid. Daar zijn we in Zwolle al een tijdje mee bezig. Net als met talentmanagement, ook dat is iets wat we op het vakgebied vaker tegenkomen; ruimte bieden aan mensen om te doen waar ze goed in zijn.' Ook duurzame inzetbaarheid, gezondheid en vitaliteit zijn onderwerpen waar HRM de komende tijd mee bezig gaat. En dat moet ook. 'Onze instroom verandert', zegt Marcella Rijkschroeff. 'Mensen zitten niet meer op een baan te wachten, die willen weten wat Zwolle hen te bieden heeft in de loopbaanfase waarin zij zich bevinden. Ook in tijden van crisis. Door liP garanderen we dat we het beste te bieden hebben.'

liP biedt een hele goede (verander)basis om een volgende stap te zetten met de organisatie en de stip aan de horizon wat dichterbij te brengen, vindt Rijkschroeff. 'Partnerschap, co-creatie, eigenaarschap, netwerken en talentmanagement, dat zijn wel de thema's die we aan het institutionaliseren zijn en waar de komende tijd onze aandacht naar uitgaat. We moeten blijven investeren in medewerkers en hun talenten benutten, op welke manier dan ook.'

## 'theoretische' gedeelte

### Investeren in mensen als kritische succesfactor

De gemeente Zwolle investeert in mensen. Sinds 2007 heeft de gemeente het Investors in People-keurmerk (liP). Dit keurmerk is het resultaat van een praktisch en continu verbeterproces dat gericht is op een effectievere bedrijfsvoering. Inzet en betrokkenheid van medewerkers zijn daarbij de motor. liP helpt ambities en doelen van organisatie en medewerkers op elkaar af te stemmen.

### Menselijk kapitaal

De rol van de mens als productiefactor is in hedendaagse organisaties van essentieel belang. Het succes van een organisatie wordt meer en meer bepaald door de medewerkers. In Nederland verschuift de industriële sector naar de achtergrond en nemen (kennisintensieve) dienstver-

lenende organisaties een steeds prominentere rol in. Hierdoor is het belang van menselijk kapitaal inmiddels algemeen erkend. Nu kennis een doorslaggevende productie- en concurrentiefactor is geworden, hebben organisaties het menselijk kapitaal hard nodig. Door snel veranderende technologische ontwikkelingen, dienen zich telkens weer nieuwe mogelijkheden voor organisaties aan.

### **Kennis verouderd bovendien in rap tempo.**

Dit vraagt veel van organisaties en de mensen die er werken. Organisaties die er in slagen de inzetbaarheid van medewerkers te verbeteren en hun kennis up-to-date te houden, hebben een betere concurrentiepositie. Ook voor de medewerker wordt het steeds belangrijker om zijn of haar inzetbaarheid op de arbeidsmarkt op peil te houden. Het is voor organisaties dan ook van belang om invulling te geven aan de wensen en behoeften van medewerkers. Alleen hierdoor kan een organisatie goede medewerkers behouden en talentvolle medewerkers aantrekken. In de huidige krappe arbeidsmarkt is 'employability' een kritische succesfactor voor organisaties geworden. Alhoewel in de sfeer van arbeidsvoorwaarden al veel wordt gedaan om mensen aan organisaties te binden, worden er nog weinig concrete maatregelen getroffen om daadwerkelijk te investeren in de opleiding en ontwikkeling van mensen. Investors in People kan die leemte vullen.

## **De wil om te investeren**

Investors in People is een keurmerk waarmee invulling kan worden gegeven aan de wil van organisaties om te investeren in haar medewerkers. Het keurmerk is overgewaaid uit het Verenigd Koninkrijk, waar het een enorm succes is. Begin jaren negentig is liP ontstaan vanuit een initiatief van de Britse overheid als middel om de concurrentiekracht van Britse organisaties te verbeteren. Inmiddels zijn ruim 25.000 organisaties al erkend als Investor in People en meer dan dertig procent van de beroepsbevolking in Groot-Brittannië werkt bij een liP-erkende organisatie.

liP is veel sterker dan het gangbare personeelsmanagement gekoppeld aan de bedrijfsstrategie. Het liP certificaat wordt toegekend aan bedrijven en non-profit organisaties die er aantoonbaar in geslaagd zijn om de bedrijfsdoelstellingen te verenigen met de persoonlijke ontwikkeling van hun medewerkers. Je maakt als organisatie helder wat je wilt bereiken en welke kennis, kunde en vaardigheden de medewerkers daarvoor nodig hebben. Vervolgens start een organisatie een traject van training en ontwikkeling van individuele medewerkers en management, door middel van bijvoorbeeld opleidingen, coaching en training on the job. De effecten van liP kunnen tot uiting komen in een grotere betrokkenheid en motivatie van medewerkers, een hogere omzet en productiviteit, een verbeterde klanttevredenheid en niet in de laatste plaats een betere profilering van de organisatie op de arbeidsmarkt.

## **Wat is liP eigenlijk?**

Uitgangspunt van liP is dat een organisatie een duidelijke visie heeft voor de komende drie tot vijf jaar. Deze visie legt de organisatie vast in een businessplan, beleidsplan, strategienota of soortgelijk document. Hiermee wordt bepaald waar de organisatie naar streeft in termen van omzet, winst, producten, diensten en serviceverlening. Vervolgens dient te worden bepaald welke consequenties dit heeft voor de medewerkers. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan nieuwe kennis en technologieën die hiervoor nodig zijn of een wijziging van de organisatiestructuur en –cultuur (bijvoorbeeld van productie- naar klantgeoriënteerd). liP koppelt dus de strategische beleidsvorming aan de ontwikkeling van de medewerkers.

## **Competenties**

Op basis van het businessplan stelt de organisatie vast welke competenties de medewerkers nu al in huis hebben, en waar zich hiaten bevinden. Met competenties wordt het geheel van kennis, ervaring, vaardigheden en persoonlijke eigenschappen van individuele medewerkers bedoeld. De organisatie moet, met andere woorden, vaststellen wat medewerkers moeten kunnen om de door de organisatie gekozen strategie en doelstellingen te realiseren.

Om invulling te geven aan de hiaten in de competenties van de medewerkers dient de organisatie een opleidingsplan op te stellen. Investeren in mensen betreft in de praktijk niet alleen medewerkers de gelegenheid bieden om externe opleidingen te volgen. In het opleidingsplan kunnen allerlei opties worden overwogen, zoals: functionerings-, beoordelings- en loopbaangesprekken, beloningsstructuur, training on the job, taakrotatie en telewerken, instrumenten voor kennismanagement, waardering van praktijkervaring en elders verworven competenties, training van leidinggeven den om beter gebruik te maken van de kwaliteiten en belangstelling van medewerkers.

## Planmatig aanpakken

In het opleidingsplan richt de organisatie zich niet alleen op de medewerkers die nog niet voldoen aan de gewenste competenties. De organisatie moet ook de wil hebben te investeren in medewerkers die wel beschikken over de noodzakelijke kerncompetenties om hen zodoende aan de organisatie te binden. Het uitvoeren van het opleidingsplan hoeft niet per definitie te betekenen dat de investering in opleiding en training van medewerkers zal stijgen. Door het planmatig aanpakken van deze investering kunnen organisaties immers het budget voor opleiding en training veel effectiever besteden.

IiP vraagt bovendien niet van een organisatie dat alle medewerkers te allen tijde voldoen aan de vereiste competenties, maar wel dat er acties worden genomen op basis van de prioriteiten in het opleidingsplan om medewerkers op het gewenste niveau te krijgen. Hierdoor kan het management van de organisatie de initiële investering over verschillende jaren verspreiden. Door middel van periodieke beoordelingen kan het effect van de investering in mensen gemeten worden. Deze beoordeling is niet alleen gericht op de resultaten van individuele opleidingsprogramma's, maar ook op het totale effect van de opleidingsinspanningen van de organisatie als geheel. Het gaat hier niet alleen om in geld uit te drukken kosten en baten, maar ook om toegevoegde waarden, zoals een verbeterd functioneren, verhoogde productiviteit en hogere scores op klant tevredenheids metingen. Bij de evaluatie is het noodzakelijk de relatie te leggen met het businessplan. Door de behaalde resultaten in verband te brengen met de doelstelling in het businessplan, kan de organisatie bepalen welke consequenties dit heeft voor zowel het businessplan als het opleidingsplan.

## Hoe wordt uw organisatie een Investor in People?

Evenals andere internationaal erkende normen definieert het IiP-keurmerk 'wat' een organisatie aantoonbaar moet maken om in aanmerking te komen voor 'Investor in People'. Het keurmerk geeft echter niet aan 'hoe' een organisatie dit moet realiseren. Dit geeft organisaties de nodige vrijheid om een eigen invulling te geven aan de indicatoren van het keurmerk. Ook bij de toetsing door een onafhankelijke instelling wordt rekening gehouden met een variëteit aan methodes die organisaties kunnen toepassen om aan de eisen van het keurmerk te kunnen voldoen. Bij de activiteiten die moeten leiden tot het behalen van het keurmerk is de gehele organisatie betrokken. Om te worden erkend als Investor in People moet een aantal stappen worden doorlopen.

## Inventarisatie

Op basis van de indicatoren van het keurmerk (zie hieronder) kan het management voorafgaand aan het traject bepalen hoe de organisatie ervoor staat. Alle relevante informatie over beleid en visie, organisatiedoelen, opleiding, ontwikkeling, beoordeling, communicatie, evaluatie e.d. wordt verzameld. Op basis hiervan kan het management bepalen waar de hiaten zitten ten opzichte van de IiP-eisen. Aan de hand van deze analyse kan een plan van aanpak worden opgesteld om de hiaten te overbruggen.

## Implementatie

Alle actiepunten uit het plan van aanpak worden ten uitvoer gebracht. In tegenstelling tot bijvoorbeeld ISO 9000 hoeven organisaties die het iIP-keurmerk ambiëren geen uitgebreide handboeken en procedures op te stellen. Wel dienen zij het bewijsmateriaal te verzamelen waarmee zij kunnen aantonen aan de eisen van het keurmerk te voldoen. 'Bewijsmateriaal' kan bestaan uit documenten of verslagen uit de dagelijkse bedrijfsvoering, zoals: businessplannen, opleidingsplannen, notulen en beoordelingsformulieren.

## (Pre)Assessment

Een organisatie die denkt aan de eisen van het keurmerk te voldoen, kan een assessment aanvragen. Wie nog niet geheel zeker is van zijn zaak, kan ook eerst een preassessment laten uitvoeren. De resultaten daarvan kunnen dan eerst verwerkt worden in de organisatie, zodat de kans van slagen bij het 'echte' assessment groot is. De assessments worden uitgevoerd door een onafhankelijke instelling die door Investors in People Nederland is geaccrediteerd.

Het assessment bestaat uit twee onderdelen, te weten 'toetsing van het bewijsmateriaal' en 'assessment bezoeken op locatie'. Allereerst wordt alle documentatie door de assessors beoordeeld op de volledigheid en relevantie ervan in relatie tot de iIP-indicatoren. Als het nodig is, vragen de assessors om extra 'bewijsmateriaal'. Vervolgens toetsen zij het bewijsmateriaal in de praktijk door middel van interviews met een geselecteerde groep medewerkers. Tijdens het assessment zullen ook interviews worden gehouden met het management en werknemersvertegenwoordiging of ondernemingsraad.

## Certificatie

Als uit het assessment blijkt dat de organisatie nog niet voldoet aan de eisen van iIP, zullen de geconstateerde afwijkingen door de organisatie moeten worden opgelost, alvorens tot certificatie kan worden overgegaan. Zodra de organisatie aan alle criteria voldoet, brengt het assessment team een positief advies uit over de erkenning als Investor in People aan een onafhankelijke certificatiecommissie. Deze commissie toetst de gehanteerde werkwijze van het assessment team en hun inhoudelijke verslaglegging. Na goedkeuring door de commissie kan de organisatie zich officieel Investor in People noemen. De organisatie mag vanaf dan het gedeponeerde beeldmerk in communicatie-uitingen gebruiken.

## Continue verbetering

Na de certificatie is het van belang de cultuur van continue verbetering levendig te houden. iIP moet primair een zaak van het management blijven en niet uitsluitend van de P&O of HRM-afdeling. Het management zal de organisatie en mensen verder moeten ontwikkelen in lijn met de wederzijdse behoeften. Drie jaar na de erkenning als Investor in People zal de organisatie bij de hercertificatie opnieuw moeten aantonen aan de eisen van de standaard te voldoen. In plaats van een uitgebreid assessment elke drie jaar kunnen organisaties er ook voor kiezen om jaarlijks een beperkt assessment te laten uitvoeren als dat beter aansluit op de beleidsmatige planning en control cyclus in de organisatie.

(bron: BSI Management Systems BV te Amsterdam)

# 10 Indicatoren

## Keurmerk Investors in People

### De indicatoren

'Een Investor in People ontwikkelt effectieve strategieën om de prestaties van de organisatie te verbeteren met behulp van haar mensen.' Dat is de stelling die behoort bij het onderdeel 'Plannen'. Vier indicatoren dienen als bewijs dat deze stelling opgeld doet voor de organisatie die het IIP keurmerk wil behalen of behouden.

1. Een strategie voor verbetering van de prestaties van de organisatie is duidelijk geformuleerd en wordt begrepen.
2. Leren en ontwikkelen wordt bewust gepland om de organisatiedoelen te bereiken.
3. Strategieën voor het managen van mensen zijn er op gericht om gelijke kansen te stimuleren in de ontwikkeling van de mensen in de organisatie.
4. De competenties waarover managers moeten beschikken om mensen effectief te leiden, te managen en te ontwikkelen zijn duidelijk geformuleerd en begrepen.

Bij de stelling 'Een Investor in People onderneemt effectief actie om de prestaties van de organisatie te verbeteren met behulp van haar mensen', die hoort bij het onderdeel 'Uitvoeren', horen de volgende indicatoren:

5. Managers zijn effectief in het leiden, managen en ontwikkelen van mensen.
6. De bijdrage van mensen aan de organisatie wordt erkend en gewaardeerd.
7. Mensen worden aangemoedigd om zich eigenaar te voelen en verantwoordelijkheid te nemen door hen te betrekken in besluitvorming.
8. Mensen leren en ontwikkelen op effectieve wijze.

De laatste stelling, die hoort bij 'Beoordelen', luidt: 'Een Investor in People kan het effect aantonen van zijn investering in mensen op de prestaties van de organisatie.'

De volgende indicatoren dienen als bewijs:

9. Investering in mensen verbetert de prestaties van de organisatie.
10. Er worden voortdurend verbeteringen aangebracht in de manier waarop mensen worden gemanaged en ontwikkeld.

# 7

## Praktische tips: de zeven van Zwolle

Bent u in uw organisatie serieus bezig met HRM-beleid, dan is het de moeite waard te onderzoeken of een Investors in People certificaat binnen bereik is.

De volgende tips helpen u op weg:

1. Staar u niet blind op IiP, maar ga voor goed werkgeverschap en zie de bekroning met IiP als een sluitstuk.
2. Verwerk de IiP-uitgangspunten in uw HRM-programma en –beleid.
3. Gebruik de tien indicatoren van IiP als interne meetlat voor HR. Zo weet u wat er nog ontwikkeld moet worden, maar ook wat er goed gaat.
4. Een gesprekscyclus vormt in iedere organisatie de ruggengraat van het HR-beleid. Gebruik het IiP-gedachtegoed hierbij om te kijken welke elementen nog beter tot hun recht kunnen komen.
5. Houd de ontwikkeling van medewerkers voortdurend op de agenda. Laat het gedachtegoed van IiP u hierbij helpen.
6. Om het beste uit mensen te kunnen halen, moet u weten wat erin zit. Ontdek wat de passie van mensen is; investeer dáár in, ontwikkel die competenties en maak er gebruik van om uw resultaten te behalen.
7. Blijf alert op de op continue verbetering en doorontwikkeling van het HRM-beleid; het zorgt voor verbinding en samenhang in de organisatie. Uw succes als werkgever staat of valt ermee. IiP is een middel om dat te bereiken.

Zwolle



Het boek 'Zwolle aan Zee' is te bestellen via [www.werkenbijzwolle.nl/](http://www.werkenbijzwolle.nl/)