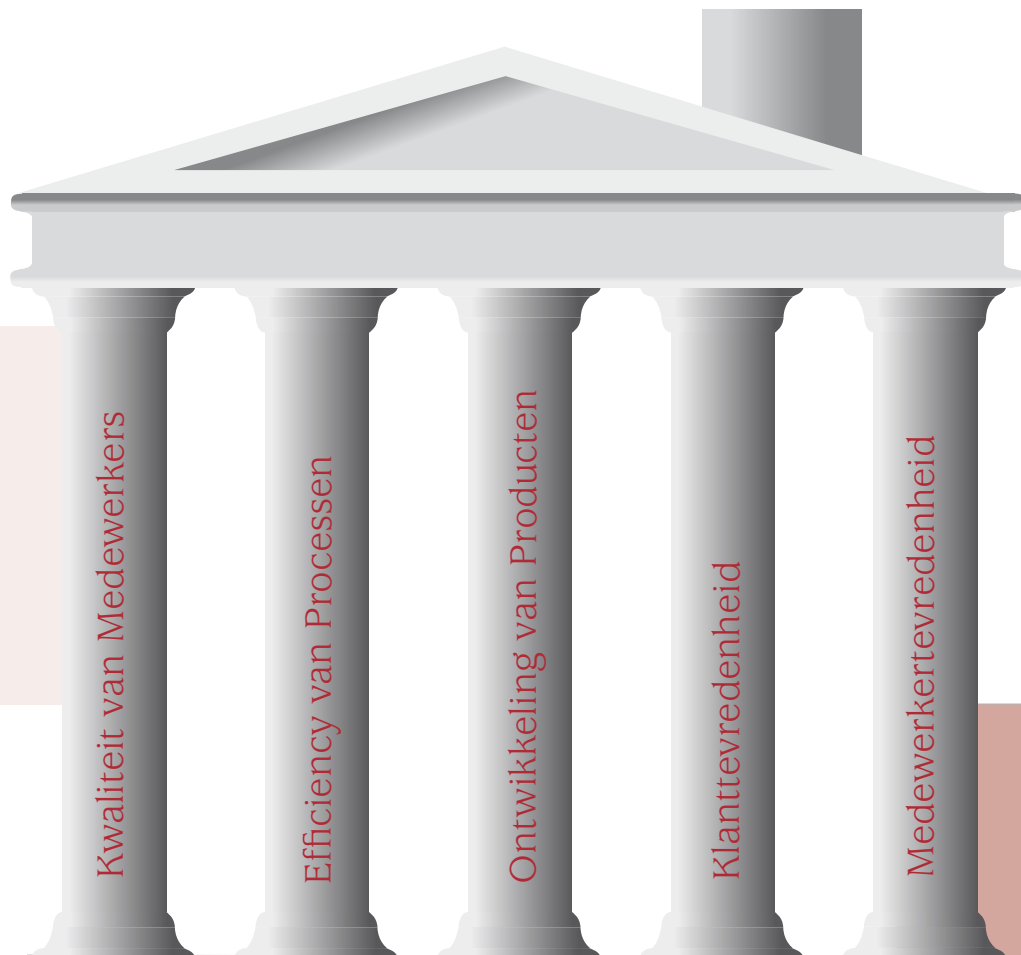


# Rood van

# Rood

Ron Offerman, directeur HRM



# buiten,

# van binnen



## bij de DSB Bank, over partner in business zijn

De DSB Bank staat midden in een grote transitie. Van een strak hiërarchisch geleide intermediair, tot een serieuze, klantgerichte bank. Dat gaat bepaald niet zonder slag of stoot. De DSB Bank is ambitieus in het realiseren van zijn droom om de beste consumentenbank van Nederland te worden. Daar moet iedereen in mee, dus moet het anders. Het is een intensief proces dat veel tijd kost, maar dat bewustzijn krijgt steeds meer vorm. HRM is een belangrijk onderdeel van die verandering. “Wij zijn niet zomaar businesspartner,” zegt Ron Offerman als ik hem naar de invloed van zijn afdeling vraag, “maar voelen ons echt partner in business. Wij zijn medeverantwoordelijk voor wat er hier gebeurt!”

“Om de samenhang van ons HR beleid met de business te duiden, gebruik ik vaak de metafoor van het huis. Het fundament daarvan zijn onze kernwaarden: Ambitueus, Onderscheidend, Openhartig en Actief. Wat daarop rust zijn een vijftal pijlers die nodig zijn voor een goede bedrijfsvoering. Dat zijn de Kwaliteit van Medewerkers, Efficiency van Processen, Ontwikkeling van Producten, Klanttevredenheid en Medewerkertevredenheid. Aan die pijlers hangt HRM haar beleid op. Cultuur, Structuur en Processen, Boeien en Binden zijn de drie kamers van het huis. Daarbinnen staan de meubelstukken, de instrumenten waarvan we er 11 hebben benoemd: personeelsplanning, kosten, ontwikkeling, (arbeidsmarkt)imago, informatie en communicatie, digitalisering van processen, medezeggenschap, cultuurwaarden, arbeidsvoorwaarden, leiderschap en productiviteit. De discussie met het management moet niet gaan over de meubelstukken. Die moet gaan over de kernwaarden en de

verbinding tussen de pijlers en kamers van het huis. Dat is wat we willen uitstralen en delen met elkaar. Daarom zijn de kernwaarden op alle niveaus geoperationaliseerd en opgenomen in de beoordelingscyclus. Ook de pijlers zijn samen met het management bedacht, vormgegeven en geïmplementeerd. Zo ontstaat samenhang tussen wat wij hier doen en waar managers voor verantwoordelijk zijn. Het huis laat zien dat wij aan hetzelfde werken.”

### **DSB on Tour**

“Ons imago is een probleem dat ook terugslaat op onze eigen mensen. Vorig jaar kwamen wij in contact met de Stichting Alpe d’HuZes. De berg op voor het kankerfonds. Dat idee sloeg aan. Nu konden we laten zien dat we ook maatschappelijk betrokken zijn, een concreet doel ten gunste van anderen. Na een aantal roadshows was de belangstelling overweldigend. Het werd één >>



# Een krachtig voorbeeld vind ik het naar Frankrijk is gegaan om de Alpe

grote familiedag met een opbrengst van ruim € 135.000,-. Geweldig. Maar wat hadden we geleerd? We waren in staat om heel goed met elkaar samen te werken. Maar ook dat voor samenwerken hele andere competenties nodig zijn. Er stonden mensen op die we nog nooit hadden gezien! De enorme kracht van die actie en de olievlekwerking die ervan uitging heeft ons toen aan het denken gezet. Fietsen voor het goede doel leek ons een prachtige ondersteuning van de cultuurverandering naar meer company pride. DSB, dat ben ik! Zo is DSB on Tour ontstaan, vanuit de gedachte dat dergelijke initiatieven bijdragen aan het goede gevoel en de binding tussen medewerkers.

DSB on Tour is een continue stroom van projecten, niet alleen geïnitieerd door het management maar juist ook door medewerkers, voor de maximale duur van zes weken. Al die projecten moeten gekoppeld zijn aan de pijlers van het huis. Het geeft niet welke, maar een koppeling moet er zijn. Zo snijdt het mes aan twee kanten. Én we helpen de business vooruit én creëren tegelijkertijd saamhorigheid en trots.”

“We zijn nog in het beginstadium. Maar vele vestigingen en afdelingen doen al mee. Sommigen maken de fout direct hun ideeën op corporate level vertaald te willen zien, anderen zijn al wat verder en focussen primair op de mogelijkheden binnen hun eigen werkomgeving. Het mooie is dat we mensen hiermee een podium geven om met elkaar in gesprek te raken. Medewerkers worden gestimuleerd tot activiteit en mogen ook hun ambities tonen. Dat slaat aan. Ook aan functievervlakking kunnen we zo tegengas

geven als medewerkers voorzichtig nieuwe, nog onbenutte competenties leren gebruiken. Bovendien ontstaan er hele nieuwe netwerkverbanden. Medewerkers weten elkaar nu veel sneller en beter te vinden. Maar er zit nog iets anders in. Wat je ziet is dat er over en weer veel meer respect ontstaat. Je wordt gewaardeerd! Ook zie je dat medewerkers het eigenaarschap opeisen voor een bepaald onderwerp of project en er zich zo mee verbinden, dat de energie er bijna letterlijk vanaf druipet! Dat heeft grote betekenis voor de mensen in kwestie.”

“Lokale leidinggevenden zijn de stakeholders van DSB on Tour. Dat is nog niet overal even sterk. Soms verkrampen die nog te veel en vinden dat hun medewerkers er veel te veel tijd in stoppen of dat het project te groots wordt opgezet. Dan duurt het hen te lang. En soms hebben ze daar gelijk in en moeten we leren problemen zodanig op te knippen dat het beter hanteerbaar wordt.

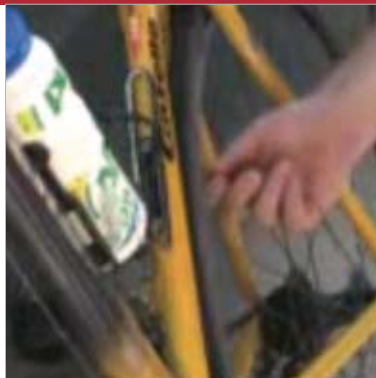
DSB on Tour is een uitstekend instrument om in gesprek te komen met je mensen. Het draagt ontegenzeggelijk bij aan de medewerkertevredenheid. Kortom, het dient zoveel doelen, dat als wij alle detaillijntjes zouden tekenen, er een heel spinnenweb zichtbaar wordt van zaken waar het allemaal effect op heeft.”

## **In de genen**

“Een krachtig voorbeeld tot nu toe vind ik het groepje dat besloot dit jaar daadwerkelijk naar Frankrijk te gaan om zelf de Alpe d’Huez te beklimmen. Voor de meesten was die sport geheel nieuw, laat staan dat zij de conditie bezaten



# groepje dat daadwerkelijk d'Huez te beklimmen



om die hoge berg op te gaan. Dus die hadden hun omgeving nodig om dat ideaal te verwezenlijken. De één leverde een fiets, de ander een trainingsschema en weer anderen spanden zich in om voldoende sponsoren te vinden. Uiteindelijk is er zelfs een cameraman meegegaan die de hele onderneming heeft vastgelegd. Dat is een zeer treffend en ook ontroerend filmpje geworden (<http://www.dsbbank.nl/over-dsb-bank/dsb-bank-in-beeld/dsbbank-op-de-alpe-dhuez/>) over mensen die - hoe mooi de beeldspraak - heel ver boven zichzelf zijn uitgestegen. Als je het erover hebt wat mensen een gelukkig gevoel mee geeft, hoe mensen kunnen samenwerken en voor elkaar van betekenis kunnen zijn, dan vind ik dit een ultiem voorbeeld. Dat: 'wij willen er toe doen!' Dan zie je toch wel dat dat in de genen zit van ons bedrijf. Rood zijn wij niet alleen van buiten, ook van binnen.

Dat dilemma is er wel. Uiteindelijk moet het niet alleen goed zijn voor jezelf, maar ook voor de bank en de klanten. Door de gehele organisatie heen moeten wij leren zo te denken en daar naar te handelen. Ook een initiatief als DSB on Tour draagt uiteindelijk bij aan het ondernemingsresultaat. In dit proces zijn er nog altijd collega's die worstelen met deze omslag en hun vooroordelen klaar hebben. Daarom benadruk ik altijd die verbondenheid die het instrument heeft met de pijlers van ons huis. Dan wijs ik naar het dak en zeg: 'Als de schoorsteen niet rookt, doen wij het ergens niet goed!' ■