

Investors in People – veelgestelde vragen

Investors in People – veelgestelde vragen

Deze handreiking is bedoeld voor leidinggevend en medewerkers van een HBO-instelling of faculteit. Voor wie nog onbekend is met Investors in People, wordt hieronder in de vorm van ‘veelgestelde vragen’ informatie gegeven over het hoe, wat en waarom van Investors in People.

De handreiking is ondermeer gemaakt op basis van bijdragen en ervaringen van de deelnemers aan het project “Investors in People in hbo”. Zij kan gebruikt worden door iedereen binnen het hbo die met Investors in People aan de slag wil gaan of onderdelen van de werkwijze wil gebruiken.

1. Wat is Investors in People?

Investors in People biedt onderwijsorganisaties een toetsingskader voor het effectief investeren in de ontwikkeling van zijn medewerkers. Met het keurmerk Investors in People krijgt de instelling of faculteit erkenning voor die effectieve bedrijfsvoering. Het toetsingskader bestaat uit de Investors in People Standaard. Deze standaard kent 12 indicatoren. Om in aanmerking te komen voor de erkenning als Investor in People moeten de medewerkers in de organisatie kunnen laten zien dat ze aan deze 12 indicatoren voldoen.

2. Hoe helpt Investors in People onze instelling bij het bereiken van zijn doelen?

Onderwijsorganisaties steken veel tijd, energie en geld in de verbetering van hun personeelsbeleid, maar er is zoveel te doen. Waar te beginnen? En hoe weet je of je het goed doet?

De hbo-instellingen laten hun medewerkers al continu meedenken over de inrichting van het onderwijs en de doelen die de instelling of faculteit daarmee nastreeft. En mensen in het onderwijs verwachten dat ook, ze zijn tenslotte professional. Met de Investors in People-aanpak krijgen medewerkers de mogelijkheid om binnen de eigen organisatie ook richting te geven aan zaken die verband houden met goed personeelsbeleid. Daarbij gaat het niet alleen om zaken als rechtspositie of goed werkgeverschap, veel belangrijker is dat daarbij verbindingen gemaakt worden tussen goed onderwijs, professionaliteit, goede interne communicatie, een cultuur waarin men van elkaar mag leren, en een effectieve leiding.

3. Waarom is Investors in People relevant voor hogescholen? Het lijkt meer iets voor bedrijven.

De Investors in People-aanpak komt oorspronkelijk uit Engeland, vandaar de Engelse termen. Investors in People wordt daar breed toegepast. Niet alleen in het bedrijfsleven, maar zeker ook in de non-profit sector: ongeveer een kwart van het Britse onderwijs werkt met de Investors-aanpak.

Investors in People biedt een toetsingskader, de IiP-Standaard, voor effectief investeren in de ontwikkeling van medewerkers. Het oogmerk hierbij is de organisatie beter in staat te stellen haar doelen te bereiken. Dit ongeacht de omvang of aard van die organisatie, de producten of diensten en de sector (profit of non-profit).

De IiP-Standaard:

- verbindt de taken en doelen van het hbo met de ontwikkeling van álle medewerkers;
- zorgt ervoor dat iedereen begrijpt wat zijn of haar taak is en hoe hij of zij bijdraagt aan het succes van de instelling of faculteit;

- borgt dat de organisatie nagaat wat het effect is van training en ontwikkeling van mensen op zijn prestaties en die van de studenten;
- is flexibel omdat het slechts vaststelt waaraan een doeltreffend investeringsbeleid zou moeten voldoen, niet hoeveel men moet investeren of welke instrumenten daarvoor gebruikt moeten worden.

Bovendien, als ergens het belang van continu en gericht investeren in de ontwikkeling van mensen vanzelf zou moeten spreken, is het wel in het onderwijs. De onderwijsinstelling heeft immers het ontwikkelen van mensen als primaire doelstelling. Maar net als in andere professionele organisaties hangt het succes van een hbo-instelling of faculteit en de kwaliteit van het onderwijs in grote mate af van de bijdrage van alle medewerkers.

4. Wat hebben studenten hieraan? Om hen gaat het tenslotte.

Gerichte ontwikkeling van docenten en ondersteunend personeel komt juist het onderwijs en de studenten ten goede. Een kernboodschap van Investors in People is dan ook dat ontwikkeling van mensen geen doel op zich is, maar nodig is om nu en straks goed onderwijs te bieden. De Standaard helpt de gewenste ontwikkeling zodanig te vertalen dat zij leidt tot een gunstige bijdrage aan het primaire proces. Als medewerkers zelf voortdurend werken aan hun eigen ontwikkeling is bijvoorbeeld aan leerlingen ook beter duidelijk te maken dat leren niet stopt met het halen van een diploma, maar het hele leven doorgaat.

5. Investors in People betekent zeker een hoop extra werk?

Investors in People is een toetsingskader en kost zoals veel andere toetsen op zichzelf niet veel tijd. Wat tijdrovend kan zijn is het verbeteren van zaken waarvan met behulp van Investors is vastgesteld dat ze niet goed lopen. Vooral de eerste keer. Aan de andere kant maakt de aanpak duidelijk wat wel al goed zit en waaraan dus niet nodeloos tijd en energie hoeft te worden besteed.

Intussen biedt Investors veel hulp omdat het een planmatige aanpak ondersteunt en houvast geeft bij het plannen, uitvoeren en evalueren. Het stimuleert dat er vooraf wordt nagedacht over acties en maatregelen in termen van voordelen voor studenten en hoe dat voordeel te vergroten is. Niet méér werken dus, maar vooral slimmer.

6. Moeten we meer besteden aan training en opleiding? Daar hebben we geen geld voor.

Nee, meer geld voor training en ontwikkeling hoeft helemaal niet nodig te zijn. Voor Investors in People zijn allerlei vormen van training en ontwikkeling waardevol. Het vereist geen streefpercentage of bedrag dat eraan moet worden besteed, noch systemen of procedures. De ervaring leert dat de directe kosten voor training en ontwikkeling bij veel investors in het begin juist dalen omdat men veel kritischer wordt op het rendement. Bovendien maakt toepassing van Investors vaak zichtbaar hoeveel op informele manieren te leren is, bijvoorbeeld door samen te werken met een collega of op andere manieren kennis te delen.

7. Hoe heeft het personeel voordeel van Investors in People?

Toepassing van Investors in People leidt er vaak toe dat medewerkers zich meer bewust zijn van de bijdrage die zij leveren aan het succes van de faculteit en instelling. Van docent tot conciërge, van College van Bestuur tot invalkracht. Doorgaans verbetert ook de interne communicatie en wordt een organisatie door Investors in People een prettiger plek om te werken.

8. Wat is het nut van Investors in People voor een College van Bestuur?

De Investors in People-aanpak draagt bij aan het zichtbaar maken en goed verdelen van resultaatgerichte verantwoordelijkheid door de hele organisatie. Daardoor kan een bestuur minder belast worden met de dagelijkse gang van zaken en zich concentreren op de hoofdlijnen en de bijhorende resultaten.

Voorstellen van de faculteitsleiding aan het bestuur over investeringen die te maken hebben met het personeel zijn beter onderbouwd en kunnen op meer draagvlak onder het personeel rekenen als ze op de Investors-aanpak zijn gebaseerd.

Het assessment en erkenning als Investor in People is als gegeven, maar zeker ook vanwege het bewijsmateriaal en de gedegenheid van het onderzoek, nuttig in gesprekken met externe belanghebbenden over de kwaliteit van het onderwijs, ook in verband met NAO-accreditatie.

Bovenal is Investors in People relevant voor bestuurders die streven naar goed onderwijs, met een goede verhouding tussen kosten en opbrengsten, het formuleren van duidelijke doelen, gerichte actie, zelfevaluatie en sturing op resultaten.

9. Hoe reageren externe relaties als ze horen over Investors in People?

Iedereen is geïnteresseerd in goed onderwijs en beseft dat goed onderwijs altijd een mensenzaak is. Dus met enige uitleg kan Investors in People een goed aanknopingspunt bieden om de instelling en faculteit goed neer te zetten. Intussen krijgen ook elders steeds meer mensen op hun werkplek te maken met Investors in People. Ook deeltijders met een dienstverband elders vallen, net als ondersteuners en docenten, binnen de reikwijdte van Investors in People. Zij kunnen dus uit de eerste hand vertellen wat het oplevert.

10. Wat moeten we met Investors in People? We zijn al een uitstekende instelling!

De Investors in People-aanpak kan u helpen het hoge niveau vast te houden en te borgen. Door de aanpak te introduceren laat de onderwijsorganisatie zien dat ze veel belang hecht aan de ontwikkeling van zijn mensen en de kwaliteit van zijn onderwijs. Dat is een voordeel wanneer de instelling of faculteit goed personeel wil houden en nieuw talent wil aantrekken. Erkenning als Investor in People helpt u bovendien om ook buiten het onderwijs erkenning voor uw prestaties te krijgen.

11. Onze school is onderdeel van een groter geheel, wat nu?

Een hbo-instelling hoeft niet meteen als één geheel de erkenning te verwerven. Sterker nog, vaak is een stapsgewijze aanpak met achtereenvolgende erkenningen beter omdat iedereen dan in zijn eigen tempo kan werken.

Voorwaarde is wel dat de moederorganisatie toestemming geeft om zelfstandig naar erkenning toe te werken. Elk onderdeel (faculteit, academie of school) moet in dat geval zijn eigen doelstellingen hebben en (financieel) mandaat hebben om de eigen mensen te ontwikkelen. Als het laatste onderdeel erkend is, is de hele organisatie Investor in People geworden en doorloopt men voortaan als één eenheid het assessment.

12. Wat moeten we doen om erkenning te krijgen?

Om erkend te worden als Investor in People moet de instelling of faculteit kunnen laten zien dat hij voldoet aan de eisen van de Investors in People Standaard. De principes en indicatoren zijn beschreven in termen van te bereiken resultaten. Ze beschrijven wat mensen kunnen zien, geloven en begrijpen in een Investors in People-organisatie.

13. Hoe lang doen we erover om Investor in People te worden?

Er zijn verschillende manieren om toe te werken naar de erkenning als Investor in People. De Investor in People-aanpak geeft iedere onderwijsorganisatie de ruimte om zelf te bepalen wat de meest geschikte route is. Een faculteit of instelling wordt erkend als hij aan de assessor kan aantonen dat de resultaten zijn bereikt die zijn vastgelegd in de indicatoren van de Investors in People Standaard en dat men werkt aan continue verbetering.

Er is geen tijdlimiet aan het proces om erkend te worden. Iedere organisatie kan zelf zijn eigen tempo bepalen. Er zijn ook geen vaste stadia in het proces. Wel zal een organisatie in het algemeen:

- vaststellen dat toepassing van de Investors in People-aanpak de instelling of faculteit beter maakt;
- de bestaande praktijk onder de loep nemen met behulp van de principes en indicatoren om vast te stellen wat al goed gaat en wat ontwikkeld of veranderd moet worden;
- een actieplan maken en de inhoud en resultaten betrekken bij belangrijke beslissingen over de sturing en koers van de organisatie of bij belangrijke investeringen;
- de benodigde ontwikkeling of verandering inzetten door daar mensen, individuen en teams, bij te betrekken. Zodat ze mede-eigenaar worden van en medeverantwoordelijk worden voor die verandering.

Om dit voor elkaar te krijgen zal vaak ten minste één plannings- en beleidscyclus moeten worden doorlopen, dus minimaal één tot anderhalf jaar. Voor complexe organisaties en bij ingrijpende veranderingen zal het langer duren.

14. Wie binnen de hbo-instelling of faculteit is eigenlijk verantwoordelijk?

Het management en het middenkader moeten uitstekend op de hoogte zijn van de betekenis van Investors in People en moeten zich committeren aan het bereiken van de in de Investors in People Standaard vastgestelde resultaten. De leiding van de faculteit of instelling is ook verantwoordelijk voor het realiseren van de praktijkomstandigheden die daarbij passen. De inbreng van de andere medewerkers is echter onontbeerlijk om vast te stellen waar verbeteringen nodig zijn en om de verbeteringen vervolgens door te voeren.

15. Wat voor bewijs moeten we leveren?

De assessor is – net als de organisatie zelf – gericht op het vinden van het concrete bewijs dat de instelling of faculteit voldoet aan het niveau dat in de Investors in People Standaard is

vastgelegd. Dat bewijs haalt de assessor vooral uit gesprekken met de medewerkers. Daaruit moet blijken of de onderwijsorganisatie erin geslaagd is personeelsbeleid, bedrijfsvoering en organisatieontwikkeling helder met elkaar in verband te brengen. Het is niet nodig om veel papieren bewijzen aan te dragen in de vorm van beleidsstukken en procedures. Het kan nuttig zijn om nog eens terug te kijken naar de nulmeting en een kort verslag te maken van wat nadien is gebeurd en hoe de acties volgens u verbonden zijn met de eisen van de Investors in People Standaard.

De Standaard vereist dat de organisatie een plan met duidelijke doelen heeft. De hbo-instelling of faculteit kan hiervoor het meerjarig beleidsplan aandragen. Daarnaast kunnen rapportages en evaluaties van bijvoorbeeld de Inspectie nuttig zijn om te bezien of de doelen gehaald gaan worden.

In ieder geval is het niet de bedoeling dat de voorbereiding van het assessment een arbeidsintensieve en bureaucratische exercitie te worden. Men moet uitgaan van wat er al is.

16. Wat wil een assessor zien en weten?

Assessors verzamelen bewijs om te kunnen vaststellen of hetgeen in de faculteit of instelling gebeurt, overeenkomt met de resultaten die in de Investors in People Standaard zijn omschreven. Dit bewijs hoopt de assessor niet zozeer te krijgen uit papieren informatie, maar juist uit de gesprekken met medewerkers, individueel of in kleine groepen. Wanneer het assessment eenmaal is gepland, overlegt de assessor met de organisatie welke andere vormen van bewijsgeving nuttig zouden kunnen zijn.

17. Wat kost het?

De kosten van de Investor in People-aanpak hangen af van het startpunt van de faculteit of instelling, de verbeteringen die nodig zijn en wie wat doet.

De organisatie kan veel zelf doen, door een intern projectteam aan te stellen en een 'kartrekker' te benoemen die zich verdiept in de Investors in People-aanpak en acties coördineert. Over de aanpak is inmiddels al veel documentatie beschikbaar en zijn allerlei hulpmiddelen voorradig, onder meer bij Investors in People Nederland (www.iipnl.nl) en bij het Mobiliteitsfonds. Ook zijn er trainingen en cursussen. Daarnaast kunt u contact opnemen met organisaties binnen en buiten het onderwijs die al met Investors in People werken.

U kunt ook gebruikmaken van de diensten van een Erkende Investors in People-adviseur. Investors in People Nederland zorgt voor de opleiding en nascholing van deze mensen. De meerwaarde van adviseurs zit in de procesbegeleiding die zij kunnen geven. Met hun deskundigheid kunnen zij taxeren hoe een organisatie presteert in relatie tot de IiP-Standaard. Verder kunnen zij helpen bij het maken van een actieplan en dienen als sparringpartner voor de interne kartrekker gedurende het proces van verbetering.

Daarnaast moet u rekening houden met de kosten van het assessment. Die houden vooral verband met het feit dat de assessor in de eerste plaats via gesprekken en contacten met leiding en medewerkers vast moeten stellen of uw organisatie aan de eisen voldoet. Op de site van Investors in People Nederland (www.iipnl.nl) vindt u meer informatie en overzichten van de kosten.

Meer informatie

Wilt u meer informatie over hogescholen en hun ervaringen met liP, of wilt u meer exemplaren van deze handreiking, kijk dan op www.mobiliteitsfonds.nl onder “Regelingen en projecten” of neem contact op met het secretariaat van het Mobiliteitsfonds.

p/a HBO-raad
Prinsessegracht 21
Postbus 123
2501 CC DEN HAAG
tel: 070-3122177
fax: 070-3122100
email: info@mobiliteitsfonds.nl

Copyright

Dit informatiemateriaal is als resultaat van het project ‘Investors in People in hbo’ in opdracht van het Mobiliteitsfonds door PerSyst ECPM B.V. ontwikkeld. Daarvoor is mede geput uit bestaand materiaal van onder meer Investors in People NL en Investors in People UK. Voor niet-commerciële toepassingen mag dit materiaal zonder toestemming vooraf worden gereproduceerd, op voorwaarde dat de bron ‘Investors in People in hbo’ wordt vermeld.