

Introductie van Investors in People binnen een faculteit of hogeschool

van kennismaking tot erkenning

Deze handreiking is bedoeld voor leidinggevenden van een faculteit¹ of Hogeschool die willen weten hoe een Investors in People-project verloopt. In deze folder is de tekst van de Investors in People Standaard opgenomen, toegesneden op Hogescholen.

De folder is gemaakt op basis van de kennis en ervaring uit het project Investors in People in Hogescholen en kan gebruikt worden door iedereen binnen het hoger onderwijs die geïnteresseerd is in IiP en het werken met de Standaard.

Investors in People draait om continue verbetering van organisaties of instellingen die ervan uit gaan dat de kracht van de organisatie ligt bij de mensen die er werken.

Context

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

In Nederland is het ministerie van Economische Zaken in 1998 in het kader van Nederland Kennisland gestart met een Investors in People-project. Het succes van het project heeft geresulteerd in de oprichting van Investors in People Nederland, gericht op verdere introductie van de aanpak in Nederlandse bedrijven en instellingen. Begin 2004 zijn er ongeveer zestig organisaties die zich Erkend Investor in People mogen noemen en hebben evenzoveel organisaties zich formeel gecommitteerd aan het behalen van die erkenning.

In diverse sectoren, variërend van de metaalindustrie en de gezondheidszorg tot in het hbo en wo lopen proefprojecten of is in proefprojecten ervaring opgedaan.

Voor wie is Investors in People bestemd?

Investors in People biedt zowel organisaties als werknemers voordelen, maar de meerwaarde en manier waarop de aanpak in het bedrijfsproces verankerd is, verschilt voor iedere organisatie. De praktijk laat zien dat er grofweg drie soorten organisaties zijn die Investors in People toepassen:

1. Organisaties die nauwelijks personeelsmanagement tot ontwikkeling hebben gebracht. De toegevoegde waarde van Investors in People is hier vooral dat het een goede reden biedt om te beginnen met de ontwikkeling van instrumenten en maatregelen voor een gedegen personeelsbeleid;
2. Organisaties die al enige personeelsinstrumenten inzetten, bijvoorbeeld functioneringsgesprekken, POP's, interne opleidingen of taakrotatie. De toegevoegde waarde ligt hier vooral in de ordening door middel van de Investors-aanpak, ter completering van beleid of het versterken van samenhang;
3. Ten slotte zijn er organisaties die al een goed uitgewerkt integraal personeelsbeleid hebben. Een groot scala van personele instrumenten en kwaliteitsmaatregelen staan hen ter beschikking. Investors in People biedt een toegevoegde waarde als een organisatie wil bepalen of de middelen effectief worden ingezet. Aan de hand van deze evaluatie kan de organisatie het beleid verder perfectioneren.

¹ In deze brochure wordt de term "faculteit" gebruikt als algemene beschrijving van de kleinste zelfstandige organisatie-eenheid binnen het hbo. In de praktijk vallen onder de hier gehanteerde term ook de begrippen als "Academie", en "School".

Wat houdt Investors in People in?

Investors in People geeft de mogelijkheid om afstemming te bereiken tussen wat een organisatie van haar medewerkers verwacht en de wensen van medewerkers zelf wat de ontwikkelmogelijkheden in hun loopbaan betreft. Als praktisch raamwerk helpt de aanpak een organisatie haar resultaten te verbeteren op het gebied van planning, communicatie, opleiding en ontwikkeling, effectief management en leren in de organisatie. Daarbij wordt de aard van de organisatie in zijn waarde gelaten.

De vier basisprincipes van Investors in People – commitment, planning, actie en evaluatie – vereisen dat systematisch wordt nagegaan wat de doelen, de middelen en de verantwoordelijkheden voor deze bedrijfsprocessen zijn en dat de middelen en verantwoordelijkheden zo effectief mogelijk worden ingezet. Investors in People vraagt een organisatie veelal niet om meer te doen, niet om andere dingen te doen, maar om de bestaande dingen goed te doen.

Of de processen goed zijn ingericht, geborgd en tot een goed resultaat hebben geleid, wordt in de Investors in People-aanpak vooral beoordeeld door de medewerkers. Zij worden in het kader van een nulmeting (quickscan) bij de start en later door een externe deskundige bevraagd. Bij goed gevolg kan deze de organisatie voordragen als Erkend Investor in People.

Borging wordt verkregen doordat Investors in People aanzet tot het intern ontwikkelen van nieuw gedeelde waarden en normen, tot het meetbaar maken van de effecten en het zonodig bijsturen. Ook wordt borging verkregen doordat alle medewerkers bij verbeteracties en resultaatmeting worden betrokken.

Van introductie tot erkenning

De introductie van de Investors in People-aanpak vindt doorgaans plaats via een Investors in People-project. In dit project doorloopt men voor de eerste keer een verbetercyclus. Na het eens of meerdere malen doorlopen van die cyclus kan een organisatie erkenning als Investor in People aanvragen.

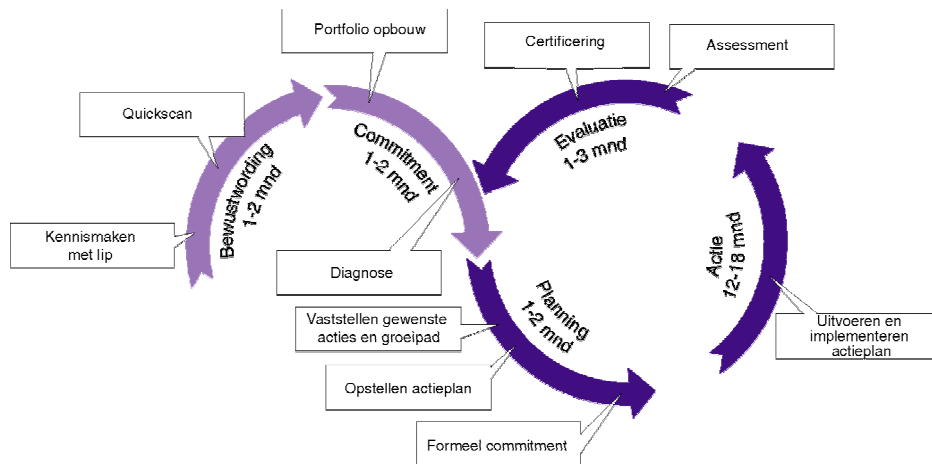
Een hbo-instelling of faculteit wordt erkend als het aan een assessor kan aantonen dat de resultaten zijn bereikt die zijn vastgelegd in de Investors in People Standaard en dat er wordt gewerkt aan continue verbetering.

Er is geen tijdlimiet verbonden aan het proces om erkenning te krijgen. Iedere instelling of faculteit zal zelf zijn eigen tempo moeten bepalen. Er zijn in het proces geen vastgelegde stadia, maar doorgaans zal een organisatie de volgende stappen doorlopen:

- vaststellen dat toepassing van de Investors in People-aanpak leidt tot een kwalitatieve verbetering van de instelling of faculteit;
- de bestaande praktijk onder de loep nemen in relatie tot 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 instelling of faculteit, de professionalisering van docenten en teams en bij belangrijke investeringen;
- de benodigde ontwikkeling of verandering inzetten door daar medewerkers bij te betrekken, zodat ze mede-eigenaar en medeverantwoordelijk worden voor veranderingen.

Om deze stappen te zetten 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.

De IiP verbetercyclus



De vijf stappen: van introductie tot erkenning

Stap 1: Bewustwording

In de bewustwordingsfase maakt een instelling of faculteit kennis met de principes van Investors in People en krijgt de organisatie inzicht in de toegevoegde waarde van de aanpak. Bij dit proces kunnen behalve het College van Bestuur, de faculteitsdirectie en hoofden van opleidingen ook andere sleutelfiguren uit de organisatie betrokken zijn, zoals bijvoorbeeld een hoofd personeelszaken of vertegenwoordigers uit het medezeggenschapsorgaan. Een 'quickscan' in de vorm van enkele gesprekken of enquêtes kunnen een eerste indruk geven van waar men staat ten opzichte van de eisen van de Investors in People Standaard. Belangrijk is dat het College of de directie zich ervan bewust is dat Investors in People een continu proces is en geen project. Op het moment dat College of directie "ja" zegt tegen het starten van het Investors-traject begint de commitmentfase.

Stap 2: Commitment

Commitment vereist meer dan het met woorden nastreven van een doel. Leidinggevendenden moeten overtuigd zijn van het belang van investeren in medewerkers en daarnaar handelen. Dus moeten ze tijd vrijmaken voor dit beleidsterrein, voorbeeldgedrag vertonen en medewerkers actief stimuleren. De inzet van de medewerkers is even belangrijk als het bereiken van de organisatiedoelstellingen. Om draagvlak te creëren voor continue verbeteringen in de organisatie, moeten medewerkers ervan doordrongen raken dat hun bijdrage er werkelijk toe doet, dat hun inzet gewaardeerd wordt en de leiding hun loopbaanontwikkeling en competentieontwikkeling stimuleert.

Voor een goede start is een inspirerende persoon of klein team dat de Investors-kar trekt binnen een organisatie onontbeerlijk. Deze speciale taak vergt vertrouwen binnen alle geledingen van de organisatie en kennis van het Investors in People gedachtegoed. Inmiddels is zowel binnen als buiten de hbo-sector veel documentatie over Investors in People beschikbaar. Bovendien kunnen mensen hun licht opsteken bij andere organisaties die met Investors in People werken. Daarnaast kan gebruik worden gemaakt van een erkende Investors in People-adviseur of een cursus 'Internal Facilitator' worden gevolgd.

De Investor in People-adviseur begint met het verzamelen van de bewijzen waar de Standaard om vraagt. De uitgevoerde 'quickscan' of nulmeting geeft inzicht in tekortkomingen ten opzichte van de Standaard. Aan de hand daarvan worden de ontwikkelingsdoelen vastgesteld. Naar het ontbrekende bewijs moet gericht onderzoek worden gedaan. Dit gebeurt doorgaans in de vorm van een schriftelijke enquête onder het personeel, aangevuld met interviews. Het is raadzaam om de 'nulmeting' met de professionele inbreng van een erkende adviseur op te stellen en uit te voeren. Op basis van de uitkomst ervan kan worden vastgesteld welke verbeterpunten moeten worden aangepakt.

Stap 3: Planning

De planningsfase is een goed voorbeeld van de flexibiliteit van Investors in People. Iedere vorm van planning is goed, zolang het maar leidt tot het dichten van de kloof tussen de huidige en gewenste situatie. Leidinggevenden stellen beleid op voor het ontwikkelen van teams en individuen. In een actieplan worden het gewenste tijdsplan en de benodigde middelen uitgezet. Het inbouwen van de zogenaamde 'quick wins' (het boeken van resultaat op de korte termijn) motiveert. Een interne terugkoppeling over hoe en waarom deze besluiten zijn verbonden aan de strategie en bepalen welke effecten gemeten gaan worden, maken de cirkel rond.

Dan volgt in het proces een belangrijke psychologische stap: een formeel commitment wordt aangegaan met Investors in People Nederland. Dit is een schriftelijke bevestiging van bestuur of faculteitsdirectie, gecombineerd met een plan van aanpak. Alle medewerkers van de hogeschool of faculteit worden van dit besluit op de hoogte gebracht en betrokken bij de volgende stappen. Medewerkers moeten begrijpen waarom ze aan bepaalde stappen meedoen en wat er van hen wordt verwacht. Dit bevordert het draagvlak en zorgt ervoor dat Investors in People effectief is en blijft.

Stap 4: Actie

Zodra voldoende commitment is gecreëerd en er een duidelijk actieplan op tafel ligt, gaat de actiefase van start. De verbeterpunten worden bij voorkeur tijdens één schooljaar aangepakt. De leidinggevenden spelen in deze fase de hoofdrol. Zij moeten mensen motiveren en ondersteunen om hun eigen prestaties en die van anderen te verbeteren. Investors in People kan veelsoortige acties oproepen.

Uitvoering van de actiepunten uit het plan levert 'bewijsmateriaal' op voor de latere toetsing, het assessment. Dat bewijsmateriaal toont aan dat binnen de school aan ieder criterium van de Investors in People Standaard tegemoet wordt gekomen. De belangrijkste bewijsvoering komt van de mensen zelf. Er wordt gevraagd naar voorbeelden uit de eigen werksituatie.

Stap 5: Evaluatie

Als de actiepunten uit het plan zijn uitgevoerd en het benodigde bewijsmateriaal compleet is, dan is de organisatie klaar voor het assessment. Een erkende, onafhankelijke assessor beoordeelt of de organisatie aan de criteria van de IIP -Standaard voldoet. Er wordt gemeten of de organisatie erin geslaagd is om personeelsbeleid, bedrijfsvoering en de organisatieontwikkeling met elkaar in verband te brengen. Investors in People Nederland heeft een aantal certificerende instellingen aangewezen die met erkende assessoren werken.

Het assessment bestaat uit twee onderdelen. Eerst leert de assessor de instelling of faculteit kennen door zich op de hoogte te stellen van strategie, doelen, genomen acties en bewijsmateriaal van de organisatie. Om zicht te krijgen op de praktijk worden vervolgens gesprekken met zorgvuldig geselecteerde mensen uit alle lagen van de organisatie gevoerd. De kosten en baten van het proces worden zo inzichtelijk gemaakt. De organisatie krijgt een rapportage en mondelinge toelichting van de bevindingen en de verbeterpunten. Voldoet de hogeschool of faculteit aan de criteria dan mag men zich 'Investor in People' noemen en het onderscheidende keurmerk gaan voeren.

Continu verbeteren

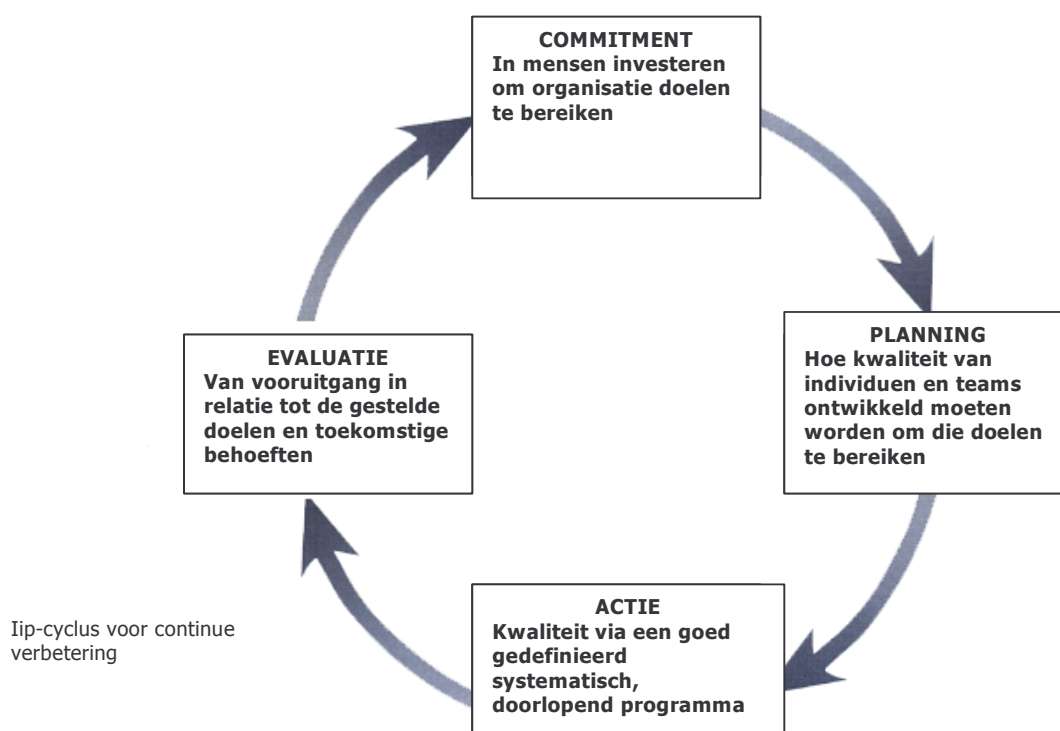
Een Investor in People blijft investeren in de organisatieontwikkeling en de ontwikkeling van zijn medewerkers. De verplichte jaarlijkse review biedt een organisatie de gelegenheid het uitgezette beleid bij te sturen en verder te ontwikkelen. Daarbij is de feedback aan de betrokken medewerkers van groot belang. Feedback over de bijdragen aan het verbeteren van de organisatie en de waardering hiervoor van de leiding, is een essentiële inspiratiebron voor continue groei. Maximaal drie jaar na de toekenning van het keurmerk volgt een nieuwe beoordeling die moet uitwijzen of een organisatie nog aan de Standaard voldoet.

De Investors in People Standaard

Hieronder vindt u de inhoud van de Investors in People Standaard, toegesneden op het hbo. De Investors in People-aanpak richt zich op het tot stand brengen van een cyclisch proces van kwaliteitsverbetering. Dit gebeurt in de vorm van een IiP-project.

Binnen de cyclus worden vier fasen onderscheiden: commitment, planning, actie en evaluatie. Deze principes zijn uitgewerkt in twaalf indicatoren: criteria waaraan moet worden voldaan. Die criteria en het bewijs dat daaraan wordt voldaan, stippelen stap voor stap de te volgen route uit.

IiP-cyclus voor continue verbetering



Commitment

Een Investor in People zet zich volledig in voor het ontwikkelen van zijn mensen om zo zijn doelstellingen te verwezenlijken.

Indicator 1

De instelling of faculteit ondersteunt actief de ontwikkeling van zijn mensen.

Wat door de instelling of faculteit als resultaat aangetoond moet worden om aan deze indicator te voldoen:

- 1a College en/of faculteitsdirectie kunnen strategieën beschrijven die zij heeft ontwikkeld om de ontwikkeling van mensen te ondersteunen om zo de prestaties van de organisatie te verbeteren.
- 1b Leidinggevenden kunnen specifieke maatregelen beschrijven die zij hebben genomen en nog steeds nemen ter bevordering van de ontwikkeling van mensen.
- 1c Mensen kunnen bevestigen dat de door College en/of faculteitsdirectie beschreven specifieke strategieën en maatregelen werkelijk gevolgd en doorgevoerd worden.
- 1d Mensen zijn ervan overtuigd dat de instelling of faculteit zich daadwerkelijk ten doel stelt hun ontwikkeling te stimuleren.

Toelichting op indicator 1

Volgens de IiP Standaard hoort de voornaamste reden voor de ontwikkeling van medewerkers van de organisatie te zijn: hun prestaties te verbeteren zodat zij (beter) kunnen helpen bij het bereiken van de doelen van de eigen organisatie. Deze indicator toetst hoe vastbesloten de leiding van de instelling of faculteit is om de eigen mensen te ontwikkelen.

Om aan deze indicator te voldoen moet de leiding kunnen laten zien dat men woorden heeft omgezet in daden. De instelling of faculteit moet kunnen aantonen dat alle leidinggevenden actief de ontwikkeling van hun mensen ondersteunen.

Medewerkers moeten kunnen beamen dat de leidinggevenden hun ontwikkeling actief ondersteunen én dat deze inzet ook oprecht is. Die vastbeslotenheid om de ontwikkeling van medewerkers te ondersteunen hoort betrekking te hebben op iedereen die bijdraagt aan het bereiken van de doelen van de instelling of faculteit; van tijdelijke medewerkers, parttime medewerkers, vaste krachten tot en met de leiding.

Indicator 2

Mensen worden aangemoedigd hun eigen prestaties en die van anderen te verbeteren.

Wat door de instelling of faculteit als resultaat aangetoond moet worden om aan deze indicator te voldoen:

- 2a Mensen kunnen voorbeelden geven van de manier waarop zij zijn aangemoedigd om hun eigen prestaties te verbeteren.
- 2b Mensen kunnen voorbeelden geven van de manier waarop zij zijn aangemoedigd om de prestaties van anderen te verbeteren.

Toelichting op indicator 2

Als de manier waarop mensen individueel en als team presteren verbetert, dan is de kans groter dat de instelling of faculteit zijn doelen haalt.

Deze indicator toetst de stappen die de leiding neemt om tot een aanpak te komen die mensen aanmoedigt om beter te presteren: individueel én als team.

Om aan deze indicator te voldoen is het nodig dat medewerkers kunnen bevestigen dat de leiding actief bezig is om een aanpak te kiezen die hen aanmoedigt tot betere prestaties.

Ook moeten medewerkers desgevraagd kunnen bevestigen dat de instelling of faculteit ze aanmoedigt om de hulp, steun, begeleiding en stimulansen te krijgen die nodig zijn om de prestaties van henzelf en die van hun collega's te verbeteren.

Indicator 3

Mensen zijn ervan overtuigd dat hun bijdragen aan de instelling of faculteit erkend worden.

Wat door de instelling of faculteit als resultaat aangetoond moet worden om aan deze indicator te voldoen:

- 3a Mensen kunnen beschrijven hoe hun bijdragen aan de instelling of faculteit erkend worden.
- 3b Mensen zijn ervan overtuigd dat hun inzet voor de organisatie erkend wordt.
- 3c Mensen krijgen tijdig en regelmatig gerichte en constructieve feedback.

Toelichting op indicator 3

Het succes van de instelling of faculteit hangt in belangrijke mate af van de tijd, inspanning en ideeën die mensen inbrengen om te helpen zijn doelen te bereiken. Om de benodigde inzet te leveren, moeten medewerkers voelen dat die inzet ook wordt gezien en gewaardeerd.

Deze indicator toetst in welke mate de organisatie (h)erkent en waardeert wat mensen aan de instelling of faculteit toevoegen. (H)erkenning van de bijdrage van mensen betekent zeker niet automatisch het geven van een financiële beloning.

Het kan betekenen dat een compliment of positieve feedback wordt gegeven, of dat binnen de organisatie een medewerker expliciet wordt geduid als een goed voorbeeld. Om aan deze indicator te voldoen moeten medewerkers overtuigd zijn dat het aandeel dat zij hebben in het succes van de instelling of faculteit wordt opgemerkt en gewaardeerd. Zij moeten kunnen beschrijven wat wordt gedaan om hun individuele inspanningen te herkennen en op welke wijze ze voor hen bruikbare feedback krijgen over hun prestaties.

Indicator 4

De instelling of faculteit zet zich ervoor in gelijke kansen te garanderen bij de ontwikkeling van zijn mensen.

Wat door de organisatie als resultaat aangetoond moet worden om aan deze indicator te voldoen:

- 4a Het College van Bestuur, de faculteitsdirectie kan strategieën beschrijven die het heeft ontwikkeld om gelijke kansen te garanderen bij de ontwikkeling van mensen.
- 4b Leidinggevenden kunnen specifieke maatregelen beschrijven die zij hebben ontwikkeld om gelijke kansen te garanderen bij de ontwikkeling van mensen.
- 4c Mensen bevestigen dat de door het College van Bestuur of Faculteitsdirectie en de leidinggevenden beschreven strategieën en maatregelen werkelijk gevolgd en doorgevoerd worden en dat deze rekening houden met de behoeften van de verschillende groepen.
- 4d Mensen zijn ervan overtuigd dat de instelling of faculteit zich daadwerkelijk ten doel stelt gelijke kansen te garanderen bij de ontwikkeling van mensen.

Toelichting op indicator 4

Gelijke kansen is nauw verweven met de Investors in People-aanpak en is een fundament voor goede bedrijfsvoering, maar deze indicator gaat niet over het gelijke kansenbeleid van de instelling of faculteit.

Het is een test van de vastbeslotenheid van de organisatie om ervoor te zorgen dat iedereen gelijke kansen heeft om zich te 'ontwikkelen in lijn met de doelen'.

Om aan deze indicator te voldoen moeten ideeën en plannen voor het bieden van gelijke kansen in praktijk worden gebracht. De organisatie moet aantonen dat de ontwikkelingsbehoeften van de verschillende groepen mensen binnen de instelling of faculteit worden herkend en ondersteund. Het gaat ook hierbij om alle mensen die bij de organisatie betrokken zijn.

Leidinggevenden moeten aantonen dat zij iedereen gelijke kansen geven om zich te ontwikkelen, in overeenstemming met de doelen van de organisatie. Medewerkers moeten daarvan ook overtuigd zijn.

Planning

Een Investor in People is duidelijk over zijn doelstellingen en wat zijn mensen moeten doen om die te verwezenlijken

Indicator 5

De instelling of faculteit heeft een plan met duidelijke doelen die door iedereen begrepen worden.

Wat door de organisatie als resultaat aangetoond moet worden om aan deze indicator te voldoen:

- 5a De instelling of faculteit heeft een plan met duidelijke doelstellingen.
- 5b Mensen kunnen de doelen van de organisatie eenduidig uitleggen op hun eigen niveau.
- 5c Degenen die het personeel vertegenwoordigen worden geraadpleegd over de doelstellingen van de instelling of faculteit.

Toelichting op indicator 5

Succesvolle organisaties zorgen ervoor dat hun mensen weten waar de instelling of faculteit heen wil en waarom de organisatie dit wil. Er is een soort plan waarin dit omschreven staat en er zijn duidelijke doelen omschreven.

Deze indicator toetst of de instelling of faculteit een dergelijk plan heeft en of iedereen dit plan begrijpt.

Om aan deze indicator te voldoen moet de instelling of faculteit een plan hebben waarin de organisatiedoelen helder omschreven zijn en welke acties de organisatie gaat ondernemen om ze te bereiken. Medewerkers moeten het plan begrijpen op een niveau dat past bij hun taak of functie.

Wanneer de leiding de doelen bespreekt, moet men daarbij ook organisaties en personen betrekken door wie (een deel van) het personeel zich laat vertegenwoordigen, zoals vakbonden en medezeggenschapsorganen.

Indicator 6

De ontwikkeling van mensen is in overeenstemming met de doelen van de instelling of faculteit.

Wat door de organisatie als resultaat aangetoond moet worden om aan deze indicator te voldoen:

- 6a De organisatie heeft duidelijke prioriteiten waarbij de ontwikkeling van mensen gekoppeld wordt aan de doelen, op het niveau van de instelling of faculteit, op het teamniveau en op het individueel niveau.
- 6b Mensen begrijpen goed wat bereikt moet worden met hun ontwikkelingsactiviteiten, zowel voor zichzelf als voor de instelling of faculteit.

Toelichting op indicator 6

Om het best mogelijke rendement te krijgen op een investering in de ontwikkeling van de eigen mensen, moet de organisatie een heldere koppeling maken tussen ontwikkelactiviteiten en doelen van de instelling of faculteit.

Deze indicator meet hoe nauw de ontwikkeling van de medewerkers verbonden is met de doelen van de organisatie. Om hieraan te voldoen moeten leidinggevenden kunnen aantonen dat alle ontwikkelingsactiviteiten erop gericht zijn individuen en teams te ondersteunen, zodat zij de instelling of faculteit kunnen helpen in het bereiken van zijn doelen. Ook medewerkers zelf moeten kunnen beschrijven hoe hun eigen ontwikkeling hen helpt om bij te dragen aan de doelen van de instelling of faculteit.

Indicator 7

Mensen weten hoe zij bijdragen aan de verwezenlijking van de doelen van de faculteit of instelling.

Wat door de organisatie als resultaat aangetoond moet worden om aan deze indicator te voldoen:

- 7 Mensen kunnen duidelijk maken op welke manier zij bijdragen aan de verwezenlijking van de doelstellingen van de instelling of faculteit.

Toelichting op indicator 7

Medewerkers moeten weten wat de leiding wil bereiken. Maar ook wat zij moeten doen om hun instelling of faculteit te helpen daar te komen.

Deze indicator toetst of mensen begrijpen hoe zij de instelling of faculteit kunnen helpen bij het bereiken van zijn doelen.

Om hieraan te voldoen moeten mensen kunnen beschrijven hoe hun dagelijkse werk de instelling of faculteit helpt in het bereiken van zijn doelen.

Actie

Een Investor in People zorgt voor een doeltreffende ontwikkeling van zijn mensen om hun prestaties te verbeteren.

Indicator 8

Leidinggevenden bevorderen de ontwikkeling van hun mensen op een doeltreffende wijze.

Wat door de instelling of faculteit als resultaat aangetoond moet worden om aan deze indicator te voldoen:

- 8a De instelling of faculteit zorgt ervoor dat leidinggevenden over de kennis en vaardigheden beschikken die zij nodig hebben om hun mensen te ontwikkelen.
- 8b Leidinggevenden op alle niveaus weten wat zij moeten doen om de ontwikkeling van hun mensen te bevorderen.
- 8c Mensen weten wat hun leidinggevenden moeten doen om de ontwikkeling van mensen te bevorderen.
- 8d Leidinggevenden op alle niveaus kunnen voorbeelden geven van maatregelen die zij genomen hebben en nog steeds nemen ter bevordering van de ontwikkeling van mensen.
- 8e Mensen kunnen beschrijven hoe hun leidinggevenden hun ontwikkeling op doeltreffende wijze bevorderen.

Toelichting op indicator 8

Deze indicator toetst hoe effectief leidinggevenden zijn in het ondersteunen van de ontwikkeling van hun mensen.

Om aan deze indicator te voldoen moet de instelling of faculteit de stappen laten zien die ervoor zorgen dat leidinggevenden over de kennis en vaardigheden beschikken om de ontwikkeling van hun mensen te ondersteunen.

Leidinggevenden moeten kunnen beschrijven wat hun rol is in het ontwikkelen van de mensen en wat ze hebben gedaan in het kader van die ontwikkeling.

Medewerkers moeten de rol die de leidinggevende speelt in hun ontwikkeling kunnen beschrijven en kunnen aangeven hoe effectief hij of zij daarin is geweest.

Indicator 9

De scholing en ontwikkeling van mensen zijn doeltreffend.

Wat door de instelling of faculteit als resultaat aangetoond moet worden om aan deze indicator te voldoen:

- 9a Nieuwkomers binnen de instelling of faculteit, en mensen met een nieuwe functie kunnen bevestigen dat zij een doeltreffende introductie hebben gekregen.
- 9b De instelling of faculteit kan aantonen dat de activiteiten voor scholing en ontwikkeling waaraan mensen deelnemen, doeltreffend zijn.
- 9c Mensen begrijpen waarom zij meedoen aan ontwikkelingsactiviteiten en wat daarna van hen verwacht wordt.
- 9d Mensen kunnen voorbeelden geven van wat zij geleerd hebben van hun ontwikkelingsactiviteiten (kennis, vaardigheden en houding).
- 9e Het ontwikkelingsproces is, waar mogelijk, gekoppeld aan relevante externe kwalificaties of standaarden (of aan beide).

Toelichting op indicator 9

De inzet van de organisatie om mensen te ontwikkelen moet worden gevolgd door effectieve actie gericht op prestatieverbetering.

Deze indicator toetst hoe doeltreffend medewerkers zijn in het leren en zich ontwikkelen.

Om aan deze indicator te voldoen moet de instelling of faculteit kunnen aantonen dat de op ontwikkeling gerichte activiteiten, zoals bijscholing en de introductie van nieuwe medewerkers, leiden tot doeltreffend lerende mensen en dat dit leren in direct verband staat met wat de organisatie nodig heeft. Een voorbeeld is de teamopdracht aan een aantal docenten om een didactisch concept verder uit te werken in een module.

Om dit te doen moeten medewerkers kunnen beschrijven waarom zij bepaalde activiteiten hebben gedaan, wat zij daarvan leerden en wat zij verwachten te doen met hun nieuwe kennis of vaardigheid.

Waar het zinvol is voor de organisatie en de mensen, moeten ontwikkelingsactiviteiten verbonden zijn met extern erkende diploma's en standaarden.

Evaluatie

Een Investor in People weet welke invloed zijn investering in mensen heeft op de prestaties.

Indicator 10

De ontwikkeling van mensen verbetert de prestaties van de instelling of faculteit, van de teams en van de mensen zelf.

Wat door de instelling of faculteit als resultaat aangetoond moet worden om aan deze indicator te voldoen:

- 10 De organisatie kan aantonen dat de ontwikkeling van mensen geleid heeft tot een verbetering van de prestaties van de instelling of faculteit, van teams en van individuele medewerkers.

Toelichting op indicator 10

Het einddoel van Investors in People is om de prestaties van de instelling of faculteit te verbeteren door de ontwikkeling van zijn mensen.

Deze indicator meet in hoeverre ontwikkelingsactiviteiten daadwerkelijk de prestaties van de instelling of faculteit hebben verbeterd.

Om aan deze vereiste te voldoen moet de organisatie de verbeteringen kunnen beschrijven die het gevolg zijn van de ontwikkeling van de prestaties van individuen én teams én de instelling of faculteit als geheel.

Indicator 11

Mensen zijn zich bewust van de invloed die de ontwikkeling van mensen heeft op de prestaties van de instelling of faculteit, van teams en van individuele medewerkers.

Wat door de organisatie als resultaat aangetoond moet worden om aan deze indicator te voldoen:

- 11a College van Bestuur, faculteitsdirectie is zich bewust van de totale kosten en baten van de ontwikkeling van mensen en de invloed daarvan op de prestaties.
- 11b Mensen kunnen uitleggen wat de invloed van hun ontwikkeling is op hun eigen prestaties en op de prestaties van hun team en de instelling of faculteit in zijn geheel.

Toelichting op indicator 11

De organisatie dient te beseffen wat het voordeel is van de ontwikkeling van mensen en welke invloed dit heeft op de prestaties van de instelling of faculteit.

Deze indicator toetst of mensen ook werkelijk begrijpen welke invloed het investeren in mensen heeft gehad op hun prestaties.

Om aan deze indicator te voldoen moet de leiding laten zien dat men een goed inzicht heeft in zowel de kosten als de opbrengsten van ontwikkelactiviteiten. Anders gezegd, men moet kunnen laten zien dat men beseft wat de waarde van de investering is en kunnen uitleggen waarom het ontwikkelen van mensen rendeert.

Medewerkers moeten een relatie kunnen leggen tussen hun eigen ontwikkeling en de invloed daarvan op prestaties.

Indicator 12

De instelling of faculteit wordt steeds beter in het ontwikkelen van zijn mensen.

Wat door de instelling of faculteit als resultaat aangetoond moet worden om aan deze indicator te voldoen:

- 12 Mensen kunnen voorbeelden geven van relevante en tijdige verbeteringen in de ontwikkelactiviteiten.

Toelichting op indicator 12

Continue verbetering behoort tot het wezen van de Investors in People Standaard. Het is belangrijk om verbeteringen aan te brengen, omdat geen enkele organisatie stilstaat en omdat behoeften veranderen.

Deze indicator toetst hoe frequent de instelling of faculteit verandert en verbeteringen aanbrengt in de eigen benadering van het continu ontwikkelen van mensen.

Om hieraan te voldoen, moeten medewerkers kunnen beschrijven wat de organisatie heeft gedaan om, waar nodig, verbeteringen aan te brengen in het ontwikkelen van mensen.

Gebruikte Begrippen

Deze verklarende woordenlijst geeft de betekenis weer van begrippen zoals ze gebruikt worden in de Standaard.

Instelling of faculteit, organisatie

Het geheel dat toewerkt naar erkenning als Investor in People. Dat kan een zelfstandige HBO-instelling zijn, een onderdeel daarvan zoals een faculteit, of juist groter geheel of groep samenwerkende instellingen.

Een organisatie 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. Het betreffende onderdeel moet in dat geval zijn eigen doelstellingen hebben en (financieel) mandaat hebben om de eigen mensen te ontwikkelen. Als het laatste onderdeel van een grote organisatie erkend is, is de hele organisatie Investor in People geworden en doorloopt men voortaan als één eenheid het assessment.

Actieplan

De beschrijving van activiteiten die een instelling of faculteit uitvoert of gaat uitvoeren om te kunnen voldoen aan de Investors in People Standaard.

Assessment

Beoordeling van een instelling of faculteit door een erkende assessor om na te gaan of een organisatie voldoet aan de eisen en voorwaarden zoals vastgelegd in de Investors in People Standaard.

Assessor

Een door Investors in People Nederland erkende beoordelaar, in dienst van of ingehuurd door een van de door Investors in People Nederland gecontracteerde certificerende instellingen, die door middel van het assessment toetst of organisaties voldoen aan de Investors in People Standaard.

Doelstellingen

Resultaten die een instelling of faculteit wil bereiken. Om te weten te komen of ze gehaald zijn of niet moeten de doelstellingen specifiek, meetbaar, en tijdgerelateerd zijn.

Gelijke (ontwikkelings-)kansen

Alle mensen, ongeacht leeftijd, sekse, ras, handicap, seksuele voorkeur, geloof of type arbeidsverband hebben gelijke kansen om zich te ontwikkelen in lijn met de competenties die nodig zijn voor het realiseren van de doelstellingen van de organisatie.

Leidinggevende

Iedereen die verantwoordelijk is voor het leiden of ontwikkelen van mensen.

Mensen

Iedereen die een bijdrage levert aan het bereiken van de doel(stelling)en van de instelling of faculteit. Van de schoonmaker tot de voorzitter van het college van bestuur. Inclusief parttimers, oproepkrachten, uitzendkrachten en vrijwilligers. Het kan zelfs gaan om zelfstandigen die op basis van kortlopende contracten tegen betaling werk verzetten voor de organisatie.

Ontwikkelactiviteiten

Alle vormen van leren en ontwikkelen die medewerkers in staat stellen hun competenties te ontwikkelen in relatie tot de prestaties die van hen verwacht worden. Activiteiten omvatten (niet limitatief) traditionele cursussen, stages, informele of individuele 'on-the-job' trainingen, coaching; kortom elke activiteit die kennis en vaardigheden of houding ontwikkelt.

College van Bestuur, faculteitsdirectie

De directie, college van bestuur, managementteam van een faculteit: kortom de mensen die in de organisatie eindverantwoordelijk zijn voor het vaststellen van de strategie, het doen van grote investeringen.

Strategie

De manier waarop een instelling of faculteit de doel(stelling)en denkt te gaan behalen en de mensen gaat ontwikkelen.

Team

Een groep mensen die samenwerken om een gemeenschappelijk doel te behalen, bijvoorbeeld een projectteam, sectie of afdeling. In een kleine organisatie kan het team zelfs de hele organisatie omvatten.

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.