

**De Investors in People Standaard,  
de principes en indicatoren**

Deze brochure is gemaakt voor hbo-instellingen of voor onderdelen daarvan die zelf met Investors in People aan de slag willen gaan.

Het is een handreiking aan alle medewerkers van de betreffende organisatie. Aangegeven wordt wat liP is, waaruit de liP-Standaard bestaat en op welke wijze de instelling of faculteit toe kan werken naar liP-erkenning. Tot slot wordt beschreven hoe deze aanpak verbonden is met de manier waarop men nu al werkt en hoe diverse beleidsplannen, afspraken en verplichtingen van organisatie in verband met elkaar gebracht kunnen worden. In een schema worden de belangrijkste relaties weergegeven

## **Wat is Investors in People?**

Investors in People biedt organisaties een toetsingskader voor het effectief investeren in de ontwikkeling van medewerkers. Met het keurmerk Investors in People krijgt de hbo-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.

## **Wat zijn de kenmerken van een Investor in People?**

Een Investor:

- verbindt de taken en doelen van het onderwijs en de instelling 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 HBO-instelling of faculteit;
- borgt en evalueert het effect van training en ontwikkeling op de mensen en op de prestaties van studenten;
- stelt doorlopend vast waaraan een doeltreffend investerings- of ontwikkelingsbeleid moet voldoen, dat betekent niet dat er méér moet worden geïnvesteerd in de ontwikkeling van medewerkers, maar vooral dat er doelmatiger moet worden geïnvesteerd.

## **Wat is de liP-Standaard?**

Om als instelling of faculteit erkend te kunnen worden als een Investor in People moet de organisatie kunnen bewijzen aan bepaalde indicatoren van de standaard te voldoen. Deze indicatoren zijn gegroepeerd in een viertal principes of fasen:

1. Commitment: Een Investor in People zet zich volledig in voor het ontwikkelen van al zijn mensen om zo zijn doelstellingen te verwezenlijken.
2. Planning: Een Investor in People is duidelijk over zijn doelstellingen en wat zijn mensen moeten doen om die te verwezenlijken.
3. Actie: Een Investor in People zorgt voor een doeltreffende ontwikkeling van zijn mensen om zijn prestaties te verbeteren.
4. Evaluatie: Een Investor in People weet welke invloed zijn investering in mensen heeft op zijn prestaties.

De inhoud van deze principes wordt bepaald door de volgende 12 indicatoren:

Principe:		Indicator:
Commitment	1.	De instelling of faculteit ondersteunt actief de ontwikkeling van zijn mensen.
	2.	Mensen worden aangemoedigd hun eigen prestatie en die van anderen te verbeteren.
	3.	Mensen zijn ervan overtuigd dat hun bijdragen aan de instelling of faculteit erkend worden.
	4.	De instelling of faculteit zet zich ervoor in gelijke kansen te garanderen bij de ontwikkeling van zijn mensen.
Planning	5.	De instelling of faculteit heeft een plan met duidelijke doelen die door iedereen begrepen worden.
	6.	De ontwikkeling van mensen is in overeenstemming met de doelen van de instelling of faculteit.
	7.	Mensen weten hoe zij bijdragen aan de verwezenlijking van de doelen van de instelling of faculteit.
Actie	8.	Leidinggevenden bevorderen de ontwikkeling van mensen op een doeltreffende wijze.
	9.	De scholing en ontwikkeling van mensen zijn doeltreffend.
Evaluatie	10.	De ontwikkeling van mensen verbetert de prestaties van de instelling of faculteit, van teams en van individuen.
	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 individuen.
	12.	De instelling of faculteit wordt steeds beter in de ontwikkeling van haar mensen.

De faculteit of instelling wordt erkend als Investor in People als zij aan een erkende, onafhankelijke liP-assessor kan aantonen dat zij de resultaten heeft bereikt die zijn vastgelegd in deze 12 indicatoren en dat er gewerkt wordt aan continue verbetering. De belangrijkste bewijsvoering hiervoor komt van de mensen zelf. Een assessor voert daartoe gesprekken met mensen uit alle lagen van de organisatie.

### **Welke fase doorloopt een instelling of faculteit op weg naar liP-erkenning?**

De introductie van de Investors in People-aanpak en het toewerken naar erkenning vindt doorgaans plaats via een Investors in People-project. In dit project doorloopt men voor de eerste keer een verbetercyclus rond de 12 indicatoren. Er is geen tijdlimiet aan de lengte van het proces om erkend te worden. Iedere organisatie zal daarin zelf zijn eigen tempo moeten bepalen. Wel zal elke faculteit of instelling doorgaans de volgende 5 stappen doorlopen:

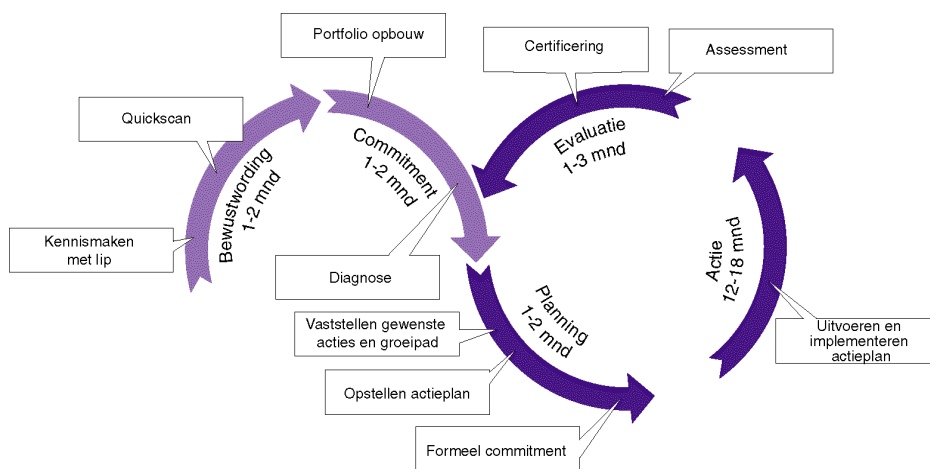
1. Bewustwording: Een instelling of faculteit maakt kennis met de principes van Investors in People en krijgt inzicht in de toegevoegde waarde van de aanpak. Aan de hand van een zogenaamde quickscan (enkele gesprekken of een korte enquête) vormt de organisatie zich een indruk over waar men staat ten opzichte van de liP-Standaard. Belangrijk is dat de leiding zich ervan bewust is dat Investors in People een continu proces is en geen tijdelijke actie. Op het moment dat de leiding 'ja' zegt tegen het starten van het Investors in People project begint de commitment-fase.

2. Commitment: Commitment vereist meer dan het met woorden belijden van een bepaald doel. Leidinggevendenden moeten overtuigd zijn van het belang van investeren in medewerkers om doelen te kunnen bereiken. Om draagvlak te creëren voor continue verbetering van instelling of faculteit en het onderwijs is het van belang dat het voor iedereen duidelijk wordt dat de inzet van de medewerkers ertoe doet en dat de leiding deze inzet stimuleert en waardeert. Het begin van het commitment wordt zichtbaar gemaakt door het aanstellen van een persoon of een klein team van verantwoordelijken die het project gaan trekken. Persoon of team brengt in kaart waar de instelling of faculteit nu staat ten opzichte van de Standaard. Dat gebeurt doorgaans met een schriftelijke enquête aangevuld met interviews. De gegevens van de quickscan kunnen daarbij gebruikt worden. Op basis van de uitkomsten kan worden vastgesteld welke verbeterpunten moeten worden aangepakt.
3. Planning Er wordt een actieplan opgesteld om van de huidige situatie te komen tot de gewenste situatie. Verantwoordelijkheden worden daarbij gedelegeerd, resultaten worden benoemd, activiteiten worden van de gewenste middelen voorzien en vastgesteld wordt hoe de instelling of faculteit effecten gaat meten. Steeds moet hierbij helder zijn wat de relatie is tussen de verschillende activiteiten en de doelen van de organisatie. In deze fase ligt nog een belangrijke stap besloten: de instelling of faculteit gaat een formeel commitment aan met Investors in People Nederland. Dit is een schriftelijke bevestiging van College van Bestuur of Faculteitsdirectie van de inzet voor de IiP-Standaard. Alle medewerkers van de organisatie worden van dit besluit op de hoogte gebracht.
4. Actie Zodra er voldoende commitment is gecreëerd en er een duidelijk actieplan ligt, gaat de actiefase van start. De verbeterpunten worden bij voorkeur in een collegejaarcyclus opgepakt. De uitvoering van het actieplan levert basismateriaal op voor het latere assessment.
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 instelling of faculteit aan de criteria van de IiP-Standaard voldoet. Er wordt gemeten of de organisatie erin geslaagd is om personeelsbeleid, bedrijfsvoering en organisatieontwikkeling met elkaar in verband te brengen. Centraal daarin staan de opvattingen van alle mensen van de instelling of faculteit, medewerkers en leiding. De organisatie krijgt een rapportage en mondelinge toelichting van de bevindingen en eventuele verbeterpunten. Voldoet de instelling 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. Maximaal drie jaar na de toekenning van het keurmerk volgt een nieuwe beoordeling die moet uitwijzen of de organisatie het liP-gedachtegoed nog steeds in praktijk brengt. De verplichte jaarlijkse review biedt de instelling of faculteit 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 essentieel voor continue groei.

Hieronder staan deze 5 stappen schematisch weergegeven:



## Samenhang tussen liP en overige organisatieontwikkelingen

Binnen de instelling of faculteit vindt vaak een veelheid aan ontwikkelingen plaats zowel op het gebied van onderwijs als op het terrein van organisatieontwikkeling. Meestal is het startpunt een actie vanuit de organisatie zelf om zijn eigen prestaties te verbeteren, maar acties worden ook opgezet vanuit landelijk of lokaal overheidsbeleid of door sector- en CAO-afspraken. Veel van deze ontwikkelingen zijn van belang voor of kunnen in verband gebracht worden met Investors in People.

Het succes van de instelling of faculteit en de kwaliteit van het onderwijs hangen immers in grote mate af van de bijdrage van alle medewerkers en hun samenwerking met studenten en cursisten, ouders, collega's en instellingen en bedrijven buiten de organisatie. Het werken met de liP-Standaard kan verbindingen leggen tussen de verschillende ontwikkelingen binnen de instelling of faculteit. Daarnaast is er de dagelijkse praktijk, een manier van omgaan met elkaar, waaruit in verband met Investors in People ook veel is af te lezen.

In het onderstaande schema is aangegeven welke relatie er bestaat tussen verschillende organisatieontwikkelingen binnen het HBO en de liP Standaard. In de linkerkolom zijn voorbeelden gegeven van hbo-beleid, en activiteiten die voortvloeien uit afspraken en wettelijke verplichtingen. In de uiterst rechtse kolom staan voorbeelden gegeven van bestaande cultuur en werkwijze binnen een instelling. Van beide kolommen is aangegeven waar zij verbinding hebben met liP.



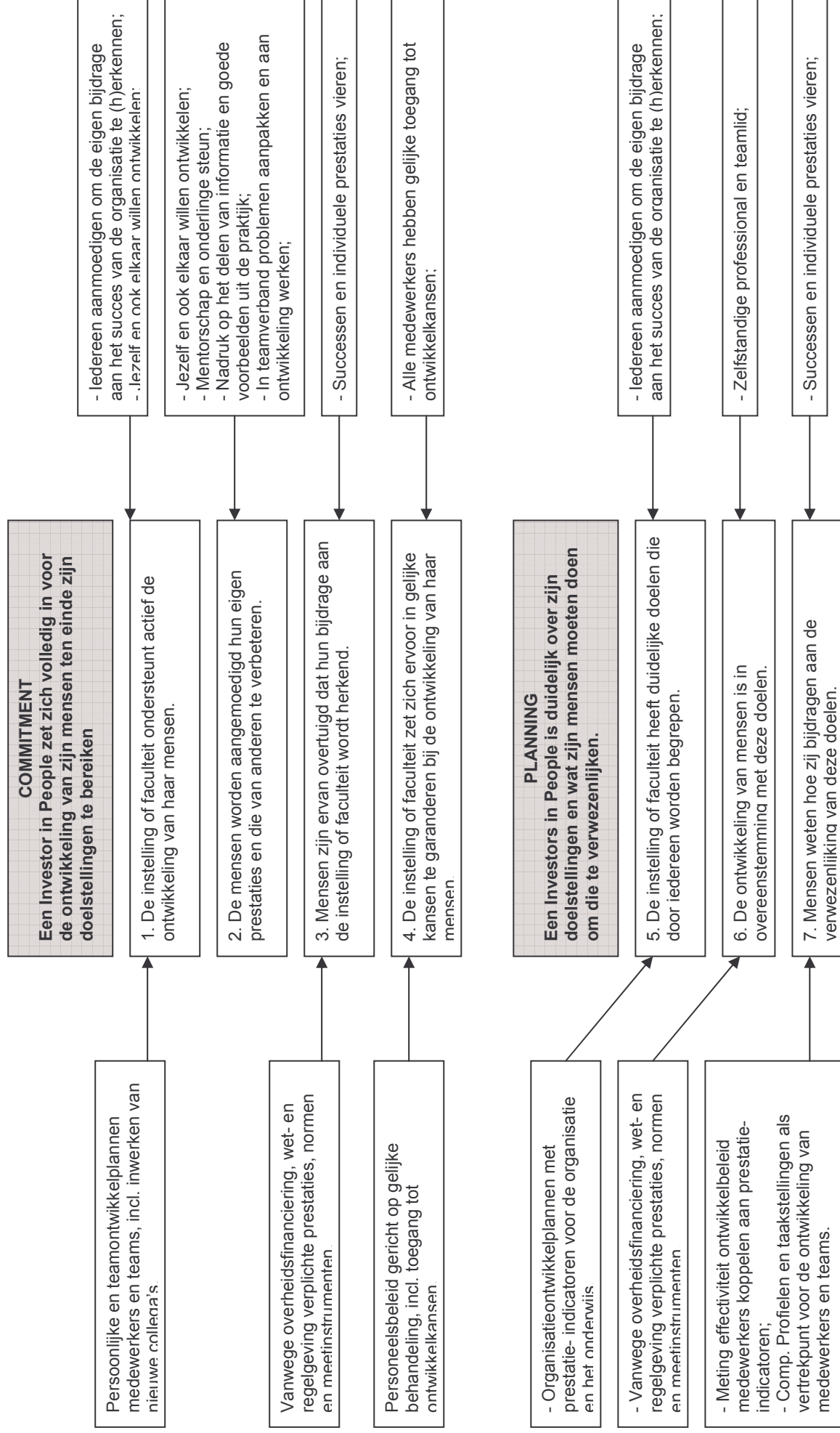




**Beleid, plannen, afspraken en verplichtingen van het hbo**

**Investors in People in het hbo**

**Wat wij als instelling of faculteit belangrijk vinden**

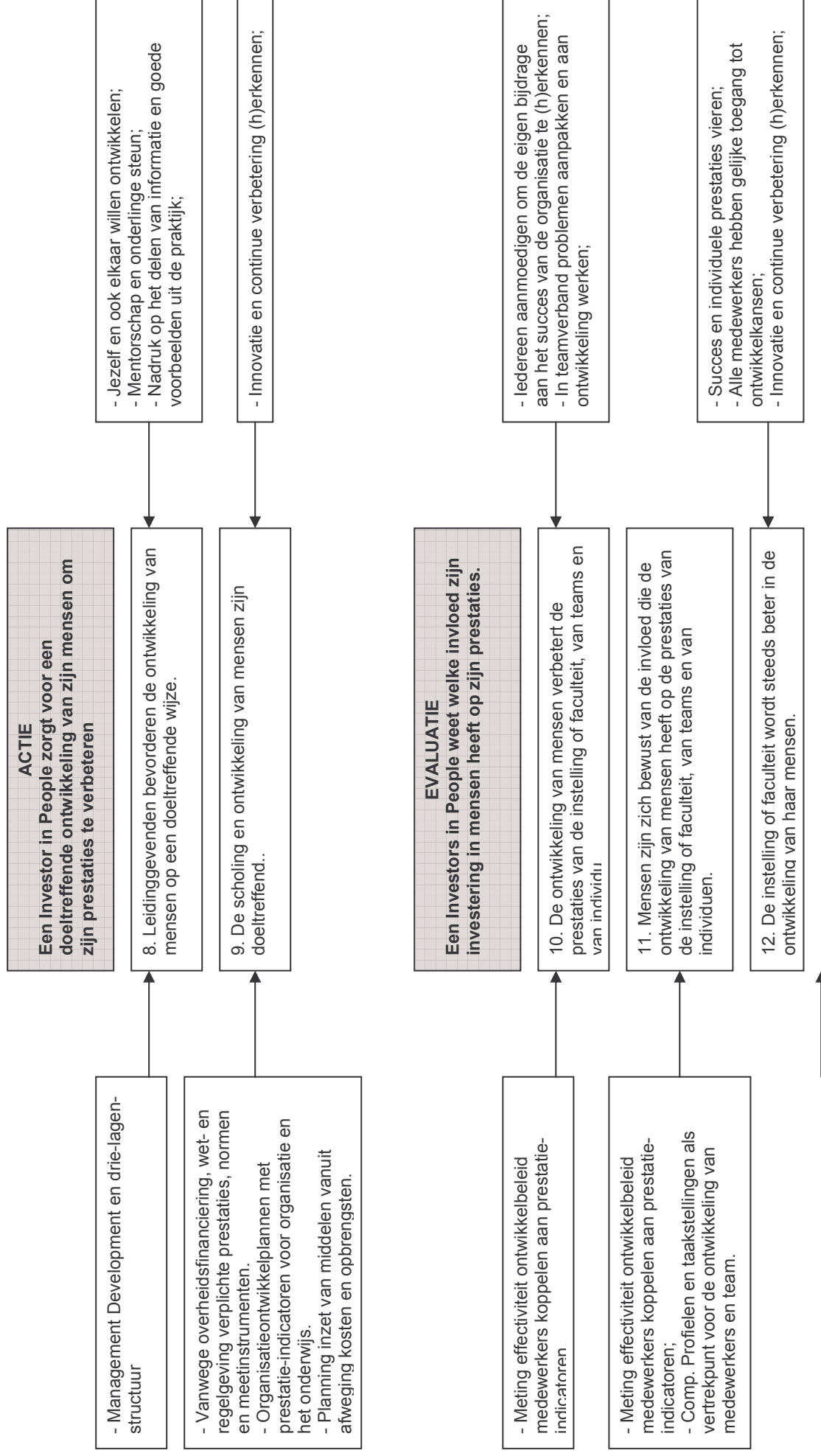


*De Investors in People Standaard, de principes en indicatoren*

## Beleid, plannen, afspraken en verplichtingen van het hbo

## Investors in People in het hbo

## Wat wij als instelling of faculteit belangrijk vinden







## **Meer informatie**

Wilt u meer informatie over hogescholen en hun ervaringen met IIP, of wilt u meer exemplaren van deze handreiking, kijk dan op [www.mobiliteitsfonds.nl](http://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](mailto: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.