

**Investors in People
en professionele ontwikkeling in het hbo**

Deze handreiking is bedoeld voor leidinggevend en medewerkers van een hogeschool of faculteit. In deze handreiking leest u hoe de huidige praktijk van de instelling of faculteit, het gevoerd *integraal personeelsbeleid* en Investors in People (IiP) met elkaar samenhangen. De verbanden worden geïllustreerd aan de hand van vijf thema's die belangrijk zijn voor het hbo:

1. prestatie van studenten;
2. werving en behouden van hoogwaardig personeel;
3. kwaliteitsborging;
4. organisatieontwikkeling en -verandering;
5. professionalisering.

Door de verbanden aan te geven tussen integraal personeelsbeleid, IiP en deze thema's kan onderlinge samenhang verder worden versterkt.

De handreiking is gemaakt vanuit de kennis en ervaring die is opgedaan in het project Investors in People in het hbo en kan gebruikt worden door hbo-instellingen die met IiP aan de slag willen gaan of elementen van de aanpak willen gebruiken.

Wat is Investors in People?

Investors in People biedt een hogeschool of faculteit een toetsingskader voor het effectief investeren in de ontwikkeling van zijn medewerkers. Met het keurmerk Investors in People krijgt de instelling of de faculteit erkenning voor die effectieve bedrijfsvoering. Het toetsingskader bestaat uit de Investors in People Standaard. Deze standaard bestaat uit 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. De indicatoren gaan na hoe:

- een Investor de taken en doelen van het onderwijs verbindt met de ontwikkeling van alle medewerkers;
- een Investor ervoor zorgt dat iedereen begrijpt wat zijn of haar taak is en hoe hij of zij bijdraagt aan het succes van de onderwijsorganisatie;
- een Investor het effect van training en ontwikkeling van mensen op prestaties van de organisatie, en op prestaties van de studenten borgt en evalueert;
- een Investor doorlopend vaststelt waaraan een doeltreffend investerings- of ontwikkelingsbeleid moet voldoen. Dat betekent niet per definitie dat er meer moet worden geïnvesteerd in de ontwikkeling van medewerkers, maar vooral dat er doelmatig geïnvesteerd wordt.

Investors in People stuurt de beoogde organisatieontwikkeling gericht en systematisch aan via de ontwikkeling van medewerkers.

Wat is integraal personeelsbeleid?

Onder integraal personeelsbeleid verstaan we het regelmatig en systematisch wederzijds afstemmen van de inzet, kennis en bekwaamheden van werknemers op de inhoudelijke en organisatorische doelen van de onderwijsorganisatie. Deze afstemming is ingebed in de strategische positie van de instelling en gerelateerd aan de onderwijscontext. Hierbij wordt professioneel gebruik gemaakt van een samenhangend geheel van instrumenten en middelen die zijn gericht op personeelsbeheer en personeelsbeleid waaronder de ontwikkeling van individuele medewerkers. Dat betekent in dit verband dat:

- er voldoende afstemming is tussen de doelen van de instelling of faculteit en de inzet en ontwikkeling van elk individuele personeelslid;

- personeelsmanagementinstrumenten de inzet en ontwikkeling van medewerkers ondersteunen dan wel elkaar versterken;
- bestuur, leiding en medewerkers afzonderlijk een bijdrage leveren aan het realiseren van personeelsbeleid.

De relatie tussen integraal personeelsbeleid en Investors in People

Het succes van een instelling of faculteit en de kwaliteit van het onderwijs hangen in grote mate af van de bijdrage van alle medewerkers. Het stimuleren en scherp stellen van die bijdrage gebeurt zowel in liP als bij integraal personeelsbeleid.

De Investors in People-aanpak geeft verder inhoud aan integraal personeelsbeleid. Zowel liP als integraal personeelsbeleid heeft tot doel mensen in organisaties beter te laten functioneren en daardoor de instelling of faculteit beter te laten presteren. Door verbindingen te leggen wordt de kijk van de onderwijsorganisatie op de inzet en de ontwikkeling van personeel coherenter; er wordt rekening gehouden met zowel de behoeften van de medewerkers, met de organisatie als geheel als met het effect op de prestaties van studenten.

In onderwijsinstellingen die het 'goed doen' zijn de kernelementen van zowel Investors in People als van integraal personeelsbeleid te herkennen. Het zijn instellingen waar:

- allerlei mogelijkheden aanwezig zijn om van elkaar te leren en competenties verder te ontwikkelen;
- leren begint met een open uitwisseling van ideeën en opvattingen over onderwijs en ontwikkeling;
- doelstellingen en keuzes van de onderwijsinstelling bij iedereen bekend zijn en waar men daar zelf handen en voeten aan kan geven;
- er mogelijkheden zijn voor docenten voor intervisie, supervisie en coaching en van elkaar te leren door samen te werken;
- het gezamenlijk plannen van en deelnemen aan ontwikkelactiviteiten een integraal onderdeel van het jaarprogramma is.

Zowel liP als integraal personeelsbeleid wil een bijdrage leveren aan een goed klimaat en een goede cultuur op de onderwijsinstelling. De Investors in People-aanpak helpt instelling of faculteit om de verandering in gedrag en houding te bewerkstelligen die met het integraal personeelsbeleid wordt nagestreefd. Beiden vervullen dus een eigen rol, maar vullen elkaar ook aan en versterken elkaar.

Hieronder zijn achtereenvolgens voor vijf thema's aangegeven waar verbindingen zijn te maken tussen elk van die thema's, de veranderingen in het onderwijs, aspecten van integraal personeelsbeleid, de professionele ontwikkeling van medewerkers en de Investors in People-aanpak. De vijf thema's zijn:

1. prestatie van studenten;
2. werving en behoud van hoogwaardig personeel;
3. kwaliteitsborging;
4. organisatieontwikkeling en organisatieverandering;
5. professionalisering.

De verbindingen die in elk van de themagebieden worden aangegeven zijn voorbeelden. Ze zijn bedoeld als aanzet tot een eigen uitwerking. Om de verbindingen met Investors in People te illustreren wordt steeds aangegeven met welke van de 12 indicatoren van de Standaard een relatie kan worden gelegd:

Overzicht 1: Prestaties van Studenten.

Doeltreffend personeelsbeleid betekent dat:	De verbinding naar de indicatoren van de IIP Standaard	Voorbeelden van wat een instelling of faculteit nu al hier aan doet.
<ul style="list-style-type: none">- Er mogelijkheden voor mensen zijn om van en met elkaar te leren binnen de eigen instelling of bedrijf, meer dan dat gericht is op deelname aan bijvoorbeeld externe cursussen- De instelling of faculteit de mogelijkheden voor professionele ontwikkeling kiest waarbij een directe link te leggen is naar betere prestaties van studeren en deskundigheid wordt verbreed, bijvoorbeeld door met externe partners of bedrijven samen te werken- Medewerkers worden aangemoedigd om te laten zien dat leren niet ophoudt bij het bereiken van een bepaalde leeftijd. Ze worden daarmee een rolmodel voor studenten	<ul style="list-style-type: none">- Indicator 3: Mensen zijn ervan overtuigd dat hun inzet voor de instelling of faculteit wordt erkend- Indicator 5: De instelling of faculteit heeft een plan met duidelijke doelstellingen die door iedereen begrepen worden- Indicator 6: De ontwikkeling van mensen is in overeenstemming met de doelen van de instelling of faculteit- Indicator 7: Mensen weten hoe zij bijdragen aan de verwezenlijking van de doelstelling van de instelling of faculteit	<ul style="list-style-type: none">- De agenda van overleggen omvat onderwerpen die mensen de mogelijkheid biedt in te praten over wat de instelling, de faculteit, het team en zichzelf met studenten willen bereiken;- Vergaderingen gaan ook over leren, van studenten én van staf- Docenten verdiepen zich in praktijkgericht onderzoek en theorie en passen dit ook toe in het curriculum- Team- en afdelingsoverleg zijn gericht op de verbetering en prestaties van studenten;- Medewerkers zien zichzelf als 'continu lerenden met studenten'- Medewerkers houden hun persoonlijke ontwikkelplannen en portfolio's bij en gebruiken die in de rapportages over prestaties en voor hun eigen loopbaan.- Teams leren van elkaar door met elkaar te delen welke aanpak het beste werkt om zo individuele studenten de beste prestaties te laten halen

Overzicht 2: Werven en behouden van hoogwaardige medewerkers/personeel

Doeltreffend personeelsbeleid betekent dat:

- **Personeelsleden regelmatig in de gelegenheid worden gesteld om te werken aan hun persoonlijke en professionele ontwikkeling.**
- **De instelling en de faculteit ervoor zorg draagt dat mensen die competenties kunnen verwerven om meer verantwoordelijkheid te dragen en zich te verbeteren.**
- **College van Bestuur of faculteitsdirectie en leidinggevenden uitdragen dat zij de ontwikkeling van mensen als een van de belangrijkste verantwoordelijkheden beschouwen**
- **De beschikbare middelen en mogelijkheden op de best mogelijke manier worden benut om een balans te creëren tussen de prioriteiten van de instelling of faculteit, het team en de medewerker.**

De verbinding naar de indicatoren van de lip Standaard:

- Indicator 1: De instelling of faculteit ondersteunt actief de ontwikkeling van haar mensen
- Indicator 2: Mensen worden aangemoedigd om hun eigen prestatie en die van anderen te verbeteren.
- Indicator 3: Mensen zijn ervan overtuigd dat hun inzet voor de instelling of faculteit wordt erkend
- Indicator 4: De instelling of faculteit heeft een plan met duidelijkere doelstellingen die door iedereen begrepen worden.
- Indicator 5: De instelling of faculteit heeft een plan met duidelijke doelstellingen die door iedereen begrepen worden.
- Indicator 6: De ontwikkeling van mensen is in overeenstemming met de doelen van de instelling of faculteit.
- Indicator 7: Mensen weten hoe zij bijdragen aan de verwezelijking van de doelstelling van de instelling of faculteit
- Indicator 8: Leidinggevenden bevorderen de ontwikkelingen van mensen op een doeltreffende manier
- Indicator 9: De scholing en ontwikkeling van mensen is doeltreffend.

Voorbeelden van wat een instelling of faculteit nu al hieraan doet:

- Functiebeschrijvingen bevatten passages over verantwoordelijkheid voor ontwikkeling
- Functiebeschrijvingen van leidinggevenden beschrijven hun verantwoordelijkheid in dat kader
- Alle personeelsleden krijgen de kans om ontwikkelprojecten te leiden of er aan deel te nemen
- College van bestuur of faculteitsdirectie erkent het belang van continue ontwikkeling en stemt in met een daarbij passend budget of activiteit
- Mentors en coaches zijn in het kader van hun ontwikkeling beschikbaar voor alle personeelsleden
- Personeelsleden nemen deel in relevante regionale, landelijke en internationale netwerken.
- Medewerkers houden hun eigen persoonlijke ontwikkelplannen en portfolio's bij en gebruiken die in hun rapportages over prestaties en voor hun eigen loopbaan
- Medewerkers leren van elkaar door anderen in hun werk te volgen en constructieve feedback te geven
- Er is regelmatig overleg met leiding of teamleden over wat goede praktijkvoorbeelden zijn en onder welke voorwaarden die ook goed werken

Overzicht 3: Kwaliteitsborging

Doeltreffend personeelsbeleid betekent dus:

- College van bestuur of faculteitsdirectie en leidinggevend professionele ontwikkeling van hun personeel een centrale plaats geven in het kwaliteitsbeleid van de instelling of faculteit, en de verantwoordelijkheid nemen om dat waar te maken.
- De instelling of faculteit een duidelijke koers heeft die wordt gedeeld met en door alle medewerkers
- Er duidelijke en transparante procedures zijn om vast te stellen welke ontwikkelingsbehoefte voorkomt uit deze koers
- Ontwikkelactiviteiten gekoppeld zijn aan aan vooraf geïdentificeerde behoeften
- Er processen zijn ingericht om regelmatig te evalueren wat het effect is van deze activiteiten op de effectiviteit van docenten en de prestaties van de studenten

De verbinding naar de indicatoren van de lip Standaard:

- Indicator 1: De instelling of faculteit ondersteunt actief de ontwikkeling van haar mensen.
- Indicator 2: Mensen worden aangemoedigd om hun eigen prestatie en die van anderen te verbeteren
- Indicator 3: Mensen zijn ervan overtuigd dat hun inzet voor de instelling of faculteit wordt erkend
- Indicator 4: De instelling of faculteit heeft een plan met duidelijkere doelstellingen die door iedereen begrepen worden.
- Indicator 5: De instelling of faculteit heeft een plan met duidelijke doelstellingen die door iedereen begrepen worden.
- Indicator 6: De ontwikkeling van mensen is in overeenstemming met de doelen van de instelling of faculteit.
- Indicator 7: Mensen weten hoe zij bijdragen aan de verwezenlijking van de doelstelling van de instelling of faculteit
- Indicator 8: Leidinggevend bevorderen de ontwikkelingen van mensen op een doeltreffende manier
- Indicator 9: De scholing en ontwikkeling van mensen is doeltreffend.
- Indicator 10: De ontwikkeling van mensen verbetert de prestatie van de instelling of faculteit, van teams en individuele medewerkers
- 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 individuele medewerkers
- Indicator 12: De Instelling of faculteit wordt steeds beter in het ontwikkelen van haar mensen.

Voorbeelden van wat een instelling of faculteit nu al hieraan doet:

- Mensen zijn vast betrokken bij en dragen bij aan (de uitvoering) van het ontwikkelplan van de instelling of faculteit
- College van bestuur, faculteitsdirectie en leiding staan stil bij hun eigen ontwikkelbehoefte en hoe daarin te voorzien
- De doelen die de instelling en faculteit wil bereiken worden ontwikkeld met en gedeeld door iedereen
- Docenten worden actief aangemoedigd en in staat gesteld om:
 - Vast te stellen welk effect ontwikkelactiviteiten hebben op de kwaliteit van het onderwijs
 - Nieuw verworven kennis en kunde in het curriculum toe te passen
 - Te reflecteren op de impact hiervan op de prestaties van de student, faculteit en instelling
- Er zijn robuuste procedures om in directe verband met de rapportages over de prestaties van van de faculteit zorgen ervoor dat zij waar krijgen voor hun geld, door aanbiedingen methodisch te vergelijken en te benaderen vanuit hun eigen behoeften, bijvoorbeeld door:
 - Hun netwerk te gebruiken voor referenties
 - Eerdere gebruikers te bevragen
 - Naar op hun behoefte gemaakt maatwerk te vragen
 - Gezamenlijk in te kopen
 - De leiding toetst regelmatig de kosten de baten van ontwikkelingsactiviteiten om te zorgen dat deze overeenkomen met de prioriteiten

Overzicht 4: Organisatieontwikkeling en organisatieverandering

Doeltreffend personeelsbeleid betekend dat:

- De instelling of de faculteit het klimaat en de cultuur creëert waarin het streven om jezelf te verbeteren wordt gewaardeerd
- Medewerkers in staat worden gesteld om op de hoogte te blijven van ontwikkelingen in het onderwijs en op hun vakgebied, het beste te halen uit beschikbare technologie en nieuwe rollen en taken op zich te nemen.
- De instelling of faculteit samenwerkingsverbanden creëren met bedrijven, universiteit, ROC, vakorganisaties en beroepsverenigingen om gerichte en praktische ontwikkelingsmogelijkheden te bieden en die verandering en verbetering te ondersteunen.

De verbinding naar de indicatoren van de IIP Standaard:

- Indicator 1: De instelling of faculteit ondersteunt actief de ontwikkeling van haar mensen.
- Indicator 3: Mensen zijn ervan overtuigd dat hun inzet voor de instelling of faculteit wordt erkend
- Indicator 5: De instelling of faculteit heeft een plan met duidelijke doelstellingen die door iedereen begrepen worden.
- Indicator 6: De ontwikkeling van mensen is in overeenstemming met de doelen van de instelling of faculteit.
- Indicator 7: Mensen weten hoe zij bijdragen aan de verwezenlijking van de doelstelling van de instelling of faculteit
- Indicator 8: Leidinggevendens bevorderen de ontwikkelingen van mensen op een doeltreffende manier
- Indicator 9: De scholing en ontwikkeling van mensen is doeltreffend.

Voorbeelden van wat een instelling of faculteit nu al hieraan doet:

- Mensen kunnen deelnemen aan tal van ontwikkelactiviteiten
- Diverse vormen van intervisie en supervisie niet alleen binnen de eigen faculteit, maar ook binnen de instelling, bij andere hogescholen en sectorniveau
- Overleg omtrent faculteitsontwikkeling en eigen taken en verantwoordelijkheden
- Nieuwe aanpakken uit te proberen en op hun resultaat te beoordelen
- Deel te nemen aan relevante regionale, landelijke en internationale netwerken
- Deel te nemen aan op innovatieve initiatieven samen met bedrijven, overheid universiteit of ROC
- Mensen gebruiken intra- en internet om 'best practices' uit te wisselen, lokaal, nationaal en internationaal
- Bijeenkomsten worden belegd om mensen te informeren over ontwikkelingen in het beleid van instelling en faculteit en de bijbehorende doelstellingen
- Collega's met veel expertise in een bepaald vakgebied of onderwijsvorm coachen anderen;
- Wat medewerkers moeten weten, wat ze beter of anders kunnen doen als resultaat van een ontwikkelingsactiviteit en wat het effect daarvan is op de prestaties van de faculteit of instelling
- Of de verwachtingen zijn uitgekomen
- Of de ontwikkelingsactiviteit een meerwaarde heeft gehad gelet op tijd en beschikbaar gestelde middelen
- Op welke wijze de medewerker de ontwikkelingsactiviteit verbeterd zou willen zien
- De leiding geeft het goede voorbeeld door zichzelf als 'continu lerende' te afficheren
- Sabbaticals worden gebruikt om mensen in de gelegenheid te stellen zichzelf te ontwikkelen en de verandering in de faculteit en instelling te ondersteunen

Overzicht 5: Professionalisering van medewerkers

Doeltreffend personeelsbeleid betekend dus:

- De instelling of faculteit ernaar streeft een professionele leergemeenschap te worden die ontwikkeltijd doeltreffend benut
- Docenten worden aangemoedigd om de ontwikkelactiviteiten te kiezen die waarschijnlijk voor professionele ontwikkeling te creëren
- Bestaande en mogelijk additionele middelen creatief worden ingezet om meer tijd en mogelijkheden voor professionele ontwikkeling te creëren
- Medewerkers worden aangemoedigd en in staat gesteld om deel te nemen in en te leren van 'best practices', lokaal en nationaal

De verbinding naar de indicatoren van de IIP Standaard:

- Indicator 2: Mensen worden aangemoedigd om hun eigen prestatie en die van anderen te verbeteren
- Indicator 6: De ontwikkeling van mensen is in overeenstemming met de doelen van de instelling of faculteit.
- Indicator 9: De scholing en ontwikkeling van mensen is doeltreffend.
- Indicator 10: De ontwikkeling van mensen verbeterd de prestatie van de instelling of faculteit, van teams en individuele medewerkers
- 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 individuele medewerkers

Voorbeelden van wat een instelling of faculteit nu al hier aan doet:

- College van bestuur, faculteitsdirectie en leiding staan stil bij hun eigen ontwikkelbehoefte en hoe daarin te voorzien
- Docenten worden aangemoedigd om hun eigen behoefte aan professionele ontwikkeling te toetsen aan externe standaarden
- Het resultaat voor studenten staat voorop bij het plannen en vormgeven van ontwikkelactiviteiten
- Mensen herkennen dat behalve formele trainingen of cursussen er tal van andere ontwikkelactiviteiten zijn, zoals
- Active participatie in overleggen in en buiten de instelling, in of buiten het onderwijs;
- Geobserveerd worden door of het observeren van collega's, het krijgen of geven van een constructieve feedback
- Deelnemen aan supervisie- en intervisiebijeenkomsten in of buiten de faculteit/instelling;
- Uitwisselen van vakliteratuur
- Gezamenlijk een verbeterpunt aanpakken, een project inrichten of op zoek gaan 'best practices' elders
- Ruimte creëren voor experimenten met nieuwe ideeën, concepten, werkwijzen, voortbouwend op bestaande kennis en vaardigheden
- Deelnemen aan projecten met bedrijfsleven en/of andere kennisinstellingen
- College van bestuur, faculteitsdirectie erkent het belang van continue ontwikkeling voor verbetering en verandering
- Er is een held ontwikkelbeleid binnen de faculteit of instelling waarin de rechten en plichten zijn opgenomen van medewerkers voor hun eigen ontwikkeling

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.