



Universiteit Antwerpen
Faculteit Politieke en Sociale Wetenschappen
Master Sociaal Werk
Academiejaar 2006-2007

INVESTORS IN PEOPLE

Het keurmerk voor Human Resources Management?

Promotor: Prof. dr. Erik Henderickx

Medebeoordelaar: Prof. dr. Ria Janvier

Scriptie voorgelegd met het oog op het behalen van
de graad van Master Sociaal Werk

Priscilla Brems

Mei 2007

WOORD VOORAF

“Het is niet de kwantiteit die telt, maar wel de kwaliteit!”: voor ons allen een welbekende uitspraak. De afgelopen maanden probeerde ik deze uitspraak dan ook vorm te geven in dit ‘masterwerk’. Niet alleen in de inhoud en vorm, maar ook in de uitwerking van mijn thema: ‘Investors in People’ (IiP). IiP werpt voor mij een nieuw licht op ‘integrale kwaliteitszorg’ (IKZ) in organisaties, een onderwerp waar mijn eerste afstudeerscriptie reeds over handelde, zodat ik ook die kennis in dit werkstuk kon toepassen. Maar mijn kennis en werk alleen was niet voldoende om deze scriptie tot een goed einde te brengen. Mijn grootste dank gaat dan ook uit naar professor Erik Henderickx, promotor van deze scriptie. Vervolgens wil ik ook alle mensen bedanken die hebben meegeholpen met het realiseren van de case studies: Hoofdcommissaris Rino Defoor en zijn collega-commissaris Peter Billiouw van de politiezone ‘Vlas’ (Kuurne-Kortrijk-Lendeledede). Mevr. Sofie De Smedt en Ansie Dejaeger van de firma ‘Sara Lee/Douwe Egberts te Brussel, Grimbergen. Vervolgens wil ik ook nog de mensen bedanken die hebben geholpen bij het verschaffen van de nodige informatie. Dit zijn de mensen van de ‘Vlerick Management School’ te Gent en dan met name Mevr. Deschamphelaere, de mensen van Amelior, Mr. Willem Scheepers en de mensen van IiP UK. Een speciaal dankwoordje ook nog voor Gijs, die mij uit de nood hielp met IT-moeilijkheden en voor Yvon, wat betreft de correctie van dit werk. Tot slot wil ik dan nog graag mijn ouders bedanken die mij deze kans tot verder studeren hebben gegeven en mij gesteund hebben doorheen de drukke, moeilijke en leuke periodes van deze studententijd.

Priscilla Brems

Antwerpen, mei 2007

INHOUDSOPGAVE

WOORD VOORAF

INHOUDSOPGAVE.....	1
ALGEMENE INLEIDING.....	3
HOOFDSTUK 1: KADER, PROBLEEMSTELLING EN METHODOLOGIE.....	4
Inleiding.....	4
1. Kader.....	4
2. Probleemstelling.....	5
3. Methodologie.....	6
3.1. State of the art of the literature.....	6
3.2. Case study.....	7
Besluit.....	8
HOOFDSTUK 2: STATE OF THE ART OF THE LITERATURE.....	9
Inleiding.....	9
1. IiP: Wat schuilt er achter de drie letters?.....	10
2. Geschiedenis en ontwikkeling.....	12
3. Hoe investeren in mensen? De ‘Standaard’ onthult	14
4. De tocht doorheen IiP.....	16
5. Het zoveelste label?.....	18
5.1. EFQM/INK.....	19
5.2. ISO.....	20
5.3. De jacht op trofeeën.....	21
5.4. Conclusie.....	22
6. IiP en performantie: Loont het investeren in mensen?.....	23
7. Investors in People: een rekruteringsmiddel?.....	29
Besluit.....	32

HOOFDSTUK 3: CASE STUDY	34
Inleiding	34
1. Case study 1: Politiezone ‘Vlas’	35
1.1. In-, door- en uitstroom: IiP en rekrutering	35
1.1.1. Externe rekrutering	35
1.1.2. Interne rekrutering	36
1.2. Opleiding en leren	37
1.3. Performantiesturing en beoordeling: IiP en performantie	38
1.4. Belonen en waarderen	39
1.5. Job design	40
1.6. Evaluatie IiP	40
2. Case study 2: Sara Lee/Douwe Egberts	41
2.1. In-, door- en uitstroom: IiP en rekrutering	41
2.1.1. Externe rekrutering	41
2.1.2. Interne rekrutering	42
2.2. Opleiding en leren	42
2.3. Performantiesturing en beoordeling: IiP en performantie	43
2.4. Belonen en waarderen	44
2.5. Job design	44
2.6. Evaluatie IiP	45
3. Vergelijking case studies	46
Besluit	49
 ALGEMEEN BESLUIT	 50
 LITERATUURLIJST	 52
 BIJLAGEN	 58

ALGEMENE INLEIDING

‘Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen’ of ‘Corporate Social Responsibility’ is vandaag een veel besproken thema (Batten & Fetherston, 2003; Child, 2005; Vogel, 2005). Duurzaam en ethisch ondernemen waren nog nooit zo belangrijk. Vele bedrijven in binnen- en buitenland opteren dan ook voor een beleid dat hun onderneming positief positioneert in de samenleving en naar hun eigen mensen en stakeholders toe. De vele codes, kwaliteitslabels en –prijzen zoals bijvoorbeeld ISO, INK, EFQM, European Quality Award,... die tegenwoordig bestaan, zijn hier meteen het beste voorbeeld van. Naast kwaliteitsmodellen en voorschriften voor de gehele bedrijfsvoering, richten andere systemen zich dan weer op de verschillende deelaspecten van het beleid. ‘Investors in People’ (IiP) is één van deze labels voor HRM. Maar wat is IiP nu juist?

‘Investors in People’ – origineel gelanceerd als keurmerk voor ‘strategisch human resources management’ (SHRM) - ontwikkelt, door middel van opleiding en training, de werknemers recht in lijn met de strategische doelstellingen van de organisatie. Met een focus op de lerende en zich ontwikkelende werknemer, bewees het label zich - in zijn bijna twintigjarig bestaan - al van nut in het Verenigd Koninkrijk, hoewel het hier zo’n vaart niet liep. België adopteerde IiP pas in 2002. Ondanks de recente introductie hier, wordt de Vlaamse situatie in functie van de probleemstelling zo goed mogelijk uit de doeken gedaan.

Dit ‘masterwerk’ bestaat uit drie hoofdstukken. Het eerste hoofdstuk kadert allereerst de IiP-materie in een ruimer conceptueel kader. De probleemstelling van de studie wordt geformuleerd en de methode waarop de informatie en resultaten zijn bekomen. Het tweede hoofdstuk – ‘State of the Art of the Literature’ - vormt het theoretisch luik van dit werkstuk en geeft onmiddellijk een overzicht van de informatie in de beschikbare literatuur. De probleemstelling loopt als een rode draad doorheen deze literatuurstudie. Hoofdstuk drie behandelt het empirisch gedeelte. Door middel van enkele case studies ondersteunt of weerlegt deel twee de theorie. Het ‘Algemeen Besluit’ zet tot slot de conclusies en bedenkingen op een rijtje. Werkt IiP als een keurmerk voor een effectief en efficiënt HR-beleid en oefent IiP in dit opzicht een invloed uit op de rekrutering en de performantie van een organisatie? Toch wel de centrale probleemstelling van HRM als functioneel domein!

HOOFDSTUK 1: KADER, PROBLEEMSTELLING EN METHODOLOGIE

Inleiding

Dit ‘inleidend hoofdstuk’ geeft allereerst een kader waarin IiP past, zodat het onderwerp beter en breder begrepen wordt. Vervolgens komt de probleemstelling, met de centrale onderzoeksvraag en de deelvragen, aan bod. De methodologie geeft nadien de afgelegde stappen in een methode van onderzoek aan. Net zoals ieder ander onderzoek of werkstuk heeft ook deze thesis zijn waarde en relevantie. Tot slot wordt alles nog eens op een rijtje gezet in het besluit.

1. Kader

‘Corporate Social Responsibility’ (CSR) - wat zoveel betekent als ‘Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen’ (MVO) - is een term die vandaag aan groot belang wint in ondernemingsland. Globalance (2002) definieert MVO als volgt: *“MVO is de uitdaging zowel economische, ecologische en sociaal-maatschappelijke winst te behalen (triple bottom line: People, Planet en Profit), door de belangen op die drie gebieden met elkaar in balans te brengen op een wijze die tegemoetkomt aan redelijke verwachtingen van stakeholders.”* Organisaties dienen met andere woorden verantwoordelijk en sociaal aanvaardbaar gedrag te tonen aan mens en maatschappij, milieu en markt. Ethisch ondernemen dus. Bedrijven die MVO hoog in het vaandel dragen, concentreren zich bijvoorbeeld op diversiteit, gedragscodes, keurmerken, eerlijke handel, ‘Corporate Governance’ of een transparante bedrijfsvoering, goede relaties met vakbonden, verantwoord investeren, duurzame ontwikkeling en/of groei, ... (Batten & Fetherston, 2003; Child, 2005; Vogel, 2005). Een aantal organisaties kiest echter een andere weg en investeert in zijn mensen om MVO vorm te geven. Zij mogen zichzelf ‘Investors in People’ noemen. De methodiek van IiP is volgens de definitie van Vervaart en Maas (2000): *“ een raamwerk om planmatig de ontwikkeling van medewerkers, van integraal human resources management, verandering van managementstijl en een cultuur van veranderingsbereidheid te bevorderen en te verankeren. Niet eenmalig, maar blijvend. Het resultaat is een betere aansluiting tussen organisatieplannen en HRM,*

opleiding en organisatiebehoeften en de meetbaarheid van scholings- en ontwikkelingsresultaten.” Martijn van Leeuwen (2006) onderzocht de relatie tussen MVO en IiP en concludeert dat IiP de maatschappelijke betrokkenheid van medewerkers stimuleert en een ‘werktuig’ in handen geeft dat de vertaling van het MVO-beleid naar de werkvloer mogelijk maakt (van Leeuwen, 2006; www.iipnl.nl).

IiP werd oorspronkelijk gelanceerd als keurmerk voor ‘Strategisch Human Resource Management’ (SHRM). SHRM is volgens Henderickx en Janvier (2007a) *“een beleidsvisie met daarbinnen concrete personeelspraktijken die gericht zijn op het adequaat inzetten van mensen in de organisatie, zodat ze effectief (doelmatig) en efficiënt (kost versus opbreng) bijdragen aan het verwezenlijken van de strategische organisatiedoelen.”* De ontwikkeling van ‘menselijk potentieel’ is dus van strategische waarde voor de overlevingskansen van een organisatie (Paauwe, 2004, Jackson & Schuler, 2007). IiP kadert volledig in dit gedachtegoed en pleit voor de volledige inzet van menselijk kapitaal door de werknemers te ontwikkelen, te trainen en op te leiden in de richting van de organisatiedoelstelling, met hun volledige medewerking en betrokkenheid. Alzo bekomt een onderneming een competitief en duurzaam performantievoordeel. IiP is in feite dus niets anders dan SHRM. Het heeft gewoon een invoerende, verbeterende of controlerende taak binnen de diverse functionele domeinen van een organisatie

2. **Probleemstelling**

Dit punt zet het belangrijkste onderdeel van de scriptie uiteen: de probleemstelling. De centrale onderzoeksvraag luidt als volgt:

‘IiP: het keurmerk voor HRM?’

Deze centrale onderzoeksvraag valt meteen uit elkaar in twee belangrijke vragen:

1. Wat is de impact van IiP op het rekruteren?
2. Wat is de impact van IiP op de performantie van een bedrijf?

Om deze vragen goed te kunnen beantwoorden, dienen we wel eerst het antwoord op enkele andere vragen te kennen:

- Wat is IiP?

- Wat is de historie van IiP?
- Hoe werkt IiP?
- Wat is de link en de meerwaarde of tekortkoming met betrekking tot andere kwaliteitssystemen?
- Wat is de concrete situatie met betrekking tot IiP in België? Hoe ver staan we al? Welke evaluaties en rapporten zijn er? Zijn er al veel bedrijven die op de IiP-trein zitten? Hoe evalueren de bedrijven IiP?

3. Methodologie

De methode waarmee we bovenstaande onderzoeksvragen trachten te beantwoorden omvat enerzijds een literatuurstudie (hoofdstuk 2) en anderzijds enkele case studies (hoofdstuk 3). De literatuurstudie is een inventaris van het beschikbare materiaal. De case studies zijn op hun beurt een soort praktische evaluatie van de topic.

4.1. State of the art of the literature

Grondig onderzoek start altijd met een literatuurstudie. Zoveel mogelijk materiaal over IiP verzamelen is nodig om inzicht te krijgen in het onderwerp, om de probleemstelling uit te werken en om het empirisch gedeelte zo gericht mogelijk aan te pakken. We opteren voor een gedifferentieerde aanpak: boeken, tijdschriften, rapporten, brochures, internet en IiP UK, ...

IiP verdient allereerst een ruimere situering. Uit de zoektocht naar wat algemener materiaal blijkt al snel dat IiP kadert onder thema's als 'Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen' (MVO) en 'Strategisch Human Resources Management' (SHRM). Literatuur over deze onderwerpen is dus noodzakelijk, hetzij beknopt. Vervolgens geeft de 'state of the art' van de literatuur aan wat de stand van zaken is over IiP in binnen- en buitenland en waar de lacunes zich bevinden. De literatuurstudie formuleert bovendien al een eerste, theoretisch/conceptueel besluit op de probleemstelling.

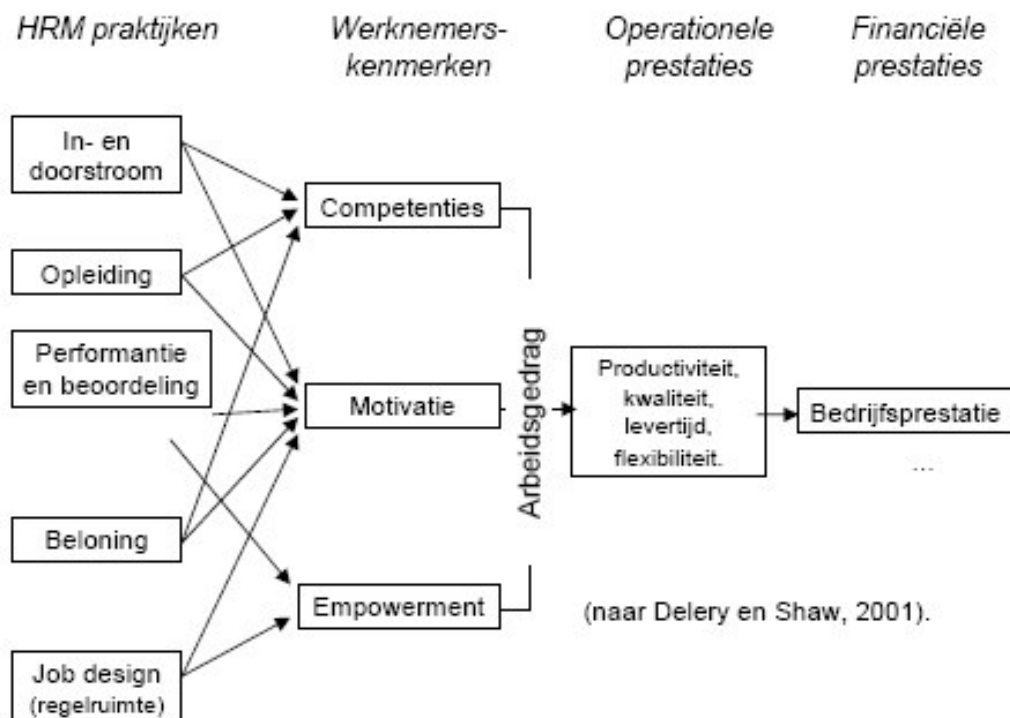
Hoewel IiP van Engelse oorsprong is, wil deze thesis voldoende informatie geven over de stand van zaken in eigen land. Echter, dit kan niet altijd wegens een gebrek aan beschikbare literatuur. Daarom verdiept de case study zich hier praktisch in.

4.2. Case study

Voor de case study gaan we op zoek naar bedrijven en ondernemingen die reeds over het IiP label beschikken. Het uitgangspunt is om zowel een Vlaamse ‘profitorganisatie’ als een Vlaamse ‘non-profitorganisatie’ in de case study te verwerken. Op die manier kan ook een verschil in visie aan het licht komen. Interviews met verantwoordelijken, de analyse van beschikbaar materiaal over IiP in de onderneming evenals de bedrijven die deelnamen aan het pilootproject van Vlerick zijn reeds bestaande case studies en een bron aan informatie.

Voor de case studies kwamen de ‘Stad Gent’ en het Antwerpse ‘Crowne Plaza Hotel’ in aanmerking. Helaas bleek – tijdens de verwerking van het reeds beschikbare materiaal – dat geen van beiden aan een herassessment deelnam. Een zoektocht naar twee ander organisaties drong zich op. De ‘Politiezone Vlas’ en het bedrijf ‘Sara Lee/Douwe Egberts’ reageerden positief op de vraag ter deelname.

Eerst werd een verkennende vragenlijst (zie bijlage I) opgesteld die één van de verantwoordelijken diende in te vullen. Op basis van deze antwoorden werd een interview voorbereid aan de hand van vijf de HRM-praktijken van Delery en Shaw (2001).



Figuur 1:

De samenhang tussen HRM praktijken, arbeidsgedrag en organisatieperformantie

Eveneens werd gevraagd naar beschikbaar IiP-materiaal reeds aanwezig in het bedrijf. Dit bleek in veel gevallen een probleem, daar het ging om zeer vertrouwelijke informatie. Wat beschikbaar was en vrijgegeven mocht worden, zou overhandigd worden bij een persoonlijk bezoek. Nadien werd gekeken waar de gelijkenissen en verschillen zitten tussen een ‘profit-’ en een ‘non-profitorganisatie’ op basis van deze vijf HRM-kapstokken.

Besluit

Werkt IiP als een keurmerk voor een effectief en efficiënt HRM-beleid en oefent IiP in dit opzicht een invloed uit op de rekrutering en de performantie van een organisatie? Dit ‘inleidend hoofdstuk’ werpt alvast een eerste licht op het thema ‘Investors in People’. Doorheen het verdere werk wordt het onderwerp uitgediept en de probleemstelling stapsgewijs beantwoord.

HOOFDSTUK 2:

STATE OF THE ART OF THE LITERATURE

INLEIDING

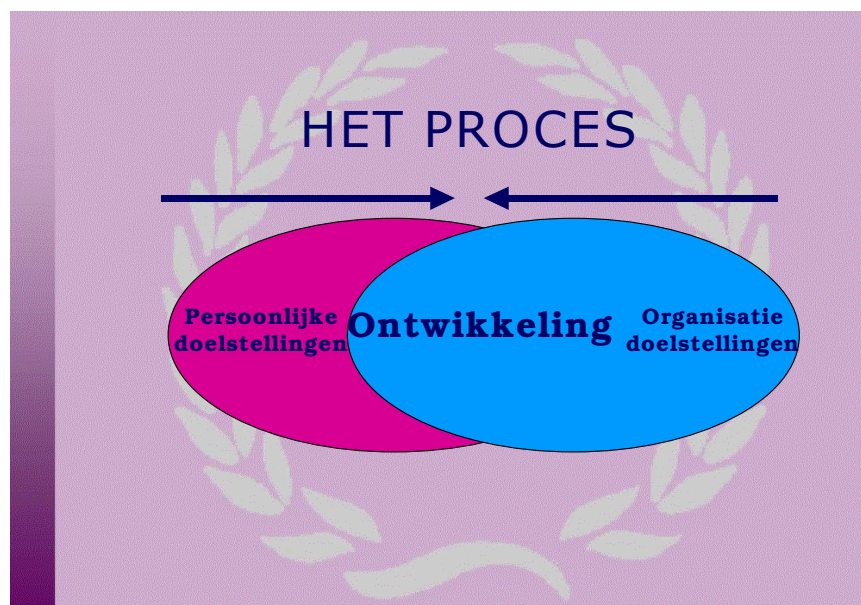
In het boek 'Investors in People' (2000) maakt de toenmalige Minister van Economische zaken van Nederland, Jorritsma-Lebbink, een toepasselijke vergelijking. Zij zegt dat de klassieke goudzoeker van vroeger twee opvolgers heeft: de werkgever die op goud zit, namelijk het menselijk kapitaal in zijn onderneming en de werknemer die een goudader in zich heeft, namelijk zijn competenties. Dit goud moet natuurlijk wel gedolven worden door middel van scholing, opleiding en training. Menselijk kapitaal is een grondstof met een grote economische waarde, daarom is het belangrijk te werken aan de blijvende inzetbaarheid en flexibiliteit met behulp van o.a. 'Levenslang leren' en 'investeren in mensen'. Het keurmerk hiervoor binnen HRM is Investors in People. IiP helpt organisaties het goud dat zij in huis hebben te ontdekken, op te graven en op te poetsen om het zo in waarde te laten stijgen.

Een 'Investor in People' is, zoals het woord het zelf zegt, iemand die investeert in mensen. In de afgelopen vijftien jaar is IiP in de UK het keurmerk voor het opleiden en ontwikkelen van werknemers, met als doel het behalen van zakelijk succes voor ieder type organisatie. Op welke basis dit gebeurt, hoe en waarom licht het eerste punt 'Investors in People' toe. Wat schuilt er achter de drie letters IiP? Vervolgens bespreekt het tweede punt de geschiedenis en de ontwikkeling van het label. Welke gedachte lag hierbij aan de grondslag? De Standaard onthult daarna hoe efficiënt en effectief te investeren in mensen. Punt drie toont de principes en indicatoren van de Standaard, geeft uitleg over het nieuwe 'Profile' en heeft het tot slot over de 'IiP-kampioen'. Maar, IiP houdt meer in dan een certificaat alleen. Bedrijven die kiezen voor dergelijke methodiek, leggen een hele weg af doorheen IiP-landschap. Toch wil IiP vandaag meer zijn dan louter en alleen een: een gedachtegoed dat moet leiden tot een meer effectieve bedrijfsvoering. Maakt IiP deze belofte waar? Waar past IiP binnen het plaatje van andere kwaliteitskeurmerken en waar zitten tekortkomingen of biedt IiP zelfs een meerwaarde? Het vijfde punt beantwoordt al deze vragen. Vervolgens kijken we of 'Investors in People' een invloed heeft op de resultaten van een organisatie en indien zo, op welke manier. Wanneer bedrijven investeren in mensen, heeft dit dan ook een invloed op de rekrutering en hoe? Het laatste punt van de literatuurstudie behandelt deze thematiek. Tot slot zijn alle conclusies op een rijtje gezet in het besluit. IiP, het keurmerk voor HRM?

1. IiP: Wat schuilt er achter de drie letters?

IiP is in 1991 in de UK gelanceerd als een kwaliteitsstandaard voor strategisch personeelsbeleid. Het presenteert zich als gedachtegoed en keurmerk gericht op een passende ontwikkeling van medewerkers om zo een bijdrage te leveren aan een 'effectieve bedrijfsvoering' (Vinke & Strating, 2004; Ministerie van Economische Zaken NL, 2005; www.iipnl.nl). 'Investors in People' staat bekend als het keurmerk voor 'strategisch human resources management' (SHRM) (Sels en Maes, 2001; Wigham, 2002; Ministerie van Economische Zaken NL, 2005). Van Dale (2005) omschrijft een keurmerk enerzijds als een '*merkteken ter bewijs van keuring*' en anderzijds als '*een merk dat een aanduiding is van een bepaalde kwaliteit, een kwaliteitskeurmerk.*'

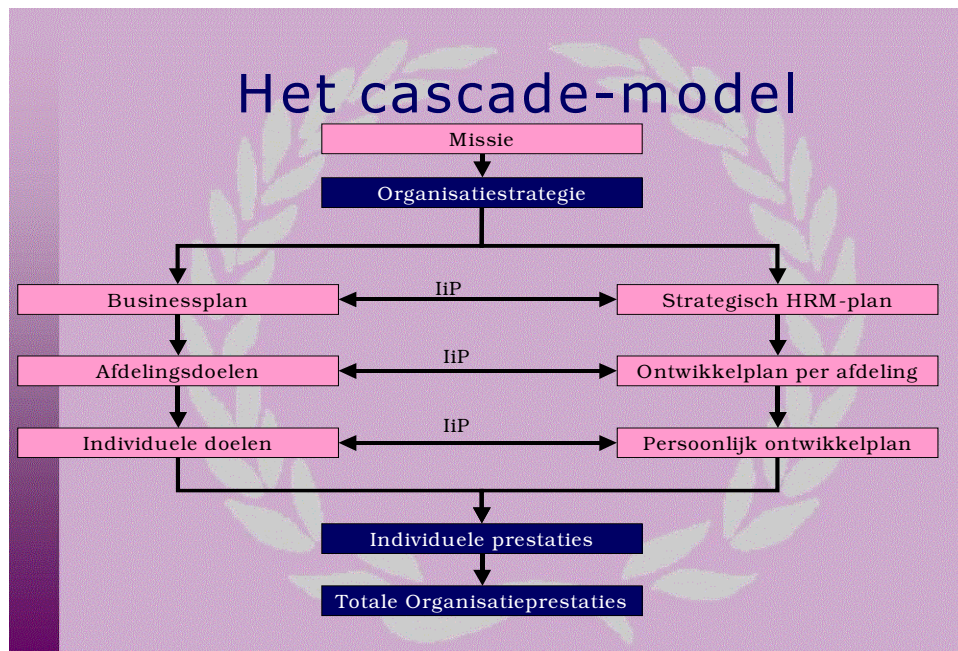
De kern van de standaard is het 'engagement' of 'commitment' van een organisatie om voortdurende verbetering te creëren door middel van performant management en goed werkgeverschap. De IiP-Standaard biedt dan ook een handvat aan organisaties om continue verandering effectief te realiseren via doelgericht investeren in de ontwikkeling van alle medewerkers. Het is een logische integratie van organisatie- en personeelsbeleid, van kwaliteits- en ontwikkelingsbeleid, van management en leiderschap (Mcluskey, 1996; Taylor & Thackwray, 2001a; Nekkers, 2002; Taylor & Thackwray, 2002).



Figuur 2: Het IiP-proces (Hansen, 2004)

Investors in People integreert de strategie en doelstellingen van de organisatie met de individuele ontwikkeling van de medewerker (zie figuur 2). IiP erkent dat ieder mens competenties heeft en wil deze optimaal ontwikkelen in functie van de bedrijfsdoelen. Investerings in de ontwikkeling van de medewerkers moeten bijdragen aan de realisatie van de organisatiedoelen (Taylor en Thackwray, 2001a; Nekkers, 2002; Sels & Maes, 2001; Bhikie, 2004; van Steenis & Graafland, 2005).

Vereenvoudigd ziet IiP eruit zoals in figuur 3: het cascade-model. Vanuit de missie van de organisatie wordt de organisatiestrategie afgeleid. Daaruit vloeit het business- of ondernemingsplan voort en worden de afdelingsdoelstellingen en individuele doelstellingen bepaald. Vervolgens wordt vastgesteld welke competenties (kennis, kunde, gedrag) een medewerker nodig heeft om deze functie goed te kunnen vervullen. De competenties van de individuele medewerker worden vergeleken met de gewenste competenties. ‘Gaps’ tussen beiden komen zo aan het licht. Medewerker en leidinggevende maken dan afspraken hoe die leemtes weg te werken via ontwikkeling en opleiding. IiP is hierbij de verbindende factor (Meijer en Verbeek, 2000; Taylor en Thackwray, 2001a; Scheepers, 2001; Hansen, 2004).



Figuur 3: het cascade-model (Hansen, 2004)

Evenals Investors in People UK (1997) zelf, zijn andere auteurs het ermee eens dat IiP geen processen of procedures voorschrijft, maar uitlegt wat een organisatie moet doen, wil zij doelgericht in haar medewerkers investeren. IiP is kijken naar competenties waar

medewerkers reeds over beschikken en werken aan nieuwe vaardigheden in functie van hun bijdrage aan de organisatie. IiP gaat met andere woorden dus over resultaten (Meijer en Verbeek, 2000; Taylor en Thackwray, 2001a; Taylor en Thackwray, 2002; Bhikie, 2004). Scheepers (2001) en van Leeuwen (2006) voegen hier beiden nog aan toe dat de beleving van de werkgever hierbij centraal staat. De IiP-Standaard biedt kort samengevat, een kader voor samenhangende maatregelen door (Investors in People UK, 1997; Meijer en Verbeek, 2000; de Boer, 2001):

- De beginselen te specificeren die scholing en ontwikkeling van medewerkers direct koppelen aan de doelen van de organisatie;
- Te garanderen dat middelen voor scholing en ontwikkeling effectief worden besteed in belang van de organisatie en de individuele werknemer;
- Een ‘benchmark’ of meetlat te bieden waarop organisaties kunnen zien hoe door IiP hun prestaties te verbeteren.

In de afgelopen vijftien jaar is IiP voornamelijk in de UK, het keurmerk voor het opleiden en ontwikkelen van werknemers, met als doel het behalen van zakelijk succes voor ieder type organisatie, zowel klein als groot. Vandaag is ongeveer een dertig procent van de Britse beroepsbevolking werkzaam in een IiP bedrijf (Investors in People, 2005; Hoque *et al.*, 2005). Tegen eind 2007 mikt Investors in People UK (2005) op 45%. Hoe het allemaal een zodanige vaart liep, bekijkt volgend punt nader.

2. Geschiedenis en ontwikkeling

De wortels van IiP liggen in het Verenigd Koninkrijk, waar eind jaren '80 de overheid en de sociale partners zich zorgen maakten over de concurrentiekracht van hun ondernemingen. Internationaal cijfermateriaal toonde immers aan dat bedrijven in Groot-Brittannië niet zo performant waren als elders in de wereld. In vergelijking met de concurrentie beschikten de Britse arbeidskrachten namelijk over minder kwalificaties, te wijten aan het feit dat hun werkgevers minder spendeerden aan training en opleiding. Toekomstverwachtingen wezen uit dat deze ‘skills gap’ alleen maar zou groeien, gebeurde er niet snel iets (Sels & Maes, 2001 Taylor & Thackwray, 2001a; Meireman *et al.*, 2002; Hoque *et al.*, 2005). De Britse overheid richtte daarom via het ‘Department of Employment’ de ‘National Training Task Force’ (NTTF) op die samen met de sociale partners praktijkvoorbeelden opstelde voor het opleiden

en ontwikkelen van werknemers, recht in lijn met de doelstellingen van de organisatie. De eerste IiP-Standaard zag in 1991 het licht. In 1993 werd vervolgens 'IiP UK' opgericht, een organisatie die de verantwoordelijkheid en uitvoering van het hele gebeuren overnam van de overheid (McLuskey, 1996; Taylor & Thackwray, 2001a; Meireman *et al.*, 2002).

Opdat de IiP-Standaard het toonaangevende kader voor HR ontwikkeling zou blijven, was het noodzakelijk deze standaard aan te passen aan de dagdagelijkse realiteit. Tijden veranderen en organisaties dienen mee te veranderen, willen zij succesvol blijven. IiP houdt hier rekening mee. Hoewel het basisprincipe steeds hetzelfde bleef, werd de 'Standaard' al drie maal herzien. Een eerste maal in 1996 toen men besloot dat de 'Standaard' niet op processen, maar wel op resultaten diende te focussen. In 2000 verdween dan het bureaucratische karakter van IiP door het vele papierwerk te verminderen en een duidelijkere taal. IiP is immers een praktisch instrument voor de ontwikkeling van alle werknemers, ongeacht sector en grootte van de organisatie (Taylor & Thackwray, 2001a; Hoque *et al.*, 2005). De laatste wijziging dateert van 2005. Ter bescherming van het prestige van het label en door de heersende 'keurmerkmoetheid' werd de standaard opnieuw herzien. De naam 'keurmerk' werd op de achtergrond geplaatst en vervangen door het feit dat IiP voortaan als een gedachtegoed door het leven zou gaan. De invalshoek verschoof vervolgens van het strategisch personeelsbeleid naar IiP als middel om een meer effectieve bedrijfsvoering te realiseren (Investors in People UK, 2005; Ministerie van Economische Zaken NL, 2005). Volgens Investors in People UK (2005) is 'de nieuwe Standaard' (zie verder) nog gebruiksvriendelijker, benadrukt continue verbetering veel sterker, verhoogt de betrokkenheid van werknemers met een sterker accent op management en zorgt er bovendien voor dat gecertificeerde bedrijven zich onderscheiden in niveau zodat de exclusiviteit van het label gewaarborgd blijft. Het resultaat is duidelijk: in 2005 beschikten meer dan 30 000 Britse ondernemingen over het IiP-label. Dit betekent dat ongeveer dertig procent van de Britse werknemers bij een IiP-werkgever in dienst is (Investors in People UK, 2005; Hoque *et al.*, 2005.)

Na positieve resultaten in het Verenigd Koninkrijk, adopteren verschillende andere landen IiP, zoals Australië, Ierland, Bermuda, Chili, Zweden, Frankrijk, Duitsland, ... Hoque *et al.* (2005) en Taylor & Thackwray (2001a) vertellen hier wel onmiddellijk bij dat de Britse overheid eigenaar blijft van de 'Standaard' en dat IiP UK verantwoordelijk is voor de internationale strategie. Dit impliceert dat er niets (terminologie, vorm, inhoud, ...) aan de 'Standaard' gewijzigd mag worden (Sels & Maes, 2001; Hoque *et al.*, 2005, Buyens *et al.*, 2005).

Nederland start in 1998 met een pilootstudie, maar daar blijkt IiP al snel zo succesvol dat de overheid een licentie (IiP NL) aanvraagt nog voor deze studie afgelopen is (Sels & Maes, 2001; Ministerie van Economische Zaken NL, 2005). Vlaanderen volgt in 2002. Minister Renaat Landuyt start een samenwerkingsrelatie met Investors in People UK wat leidt tot het pilootproject 'Investors in People' in Vlaanderen (Meireman *et al.*, 2002; Buyens *et al.*, 2005; www.vlerick.be/iip/).

Uit voorgaande blijkt al snel het grote succes van 'Investors in People'. Wat startte als een standaard voor een effectief en efficiënt opleidingsbeleid, krijgt nu internationale erkenning en wint aan belang bij de bedrijven. Waar schuilt de kracht van IiP dan in? Het volgende puntje bespreekt hoe de Standaard voorschrijft te investeren in mensen.

3. Hoe investeren in mensen? De Standaard onthult...

De nieuwe IiP-Standaard (versie 2005) (zie bijlage II) bestaat uit drie principes gebaseerd op de Demingcyclus (IiP UK, 2004a; IiP NL, 2005a; van Steenis & Graafland, 2005):

- **Planning (Plan):**

Plannen: een 'Investor in People' is duidelijk over zijn doelstellingen en wat zijn werknemers moeten doen om die te verwezenlijken;

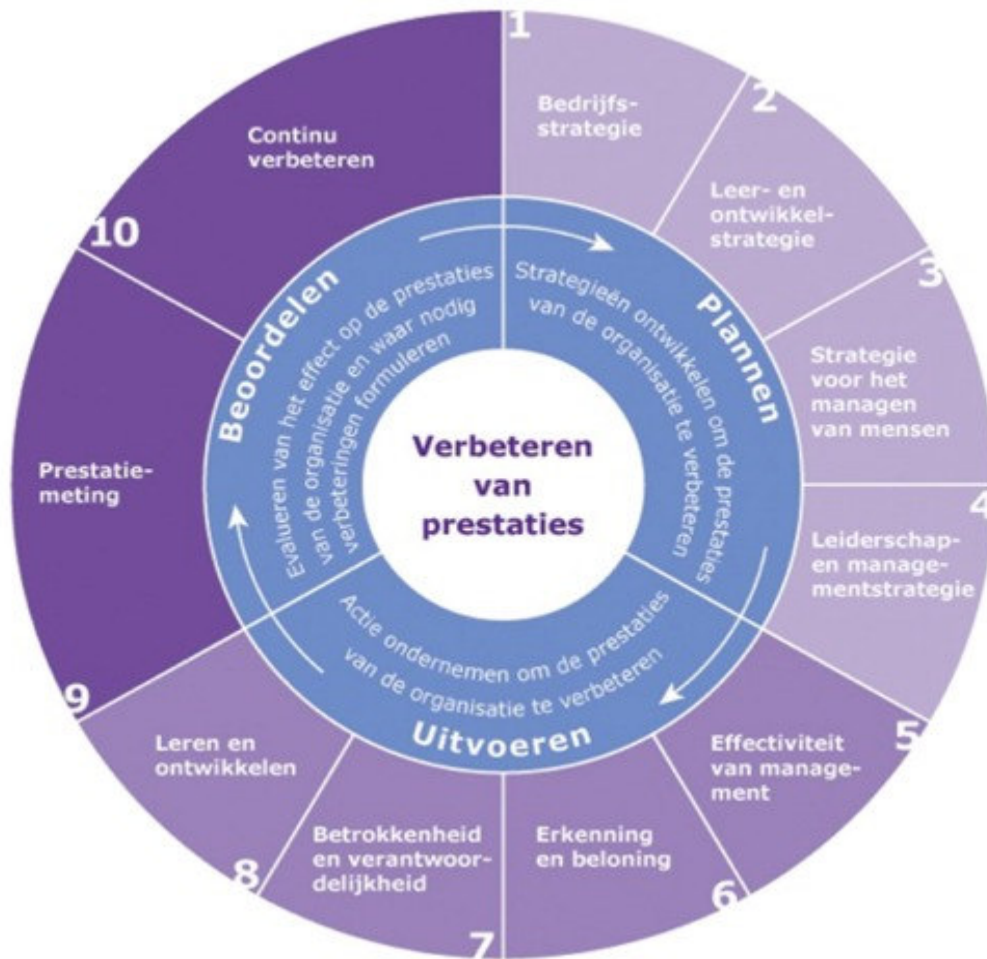
- **Actie (Do):**

Uitvoeren: een 'Investor in People' zorgt voor een doeltreffende ontwikkeling van zijn medewerkers om zijn prestaties te verbeteren;

- **Evaluatie (Review):**

Beoordelen: een 'Investor in People' weet welke invloed de investering in mensen heeft op de prestaties.

Deze principes worden onderbouwd door tien indicatoren voor effectieve bedrijfsvoering met elk hun centraal thema (figuur 4). Om een IiP'er te worden, wordt de organisatie beoordeeld op alle bewijzen van iedere indicator, er rekening mee houdend dat de 'Standaard' een praktische verbetercyclus is. Het is dus niet de bedoeling de maximumscore op alle bewijzen te verkrijgen, maar wel om het wiel van continue verbetering (sneller) te laten draaien. Bij een eerste assessment kijkt de assessor dus of er een voldoende 'niveau van doelgerichte ontwikkeling' is (Investors in People UK, 2004a; Investors in People NL, 2005a).



Figuur 4: De Investors in People Standaard (versie 2005)
(*Investors in People NL, 2005a*)

Het uitbreiden van de basisprincipes of indicatoren door andere instellingen dan Investors in People UK is niet mogelijk. Wat wel mogelijk is, is het opnemen van additionele modules, ontwikkeld door een bepaald land zelf om alzo tegemoet te komen aan economische-, culturele en ondernemingsverschillen. Op die manier kan een speciaal beleid gevoerd worden ten aanzien van bepaalde actuele topics of bepaalde groepen medewerkers. In Nederland is er zo bijvoorbeeld een extra module ‘Diversiteit’ gericht op man-vrouw gelijkheid in organisaties (Buyens *et al.*, 2005; Ministerie van Economische zaken NL, 2005).

Bedrijven die al langer met IiP bezig zijn of over een beter uitgebouwd HR-beleid beschikken dan hun concurrenten, vinden het dan weer noodzakelijk zich van deze andere ondernemingen te onderscheiden. Investors in People UK (2004b) ontwikkelde daarom ‘Profile’: een instrument dat bij een assessment de organisatie erkent op een bepaald niveau:

	IiP-Standaard
Niveau 1	voldoet
Niveau 2	overtreft
Niveau 3	overtreft in belangrijke mate
Niveau 4	presteert excellent

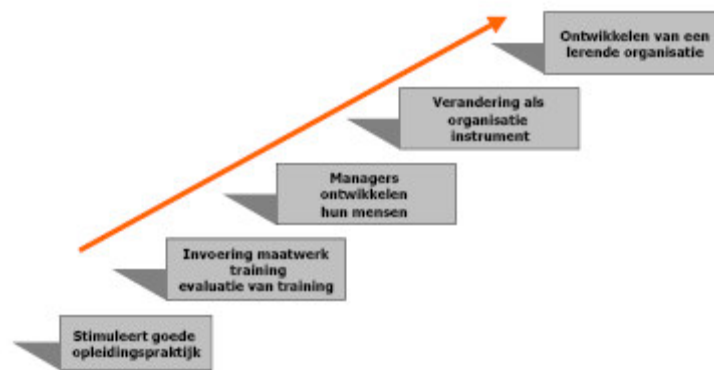
‘Profile’ maakt bovendien (internationale) benchmarking mogelijk. IiP-bedrijven kunnen zich op deze manier niet alleen intern vergelijken, maar ook met andere bedrijven uit dezelfde sector, regio en/of van dezelfde grootte (Investors in People UK, 2004b, 2005; Buyens *et al.*, 2005).

Tot slot bestaat er het ‘Champions Program’. Een IiP-kampioen is een bedrijf dat de IiP-strategie op superieure manier implementeert, promoot en doorloopt en wel op die manier dat zij een schitterend voorbeeld wordt voor andere ondernemingen. De kampioenen verrijken het IiP-programma door hun expertise en praktijkvoorbeelden aan te bieden aan andere organisaties en genieten zo absolute IiP-erkenning van de bovenste plank. Slechts 33 bedrijven uit de UK beschikken vandaag nog maar over deze zeer exclusieve status (Investors in People, 2005; www.investorsinpeople.co.uk).

IiP is een ontwikkelingsgericht instrument met het oog op continue verbetering van de organisatie. De behaalde resultaten zoals een verbeterde business performance, gemotiveerde en betrokken werknemers, een verbeterd en aangepast opleidings- en ontwikkelingsbeleid, het bereiken van een lerende organisatie, enz. ... staan hierbij centraal. De manier waarop een onderneming die resultaten wenst te bereiken is vrij te kiezen. Toch bestaat er een zekere tocht doorheen Investors in People.

4. De tocht doorheen IiP

De IiP-standaard onderscheidt vijf ontwikkelingsstadia van een ‘Investors in People’, maar deze vormen geen keurslijf voor certificatie. Deze ontwikkelingsstadia zijn achtereenvolgens (Sels & Maes, 2001; Hoque *et al.*, 2005) :



Figuur 5 : IiP-ontwikkelingsstadia (Sels & Maes, 2001)

Verschillende auteurs spreken over de ‘IiP Journey’ of ‘de tocht doorheen IiP’. Hoe organisaties hun bestemming bereiken en wat ze onderweg leren is nog belangrijker dan het behalen van de erkenning (Collins & Smith 2004; Tinkle & McLean 2004; Hoque *et. al*, 2005). Het ware potentieel van IiP wordt volgens Tinkle en McLean (2004) alleen gerealiseerd door het doorlopen van de verschillende ontwikkelingsstadia op een geëngageerde en open manier.

De weg naar het certificaat verloopt in vier verschillende stappen. Ten eerste is er de diagnose. Na de kennismaking met een bewustwording van IiP, analyseert de organisatie – al dan niet samen met een (externe) IiP-adviseur - de huidige toestand van het bedrijf met behulp van een ‘quick scan’ en ‘nulmeting’. Op basis hiervan wordt in de planningsfase een ‘plan van aanpak’ of ‘actieplan’ opgemaakt met de bevindingen, een tijdschema en wie verantwoordelijk is voor wat. Vervolgens is het tijd voor actie. Het uitvoeren van de actiepunten uit het plan levert ook meteen bewijsmateriaal op voor de assessment achteraf. De hulp van een (externe) adviseur is mogelijk. Nadien vindt de beoordeling of assessment plaats. Documenten worden als bewijsmateriaal getoetst en de assessor komt op bezoek en voert gesprekken met het personeel. Wanneer een organisatie aan alle eisen van het keurmerk voldoet, verkrijgt deze het keurmerk en mag zich een ‘Investor in People’ noemen. Voldoet een organisatie nog niet, dan dienen eerst aanvullende maatregelen genomen te worden. Aangezien het bij IiP draait om continue verbetering, betekent het niet dat als een organisatie eenmaal het keurmerk heeft verkregen, zij het certificaat zonder meer kan behouden. Regelmatig zijn er controle-assessments en na drie jaar komt er een nieuwe beoordeling, een her-assessment. In dit her-assessment moet een organisatie aantonen dat zij nog steeds aan de

criteria voldoet. Het behalen van het keurmerk dient dan ook niet als einddoel, maar hooguit als mijlpaal (Scheepers, 2001; Sels & Maes, 2001; van Hout, 2001; Investors in People NL, 2005b; De Schampelaere, *sd.*) Meireman *et al.* (2002) vermelden hier nog bij dat indien een bedrijf dat zo wenst, het ook kan kiezen voor een jaarlijkse her-assessment. Dit om laksheid en berusting tegen te gaan. Het hele IiP-traject verschilt sterk per organisatie en heeft een duur van ongeveer 16 tot 27 maanden (Scheepers, 2001; Sels & Maes, 2001; Buyens *et al.*, 2005).

Hoewel IiP in het Verenigd Koninkrijk al meer dan vijftien jaar bekend staat als een keurmerk voor strategisch HRM, is het in Vlaanderen een vrij nieuw label. Vele managers zullen de bel waarschijnlijk meteen horen luiden en denken: “Nee, niet weer een nieuw label!” Het volgende punt gaat dieper in op IiP als kwaliteitslabel. Is er een link met andere, reeds bestaande kwaliteitssystemen en/of heeft IiP misschien een meerwaarde ten opzichte van deze andere labels?

5. Het zoveelste label?

Wanneer een organisatie wil werken aan kwaliteit of verbetering, is het vaak moeilijk weten waar beginnen. Moet men de kwaliteit van de processen bekijken, die van het personeel, die van het beleid, ...? Een kwaliteitsmodel biedt in dit geval vaak een uitkomst. De meest bekende modellen of labels zijn vandaag ongetwijfeld ISO en TQFM of INK. Waar past IiP al dan niet in het plaatje of biedt het zelfs een meerwaarde? IiP, het zoveelste label of toch niet?

	<i>EFQM/INK</i>	<i>ISO</i>	<i>IIP</i>
<i>Focus</i>	IKZ ¹	IKZ	IKZ
<i>aandachtsgebieden</i>	processen	Totale bedrijfsvoering	medewerkers
<i>Toepassing</i>	Wereldwijd	Wereldwijd	Enkele landen
<i>Invoeringsproces</i>	Ontwikkelingsgericht	Normatief	Normatief + ontwikkelingsgericht
<i>Niveau's</i>	ja	nee	ja
<i>evaluateert</i>	Arbeidsproces + systeem	Systeem	Arbeidsproces
<i>Kant</i>	Harde + zachte kant	Harde kant	Zachte kant
<i>grootte</i>	> 50 wn.	Geen specifiek aantal	Vanaf 3 wn.

¹ Integrale kwaliteitszorg

5.1 EFQM / INK

Een model waarmee IiP kan vergeleken worden, is het INK²-managementmodel dat zijn oorsprong vindt in het Engelstalige EFQM³-model, ook wel het ‘Business Excellence Model’ genoemd. Het INK-model fungeert als een managementmodel voor het besturen van de totale organisatie. Het verduidelijkt de invulling van ‘integrale kwaliteitszorg’ (IKZ) in de onderneming en wordt tevens gebruikt als model voor zelfevaluatie: het geeft weer op welk kwaliteitsniveau de organisatie zich bevindt en hoe zij zich verder kan ontwikkelen (Van den Hove & Hermkes, 2000; Meireman *et al.*, 2002; INK, 2004b).

Het INK model is een methode die organisaties helpt bij het leren excelleren en biedt in functie daarvan een overzicht op negen aandachtsgebieden die samen het succes van de organisatie bepalen. Deze gebieden belichten zowel de organisatie als haar resultaten. Het model definieert – net zoals IiP – vijf ontwikkelingsniveau’s waarin het groeien verloopt volgens de ‘Deming- of PDCA-cyclus’ (Meireman *et al.*, 2002; Koot *et al.*, 2003; INK, 2004a, Scheepers, 2004). Van den Hove & Hermkes (2000) situeren evenals Sels & Maes (2001) het verschil tussen IiP en INK in het feit dat IiP slechts ingaat op één deelaspect van de totale kwaliteit, namelijk het aspect dat betrekking heeft op een deel van het personeelsmanagement. In het INK-model zijn dat de aandachtsgebieden personeelsmanagement, leiderschap en beleid en strategie. (Sels & Maes, 2001; Koot *et al.*, 2003; Tinkle & McLean 2004). Bhikie (2004) vindt verschillen in het feit dat INK weinig aandacht heeft voor het engagement van alle betrokkenen en dat er geen schriftelijke planning is. Koot *et al.* (2003) voegen hier nog aan toe dat het INK managementmodel veel meer een model is dat voor de ondernemers aangeeft waarop zij bij hun bedrijfsvoering moeten letten, terwijl IiP meer aandacht heeft voor de wijze waarop het management tot een goed ontwikkelingsplan komt. Het INK-model concentreert zich bij de evaluatie dan ook op de effectiviteit van de ontwikkelingen, terwijl IiP de investeringen en opbrengsten in scholing en ontwikkeling centraal stelt (Bhikie, 2004). Verschillende auteurs zijn het er tevens over eens dat het IiP invoeringsproces normatief is. Bij IiP leidt een adviseur de organisatie naar de vooropgestelde norm. Voldoet de onderneming aan alle criteria, dan behaalt zij het certificaat. Het INK-model daarentegen zet de organisatie ertoe aan zich te profileren, te verbeteren en te vernieuwen door middel van beloningen zoals certificaten, onderscheidingen en prijzen (Van den Hove & Hermkes, 2000; Koot *et al.*, 2003; Bhikie, 2004). Tot slot sluit het INK-model

² Instituut Nederlands Kwaliteit

³ European Foundation for Quality Management

beter aan bij grotere bedrijven vanaf vijftig werknemers terwijl IiP al toepasbaar is in kleinere bedrijven vanaf drie werknemers. Beide modellen zijn geschikt voor zowel profit- als non-profit organisaties (Van den Hove & Hermkes, 2000; Bhikie, 2004).

Concluderend kunnen we stellen dat het INK-managementmodel en IiP wederzijds aanvullend zijn, maar omdat IiP eigenlijk een onderdeel is van het INK-model en dieper ingaat op bepaalde facetten, is het voor managers veel makkelijker en overzichtelijker om eerst met IiP te starten. IiP gecertificeerde organisaties hebben hun zaakjes dus al wat op orde als we dit bekijken door een INK-bril. Een deel van de stappen naar 'totale kwaliteit' zijn immers als gezet (Van den Hove & Hermkes, 2000; Sels & Maes, 2001; Taylor & Thackwray, 2001b). Van den Hove & Hermkes (2000) stellen daarnaast dat IiP-bedrijven al vertrouwd zijn met het onderwerp 'kwaliteitszorg' en also weten hoe een verder 'kwaliteitstraject' eruit ziet. Toch is er sprake van een wederzijdse synergie. Enerzijds draagt IiP ertoe bij dat meer bedrijven hun INK-certificeringsproces afronden en anderzijds is IiP zeer gemakkelijk te implementeren in een INK-bedrijf.

5.2 ISO

De ISO⁴ 9000-serie is waarschijnlijk het bekendste instrument wanneer het gaat over kwaliteitsmanagement. De ISO-norm is een internationaal erkende norm voor kwaliteitssystemen. De norm schrijft voor aan welke eisen dergelijke systemen moeten voldoen voor certificatie. Volgens de eisen moet een organisatie aantonen dat er duidelijke procesbeschrijvingen of afspraken zijn betreffende de werkwijze en dat zij daadwerkelijk werkt volgens deze afspraken. Er bestaan momenteel verschillende ISO-series voor sectoren zoals milieu, de voedingssector, ... ISO vertrekt concreet vanuit een kader van acht managementprincipes die de basis vormen voor vier kwaliteitsmanagementsysteemstandaarden: de ISO 9000:2000-serie. Deze principes zijn gericht op continue prestatieverbetering en het realiseren van succes (Ahaus *et al.*, 2001; Muntinga & Lagerveld, 2004)

ISO verschilt van IiP doordat het meer de nadruk legt op het vastleggen van procedures en het documenteren van bewijslast nodig voor erkenning. IiP hecht daarentegen meer aandacht aan de belevingswereld van het personeel. ISO heeft tevens minder aandacht voor de

⁴ International Organization for Standardization

betrokkenheid van en de communicatie naar de medewerkers en de aansluiting van de opleidingsplannen bij de organisatiedoelen. Bovendien zijn er twaalf IiP-criteria waarvan er slechts drie ook aandacht krijgen binnen ISO 9000. Beide systemen verschillen inhoudelijk: waar IiP meer nadruk legt op de resultaten achter de bewijslast, legt ISO meer nadruk op de wijze waarop processen gedocumenteerd zijn. Het certificeringssysteem van ISO en IiP ziet er wel ongeveer hetzelfde uit. Beide certificaten zijn drie jaar geldig, maar bij ISO vindt wel om de zes maanden een verplichte controle-audit plaats waar er bij IiP maar om de drie jaar een assessment is. De gevolgen van ISO en IiP overlappen elkaar voor een aanzienlijk deel. ISO draagt bij aan de verbetering van de bedrijfsvoering door zich te richten op het systeem (bijvoorbeeld verbeterde productieprocessen), terwijl IiP zich richt op het ondersteunende arbeidsproces (Van den Hove & Hermkes, 2000; Bhikie, 2004). Pike (2003) en van Steenis en Graafland (2005) geven organisaties het advies ISO in combinatie met IiP te gebruiken. Op die manier past de bereikte link tussen HR en training in bredere zakelijke doestellingen. IiP geniet echter niet dezelfde bekendheid buiten Groot-Brittannië zoals ISO dat doet. Het koppelen van de twee labels kan dit echter wel in de hand werken. Pike (2003) voegt hier nog aan toe dat bepaalde nieuwe kwaliteitslabels zo ontworpen zijn dat ze complementair zijn aan IiP.

Verschillende auteurs zijn het eens met de conclusie dat IiP en ISO complementair zijn (Van den Hove & Hermkes, 2000; Sels & Maes, 2001; Bhikie, 2004; Tinkle & McLean 2004). Beiden systemen werken kwaliteitsverbetering in de hand, maar verschillen inhoudelijk doordat ze een andere focus hebben: ISO richt zich op de harde kant van de organisatie (systeem) en IiP op de zachte (mensen). IiP is dus een zeer goede aanvulling in een door ISO gedomineerde omgeving waar procedures van groot belang zijn. IiP verzekert in dergelijke bedrijven een goede opleiding voor het personeel waardoor deze efficiënter met het systeem omgaan (Van den Hove & Hermkes, 2000; Taylor & Thackwray, 2001b, Bhikie, 2004; Van Steenis & Graafland, 2005).

5.3 De jacht op trofeeën

Na de laatste jaren te zijn overstelpt met allerlei kwaliteitseisen (door o.a. de overheid, verschillende kwaliteitsinstituten, de concurrentie, de klant, ...) en mee te jagen naar alle verschillende kwaliteitslabels, treedt in verschillende bedrijven een zekere 'labelmoedheid' op. Bedrijfsleiders geven aan de meerwaarde van een extra certificaat niet in te zien en vragen om de inpasbaarheid van nieuwe kwaliteitssystemen in de reeds bestaande zoals ISO en/of INK.

Ook heerst de vrees dat uiteindelijk het te doorlopen traject aan waarde verliest in het voordeel van 'het bezitten van het label' op zich. Vele ondernemers stellen zich tot slot de vraag naar het prestige van certificaten die 'iedereen' kan behalen en wensen een ingebouwde onderscheidende dimensie of een soort 'gouden status' (Bell *et al.*, 2002a, 2002b; Buyens *et al.*, 2005; Hoque *et al.* 2005).

'Investors in People' is een prestigieus kwaliteitssysteem. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het certificaat dat afgeleverd wordt, het blinkende plakkaat, de vlag en de mogelijkheid dat het personeel het label mag dragen (Bell *et al.*, 2002b; Buyens *et al.*, 2005). Om haar unieke positie te behouden voerde Investors in People UK (2004b, 2005) recent 'Profile' en het 'Champions Program' in, waardoor bedrijven zich op verschillende niveaus profileren tot aan een kampioenstatus toe. Dit in navolging van andere 'awards' die kwaliteitsinstituten uitreiken aan excellerende organisaties. Toch ligt volgens Sels en Maes (2001) de uiteindelijke focus van IiP ligt niet in de erkenning zelf, maar in het afstemmen van de individuele doelen van de werknemer op de organisatiedoelstellingen.

Het begrip 'keurmerk' is dan ook sinds 2002 door Investors in People UK meer op de achtergrond geplaatst, stelt het Nederlandse Ministerie van Economische Zaken (2005). Dit allereerst net door die 'keurmerkmoedheid'. Daarnaast zou, volgens kwaliteitsdeskundigen, IiP geen keurmerk zijn omdat het minder procedureel en minder normstellend is dan bestaande kwaliteitskeurmerken zoals ISO en INK. Van Leeuwen (2005) is het eens met deze laatste stelling. Voor het behalen van het IiP certificaat is immers - in vergelijking met andere kwaliteitssystemen - relatief minder schriftelijke documentatie vereist. *"Dit werkt gesjoemel in de hand"*. Sommige organisaties zouden enkel voor de 'uiterlijke schijn' en het 'prestige' gecertificeerd zijn. IiP wil daarom vandaag meer een 'gedachtegoed' zijn, vervolledigt het Ministerie van Economische Zaken NL (2005). *"Tegelijkertijd wordt ook de invalshoek van het strategisch personeelsbeleid meer op de achtergrond geplaatst en komt IiP als middel om een meer effectieve bedrijfsvoering te realiseren, meer op de voorgrond."*

5.4 Conclusie

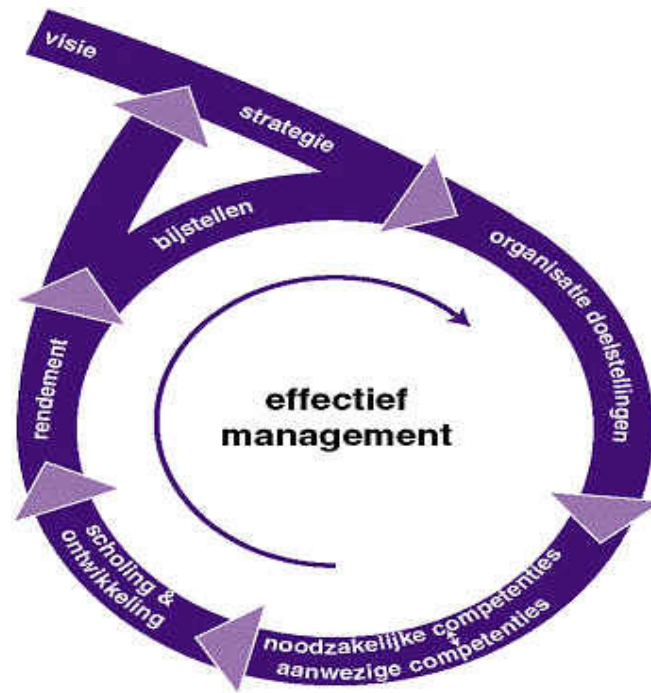
IiP, INK/EFQM en ISO sluiten perfect op elkaar aan. Ze staan alledrie in het teken van permanente verbetering en integrale kwaliteitszorg van een performante organisatie. De onderneming kiest voor één van de vermelde keurmerken afhankelijk van haar missie, visie, behoeften en strategie. Een organisatie die vanaf het begin kiest voor totale kwaliteit, doet dat

met INK, terwijl een onderneming die haar processen wil controleren, kiest voor ISO. IiP organisaties kenmerken zich dan weer doordat de hele onderneming staat of valt met de kwaliteit van haar medewerkers. Vaste criteria die het keuzeprocess sturen zijn er echter niet. ‘Investors in People’ is een ontwikkelingsgerichte standaard net zoals het INK-model, dit in tegenstelling tot ISO die eerder beheersgericht is door zijn vastgelegde methode. IiP is de ideale opstap naar INK en is een perfecte aanvulling op ISO doordat het de zachte kant van de organisatie mee in rekening brengt. Toch is ‘Investors in People’ niet het zoveelste label. In 2002 duwt de organisatie ‘Investors in People’ deze benaming zelfs op de achtergrond en wil dat IiP een gedachtegoed wordt. Door de inbouw van verschillende profileringniveaus tot aan een kampioen status behoudt IiP haar onderscheidend vermogen. Dit certificaat waarborgt een hoog kwaliteitsniveau en een sfeer van permanente verbetering. De meerwaarde van IiP ligt in het gegeven dat de medewerkers de spil zijn waarrond alles draait. Daar waar andere kwaliteitssystemen meer normerend zijn, kiest IiP duidelijk voor een insteek via het eigen personeel. Dit instrumentarium is een eerste stap op weg naar een meer effectieve bedrijfsvoering en is perfect inpasbaar binnen ISO en INK. Op weg naar totale kwaliteit!

IiP, kwaliteitskeurmerk of gedachtegoed, is vandaag een bekende in ondernemingsland. Welke concrete voordelen zijn er dan verbonden aan het certificaat en beïnvloedt IiP als dusdanig de performantie van een organisatie als geheel of toch niet?

6. IiP en performantie: Loont het investeren in mensen?

Performantiemanagement is volgens Henderickx en Janvier (2007b) een breed begrip. Het uitgangspunt is “*dat HRM binnen de strategie van de organisatie via een relevante bundel HRM-praktijken medewerkers zo stuurt dat zij maximaal bijdragen in het arbeidsproces, anders zich optimaal via arbeidsgedrag inzetten om de organisatiedoelen te realiseren.*” Eén van deze ‘HRM-praktijken’ is opleiding, training en vorming, datgene waar IiP borg voor staat. Medewerkers worden also aangestuurd naar concrete, meetbare resultaten (via evaluatie en toetsing opleiding/kennis) en naar de ontwikkeling van noodzakelijke competenties, dit alles in het verlengde van de strategische objectieven (Henderickx & Janvier, 2007b). In andere woorden kunnen we dus stellen dat IiP een ‘tool’ is voor performantiemanagement en dusdanig organisatieperformantie in de hand werkt.



Figuur 6: De LiP-cirkel in functie van performantiemanagement (Koot et al., 2003)

Investors in People NL (2005a) is het ermee eens dat elke bedrijfsmatige investering rendement moet opleveren. Dat geldt ook voor investeren in mensen. Het uiteindelijke doel van effectief managen en ontwikkelen van mensen is – net zoals bij performantiemanagement - om de prestaties van de organisatie te verbeteren. Organisaties moeten dit rendement dan ook kunnen beoordelen. Echter, een zoektocht naar Vlaams cijfermateriaal omtrent de voordelen verbonden aan LiP levert weinig op. Buyens *et al.* (2005) geven dan ook toe dat dergelijk cijfermateriaal ontbreekt. We beperken ons daarom tot materiaal uit het Verenigd Koninkrijk en Nederland. Bovendien stelt zich nog een ander probleem. Het cijfermateriaal dateert allemaal van voor het werken met ‘de nieuwe Standaard’, zodat we nog niet kunnen nagaan wat het huidige effect van deze nieuwe manier van werken is. Uiterste voorzichtigheid bij het generaliseren van onderstaande gegevens is dus geboden.

Het laatste onafhankelijk Brits onderzoek onder 1.600 organisaties (LiP- of ‘gewone’ organisaties) - variërend in grootte en type (publiek of privaat) - naar de impact van LiP, wijst – als belangrijkste bevinding - uit dat organisaties die structureel en continue aandacht besteden aan LiP over een langere periode een groter rendement behalen dan organisaties die dat niet doen. Organisatorische veranderingen zijn bij LiP-bedrijven immers tweemaal zo rendabel. Al in de eerste drie jaar namelijk, wordt er bij de onderzochte LiP organisaties een gemiddelde winststijging geconstateerd van 7,16% ten opzichte van 3,78% voor onderzochte

niet-IiP-organisaties. Een ‘winstkloof’ die - volgens het onderzoek - volledig valt toe te schrijven aan de IiP-standaard. Bovendien is IiP een ‘katalysator voor verandering’. Iedere onderneming voert veranderingen door, maar IiP-bedrijven doen dit in grotere mate en veel efficiënter met behulp van de Standaard. De meeste van die veranderingen situeren zich op gebied van ‘scholing en ontwikkeling’ en kans tot ‘beoordeling en feedback’ door de werknemers zelf. Ook verandering in de organisatorische doelstellingen leidt tot een winsttoename. Bovendien neemt de winst mede toe doordat de medewerkers ook eigenaarschap krijgen. Direct op de werknemer gerichte veranderingen (zoals bijvoorbeeld de werknemers zelf hun rol laten bepalen binnen de organisatiedoelstellingen, de opleidings- en ontwikkelingsactiviteiten en hen feedback laten geven) hebben een positief effect op de motivatie en betrokkenheid van werknemers en verklaren voor 82% de hierboven genoemde winststijging. Daarnaast overtreffen HR- en financiële resultaten de verwachtingen: goed gekwalificeerd personeel presteert beter, er wordt minder verzuimd, er wordt harder en effectiever gewerkt met minder fouten, ... Dit alles komt de flexibiliteit en brede inzetbaarheid ten goede. Een ander onderzoeksresultaat is dat dergelijke positieve effecten verder worden versterkt wanneer ook het (top)management zich volledig en geëngageerd schaart achter de IiP gedachte en de veranderingen die daarvoor nodig zijn. Het onderzoek stelt tot slot vast dat 94% van de bevraagde organisaties dan ook willen verder werken met IiP. (Investors in People UK, 2004c; Michaelis & McGuire, 2004; van Leeuwen, 2005). Andere auteurs zien nog andere voordelen: een beter imago, stijgende productiviteit, stijgende verkoop, verbeterd kwaliteitsbewustzijn bij medewerkers, verhoogde klantenvoldoening, betere klantenbehandeling, ... (Taylor & Thackwray, 2001a; Meireman *et al.*, 2002; Tickle & McLean, 2004; Nieuwenhuis, 2006). IiP creëert volgens Nieuwenhuis (2006) bovendien randvoorwaarden voor succesvol competentie management door toevoeging van normen en borging. De verbetercyclus van IiP maakt het makkelijker om competentie management in te voeren. IiP is vormvrij wat betekent dat het aansluit op ieder bestaand systeem van competentie management.

Onderzoek naar de situatie in Nederland komt tot ongeveer dezelfde conclusies: Als belangrijkste meerwaarde van IiP wordt hier het ‘realiseren van gestelde (ontwikkelings)doelen’ gezien. De twee belangrijkste doelen zijn ‘professionalisering’ en ‘vergroting van de samenhang’ binnen HRM’ (76%) en ‘het tot uitdrukking brengen dat medewerkers als het belangrijkste kapitaal zijn’ (39%). Effecten die IiP in Nederland bewerkstelligt zijn: betere onderlinge communicatie (58%), grotere motivatie van het personeel (56%), meer

betrokkenheid van medewerkers (55%), betere interne samenwerking (54%), grotere tevredenheid bij personeel (47%), betere arbeidsverhoudingen tussen werkgever en werknemer (39%), grotere bereidheid om cursussen of opleiding te volgen (33%), lager absentisme (22%) en minder verloop (14%). De Economische gevolgen die Nederlandse organisaties ervaren, zijn: een verbetering in het productieproces of dienstverlening (27%), de verhoging van de arbeidsproductiviteit (23%), de vergroting van het innovatievermogen (26%) en tot slot de verhoging van de kwaliteit van producten of diensten (16%) (Ministerie van Economische zaken NL, 2005; www.iipnl.nl).

Maar wat levert IiP nu concreet op? Bovenal levert Investors in People duidelijkheid op, zowel voor de organisatie als voor de individuele medewerker, vertellen van Steenis en Graafland (2005). De organisatie weet – door een vernieuwd HRM-beleid en meer samenhang tussen de verschillende personeelsmanagementinstrumenten - welke richting ze op gaat en wat daar voor nodig is. Het management krijgt meer zicht op de benodigde opleidingen en de noodzakelijke ontwikkeling van de medewerkers (Taylor & Thackwray, 2002; Nekkers 2002; van Steenis & Graafland, 2005). IiP betekent niet dat een organisatie meer geld uitgeeft aan opleiding, maar dat de effectiviteit van opleidingen vergroot, door deze gericht in te zetten. Hierdoor is de organisatie in staat zich continu te verbeteren. Een lerende organisatie (Taylor & Thackwray, 2001a; Bell *et. al.*, 2002b; van Steenis & Graafland, 2005). De medewerker wordt zich meer bewust van de gezamenlijke doelstellingen, weet wat van hem verwacht wordt en kan zich also in de juiste richting ontwikkelen. IiP stimuleert loopbaanontwikkeling, opleidingsmogelijkheden en verbetert het werkklimaat en heeft zo een positief effect op hoe de werknemers presteren. Hierdoor vergroot de binding met het bedrijf, de motivatie en de werknemerstevredenheid (interne klantentevredenheid), waardoor verzuim en verloop dalen. De organisatie verwerft zodoende een positiever imago (Scheepers, 2001; Nekkers 2002; Vinke & Strating, 2004; van Steenis & Graafland, 2005; Nieuwenhuis, 2006; van Leeuwen, 2006). IiP zorgt meteen ook voor goede arbeidsverhoudingen. Er is een gevoel van gelijkwaardigheid tussen managers en medewerkers, waardoor het verantwoordelijkheidsgevoel van medewerkers meer ruimte krijgt. Het kwaliteitsbewustzijn bij medewerkers versterkt hierdoor (Taylor & Thackwray, 2001a; van Steenis & Graafland, 2005; Nieuwenhuis, 2006). Dit alles leidt tot een stijgende productiviteit, een stijgende verkoop, een betere klantenbehandeling, ... De klanten zijn tevreden en het vertrouwen in de organisatie neemt toe (Taylor & Thackwray, 2001a; Meireman *et al.*, 2002; Tickle & McLean, 2004; Nieuwenhuis, 2006).

IiP slaagt erin om evenwichtig aan belangrijke aspecten van ontwikkeling te werken: het is met andere woorden een ‘Standaard’ van ‘good practice’ met betrekking tot ontwikkeling. In een organisatie die goed op weg is met IiP, voelen medewerkers zich meer verbonden en identificeren ze zich meer met de organisatie waarvoor ze werken. Ze willen er graag blijven werken. De organisatie biedt meer scholings- en ontwikkelingsmogelijkheden dan voorheen en stimuleert haar medewerkers ook om daar gebruik van te maken. Er is ook iets meer belangstelling voor en behoefte aan ontwikkeling als functieverrijking, functieroulatie en stagelopen in een andere functie dan wanneer de organisatie niet zou voldoen aan de IiP-criteria (Vinke & Strating, 2004; Tjallema, 2005).

Verschillende auteurs worstelen echter met ‘de kip of het ei’ probleem (Meireman *et al.*, 2002; Bell *et al.*, 2002a; Vinke & Strating, 2004; Hoque *et al.* 2005). Zij stellen zich de vraag of de behaalde resultaten nu daadwerkelijk het gevolg zijn van IiP. De relatie tussen de geconstateerde verbeteringen is tot op heden namelijk nog niet wetenschappelijk bewezen. Is het zo dat de sociale en economische voordelen van ‘Investors in People’ zich manifesteren omdat de organisatie zich bij IiP aansluit, of is het eerder zo dat enkel goed functionerende organisaties lid worden van ‘Investors in People’ (Meireman *et al.*, 2002; Bell *et al.*, 2002a; Vinke & Strating, 2004; Hoque *et al.* 2005). Volgens Hoque *et al.* (2005) leidt de invoering van de IiP-Standaard niet tot zodanige gevolgen als de onderzoekers beweren, maar voeren sommige bedrijven IiP in om ‘high performance’ bedrijven te imiteren of gebruiken organisaties de ‘Standaard’ enkel om erkenning te krijgen voor wat ze al deden. Het behalen van het certificaat wordt op die manier een einddoel op zichzelf en heeft het niets meer te maken met opleiding en ontwikkeling. De toegevoegde waarde van IiP is volgens hen een vraagteken. Bell *et al.* (2002a) zijn hiermee akkoord. Het IiP-label draagt niet bij tot het idee van de lerende organisatie, het druist er zelfs tegen in. Individuen worden immers alleen ontwikkeld in lijn van de organisatie’s behoeften. De organisatie leert op die manier niets van haar medewerkers. Een laatste onderzoek is dat van Vinke en Strating (2004) naar de invloed van Investors in People op de medewerkers van erkende organisaties. Zij stellen dat de invloed van IiP op het aanpassingsvermogen van de werknemer, zwak is en dat IiP daarom helemaal geen katalysator voor verandering kan zijn. Toch pleiten zij wat dit betreft voor verder onderzoek.

IiP heeft - zoals ieder ander systeem – ook enkele struikelblokken:

MINPUNTEN	REDEN
Prijs	Duur (doch geen vaste prijs) Wordt volledig door organisatie zelf gedragen
Return on investment	Onduidelijk Moeilijk meetbaar
Duur	Lang traject: 16-27 maanden
Implementatie	Implementatie verloopt niet even vlot in alle sectoren
Duidelijkheid	Onduidelijk
Deskundigheid	Gebrek aan interne deskundigheid
Steun overheid	In België nog geen enkele vorm van overheidssteun (kenniscentrum, subsidies,...)

Een eerste struikelblok is de kost van het hele traject die door de organisatie zelf gedragen wordt (Sels & Maes, 2001; Meireman *et al.*, 2002; Pike, 2003). De implementatie van IiP is niet goedkoop en vooral in Vlaanderen is volgens Buyens *et al.* (2005) de ‘return on investment’ (ROI) niet gekend. De lange duur van het traject (16-27) maanden is daarom een doorn in het oog van vele organisaties. Bovendien is de ‘Standaard’ niet in alle sectoren even gemakkelijk te implementeren (afhankelijk van regio en aanpak). De openbare sector en grotere privé-bedrijven zijn in Groot-Brittannië in grotere mate vertegenwoordigd. IiP situeert zich volledig op het gebied van HRM en daar liggen volgens KMO’s hun prioriteiten niet. IiP is er niet haalbaar omwille van de kost, tijdsdruk, het tekort aan duidelijkheid en/of deskundigheid, ... (Meireman *et al.*, 2002; Hoque *et al.*, 2005). In Nederland is het net omgekeerd en hebben de KMO’s net wel de bovenhand (Sels & Maes, 2001; Meireman *et al.*, 2002; Hoque *et al.*, 2005). In België zijn er vandaag slechts twaalf IiP-bedrijven (zie bijlage III) laat IiP UK weten. Uit het onderzoek van Buyens *et al.* (2005) blijkt dat (financiële) overheidssteun noodzakelijk is om ‘Investors in People’ in België op een goede manier te lanceren en te implementeren. Een Vlaams kenniscentrum over IiP en financiële subsidies voor deelnemende organisaties, zijn ideeën in deze richting. Sels en Maes (2001) halen tot slot nog de angst aan bij bedrijven om hun personeel aantrekkelijk te maken voor andere organisaties.

Goede werknemers maken het verschil. Een ‘pool’ aan menselijke kapitaal betekent tegenwoordig het onderscheid ten opzichte van concurrerende organisaties. Werknemers zijn in deze tijd op zoek naar een uitdagende job, een leuke werkomgeving, plezierige collega’s en vooral ontplooiing en ontwikkeling. Goed personeel is een must en IiP draagt daaraan bij. Maar heeft IiP ook een invloed op het rekruteringsproces?

7. Investors in People: Een rekruteringsmiddel?

Uit verschillende onderzoeken komt naar voor dat IiP geassocieerd wordt met organisaties die over een hoge status beschikken. IiP is zoals het ‘lidmaatschap van een exclusieve club’. Op die manier wordt IiP een instrument om het bedrijf naar de eigen medewerkers en naar de externe (arbeids)markt toe te verkopen (Sels en Maes, 2001; Bell *et al.*, 2002b; Buyens *et al.*, 2005; Hoque *et al.*, 2005). Een organisatie die het label niet draagt loopt het gevaar als tweederangs werkgever te worden beschouwd. In de UK is dit nu al het geval aangezien de eerste bladzijden van de personeelskaternen gereserveerd zijn voor bedrijven die zich ‘Investor in People’ noemen. De meeste personeelsadvertenties spreken immers van ‘ruime opleidingsmogelijkheden’ en ‘boeiende ontwikkelingstrajecten’. Een keurmerk zoals IiP staat borg voor deze beloftes. Britse sollicitanten geven daarom duidelijk de voorkeur aan IiP-organisaties (Sels en Maes, 2001; Bell *et al.*, 2002b; Nieuwenhuis, 2006). Sels en Maes (2001) beweren zelfs dat het IiP-label een ‘Mattheus-effect’ teweeg brengt. Goed presterende organisaties (beloond met het keurmerk) worden nog beter door meer en beter personeel, terwijl de anderen stagneren. Maakt een ‘Investor in People’ zijn belofte echter niet waar, dan daalt het enthousiasme van de medewerker en staat hij negatief tegenover zijn werkgever (Bell *et al.*, 2002b; Hoque *et al.*, 2005). Hier tegenover staat de ‘IiP-kampioen’ die de beste opleidings- en trainingsprogramma’s garandeert. Hij onderscheidt zich van beginnende ‘Investors’ en van diegenen die in ‘Profile’ maar een middelmatig niveau scoren. Een topbedrijf op vlak van HR in de ogen van de arbeidsmarkt!

IiP verbetert het imago en de arbeidsmarktpositie van het bedrijf waardoor potentiële werkkrachten worden aangetrokken en er dus een hogere retentie is. Zij weten waar IiP voor staat en kunnen op die manier verwachtingen vormen over hun (nieuwe) werkplaats. ‘Investors in People’ overtuigen eigenlijk de beste mensen op de markt om voor hun te komen werken en bij hun te blijven werken (Investors in People UK, 1997; Sels & Maes, 2001; Bell

et al., 2002b; Tickle & McLean, 2004). Deze rekrutering van beter geplaatste kandidaten trekt meteen ook de ‘free riders’ of ‘job hoppers’ aan, waar Bell *et al.* (2002b) voor waarschuwen. Deze groep jonge, ambitieuze ‘high-potentials’, zoeken net die bedrijven uit waar ze de beste opleiding, vorming en training krijgen om binnen relatief korte tijd, met deze kennis het bedrijf weer te verlaten en nadien te gebruiken in een ander bedrijf of voor hun eigen onderneming. Maar, werknemers zien volgens Vinke en Strating (2004), door IiP, plots de grote investering in hun training en opleiding en zien daarmee de kost van hun vertrek en de winst van het blijven. Dit kleinere personeelsverloop betekent minder wervingskosten wat uiteindelijk een positieve bijdrage levert aan winstcreatie (Meireman *et al.*, 2002; Vinke en Strating, 2004; Ministerie van Economische zaken NL, 2005; de Schamphelaere, *sd.*).

Hoewel IiP past in een cultuur van ‘levenslang leren’, een ‘hoge competentie-economie’ en zorgt voor een goede opleidingspraktijk, verwijzen Bell *et al.* (2002b) en Hoque *et al.* (2005) naar het keurmerk als “*Divestor in People*”. Argumenten hiervoor zijn ten eerste het feit dat sommige bedrijven IiP invoeren omdat ze over een slecht HR- en ontwikkelingsbeleid beschikken en net daarom IiP nuttig vinden. Sels en Maes (2001) zijn het eens met deze stelling. IiP is volgens hun zeer aantrekkelijk voor organisaties die met grote in- of uitstroomproblemen kampen. Een tweede argument is dat een IiP-bedrijf wel opleiding en vorming ondersteunt, maar alleen op dat tijdstip en net genoeg om te passen binnen de zakelijke doelstellingen. Hierdoor is er in de praktijk een te kleine nadruk op de persoonlijke en intellectuele ontwikkeling van de werknemers, zodat het hele concept van ‘de lerende organisatie’ verloren gaat (Bell *et al.*, 2002b; Meireman *et al.*, 2002; Hoque *et al.*, 2005). Ook de link tussen IiP en training zou zo goed als onbestaande zijn en de persoonlijke ontwikkeling wordt gehinderd door het rigide toepassen van de Standaard (Bell *et al.*, 2002b; Hoque *et al.*, 2005). Van Leeuwen (2005) sluit af met het laatste argument. IiP-organisaties ‘sjoemelen’ bij het assessment, doordat er zoveel flexibiliteit zit in het afleveren van bewijzen. Hij spreekt dan ook van ‘uiterlijke schijn’.

Wanneer we kijken naar de Vlaamse situatie toont een studie naar de interesse van IiP in Vlaanderen door Buyens *et al.* (2005), dat Vlaamse HR-professionals erg veel verwachten van IiP als ‘intern en extern branding instrument’. Het belang schuilt in ‘de opportuniteit om de eigen HR-afdeling via IiP een professioneler imago te bezorgen in de organisatie zelf (interne arbeidsmarkt). Op de (externe) arbeidsmarkt wordt vooral gedoeld op voordelen inzake wervingskracht en retentie. Sels en Maes (2001) gaan hier volledig mee akkoord. Zij

vinden dat het keurmerk op de Vlaamse markt vooral aantrekkelijk is voor organisaties waar menselijk kapitaal een determinerende rol vervult en/of organisaties die met aanzienlijke wervings- of uitstroomproblemen kampen. *‘Deze organisaties gebruiken het keurmerk immers bij uitstek om hun HR-beleid te waarmerken en/of hun wervingskracht en retentievermogen te verruimen.’* Daarom, besluiten Buyens *et al.* (2005), hoe meer Vlaamse bedrijven het keurmerk in de toekomst behalen, hoe bekender het label naar de buitenwereld toe en hoe sterker de kracht van IiP als ‘brandinginstrument’.

BESLUIT

‘Investors in People’ - in 1991 gelanceerd in Groot-Brittannië als ‘hèt keurmerk voor strategisch personeelsbeleid’ – is vandaag een internationaal ‘gedachtegoed’ en ‘keurmerk’ gericht op een passende ontwikkeling van medewerkers om zo een bijdrage te leveren aan een ‘effectieve bedrijfsvoering’. ‘Investors in People’ integreert de strategie en doelstellingen van de organisatie met de individuele ontwikkeling van de medewerker. Investerings in de ontwikkeling en opleiding van de medewerkers moeten alsoo bijdragen aan de realisatie van de organisatiedoelen.

De laatste aanpassing van de IiP-standaard in 2005, beschermt het prestige van IiP en druist in tegen de heersende ‘keurmerkmoedheid’. De naam ‘keurmerk’ verdwijnt naar de achtergrond en IiP gaat voortaan als een ‘gedachtegoed’ door het leven. De invalshoek verschuift van ‘strategisch personeelsbeleid’ naar IiP als middel om een meer ‘effectieve bedrijfsvoering’ te realiseren. Echter, de tocht doorheen IiP is veel belangrijker dan de uiteindelijke erkenning op zichzelf.

Hoewel organisaties vandaag gedomineerd worden door verschillende eisen, procedures en keurmerken ter bevestiging van een bepaalde kwaliteit, is IiP is niet zomaar het zoveelste keurmerk. IiP, INK/EFQM en ISO – vandaag de belangrijkste labels - sluiten perfect op elkaar aan. Ze staan alledrie in het teken van permanente verbetering en integrale kwaliteitszorg. De organisatie kiest voor een keurmerk afhankelijk van haar missie, visie, behoeften en strategie. Vaste criteria die het keuzeproces sturen zijn er echter niet. De meerwaarde van IiP ligt in het gegeven dat medewerkers de spil zijn waarrond alles draait. Daar waar andere kwaliteitssystemen meer normerend zijn, kiest IiP duidelijk voor een insteek via het eigen personeel. IiP is de ideale opstap naar INK en is een perfecte aanvulling op ISO doordat het de zachte kant van de organisatie mee in rekening brengt. IiP is dus een eerste stap op weg naar een meer effectieve bedrijfsvoering en is perfect inpasbaar binnen de bestaande systemen: ISO en INK.

Of ‘Investors in People’ al dan niet de performantie van een onderneming beïnvloedt, blijft de centrale vraag. Vlaams cijfermateriaal ontbreekt omdat België nooit verder kwam dan een pilootproject. Bovendien is de impact van het werken met de ‘nieuwe’ Standaard ook nog niet

gekend. Uit onderzoek in het Verenigd Koninkrijk en Nederland naar de impact van IiP, komen wel vergelijkbare resultaten naar voor die de performantie van de organisatie positief beïnvloeden, zoals een grotere medewerkersbetrokkenheid en –tevredenheid, grotere arbeidsmotivatie, minder verzuim, een daling van het absentisme en vrijwillig verloop, stijgende productiviteit, klantentevredenheid, een positiever imago, ... Toch rijst de vraag of al deze resultaten nu daadwerkelijk het gevolg zijn van IiP. De relatie tussen de geconstateerde verbeteringen is tot op heden namelijk nog niet wetenschappelijk bewezen. Uiterste voorzichtigheid bij het generaliseren van de gegevens is dus geboden en bijkomend onderzoek is een absolute noodzaak. Bovendien beschikt IiP ook over enkele minpunten, waaronder de prijs, een onduidelijke ROI, de duur, het tekort aan duidelijkheid en/of deskundigheid en de implementatie. Het spreekt voor zich dat al deze struikelblokken een negatieve invloed uitoefenen op de performantie van de organisatie. Steun van de Vlaamse overheid is dus noodzakelijk wil IiP in België ook uitgroeien tot een keurmerk. De bedrijfsleiders vragen naar een Vlaams kenniscentrum over IiP en financiële overheidssubsidies voor de bedrijven toe als hulp bij de implementatie.

In België beschikken vandaag slechts twaalf bedrijven over het IiP-label. De IiP-materie is hier dus helemaal nog niet zo bekend en de vraag rijst of ‘Investors in People’ hier dan ook al een invloed uitoefent op de rekrutering, zoals in het Verenigd Koninkrijk waar IiP een instrument is om het bedrijf naar de eigen interne en de externe arbeidsmarkt te verkopen. Britse sollicitanten geven nu éénmaal de voorkeur aan IiP-organisaties en blijven ook langer bij dergelijke ondernemingen in dienst. IiP trekt de beste mensen op de markt aan, door hen de beste opleiding, training en ontwikkeling te garanderen. Het gevaar schuilt er echter in dat dergelijke aandacht zich alleen richt op de ontwikkeling in functie van de bedrijfsdoelstellingen, waardoor de persoonlijke ontwikkeling van de individuele werknemer stagneert en het concept van de lerende organisatie verloren gaat. IiP is ook aantrekkelijk voor die organisaties die met grote in- en/of uitstroomproblemen kampen, waardoor de aantrekkelijkheid van het label voor sollicitanten in waarde kan afnemen. In Vlaanderen is het label voor de bedrijfsleiders net aantrekkelijk omwille van deze laatste reden. Zij zien – net zoals in de UK – IiP als een ‘intern en extern branding instrument’. De organisatie krijgt een positiever imago en verwerft voordelen op vlak van wervingskracht en retentie. Daarom is het van het grootste belang dat veel Vlaamse bedrijven in de toekomst het label behalen. Hoe bekender het label, hoe sterker de kracht van IiP als ‘branding-’ en dus ook ‘wervingsinstrument’.

HOOFDSTUK 3:

CASE STUDY

INLEIDING

Een case study bestudeert één of enkele cases intensief aan de hand van bepaalde aspecten (variabelen), met behulp van diverse typen gegevensbronnen, gedurende een zekere periode, in functie van de context. Bij een case study gaat het niet om de case als zodanig, maar om de case als drager van een bepaald verschijnsel of probleem. Men bestudeert een verschijnsel of probleem aan de hand van één of enkele cases. Er zijn hierbij verschillende motieven om case study onderzoek te doen, of om bepaalde cases te kiezen (Bryman, 2004).

Deel twee is een vergelijkende case study tussen ‘Investors in People’ in een ‘non-profitorganisatie’ en IiP in een ‘profitorganisatie’. IiP wordt in deze organisaties vergeleken op basis van enkele kwalitatieve aspecten of variabelen: de vijf HRM-kapstokken van Delery & Shaw (2001) (zie figuur 1). Beide case studies proberen op deze manier mede een antwoord te formuleren op de probleemstelling van dit masterwerk.

De eerste case study omvat het onderzoek naar ‘Investors in People’ in de ‘Politiezone Vlas’. De politiezone is een vrij jonge en een ‘non-profitorganisatie’. Hoofdcommissaris Defoor vulde de vragenlijst in en nam nadien samen met hulpcommissaris Billiow deel aan het interview. De uitkomsten zijn terug te vinden in de case study zelf en in de conclusie. De tweede case study vond plaats in de ‘profitorganisatie’ ‘Sara Lee/Douwe Egberts’ te Brussel. Hier vulde Mevr. De Smedt de vragenlijst in en nam deel aan het interview samen met haar collega Mevr. Dejaeger. Eveneens zijn hier de uitkomsten terug te vinden in de case study en conclusie. De informatie uit de case studies is dus enerzijds afkomstig uit de vragenlijsten en interviews met bovengenoemde personen en anderzijds uit artikels of interne informatie uit de organisatie zelf.

Deel twee besluit met een vergelijkende studie tussen de twee ondernemingen op basis van de vijf HRM-kapstokken: in-, door- en uitstroom, opleiding en leren, performantiesturing en beoordeling, belonen en waarderen en job design. De bevindingen zijn terug te vinden in het besluit.

1. Case study 1: Politiezone VLAS

De politiezone ‘VLAS’ is een jonge organisatie ontstaan in januari 2002 naar aanleiding van de politiehervorming. Hun werkterrein omvat de regio’s Kortrijk, Kuurne en Lendeledede. De benaming ‘Vlas’ verwijst naar het gewas dat veel in deze gebieden groeit (www.pzvas.be). Zoals elke politiezone kreeg ‘Vlas’ vanaf 2002 te maken met de hervorming naar een geïntegreerde politie toe. Bij de voorbereiding ging de aandacht vooral uit naar de harde, tastbare elementen van de organisatie: strategie, systeem, en structuur. Maar, een politieorganisatie bestaat in de eerste plaats uit mensen. Naar de 'zachte' factoren als waarden, cultuur, kennis, vaardigheden en attitudes was duidelijk minder aandacht gegaan (Edelynck, 2006). De politiezone ‘Vlas’ wilde de veranderingen dan ook op een andere manier managen en koos voor een uitdagend traject waarbij de veranderingsnoden werden aangegeven vanuit ‘de mens zelf’. De organisatie startte als eerste politiezone met IiP. *‘Het label is totaal niet een gegeven dat het gevolg is van het invoeren van procedures, systemen en dergelijke meer, maar het resultaat van het luisteren naar de noden van mensen en hierop – proberen – een antwoord te geven’*: aldus hoofdcommissaris Defoor. Het personeelsbestand bestaat momenteel uit 300 operationelen en 49 administratieven. ‘Investors in People’ hielp op de eerste plaats de missie, visie en waarden duidelijk te formuleren (zie bijlage IV). Hoe het IiP proces intern verliep is terug te vinden in bijlage V. Tot slot hielp IiP ook om het HR-beleid van ‘Vlas’ in een model te gieten (zie bijlage VIII). Het Quintessence model (zie bijlage VII) diende hierbij als leidraad.

1.1. In-, door- en uitstroom: IiP en rekrutering

1.1.1. Externe rekrutering

Volgens commissaris Defoor is IiP in België - en zeker bij de politie - te weinig gekend om zuiver op rekrutering een invloed te hebben. De politiezone ‘Vlas’ hanteert het certificaat dus niet als extern rekruteringsmiddel. *“Het gaat vooral om de inhoudelijke verbetering van het beleid”*. Mr. Billiouw voegt hier wel aan toe dat IiP een promotiemiddel is naar stagiairs toe. De interne voordelen zoals communicatiefora, sportteams, ... die IiP biedt, overtuigen stagiairs om toch voor ‘Vlas’ te komen werken.

Voor één van de doelstellingen 'afstemming van het HR-beleid op de strategie' was 'rekrutering en selectie' een werkterrein. Vanuit de visie, missie en strategie van de organisatie (zie bijlage IV) werden vier kernwaarden gedestilleerd: gemeenschapsgericht werken, informatiegestuurd werken, het crossdirectioneel betrekken van mensen bij de uitvoering van taken en ten slotte gebiedsgebonden werken. Deze vier kernwaarden beïnvloeden elkaar, de collegiale omgang en de omgang met de burger. Bij de rekrutering en selectie zoekt de HR-verantwoordelijke nu dan ook naar profielen die aansluiten bij deze vier kernwaarden: mensen met initiatief, creativiteit en zelfstandigheid (Edelynck, 2006). Er wordt door IiP dus effectief anders gerekruteerd dan voorheen.

Voor nieuwe medewerkers is er een totaal nieuw onthaalbeleid dat nu zes weken duurt. Hier maken ze kennis met de grote lijnen van de organisatie en alle doelstellingen. Nu draaien nieuwkomers effectief een aantal uren binnen iedere dienst mee zodat ze de werking van de volledige organisatie en hun nieuwe collega's leren kennen. Ze leren ook waar vroegere 'pijnpunten' liggen om fouten hieromtrent in de toekomst zeker te voorkomen. Maar, het belangrijkste wat ze hier opsteken is: "*We zijn mensen voor mensen!*": aldus Defoor.

1.1.2. Interne rekrutering

Er was ook de vraag naar een nieuw evaluatiesysteem, gericht op wat de organisatie met de medewerkers wilde bereiken. Een systeem waar bij de focus niet meer uiterst en alleen op evaluatie zou liggen, maar ook op de voorbereidende fases ervan. Plannings- en functioneringsgesprekken dienden het HR-beleid mede vorm te geven. Samen met het personeel werd gepeild naar loopbaanambities, kennis, competenties en behoeften op opleidingsvlak (ook degene waar het management voordien niet van op de hoogte was), ... (Edelynck, 2006). In de planningsgesprekken wordt nu ook gekeken naar hoe de medewerker zich voelt, wat zijn mogelijkheden en behoeften zijn, hoe hij verder kan evolueren binnen de organisatie en welke opleidingen daarvoor nodig zijn. Deze gesprekken stimuleren bovendien een intermenselijke verhouding tussen de overste en zijn medewerker.

1.2. Opleiding en leren

De grootste veranderingen vonden plaats binnen het ‘VTO-beleid’ (vorming, training en opleiding). Het ‘VTO-beleid’ werd veel beter afgestemd op:

- De strategische doelstellingen van de organisatie: ‘top-down’ benadering.
Waar wil de organisatie naar toe?
- De individuele behoeften van de medewerkers: ‘bottom-up’ benadering.
Resultaat van de planningsgesprekken.

Opleidingen moeten nu aan minstens één van de vier kapstokken van de visie worden ophangen. *“De keuze van opleiding wordt gestuurd door de rechtstreekse evaluator en de individuele medewerker die een bepaalde vraag heeft tot opleiding. [...] De opleiding kadert binnen een ruimer geheel van de evaluatieprocedure en ook binnen het ruimer kader van de noden van de organisatie en de persoon die also afgestemd worden op elkaar”*: legt Billiouw uit. Hierdoor zijn de opleidingen veel efficiënter dan vroeger en dit wat betreft voorbereiding, planning en uitvoering. Overigens meet men nu ook de kwaliteit van de opleiding, door middel van twee formulieren die de deelnemers (en overste) verplicht invullen na afloop van de cursus (zie bijlage VI):

Evaluatieformulier	Toetsingsformulier
Hoe goed was die opleiding? (kwalitatief) (werknemer)	Wat heb ik geleerd? (werknemer + overste)

Op deze manier wordt nagegaan of de mensen de geplande opleidingen inderdaad genoten hebben, hoe zij de opleiding beoordelen, waar en hoe zij verbetering zouden aanbrengen en of er iets is geleerd dat in de organisatie kan worden ingebracht en of dat aangeleerde inderdaad achteraf met de collega's is besproken (Edelynck, 2006). Er is dus altijd sprake van feedback en kennisoverdracht. Een cumulatie van kennis wordt op deze manier bewerkstelligd, de kennis gaat niet verloren en de organisatie groeit naar een lerende organisatie.

1.3. Performantiesturing en beoordeling: liP en performantie

De politiezone ‘Vlas’ had te kampen met enkele probleemzones (zie bijlage V) die een optimale werking van de organisatie verstoorden. Tien verbeterprojecten, opgezet in de geest van liP – voor iedere probleemzone één – leidde ertoe dat deze problemen in slechts anderhalf

jaar van de baan waren. Hiervoor was intern een enorme cohesie nodig tussen de verschillende afdelingen en medewerkers. De methodiek van de ‘Standaard’ zorgde automatisch voor deze samenhang. Het streven naar resultaat stond bovendien in alles centraal, waardoor de medewerkers in alle verbeteringen gingen geloven en ook zelf kwamen met de melding dat ‘iets wel of niet IiP was’. Zie bijlage VI voor de verbeteringen volgens het assessmentrapport.

‘Investors in People’ zorgt ook intern voor de aanvaarding van veranderingen – zoals het nieuwe evaluatiesysteem – die doorgevoerd worden. Hoofdcommissaris Defoor vat IiP in functie van organisatieperformantie als volgt samen: *“IiP creëert bij de medewerkers enerzijds verwachtingen en engagement en verschaft het management anderzijds enorm veel legitimiteit en aanvaarding als het gaat over veranderingsmanagement.”* De organisatie heeft het IiP-traject met succes doorlopen, is tegelijk stabiel geworden, en de medewerkers zijn tevreden. Bovendien heeft IiP geholpen een nieuw HRM-model te ontwikkelen (zie bijlage VIII) op basis van het ‘cascade-’ (figuur 3) en Quintessence-model (bijlage VII). Op dat ogenblik breekt een nieuw moment aan dat aanzet tot een verdere stap naar verbetering. *“Dat is toch waar iedere organisatie naar op zoek is, dacht ik: permanent performanter worden?”*

Peter Billiouw situeert de grootste veranderingen door IiP allereerst in de communicatie die sterk verbeterd is. De informatiestroom verloopt namelijk niet alleen meer van boven naar onder, maar sinds IiP ook andersom. Bovendien is het niet meer mogelijk dat sommige medewerkers op hun eigen “eiland” werken. IiP zorgt ervoor dat er nu “korpsbreed” gewerkt en gedacht wordt. De mensen kennen hun plaats in de organisatie en weten perfect wat van hun verwacht wordt. Alzo functioneren ze beter naar de burger toe. Een van parameters daarvoor is het aantal klachten. En dat aantal is alvast gedaald. Een opmerkelijk feit, aangezien het aantal klachten op nationale basis stijgt. De dienst ‘Intern Toezicht’ die voor de klachtenbehandeling bij ‘Vlas’ verantwoordelijk is, is zelfs geïntegreerd in de HR-afdeling. IiP was een zeer grote hulp voor het bieden van het nodige kader voor dergelijke integratie.

Natuurlijk is er ook ‘de vraag’ naar ‘return on investment’ (ROI). Voor een dienstverlenende organisatie is dat een aartsmoeilijke opgave. Hoewel het ziekteverzuim (van 10% naar 4,5%) en het vrijwillig verloop gedaald zijn, durven Mr. Defoor en collega Billiouw niet beamen dat dit een rechtstreeks gevolg is van IiP, maar een onrechtstreeks verband laten beiden zeker niet

buiten beschouwing. De ROI van IiP is voor de politiezone ‘Vlas’ (onrechtstreeks) terug te vinden in:

- **De stressanalyse:** Sinds vier jaar wordt een stressenquête uitgevoerd onder de medewerkers. In 2005 was de score beduidend hoger dan in 2003 (zie bijlage IX). Bovendien behoren deze stresscijfers tot ‘de beste’ politiezones van België.
- **De veiligheidsmonitor:** X aantal mensen per stad worden bij deze test bevraagd (kwaliteit, vriendelijkheid, dienstverlening, ...) naar hun perceptie van de politie. De burger kende ‘Vlas’ bij de laatste editie de beste punten toe van alle ‘centrumsteden’ in heel België (zie bijlage X).

IiP is tevens zeer goedkoop. De kost –inclusief assessment – over drie jaar, bedraagt ongeveer 30 000 euro. Dus ongeveer een 10 000 euro/jaar. Hier dient wel vermeld te worden dat alles (assessment buiten beschouwing gelaten) door de medewerkers zelf verzorgd is. Indien men een externe facilitator zou aanwerven, loopt de kostprijs natuurlijk op - dit kan tot een 1000 euro/dag zijn – en dooft de IiP-geest veel sneller uit. In de woorden van Defoor: *“Ik denk niet dat we nog ooit zoiets goedkoop gaan krijgen.”*

Hoofdcommissaris Defoor vermeldt dat ‘Investors in People’ nodig was om een goed HR-beleid te hebben. Het HR-beleid dat er voordien was, was geheel niet gestructureerd. IiP verplicht na te denken ‘van strategie tot op niveau van de medewerker’ en ‘van wat het management nu wil bereiken met HR’. Deze visie is echter tegengesteld aan die van zijn collega-commissaris Billiouw, die vermeldt dat voor IiP, de politiezone al in die richting aan het werken was. IiP bood slechts een kader om alles concreet vorm te geven. IiP is volgens hem dus een gevolg van al denken in de richting van een goed HR-manangement. Bovendien zet IiP *‘alle neuzen in dezelfde richting’*.

1.4. Belonen en waarderen

Belonen is een communicatievorm naar medewerkers over wat belangrijk is in het functioneren. Een beloningsstrategie is een bewuste keuze voor geïntegreerde toepassing van bepaalde beloningselementen teneinde ondernemingsdoelstellingen te realiseren. Zij moet passen in de HRM-strategie (Human Capital Group, 2007).

Het spreekt voor zich dat beloningssystemen in de ‘non-profit’ sector moeilijk realiseerbaar zijn, daar er niet echt sprake is van een koppeling prestatie-beloning. De medewerkers van

‘Vlas’ geven echter aan dat IiP veel voor hun verwezenlijkt heeft. De zaken die zij zelf gevraagd hebben aan te passen, zijn veranderd en bovendien is het resultaat merkbaar. Hierdoor voelen ze zich gewaardeerd als mens en linken dat gevoel aan IiP.

1.5. Job design

Wat betreft het ‘job design’ is er geen rechtstreekse invloed van ‘Investors in People’ merkbaar op de fysische omgeving binnen de politiezone ‘Vlas’. Wel is de sfeer enorm veranderd. ‘Vlas’ biedt nu een aangename werkomgeving waar het *“leuk is om toeven”*.

1.6. Evaluatie IiP

Billiouw vindt het IiP-label op zich niet zo belangrijk. Hij is ermee akkoord dat IiP zich tegenwoordig presenteert als gedachtegoed. *“IiP wordt grotendeels gebruikt om gesloten deuren te openen. Er is een commitment waardoor men intern voor verandering wil gaan en waardoor alles bespreekbaar wordt binnen de organisatie, wat uiteindelijk niet zo evident is.”* De HR-afdeling krijgt op die manier een zekere kracht naar het algemeen management toe en bepaalde zaken die voordien niet mogelijk waren, worden perfect afdwingbaar. IiP is geen modetrend. IiP creëert in het bedrijf een gedachtewijziging die niet zomaar terug om te slaan valt.

Volgens commissaris Defoor is IiP één van de meest concrete en resultaatgerichte projecten, waar ‘Vlas’ niets negatiefs aan vindt, behoudens het feit dat het veel energie vergt om alles rond te krijgen. IiP vertrekt vanuit een rechtstreekse bevraging van alle geledingen van een organisatie naar ‘output - gedrag - tevredenheid’ van de medewerkers in een organisatie. Vanuit duidelijke conclusies in het resultaatgebied “mensen”, wordt het verrassend duidelijk welke acties kunnen en moeten worden ondernomen in de gebieden ‘medewerkers - leiderschap - strategie en beleid - middelen’ om de organisatie in zijn geheel op een hoger niveau te brengen. De conclusies dwingen als het ware tot actie. IiP bereikt het *“summum”* van HRM: prestaties en resultaten tot op niveau van het individu die zich er blijkbaar heel goed bij voelt. *“Daarvoor doe je ‘het’ toch als HR-verantwoordelijke?”*

2. Case study 2: Sara Lee/Douwe Egberts (SL/DE)

De merknaam 'Douwe Egberts' hoort toe aan 'Sara Lee', een afdeling van de in Chicago gevestigde 'Sara Lee Corporation'. Het hoofdkwartier van 'Sara Lee/Douwe Egberts' ligt in Utrecht. Het is een wereldwijde groep van ondernemingen gespecialiseerd in verpakte merkproducten voor consumenten zoals: koffie, thee, huishoud- en lichaamsverzorgingsproducten. Meer dan 26.000 personen werken wereldwijd voor deze onderneming die haar oorsprong vindt in 1753. De 'Sara Lee' groep stelt in België meer dan duizend mensen tewerk in vestigingen die verspreid liggen over Vlaanderen en Brussel (www.douwe-egberts.be).

2.1. In-, door- en uitstroom: IiP en rekrutering

2.1.1. Instroom: Externe rekrutering

IiP heeft binnen 'Sara Lee/Douwe Egberts' een positieve invloed op rekrutering. Wat betreft 'branding' (zowel in- als extern) zet het het bedrijf extra in de verf. IiP wordt bijvoorbeeld mee afgedrukt in personeelsadvertenties, wordt vermeld bij functiebeschrijvingen, ... IiP toont zo dat SL/DE investeert in mensen en de werkomgeving, dat het groeit naar beter werkgeverschap, dat het aandacht besteedt aan opleiding, communicatie en feedback ten einde de werknemers te helpen zichzelf te ontwikkelen en persoonlijke doelstellingen te halen om also bij te dragen aan het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen.

Mevr. Dejaeger: *"Wanneer je als bedrijf het IiP- label hebt, toon je aan de buitenwereld dat je intrinsieke waarde hecht aan de investering en ontwikkeling van mensen. Op die manier is IiP zeker een kwaliteitslabel op de rekruteringsmarkt."*

IiP verschaft de HR-dienst een beter beeld op wat belangrijk is bij rekrutering, zowel voor werkgever als voor werknemer. IiP hielp SL/DE een beter rekruteringsbeleid ontwikkelen. Bij de sollicitatie worden nu de waarden, missie, visie, competenties (die reeds bestonden in een eigen competentiemodel) en 'leadership succes factors' veel sterker gecommuniceerd en getoetst dan vroeger. 'Investors in People' heeft geholpen om het competentiemodel door te drukken en consequent te gebruiken bij de rekrutering. Bovendien zijn de lijnmanagers nu ook aanwezig bij de sollicitatie. De HR-verantwoordelijke kijkt samen met deze welke

waarden en competenties nodig zijn voor een specifieke functie en bouwt op basis hiervan de rekrutering op. Mevr. Dejaeger voegt hieraan toe dat IiP een stuk kwaliteit aan de rekrutering toevoegt. Dit uit zich ondermeer in het aanwerven van kwalitatieve mensen die ontwikkeld kunnen worden binnen de bedrijfsdoelstellingen en die eventueel later ook naar andere jobs in het bedrijf (zowel nationaal als internationaal) kunnen doorgroeien. Ten slotte werkt het bedrijf nu ook aan een beter onthaalbeleid voor nieuwe medewerkers waar de -waarden en competenties op dat moment duidelijk overgebracht worden.

2.1.2. Doorstroom: Interne rekrutering

‘Investors in People’ heeft bij SL/DE een transparanter loopbaanontwikkelingsbeleid bewerkstelligd (één van de verbeterpunten, zo bleek uit de peiling). Het betreft hier vooral feedback over de sterktes en zwaktes van de individuele medewerker en hun evaluatie.

Er is nu het ‘performance management plan’ (PMP) voor ‘iedere’ werknemer van SL/DE. Aan het begin van ieder fiscaal jaar worden doelstellingen gedefinieerd voor elk team, afgeleid van de doelstellingen voor het gehele beleid. Van zodra de teamdoelstellingen gekend zijn, worden voor iedere individuele werknemer - zowel bediende als arbeider - doelstellingen uitgetekend. Men kijkt welke competenties de werknemer nodig heeft om die doelstelling te bereiken. In geval van een ‘gap’, wordt opleiding ingepland. Deze ontwikkelingsplannen vormen ook de basis voor het opleidingsbeleid. Nadien volgt - in het midden van het jaar - een tussentijdse evaluatie met feedback, waarin de verwachtingen nog eens vermeld worden en waarin gekeken wordt hoever de medewerker staat ten opzichte van zijn objectieven. Tot slot is er dan een eindbeoordeling of -evaluatie.

2.2. Opleiding en leren

VROEGER	NU
• Al sterk VTO-beleid aanwezig • ‘Catalogus’ van standaardopleidingen • Gebaseerd op ‘ad hoc’ vragen van leidinggevenden • Werknemer kon zelf ook al opleiding aanvragen	• Opleidingsbeleid gekoppeld aan strategie en PMP • Er wordt gekeken naar de noden en behoeften van de individuele medewerker, waar men - door middel van opleiding - een antwoord op probeert te geven. • Transparanter opleidingsbeleid

“Vandaag is er sprake van een allesomvattende, geïntegreerde ontwikkelingsstrategie van medewerkers, gekoppeld aan de strategie van het bedrijf en de HR-afdeling.”: aldus De Smedt. Carrièreplanning en doorstroommanagement zijn belangrijk, ook bij de arbeiders. IiP geeft meer aandacht aan de productieafdeling, waardoor arbeiders nu ook feedback, training en opleiding krijgen en de afdeling in zijn geheel efficiënter werkt.

Ter evaluatie van het opleidingsbeleid is er een kwalitatief, elektronisch systeem waarbij de werknemer en diens overste, beiden de opleiding en de uitkomst ervan beoordelen. Op die manier kan het gemiddeld percentage van verbetering in de job door opleiding worden gemeten.

2.3. Performantiesturing en beoordeling: IiP en performantie

Het doel dat alle labels nastreven is kwaliteit, maar IiP heeft als label een andere focus: meer ‘people management’ gericht. In dit opzicht vult IiP de ‘leemtes’ van andere kwaliteitsmodellen op, maar elk keurmerk biedt een meerwaarde op zichzelf net door een andere focus (zie bijlage XI).

De belangrijkste verbeteringen binnen Sara Lee als gevolg van ‘Investors in People’ (Van Oeveren & Hagenaars, 2005):

- De organisatie beschikt over het juiste instrumentarium om medewerkers succesvol te ontwikkelen;
- De interne communicatie is aanzienlijk verbeterd (over waarden, doelstellingen competenties,... via het personeelsblad, posters, PMP, ...);
- Verbeteringen wat betreft ‘work-life balance’ (meeneemmaaltijden, droogkuis, strijkdienst, flexibele uren, thuiswerk, fitnesszaal, ontwikkelen van vakantiefoto’s, equivita: intranet met kortingen, ‘excuse me’ tickets: zes halve dagen verlof/jaar die men zomaar mag opnemen, workshops rond ‘work-life balance’ ...).

De belangrijkste zorgpunten die IiP aan het licht bracht (Van Oeveren & Hagenaars, 2005):

- Het opleiden van operators, met name de weekend- en avondploegen, vormt een punt van aandacht;
- Loopbaanbeleid en ouderenstrategie kunnen verder ontwikkeld worden.

(zie ook bijlage XII voor bevindingen en aandachtspunten)

“IiP draagt bij aan de performantie van een organisatie doordat het een invloed heeft op de verbetering van mensen, de organisatie, de cultuur en de structuur. Dit zijn dé basispijlers voor het bereiken van de bedrijfsdoelstellingen. IiP helpt mee aan een objectieve analyse over HRM en betekent tevens een uitdaging voor de organisatie en (personeels)medewerkers zelf.”

De ROI van IiP is moeilijk meetbaar, geven De Smedt en Dejaeger toe. *“Hoe maak je immers HR-indicatoren hard?”*. Maar, voor SL/DE zit de ROI meer in het feit dat de HR-afdeling zichzelf in vraag stelt en zo zichzelf verbetert. Toch heeft IiP volgens mevrouw Dejaeger zichzelf al terugverdiend door:

- Het verschaffen van een externe visie op verbetertrajecten;
- Het rekruteren van kwalitatiever personeel;
- Het analyseren van de kwaliteit van het HR-beleid.

IiP is onlosmakelijk verbonden met HR en verbetert wat dit betreft het beleid. Een goed HR-beleid zorgt bij SL/DE o.a. voor minder absentisme, een grotere retentie, meer faciliteiten wat betreft ‘work-life balance’, ... waardoor uiteindelijk de werknemerstevredenheid toeneemt.

De struikelblok van IiP schuilt in het feit dat er zeer gevoelige informatie naar boven komt bij de bevraging van de personeelsleden. Informatie waar de onderneming op voorhand niet van op de hoogte is. Het spreekt voor zich dat hier voorzichtig mee moet worden omgegaan en dat communicatie daaromtrent goed gefraseerd dient te worden. Bovendien is IiP duur, maar dat maakt deel uit van het opleidingsbudget van SL/DE.

2.4. Belonen en waarderen

IiP heeft geen rechtstreekse invloed op het algemene beloningssysteem van SL/DE. IiP leidt er wel toe dat het PMP-systeem geïmplementeerd is. Hierdoor gebeurt de prestatiebeoordeling beter en eerlijker. SL/DE is zich beter bewust van competenties en kan deze nu beter koppelen aan de prestatie en verloning die daarbij horen.

2.5. Job design

IiP bereikt de werkvloer bovendien via verschillende onzichtbare kanalen, zoals: sfeer, cultuur, de beleving van de werknemer, ... Wat de concrete invloed daarvan is, is moeilijk benoembaar.

2.6. Evaluatie IiP

SL/DE startte met IiP omdat het reeds dacht in die trend, niet omdat het nodig was om een HR-beleid op touw te zetten. De HRM zat namelijk al op een goed spoor voordat IiP ingevoerd werd. ‘Investors in People’ is net ingevoerd omdat het correspondeert met wat SL/DE wilde doen vanuit HRM. Waar IiP voor pleit, wil de HR-afdeling ook bereiken. SL/DE ziet IiP eerder als een externe analyse om te kijken hoe goed het HR-beleid is en waar het nog kan verbeteren. IiP is een enorm grote hulp bij het reflecteren, beoordelen en verbeteren van en op het HR-beleid. Het is nog maar eens een mogelijkheid om intern alles op punt te stellen, te weten waar het bedrijf mee bezig is en daar zoveel mogelijk mensen bij te betrekken. IiP zorgt voor een grondige analyse van de HR-afdeling en helpt op HR-vlak naar de toekomst kijken en dit op een objectieve manier.

De medewerkers, leidinggevend en directie zijn enthousiast over de gedane actie’s: opleidingen, PMP-gesprekken (evaluatiegesprekken), de introductiedag voor nieuwe medewerkers, het personeelsblad ‘Imagine the Power’, de posters die de organisatiewaarden uitdrukken, ... net zoals de vertaling van de algemene en afdelingsdoelstellingen naar individuele doelstellingen voor elke Sara Lee medewerker. Ook in de productie is het PMP-systeem schriftelijk en op individuele basis met succes opgestart en onthaald.

‘Investors in People’ draait rond MENSEN, dus alle medewerkers van het bedrijf. IiP is gestoeld op het principe van de ‘vooruitgang’. *“Geen verkiezingsslogan maar een meetsystematiek die analyseert welke vooruitgang een bedrijf boekt.”* IiP stelt ‘Sara Lee/Douwe Egberts’ (zowel de marketing & sales, organisatie als productie), in staat zichzelf te ontwikkelen. IiP is geen productlabel, maar een keurmerk en onafhankelijke analyse van het HR-beleid. De analyse van de organisatie gebeurt door de medewerkers zelf en dat is net de kracht van IiP.

3. Vergelijking van ‘Investors in People’ in een non-profitorganisatie met een profitorganisatie

	POLITIEZONE VLAS	SARA LEE / DOUWE EGBERTS
In-, door- en uitstroom: <u>IiP en rekrutering</u>	• Geen branding • Instroom op basis van profielen die aansluiten bij de missie, visie en waarden van de organisatie • Nieuw, langer en intenser onthaalbeleid voor nieuwe medewerkers • Nieuw evaluatiesysteem: persoonlijk ontwikkelingsplan (om de drie jaar) met plannings- en functioneringsgesprekken	• IiP als extern en intern ‘brandinginstrument’ • Instroom op basis van profielen die aansluiten bij de missie, visie, waarden en het competentiemodel van de organisatie • Nieuw, langer en intenser onthaalbeleid voor nieuwe medewerkers • Transparanter loopbaanontwikkelingsbeleid • Verdere uitwerking en implementatie van het evaluatiesysteem: jaarlijkse PMP
Opleiding en leren	• Top-down: koppeling aan strategische doelstellingen • Bottom-up: koppeling aan individuele doelstellingen • Evaluatieformulier • Toetsingsformulier • Cumulatie van kennis en kennisoverdracht	• Opleidingsbeleid gekoppeld aan strategie en PMP • Noden en behoeften van de individuele medewerker determineren mee de opleiding. • Transparanter opleidingsbeleid • Kwalitatieve elektronische evaluatie door wg en wn
Performantiesturing en beoordeling: <u>IiP en performantie</u>	• Minder goed HR-beleid voordien • 10 verbeterprojecten voor 10 probleemzones • Katalysator voor verandering • Nu korpsbreed denken en werken • Daling klachten • ROI moeilijk meetbaar (goede score stressanalyse en veiligheidsmonitor) • Goedkoop • IiP voor invoering HR of als kader? • Struikelblok: vergt veel energie	• Zeer goed HR-beleid voordien • Verbeteringen en aandachtspunten • IiP als HR-instrument • Goed HR-beleid leidt tot verbetering • ROI moeilijk meetbaar (analyse HRM, externe visie op verbetertrajecten, kwalitatief personeel) • Duur • IiP als analyse voor HRM • Struikelblok: weten omgaan met gevoelige informatie
Belonen en waarderen	• Geen invloed op verloning/beloning • IiP waardeert de medewerker als mens	• Onrechtstreekse invloed op verloning/beloning • Betere koppeling prestatiebeoordeling-verloning
Job design	• Geen invloed op fysieke omgeving • Aangename werksfeer	• Geen invloed op fysieke omgeving • Verbetering van sfeer, cultuur, beleving werknemer

‘Investors in People’ heeft in beide bedrijven een enorm grote invloed op de rekrutering. Dit betreft zowel de interne als de externe rekrutering. Een eerste groot verschilpunt zit echter in het hanteren van IiP als ‘brandinginstrument’. In de politiezone ‘Vlas’ is hier helemaal geen sprake van. Het draait daar vooral om de inhoudelijke verbetering van het beleid en dient niet als middel om het bedrijf extra mee in de verf te zetten, zoals voor Sara Lee/Douwe Egberts wel het geval is. Wat betreft de instroom drukt IiP de ‘mission statement’ door in de rekrutering om alzo te peilen naar de aanwezigheid van corresponderende competenties bij de sollicitanten en zodoende kwalitatief personeel aan te werven. Door IiP wordt tevens het reeds bestaande competentiemodel van SL/DE nog intenser gehanteerd tijdens de rekrutering. IiP kan in dit opzicht voor ‘Vlas’ een aanzet en leidraad zijn om eigen competentiemodel (verder) te ontwikkelen. Dit ter uitwerking van hun reeds bestaande HRM-model dat net door IiP tot stand kwam. IiP heeft in beide bedrijven bovendien een beter evaluatiesysteem bewerkstelligd. Afhankelijk van de sector is er sprake van een ‘persoonlijk ontwikkelingsplan’ dat voor drie jaar geldt (non-profit) of een jaarlijks ‘persoonlijk prestatieplan’ (profit), waarbij evaluatie en feedback een grote rol spelen. Beiden zagen ook in dat meer aandacht diende uit te gaan naar nieuwkomers en voerden een beter onthaalbeleid in.

IiP koppelt opleiding in beide ondernemingen niet alleen aan strategische doelstellingen, maar ook aan individuele doelstellingen, noden en behoeften. Niet alleen een ‘top-down’, maar ook een ‘bottom-up’ opleidingsbeleid waarin de persoonlijke ontwikkelings-/prestatieplannen een grote rol spelen. Bovendien is bij SL/DE het hele opleidingsbeleid nu veel transparanter. De evaluatie van de opleidingen en of het geleerde daadwerkelijk wordt toegepast in de werkomgeving is voor beide organisaties van het uiterste belang. SL/DE staat hier al iets verder in dan ‘Vlas’ door een elektronisch evaluatiesysteem, dat onmiddellijk trends, evoluties, ‘gaps’, ... prijs geeft. ‘Vlas’ hanteert nog de papieren methode met evaluatie- en toetsingsformulieren. In beide ondernemingen gebeurt de evaluatie zowel door de werknemer zelf als diens overste. Kennisoverdracht en de cumulatie van kennis spelen een zeer grote rol in het al dan niet geslaagd zijn van opleidingen voor ‘Vlas’.

‘Vlas’ beschikte voor IiP niet over een goed HR-beleid, zoals bij SL/DE wel het geval was. IiP hielp ‘Vlas’ een goed HR-beleid op touw te zetten en reeds bestaande initiatieven te kaderen in de bedrijfsvoering. Het HRM-model dat zij ontwikkelden onder invloed van IiP is hier het beste voorbeeld van. IiP was voor ‘Vlas’ meer een katalysator voor verandering die tien probleemzones blootlegde en daar - in concrete verbeterprojecten - op reageerde. Bij

SL/DE was hier helemaal geen sprake van. IiP werd ingevoerd als een HR-instrument dat het HR-beleid diende te analyseren en corrigeren indien nodig, want voor SL/DE is het net een goed HR-beleid dat leidt tot een grotere performantie van de organisatie. IiP zorgde dusdanig voor verbeteringen en aandachtspunten. Echter, in beide organisaties blijkt de 'return on investment' moeilijk hard te maken. Toch slaagt 'Vlas' hier beter in dan SL/DE. 'Vlas' ziet resultaat in de gedaalde score van de 'stressanalyse' en één van de beste scores van heel België op de 'veiligheidsmonitor'. Deze betere perceptie van de politie door de burger in de zone 'Vlas', uit zich ook in een gedaald aantal klachten ten adresse van de politie zelf. Dit alles zorgt dat IiP een positieve invloed heeft op de performantie van de politiezone. SL/DE situeert de ROI dan weer in de analyse van het HR-beleid, de externe, objectieve visie verkregen op verbetertrajecten en kwalitatiever personeel. Alzo zou IiP zichzelf terugverdienen. Toch vindt SL/DE IiP een dure investering. Dit ten overstaande van 'Vlas' die het een enorm goedkope methodiek vindt. Het verschil in prijs kan te maken hebben met het feit dat 'Vlas' alles zelf, intern en met eigen mensen gecoördineerd heeft en dat het een beter beeld heeft op de ROI. Ook de grote van het opleidingsbudget jaarlijks ter beschikking gesteld, kan een bepalende factor zijn. Hierover zijn echter geen cijfers beschikbaar. Dit leidt meteen tot het struikelblok van IiP voor 'Vlas', nl. de mate van energie die IiP vergt. Voor SL/DE schuilt het gevaar net in de (gevoelige) informatie die IiP blootlegt en hoe daar mee om te gaan. Buiten deze punten vermelden beide organisaties geen enkele andere hindernis.

Het spreekt voor zich dat beloningssystemen in de 'non-profit'sector moeilijk realiseerbaar zijn, daar er niet echt sprake is van een koppeling prestatie-beloning. IiP heeft dan ook geen invloed op de verloning bij 'Vlas'. De beloning van IiP schuilt hem echter in het feit dat door IiP de medewerker zich gewaardeerd voelt als mens. De medewerker werd bevraagd en er werd naar hem geluisterd, waardoor zaken die hij aangaf niet goed te functioneren, effectief verbeterd werden. In een 'profit'organisatie kan IiP een onrechtstreekse invloed hebben op belonen en waarderen omdat IiP zorgt voor een betere koppeling tussen de benodigde competenties, de prestatiebeoordeling, en de verloning daarvoor.

Tot slot oefent IiP een onrechtstreekse invloed uit op het 'job design'. IiP heeft geen rechtstreekse invloed op de fysieke werkomgeving, maar verloopt via onzichtbare kanalen. Zo is er in beide organisaties sprake van een beter werkklimaat, een betere sfeer en cultuur, ... wat uiteindelijk leidt tot tevreden medewerkers die graag in de organisatie zijn en er blijven.

BESLUIT

‘Investors in People’ heeft in Vlaanderen wel degelijk een invloed op de rekrutering. IiP is hier niet zozeer een ‘brandinginstrument’ dat goede sollicitanten aantrekt, maar beïnvloedt de rekrutering op de externe arbeidsmarkt op die manier dat het kwalitatief hoogstaand personeel selecteert dat beschikt over de gewenste competenties in functie van de missie, visie en waarden van de organisatie. Personen die passen binnen het bedrijf, hun werk naar behoren uitvoeren, breed inzetbaar zijn en door opleiding en training verder kunnen ontwikkelen en doorgroeien naargelang de bedrijfsdoelstelling om also een bijdrage te leveren aan de prestatie van de organisatie in geheel. Een goed functionerend evaluatiesysteem voor de ‘interne rekrutering’ of ‘doorstroom’ is dan ook een uiterste must. IiP bewerkstelligt ‘persoonlijke ontwikkelings- of prestatieplannen’ en last momenten in voor coaching, feedback en evaluatie. De ‘organisatiestrategie’ en ‘persoonlijke ontwikkelings- of prestatieplannen’ vormen dan ook de basis voor het opleidingsbeleid. ‘Leemtes’ in opleiding en/of kennis worden meteen opgevuld en er wordt geanticipeerd op de toekomstige evolutie van het bedrijf. Een richting waarin ook de individuele medewerkers dienen te ontwikkelen wil het bedrijf performant zijn en blijven.

IiP is een perfecte methodiek voor bedrijven die met HRM-problemen kampen, in die zin dat het een partner is bij het doorvoeren en managen van veranderingen. ‘Investors in People’ schept een kader waarin een goed HR-beleid vorm krijgt. Daar tegenover is IiP ook nuttig voor bedrijven die al goed presteren op vlak van HRM. IiP analyseert in dit geval het HR-beleid en maakt een SWOT⁵-analyse. Wat betreft de performantie van de organisatie kunnen we in dit geval stellen dat IiP zowel fungeert als een ‘katalysator voor verandering’, als een ‘HRM-tool’. In ieder geval voert IiP - op basis van de input van de eigen medewerkers - verbeteringen door in de onderneming en legt aandachtspunten bloot. Echter, de ROI van deze methodiek is zeer moeilijk meetbaar. De ROI moet dan ook niet gezocht worden in concrete, rechtstreekse cijfers, maar in onrechtstreeks materiaal, zoals tevredenheidsenquêtes, kwalitatiever personeel, de werking van het HR-beleid, het aantal klachten, de interne sfeer, de perceptie van het bedrijfsimago door klanten, ... Bovendien zijn er weinig tot geen struikelblokken verbonden aan IiP en is de prijs een zeer subjectief gegeven waar het bedrijf als dusdanig zelf een invloed op uitoefent.

⁵ Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

ALGEMEEN BESLUIT

‘Investors in People’ is vandaag meer dan alleen maar een keurmerk voor strategisch personeelsbeleid. Het is een internationaal ‘gedachtegoed’ gericht op een passende ontwikkeling van medewerkers om zo een bijdrage te leveren aan een ‘effectieve bedrijfsvoering’. ‘Investors in People’ integreert de strategie en doelstellingen van de organisatie met de individuele ontwikkeling van de medewerker. Investerings in de ontwikkeling en opleiding van de medewerkers dragen zo bij aan de realisatie van de organisatiedoelen en de performantie van het bedrijf.

IiP heeft - zowel in binnen- als buitenland - een enorm grote invloed op rekrutering. In het buitenland (vooral Groot-Brittannië) heeft IiP een sterke kracht als ‘brandinginstrument’ dat automatisch de beste werknemers vanuit de externe arbeidsmarkt aantrekt. In Vlaanderen staan we nog lang zo ver niet. Daarom is het in de toekomst van het grootste belang dat veel Vlaamse bedrijven het label behalen. Hoe bekender het label, hoe sterker de kracht van IiP als ‘branding-’ en dus ook ‘wervingsinstrument’. Zeker een competitief voordeel in de ‘war for talent’, dat sociale innovatie in de hand werkt. Toch trekt IiP in Vlaanderen ook kwalitatief hoogstaand personeel aan, maar dan in die zin dat het net diegenen selecteert die over de gewenste competenties beschikken in functie van de missie, visie en waarden van de organisatie. Mensen die passen binnen de organisatiecultuur en mee in dezelfde richting kunnen ontwikkelen door middel van vorming, opleiding en training. Via een goed functionerend evaluatiesysteem van ‘persoonlijke ontwikkelings- of prestatieplannen’ garandeert IiP bovendien een optimale doorstroming zodat beschikbare kennis en vaardigheden optimaal ingezet worden binnen de eigen ‘lerende organisatie’. Dit efficiënt aanwenden van menselijk kapitaal waarborgt zodoende mee de bedrijfsperformantie.

IiP heeft - net zoals ieder ander kwaliteitssysteem - een invloed op de performantie van de organisatie. IiP is zelfs een eerste stap op weg naar een meer effectieve en integrale bedrijfsvoering, maar is ook perfect inpasbaar binnen bestaande kwaliteitssystemen zoals ISO en EFQM/INK. De meerwaarde van IiP ligt echter in het gegeven dat de medewerkers de spil zijn waarrond alles draait. Daar waar andere kwaliteitssystemen meer normerend zijn, kiest

IiP duidelijk voor een insteek via het eigen personeel. IiP voert op basis van de input van de eigen medewerkers verbeteringen door in de onderneming en legt aandachtspunten bloot.

Hoewel uit internationale studies vergelijkbare resultaten naar voren komen, is - in tegenstelling tot andere kwaliteitsmodellen - de 'return on investment' (ROI) van IiP, een zeer abstract gegeven. De vraag naar de ROI kan alleen beantwoord worden met de nodige nuances. De ROI moet niet gezocht worden in concrete, rechtstreekse cijfers, maar in onrechtstreekse resultaten. Ondanks het feit dat 'Investors in People' in het buitenland nogal wat struikelblokken kent, geven de Vlaamse deelnemers van de case study aan, bijna geen hindernissen te ondervinden. Bovendien is de prijs een zeer subjectief gegeven dat de organisatie zelf in de hand houdt. Steun van de Vlaamse overheid is alleszins nodig wil IiP ook in België doorbreken. Voorzichtigheid bij het generaliseren van de resultaten uit het praktijkonderzoek is echter geboden, daar het slechts gaat om twee cases. Deze cases kunnen wel informatie verschaffen voor verder onderzoek naar de impact van IiP in Vlaanderen.

IiP is een perfecte methodiek voor bedrijven die met HR-problemen kampen en is tegelijk ook nuttig voor bedrijven die al goed presteren op dit vlak. Het bestaande 'Profile' maakt ter reactie daarop onderscheid mogelijk in niveau, waardoor het label zijn prestige behoudt. De vraag rijst alleen of het assessment in België ook al op deze manier plaatsvindt. Wel is zeker dat de resultaten van werken met 'de nieuwe Standaard' nog niet gekend zijn.

'Investors in People' is dus zeker geen trend. Het creëert een gedachtewijziging in het hoofd van zowel directie, als de HR-dienst en de medewerkers. Een wijziging die door het enorme engagement dat IiP vergt en de enorme waardering die het geeft, niet zomaar weer verdwijnt. IiP is meer dan louter en alleen maar een keurmerk voor 'human resources management'. IiP's gedachtegoed is de filosofie van een organisatie die via een optimaal HR- en rekruteringsbeleid de performantie van de onderneming garandeert en optimaliseert!

Literatuurlijst

Boeken

- AHAUS, C., DE HEER, A. en SWINKELS, W. (2001), *ISO 9000:2000-serie, strategie en aapak*, 4^{de} druk, Deventer: Kluwer, 221 p.
- BRYMAN, A. (2004), *Social Research Methods: 2nd edition*, Oxford: Oxford University Press, 608 p.
- CHILD, J. (2005), *Organization: Contemporary principles and practice*, Oxford: Blackwell Publishing, 424 p.
- HENDERICKX, E. en JANVIER, R. (2007a), *HRM en arbeidsrecht: Deel 1*, Leuven: Acco, sp.
- HENDERICKX, E. en JANVIER, R. (2007b), *HRM en arbeidsrecht: Deel 2*, Leuven: Acco, 203 p.
- INVESTORS IN PEOPLE UK (1997), *The benefits of being an investor in people*, London: IiP UK, 40 p.
- MCLUSKEY, M., (1996), *Introducing investors in people: A manager's guide and workbook*, London: Kogan Page Limited, 144 p.
- MUNTINGA, M. en LAGERVELD, N. (2004), *Managementmodellen voor kwaliteit*, Deventer: Kluwer, 201 p.
- PAAUWE, J. (2004), *HRM and performance: Achieving long term viability*, Oxford: Oxford University Press, 252 p.
- SELS, L. en MAES, J. (2001), *Naar een LLL-label in Vlaanderen? Evaluatie van de Investors in People standaard*, Brussel: Arte-Print, 28 p.
- TAYLOR, P. en THACKWRAY, B. (2001a), *Investors in people explained: 4th edition*, London: Kogan Page Limited, 208 p.
- TAYLOR, P. en THACKWRAY, B. (2001b), *Investors in people maintained: 2nd edition*, London: Kogan Page Limited, 218 p.
- TAYLOR, P. en THACKWRAY, B. (2002), *Investors in People voor managers: Strategisch personeelsbeleid en de rol van de manager* Zaltbommel: Thema, 147 p.
- VAN DALE (2005), *'Van Dale: Groot woordenboek van de Nederlandse taal'*, 14^e druk, Utrecht: Van Dale Lexicografie, 4644 p.
- VOGEL, D. (2005), *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*, Washington, D.C.: The Brookings Institution, 222 p.

Verzamelwerken

- BATTEN, A. en FETHERSTON, T. (2003), 'Why governance and social responsibility matters', 3-19, in BATTEN, A. en FETHERSTON, T. (red.) (2003), *Social Responsibility: Corporate Governance issues* Oxford: Elsevier Science Ltd, 462 p.
- DE BOER, J. (2001), 'Investors in People: Een nieuwe start of bent u al investor?', 41-48, in BOON, L. (red.), *Schaarste aan zorg en personeel: Over Investors in People, toekomst personeel, arbeidspotentieel, werkplezier, trauma's, werving & creativiteit*, Amstelveen: Stichting Sympoz, 126 p.
- JACKSON, S. en SCHULER, R. (2007), 'Understanding Human Resource Management in the context of organizations and their environments', 23-48, in SCHULER, R. en JACKSON, S. (2007), *Strategic Human Resource Management: Second edition*, Oxford: Blackwell Publishing: 478 p.
- JORRITSMA-LEBBINK, A. (2000) 'Goudzoekers', 9-10 in GASPERSZ, J. en VAN DEN HOVE, N. (red.) (2000), *Investors in People: De sleutel tot talent in uw organisatie*, Alphen aan den Rijn: Samson, 143 p.
- MEIJER, P. en VERBEEK, G. (2000), 'De filosofie achter Investors in People', 14-19 in GASPERSZ, J. en VAN DEN HOVE, N. (red.) (2000), *Investors in People: De sleutel tot talent in uw organisatie*, Alphen aan den Rijn: Samson, 143 p.
- SCHEEPERS, W. (2001), 'Investors in People: Haarlemmerolie?', 49-55 in BOON, L. (red.), *Schaarste aan zorg en personeel: Over Investors in People, toekomst personeel, arbeidspotentieel, werkplezier, trauma's, werving & creativiteit*, Amstelveen: Stichting Sympoz, 126 p.
- VAN DEN HOVE, N. EN HERMKES, B. (2000), 'Vergelijking Investors in People met andere kwalificatiesystemen', 42-51 in GASPERSZ, J. en VAN DEN HOVE, N. (red.) (2000), *Investors in People: De sleutel tot talent in uw organisatie*, Alphen aan den Rijn: Samson, 143 p.

Rapporten

- BHIKHIE, A., (2004), *Haal met Investors in People het beste uit je medewerkers: Durf de medewerker centraal te stellen*, niet gepubliceerd stageonderzoek, 27 p.
- BUYENS, D., DEWITTE, K., DE SCHAMPHELAERE, V. en CHRISTIAENS, J. (2005), *Studieopdracht naar de interesse in IiP in Vlaanderen: Een project in opdracht van de Vlaamse Minister van Onderwijs en Vorming in het kader van TRIVISI*, Niet gepubliceerd rapport, 49 p.

- MEIREMAN, K., SEPELIE, R., SPILLEMAECKERS, S., VANDENHOVE, J. en VAN GYES, G. (2002), *Social audit en maatschappelijk verantwoord ondernemen in Vlaanderen: Een beleidsvoorbereidende studie*, Leuven: Hoger Instituut voor de arbeid, 264 p.
- MICHAELIS, C. en MCGUIRE, M. (2004), *Investors in People : Impact assessment: August 2004*, Birmingham: Databuild, 45 p.
- MINISTERIE VAN ECONOMISCHE ZAKEN NL (2005), *Evaluatie van Investors in People (IiP)*, Amersfoort: Ministerie van Economische Zaken, 120 p.
- VAN HOUT, J. (2001), *De werking van Investors in People: Verklaart Goal Setting de door IiP bewerkstelligde effecten?*, niet gepubliceerde doctoraalscriptie, 67 p.
- VAN LEEUWEN (2005), *De maatschappelijke bijdrage van Investors in People: Een case studie onderzoek naar de positionering van Investors in People in het kader van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*, niet gepubliceerde doctoraalscriptie, 95 p.

Tijdschriften

- BELL, E., TAYLOR, S. en THORPE, R. (2002a), 'A step in the right direction? Investors in People and the learning organization' in *British Journal of Management*, 13, sd.: 161-171.
- BELL, E., TAYLOR, S. en THORPE, R. (2002b), 'Organizational differentiation through badging: Investors in People and the value of the sign' in *Journal of Management Studies*, 39, 8: 1071-1085.
- COLLINS, L. en SMITH, A. (2004), 'Understanding the new Investors in People standard – lessons from experience' in *Personnel Review*, 33, 5: 583-604.
- DELERY, J. en SHAW, J. (2001), 'The strategic management of people in work organizations: review, synthesis and extension, in FERRIS, G. (red.), *Research in personnel and human resources management*, 17, 2: 447-488.
- HOQUE, K., TAYLOR, S. en BELL, E. (2005), 'Investors in People: Market-led Voluntarism in Vocational Education and Training' in *British Journal of Industrial Relations*, 43, 1: 135-153.
- NEKKERS, G. (2002) 'Investors in People: Meer van hetzelfde of toch de moeite waard?' in *Personeelsmanagement in Overheidsorganisaties*, 9, 6: sp.
- PIKE, J. (2003), 'A worthwhile investment?' in *Personnel Today*, sa. 2: 21-22.
- TINCKLE, W. en MCLEAN, J. (2004), 'Raising the Standard: The contribution of the Investors in People Award to quality in the organisation' in *British Journal of Administrative Management*, 57, 1: 10-12.

- TJALLEMA, J. (2005), 'Invloed van medewerkersbetrokkenheid' in *Gids voor personeelmanagement*, 84, 12: 64-66.
- VAN LEEUWEN, M. (2006), 'Personeel als uithangbord' in *Personeelbeleid*, 4, 6: sp.
- WIGHAM, R. (2002), 'iP champions HR seat on board' in *Personnel Today*, sa. 2: 13-15

Brochures

- INK (2004a). *Informatiebrochure*, [brochure], Alphen aan den Rijn: Beaumont.
- INK (2004b). *Tekst en uitleg over het INK-verbetercertificaat*, [brochure], Alphen aan den Rijn: Beaumont.
- INVESTORS IN PEOPLE UK (2004a), *Unlock your organisation's potential: An overview of the Standard*, [brochure], London: Investors in People UK.
- INVESTORS IN PEOPLE UK (2004b), *Taking your organisation further: An overview of the Profile framework*, [brochure] London: Investors in People UK.
- INVESTORS IN PEOPLE UK (2005), *Company Report 2004-2005: Stepping in the right direction*, [brochure] London: Investors in People UK.

Internet

- EDELYNCK, F. (2006), 'Politiezone VLAS: Alle kepi's in dezelfde richting', (on line), <http://www.amelior.be/>, gelezen op 10/04/2007.
- GLOBALANCE (2002), 'Definities en omschrijvingen van Duurzaam/Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen', (on line), http://www.globalance.nl/?p=definities_nl, gelezen op 22/05/2007.
- HANSEN, T. (2004), 'Investors in People: De sleutel tot talent in uw organisatie', (on line), <http://www.gesteconsultants.nl/docs2/document.3.doc>, gelezen op 23/11/2006.
- HUMAN CAPITAL GROUP (2007), 'Faq's', (on line), <http://www.hucag.nl/faqs.html>, gelezen op 15/05/2007.
- INVESTORS IN PEOPLE UK (2004c), *Benefits of being an Investor in people*, (on line), <http://www.investorsinpeople.co.uk/Microsites/InvestorsInPeopleWeek/BenefitsOfBeinAnInvestorInPeople.pdf>, gelezen op 27/10/2006.
- INVESTORS IN PEOPLE NL (2005a), *Investors in People: werken met de Standaard: Praktische toelichtingen op de principes, indicatoren en bewijzen van de iIP-Standaard*, (on line), <http://www.iipnl.nl/documents/werken%20met%20de%20standaard.pdf>, gelezen op 17/02/2007.

- INVESTORS IN PEOPLE NL (2005b), *Investors in People: de vier stappen naar erkenning: Praktische beschrijving van het proces van kennismaking tot erkenning*, (on line), <http://www.iipnl.nl/documents/de%20vier%20stappen%20naar%20erkenning.pdf>, gelezen op 17/02/2007.
- KOOT, T., VAN ROODEN, M. en RUNHAAR, P. (2003), *IPB, INK of IiP: Een vergelijking tussen drie modellen voor organisatieverbetering*, (on line), <http://www.kpcgroep.nl/kennisOnLine/artikelen/index.asp?ArticleID=1680&SubjectID=72&ThemeID=0&>, gelezen op 30/11/2006.
- NIEUWENHUIS, M. (2006), *Wat is Investors in People (IiP)*, (on line), http://123management.nl/0/040_mensen/a400_mensen_17_investors_in_people.html, gelezen op 18/11/2006.
- SCHEEPERS, W. (2004), *Vergelijking IiP en het INK-managementmodel*, (on line), <http://www.willemscheepers.nl/IiP%20&%20INK.pdf>, gelezen op 17/11/2006.
- VAN STEENIS, F. en GRAAFLAND, S. (2005), *Investors in People: Een bijdrage aan goed werkgeverschap*, (on line), <http://www.millian.nl/prof/doc.phtml?p=prof%20masterartikel&index=19>, gelezen op 30/01/2007.
- VERVAART, H. en MAAS, H. (sd.), *'Investors in People'*, (on line), http://www.managementboek.nl/recensie.asp?CODE=cbcigqncqrihr&RefererID=NHP_ext, gelezen op 22/05/2007.
- VINKE, S. en STRATING, J. (2004), *Invloed van Investors in People op medewerkers*, (on line), <http://www.iipnl.nl/documents/onderzoek/invloed%20van%20iip%20op%20medewerkers.pdf>, gelezen op 18/03/2007.

Websites

www.iip.co.uk
www.iipnl.nl
www.vlerick.be/iip
www.pzvas.be
www.douwe-egberts.be

Powerpoint

DEFOOR, R. (sd.), *'Meer blauw of beter blauw?: HR-beleid in de politiezone Vlas'*, [ppt.].
DEFOOR, R. en BILLIOUW, P. (2005), *'Stand van zaken IiP'*, [ppt.].

- DE SCHAMPHELAERE, V. (sd.), *'Investors in People: Meetbaar verbeteren op maat van de mens'*, [ppt].
- STAELENS, B. (sd.), *'Welzijnsbeleid in de politiezone Vlas'*, [ppt].
- VAN OEVEREN, W. en HAGENAARS, D. (2005), *'Investors in People assessment Douwe Egberts Grimbergen: Terugkoppeling 26 mei 2005'*, [ppt].
- VAN BEIRENDONCK, L. (2007), *'Leren kijken naar competenties'*, [ppt].
- CENTRUM VOOR DUURZAME ONTWIKKELING (2006), *'Veiligheidsmonitor 2006: Lokale verwerking Kortrijk/PZ Vlas'*, [ppt].

E-mail

- BYRON, L. (2007), [LB@iqcltd.com], 'subject: Investors in People', private e-mail naar P. Brems [Priscilla.brems@skynet.be], 04-04-2007.
- POLITIEZONE VLAS (2007), [peter.clappaert@pzvlas.be], 'subject: Blanco toetsings- en evaluatieformulier', private e-mail naar P. Brems [Priscilla.brems@skynet.be], 22/05/2007.

LIJST VAN BIJLAGEN

BIJLAGE I : Vragenlijst Investors in People

BIJLAGE II : De Investor in People Standaard (versie 2005)

BIJLAGE III: Lijst van IiP-bedrijven in België

BIJLAGE IV: Missie, visie, waarden en motto van de politiezone ‘Vlas’

BIJLAGE V: IiP bij de politiezone ‘Vlas’

BIJLAGE VI: Evaluatie- en toetsingsformulier opleidingen ‘Vlas’

BIJLAGE VII: Model Quintessence

BIJLAGE VIII: IiP-model politiezone ‘Vlas’

BIJLAGE IX: Vergelijking uitslag stressenquête 2003-2005

BIJLAGE X: Resultaat ‘Veiligheidsmonitor’

BIJLAGE XI: IiP bij Sara Lee/Douwe Egberts

BIJLAGE XII: IiP en performantie bij Sara Lee/Douwe Egberts

Bijlage I : Vragenlijst Investors in People

Beste,

Mijn naam is Brems Priscilla. Ik ben momenteel studente aan de 'Universiteit van Antwerpen' waar ik mijn laatste jaar 'Master Sociaal Werk' voltooi. In het kader van mijn opleiding dien ik een afstudeerwerk te maken. Als onderwerp voor mijn thesis koos ik dan ook voor 'Investors in People', een kwaliteitslabel waar ook uw organisatie mee te maken heeft. Graag rekening ik dan ook op uw medewerking om onderstaande vragenlijst zo goed mogelijk in te vullen. Op basis van de verkregen informatie kan ik also de interviews voorbereiden die ik enkele weken nadien met uzelf, de coördinatoren van of de verantwoordelijken voor de IiP-materie, kom afnemen. Op die manier kan ik een kwaliteitsvolle 'case study' van uw organisatie in mijn masterwerk integreren.

1. Bespreek (situeer) uw organisatie.
2. Waarom koos het bedrijf voor een label als IiP?
3. Hoe verliep de voorbereidende fase van het IiP label?
4. Hoe verliep de concrete implementatie van IiP?
5. Wat waren de uitkomsten en de reacties van personeel?
6. Wat waren de uitkomsten en de reacties van de andere medewerkers en stakeholders?

7. Heeft IiP een invloed op het rekruteren van het bedrijf en zo ja, op welke manier uit zich dit dan?
8. Wat zijn de resultaten van IiP in uw organisatie?
9. Heeft IiP een invloed op de prestaties van uw organisatie? - (indien ja) Verklaar. - (indien nee) Waaraan denkt u dat dat ligt?
10. Beschikt de organisatie nog over andere kwaliteitslabels? Indien ja: welke labels en hoe past IiP binnen dit plaatje?
11. Wat is volgens u de link tussen IiP en andere kwaliteitslabels?
12. Heeft IiP een meerwaarde ten opzichte van andere kwaliteitslabels? Leg uit.
13. Hoe evalueert de directie en/of het kader een methode als IiP?

Bedankt voor uw medewerking,

Brems Priscilla

Bijlage II : De Investor in People Standaard (versie 2005):
Strategieën ontwikkelen om de prestaties van de organisatie te verbeteren

PLANNEN

Indicator 1:

Een strategie voor verbetering van de prestaties van de organisatie is duidelijk geformuleerd en wordt begrepen.

Bewijs:

- A. Topmanagers zorgen ervoor dat de organisatie een duidelijke missie en visie heeft, ondersteund door een strategie voor verbetering van haar prestaties.
- B. Topmanagers zorgen ervoor dat de organisatie een bedrijfsplan heeft met meetbare resultaten.
- C. Topmanagers zorgen voor constructieve verhoudingen met vertegenwoordigende groepen (voor zover aanwezig) en deze groepen worden geraadpleegd bij de ontwikkeling van het bedrijfsplan.
- D. Managers kunnen beschrijven hoe ze mensen betrekken bij de ontwikkeling van het bedrijfsplan en bij het overeenkomen van teamdoelen en individuele doelen.
- E. Leden van vertegenwoordigende groepen kunnen bevestigen dat topmanagers zorgen voor constructieve verhoudingen met die groepen en dat ze worden geraadpleegd bij de ontwikkeling van het bedrijfsplan.
- F. Mensen kunnen de doelen van hun team en de organisatie uiteenzetten op een bij hun rol passend niveau en kunnen beschrijven hoe zij behoren bij te dragen aan het ontwikkelen en bereiken van deze doelen.

Indicator 2:**Leren en ontwikkelen wordt bewust gepland om de organisatiedoelen te bereiken****Bewijs:**

- A. Topmanagers kunnen uiteenzetten wat de leer- en ontwikkelbehoeften van de organisatie zijn, welke plannen en middelen er zijn om daaraan te voldoen, hoe deze zijn gekoppeld aan het bereiken van specifieke doelen en hoe het effect wordt geëvalueerd.
- B. Managers kunnen uiteenzetten wat de leer- en ontwikkelbehoeften van het team zijn, welke activiteiten zijn gepland om daarin te voorzien, hoe deze zijn gekoppeld aan het bereiken van specifieke teamdoelen en hoe het effect wordt geëvalueerd.
- C. Mensen kunnen beschrijven hoe ze worden betrokken bij het identificeren van hun leer- en ontwikkelbehoeften en welke activiteiten zijn gepland om hierin te voorzien.
- D. Mensen kunnen uiteenzetten wat ze met hun leer- en ontwikkelactiviteiten moeten bereiken voor zichzelf, hun team en de organisatie.

Indicator 3:**Strategieën voor het managen van mensen zijn er op gericht om gelijke kansen te stimuleren in de ontwikkeling van de mensen in de organisatie****Bewijs:**

- A. Topmanagers kunnen strategieën beschrijven die zij toepassen voor het scheppen van een omgeving waarin iedereen wordt aangemoedigd om ideeën aan te dragen om eigen en andermans prestaties te verbeteren.
- B. Topmanagers erkennen de verschillende behoeften van mensen en kunnen strategieën beschrijven die zij toepassen om ervoor te zorgen dat iedereen gepaste en eerlijke toegang heeft tot de benodigde ondersteuning en dat er gelijke kansen zijn voor mensen om te leren en te ontwikkelen, ter verbetering van hun prestaties.
- C. Managers erkennen de verschillende behoeften van mensen en kunnen beschrijven hoe zij ervoor zorgen dat iedereen gepaste en eerlijke toegang heeft tot de benodigde ondersteuning en dat er gelijke kansen zijn voor mensen om te leren en te ontwikkelen ter verbetering van hun prestaties.

- D. Mensen vertrouwen erop dat managers oprecht betrokken zijn om ervoor te zorgen dat iedereen gepaste en eerlijke toegang heeft tot de benodigde ondersteuning en dat er gelijke kansen zijn voor mensen om te leren en te ontwikkelen ter verbetering van hun prestaties.
- E. Mensen kunnen voorbeelden geven van de manier waarop zij zijn aangemoedigd om ideeën aan te dragen om hun eigen en andermans prestaties te verbeteren.

Indicator 4:

De competenties waarover managers moeten beschikken om mensen effectief te leiden, te managen en te ontwikkelen zijn duidelijk geformuleerd en begrepen

Bewijs:

- A. Topmanagers kunnen beschrijven welke kennis, vaardigheden en gedragingen nodig zijn voor managers om mensen effectief te leiden, te managen en te ontwikkelen en welke plannen zij toepassen om ervoor te zorgen dat managers over deze competenties beschikken.
- B. Managers kunnen beschrijven welke kennis, vaardigheden en gedragingen zij nodig hebben om mensen effectief te leiden, te managen en te ontwikkelen.
- C. Mensen kunnen beschrijven wat hun manager behoort te doen om hen effectief te leiden, te managen en te ontwikkelen.

UITVOEREN

Indicator 5:

Managers zijn effectief in het leiden, managen en ontwikkelen van mensen

Bewijs:

- A. Managers kunnen uitleggen hoe zij effectief zijn in het leiden, managen en ontwikkelen van mensen.

- B. Managers kunnen voorbeelden geven van de manier waarop zij mensen, regelmatig en tijdig, opbouwende feedback geven op hun prestaties.
- C. Mensen kunnen uitleggen hoe hun managers hen effectief leiden, managen en ontwikkelen.
- D. Mensen kunnen voorbeelden geven van de manier waarop zij, regelmatig en tijdig, opbouwende feedback krijgen op hun prestaties.

Indicator 6:**De bijdrage van mensen aan de organisatie wordt erkend en gewaardeerd****Bewijs:**

- A. Managers kunnen voorbeelden geven van de manier waarop zij individuele bijdragen van mensen aan de organisatie erkennen en waarderen.
- B. Mensen kunnen beschrijven hoe zij bijdragen aan de organisatie en geloven dat zij een positief verschil maken in haar prestaties.
- C. Mensen kunnen beschrijven hoe hun bijdrage aan de organisatie wordt erkend en gewaardeerd.

Indicator 7:**Mensen worden aangemoedigd om zich eigenaar te voelen en verantwoordelijkheid te nemen door hen te betrekken in besluitvorming****Bewijs:**

- A. Managers kunnen beschrijven hoe zij een gevoel van eigenaarschap en verantwoordelijkheid stimuleren door mensen aan te moedigen deel te nemen in besluitvorming, zowel individueel als via vertegenwoordigende groepen (voorzover aanwezig).
- B. Mensen kunnen beschrijven hoe zij worden aangemoedigd om deel te nemen aan besluitvorming die van invloed is op de prestaties van individuen, teams en de organisatie, op een bij hun rol passend niveau.

- C. Mensen kunnen beschrijven hoe zij worden aangemoedigd om zich eigenaar te voelen en verantwoordelijkheid te nemen voor besluiten die van invloed zijn op de prestaties van individuen, teams en organisatie, op een bij hun rol passend niveau.

Indicator 8:**Mensen leren en ontwikkelen op effectieve wijze****Bewijs:**

- A. Managers kunnen beschrijven hoe zij ervoor zorgen dat in de leer- en ontwikkelbehoeften van mensen wordt voorzien.
- B. Mensen kunnen beschrijven hoe in hun leer- en ontwikkelbehoeften is voorzien, wat zij hebben geleerd en hoe ze dat hebben toegepast in hun rol.
- C. Mensen die nieuw zijn in de organisatie en mensen die een nieuwe rol hebben gekregen, kunnen beschrijven hoe hun inwerkprogramma hen heeft geholpen om effectief te presteren.

BEOORDELEN**Indicator 9:****Investering in mensen verbetert de prestaties van de organisatie****Bewijs:**

- A. Topmanagers kunnen de totale investering van de organisatie in tijd, geld en middelen voor leren en ontwikkelen beschrijven.
- B. Topmanagers kunnen uitleggen, waar wenselijk in meetbare termen, hoe leren en ontwikkelen de prestaties van de organisatie hebben verbeterd.

- C. Topmanagers kunnen beschrijven hoe de evaluatie van hun investering in mensen wordt gebruikt om hun strategie voor verbetering van de prestaties van de organisatie te ontwikkelen.
- D. Managers kunnen voorbeelden geven van de manier waarop leren en ontwikkelen de prestaties van hun team en de organisatie hebben verbeterd.
- E. Mensen kunnen voorbeelden geven van de manier waarop leren en ontwikkelen de prestaties van henzelf, hun team en de organisatie hebben verbeterd.

Indicator 10:

Er worden voortdurend verbeteringen aangebracht in de manier waarop mensen worden gemanaged en ontwikkeld

Bewijs:

- A. Topmanagers kunnen voorbeelden geven van de manier waarop de evaluatie van hun investering in mensen heeft geleid tot verbeteringen in de organisatiestrategie voor het managen en ontwikkelen van mensen.
- B. Managers kunnen voorbeelden geven van verbeteringen die ze hebben doorgevoerd in de manier waarop zij mensen managen en ontwikkelen.
- C. Mensen kunnen voorbeelden geven van verbeteringen die zijn doorgevoerd in de manier waarop de organisatie mensen begeleidt en ontwikkelt.

Bron:

INVESTORS IN PEOPLE NL (2005a), *Investors in People: werken met de Standaard: Praktische toelichtingen op de principes, indicatoren en bewijzen van de IiP-Standaard*, (online), <http://www.iipnl.nl/documents/werken%20met%20de%20standaard.pdf>, gelezen op 17/02/2007.

Bijlage III: Lijst van IiP-bedrijven in België

1. Capespan Strategic Business Unit Continent
2. Hager Modulec SA
3. Pentagon Plastics NV
4. AZ Groeninge
5. Politiezone VLAS
6. Cookson Electronics Assembly Materials NV
7. VZW Gezondheidszorg Heilige Familie
8. PARTENA Onafhankelijk Ziekenfonds Vlaanderen
9. Amelior VZW
10. Sara Lee / Douwe Egberts N.V.
11. COFINIMMO
12. Stad Kortrijk

Bron:

BYRON, L. (2007), [LB@iqcltd.com], 'subject: Investors in People', private email naar P. Brems [priscilla.brems@skynet.be], 04-04-2007.

Bijlage IV: Missie, visie, waarden en motto van de politiezone 'Vlas'

Bron: www.pzvlas.be



Missie

De politie Kortrijk-Kuurne-Lendelede zal een belangrijke en herkenbare bijdrage leveren aan de veiligheid en de leefbaarheid in de politiezone Vlas.

Visie

Samen met geëngageerde medewerkers, streeft deze politiezone naar:

- Gemeenschapsgerichte basispolitiezorg;
- Professioneel en correct optreden en kwaliteitsvolle dienstverlening;
- Beschikbaarheid, zichtbaarheid en bereikbaarheid;
- Vlotte samenwerking en informatie-uitwisseling met alle interne en externe partners.

Waarden

- Integriteit;
- Discretie;
- Onpartijdigheid;
- Wederzijds respect;
- Zorgzaamheid;
- Loyaliteit.

Motto:

Wij zeggen wat wij doen en wij doen wat wij zeggen.

Bijlage V: IiP bij de politiezone ‘Vlas’

Keuze voor IiP

Zoals elke politiezone kreeg ‘Vlas’ vanaf 2002 te maken met de hervorming naar een geïntegreerde politie. Bij de voorbereiding ging de aandacht vooral uit naar de harde, tastbare elementen van de organisatie: strategie, systeem, en structuur. Maar, een politieorganisatie bestaat in de eerste plaats uit mensen. Naar de 'zachte' factoren als waarden, cultuur, kennis, vaardigheden en attitudes was duidelijk minder aandacht gegaan (Edelynck, 2006). De politiezone ‘Vlas’ wilde de veranderingen dan ook op een andere manier managen en koos voor een uitdagend traject waarbij de veranderingsnoden werden aangegeven vanuit ‘de mens zelf’. De organisatie startte als eerste politiezone met IiP.

Door een heel goede ondersteuning van Amelior uit Kortrijk, werden de doelstellingen en het IiP-traject aan alle personeelsleden in meerdere vergaderingen toegelicht. Onmiddellijk kwamen er reacties van mensen die uitzagen naar een project waarin ‘leren’ in de meest brede vorm voor iedereen een realiteit moest worden. De stakeholders waren vanaf het eerste ogenblik (en tot op heden nog) heel enthousiast, in het bijzonder de burgemeester (voorzitter van het politiecollege). De burgemeester was erg gesteld op het initiatief en zag vooral uit naar de resultaten en de verbetering van het strategisch HR-beleid dat hieruit moest voortkomen. Dit alles heeft geleid tot een grote aanvaarding van het IiP-traject en tot een sterke betrokkenheid van alle partijen.

Probleemzones

Bij aanvang van het hele traject, werden verschillende medewerkers geïnterviewd. Na een grondige analyse van dit materiaal bleken een tachtigtal punten vatbaar voor verbetering. Deze punten werden verzameld in clusters zodat tien ‘concrete’ doelstellingen werden geformuleerd die in tien concrete actieplannen werden gegoten:

- Herbekijken van het opleidingsaanbod;
- Afstemming van het HRM-beleid op managementniveau en de communicatie ervan via een vertaling naar operationele acties;

- Op teamvergaderingen per directie of dienst over opleidingen spreken en aan kennisoverdracht doen;
- Opmaken van een duidelijke taakomschrijving per directie en duidelijke functieomschrijvingen per functie;
- Betere interne communicatie van innovatie: rol van 'Intern Toezicht' en de introductie van nieuwe logistieke middelen;
- Opzetten van een systeem van functioneringsgesprekken;
- Communiceren van de criteria voor toekennen van vorming en ontwikkeling;
- Meer aandacht besteden aan de kennis van de werking van de directies en de medewerkers ervan;
- Ontwikkelen van een systeem voor de registratie en de opvolging van de opleidingen;
- Opzetten van een systeem van kostenregistratie en een kosten-batenanalyse van opleidingen.

(Defoor & Billiouw, sd.)

Omwillen van de situatie werd gekozen alle punten tegelijk aan te pakken, en niet prioritair te behandelen. Bij de uitvoering van de planning kregen twee interne facilitators (hoofdcommissaris Rino Defoor en zijn collega-commissaris Peter Billiouw) de hulp van het BOT ('beleidsondersteunend team' van vijftien mensen). Daarin waren alle graden, leeftijden, directies en kaders vertegenwoordigd. Elkeen dacht vanuit zijn specifieke kennis, mee over de realisatie van de verbeterpunten. Via deze input en met de hulp van Amelior kwam men tot gedetailleerde actieplannen, met strakke timings en persoonlijke verantwoordelijkheden doorheen de volledige organisatie (Edelynck, 2006). Werkelijk alles wat als doelstelling geformuleerd werd, werd ook daadwerkelijk uitgevoerd. Hierbij stond het streven naar resultaat altijd centraal. Tijdens het assessment bleek dan ook dat de gestelde doelen werden bereikt en dat tegelijk de totale organisatie stabiel was geworden. De politiezone 'Vlas' werd een 'Investor in People'.

Verbeteringen

Het assessmentrapport formuleert volgende verbeteringen in functie van de probleemzones (Defoor, sd.):

- Samenhangende missie, visie en kernwaarden;
- Planningsgesprekken leiden tot stroomlijning tussen opleiding en prioriteiten van team en organisatie;
- Cyclus van plannings- en evaluatiegesprekken;
- Aanmerkelijke verruiming van de opleidingsmogelijkheden;
- Veel energie in communicatie van gewenst gedrag;
- Inspanningen worden herkend en erkend door personeel;
- Personeel wordt betrokken bij de aankoop en het leren gebruiken van het logistiek materiaal, zodat de dienst weet welk materiaal ze in huis heeft en er efficiënt mee kan omgaan;
- Mensen kunnen goed aangeven wat hun bijdrage tot de organisatie is.

Wanneer op het ogenblik van het assessment (uitgevoerd door een externe assessor en totaal onbekend met de organisatie) bij een nieuwe bevraging blijkt dat de gestelde doelen werden bereikt en tegelijk de totale organisatie stabiel is geworden, krijgt de onderneming een gevoel van 'tevredenheid' terug van de medewerkers. Een totaal onafhankelijke assessor die de eindbeoordeling officieus en 'off the record' samenvatte, sprak zelfs van *“een club waar het leuk is om te toeven”*. Op dat ogenblik breekt een nieuw moment aan, dat aanzet tot een verdere stap naar verbetering. Defoor: *“Dat is toch waar iedere organisatie naar op zoek is: permanent performanter worden?”*

IiP en andere kwaliteitssystemen

Buiten 'Investors in People' draagt de politiezone 'Vlas' geen enkel ander kwaliteitskeurmerk. Maar, commissaris Defoor voegt hier wel aan toe *‘dat het unieke van IiP is dat het vertrekt vanuit de mens om te werken met en voor de mens in een organisatie. Hierbij komt dan ook niets formeel op het menu (zoals procedurekes, spelregeltjes, papieren verplichtingen,...) en wordt de toets gedaan door een ‘gewoon’, doch heel gericht interview met de willekeurige medewerker [...] De mens staat centraal.’*

Bijlage VI: Evaluatie- en toestingsformulier opleidingen 'Vlas'

(bron: Politiezone Vlas, 2007)

Evaluatieformulier

Naam:

Nummer: 2005

1. De theorie was relevant en boeiend

1	2	3	4	5
<i>Slecht</i>		<i>Middelmatig</i>		<i>Zeer goed</i>

2. De opgedane kennis is een verrijking

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Ik heb nu een beter zicht op het behandeld thema

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. De opgedane kennis is toepasbaar in de praktijk

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Het cursusmateriaal was duidelijk en gestructureerd

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. De docent liet ruimte voor opmerkingen

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. De docent getuigde van voldoende kennis van het onderwerp

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. De opleidingstijd werd nuttig besteed

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. De locatie en didactisch materiaal was aangepast aan de vorming

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. De opleiding is een aanrader

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Deze informatie zal worden gebruikt voor het bijsturen van de opleiding. Gelieve dit formulier binnen de 7 dagen over te maken aan de directie Personeel / dienst loopbaanbeheer. Van zodra het evaluatieformulier wordt ontvangen, worden de uren van de opleiding als dienst gecompabiliseerd.

Dank voor de medewerking.



Toetsingsformulier vorming**Naam en voornaam:****Directie:****Graad:****Nummer:** 2005**Begindatum Vorming - Training - Opleiding:****Cursus:****Vormingsinstelling:**

Een vorming is pas geslaagd wanneer het geleerde daadwerkelijk wordt toegepast op de werkvloer. Verworven leerinhouden die niet worden overgebracht naar of toegepast in de werksituatie, scoren niet het gewenste resultaat.

Teneinde de transfer van het geleerde te bevorderen en de toepassing van de leerinhoud te kunnen controleren, wordt bij iedere vorming aan de cursist gevraagd om een schriftelijk verslag A4 te maken van de leerinhoud a.d.h. van volgende vragen :

1. Geef een korte samenvatting van de inhoud van de vorming/opleiding/training?
2. Hoe, wanneer of op welke manier kan u de leerstof toepassen in uw huidige werkomstandigheden?
3. Welke voorstellen heeft u om de leerstof naar de werkomgeving toe te passen?

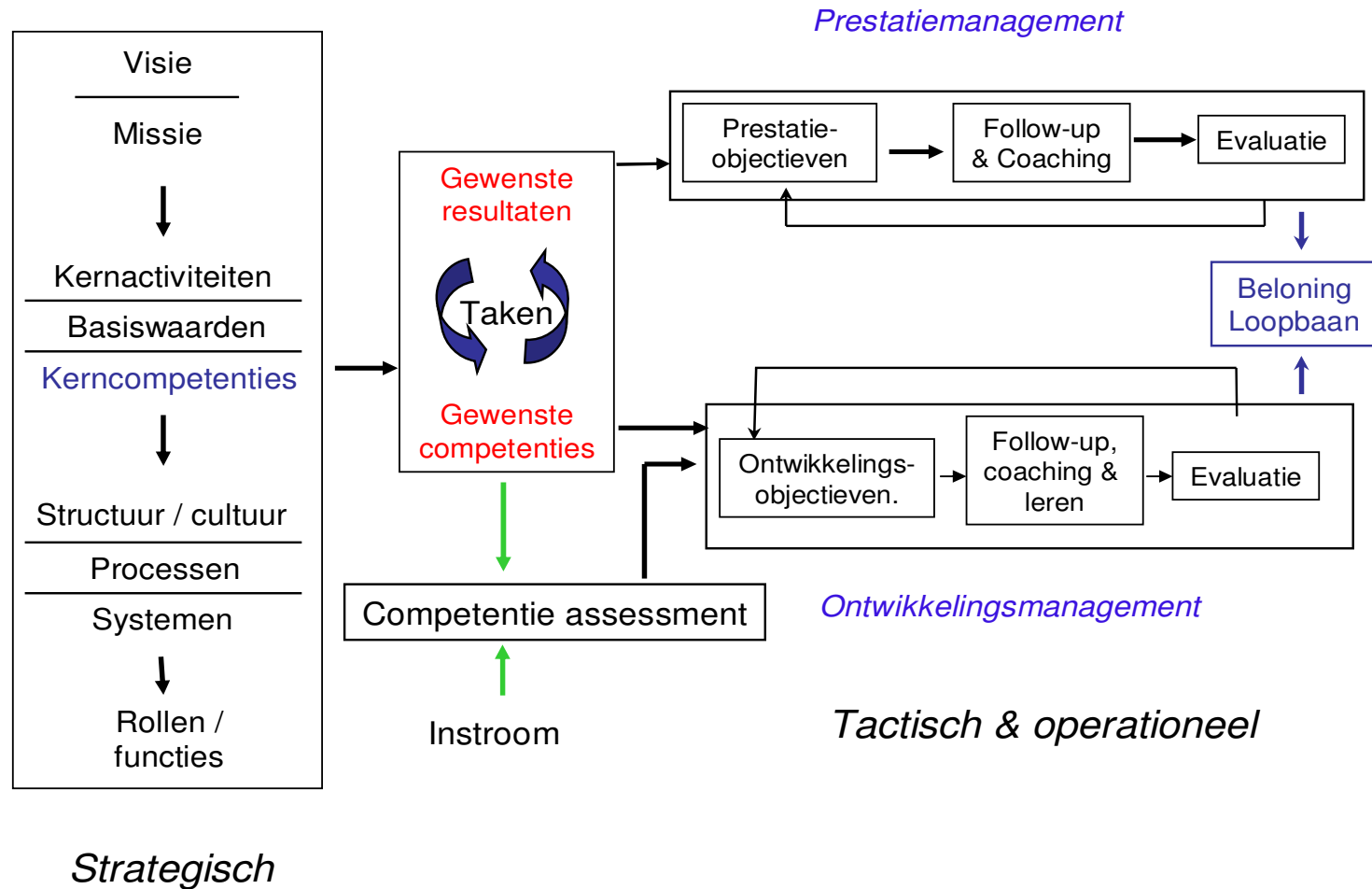
De cursist bezorgt het origineel formulier aan de dienst loopbaanbeheer voor voeging in persoonlijk dossier en een kopie aan de dienstchef-evaluator en licht dit toe. Het verslag wordt in samenspraak met de dienstchef geagendeerd op het teamoverleg zodanig dat de leerinhoud overgedragen wordt naar de collega's. De dienstchef-evaluator meldt via mail aan de dienst loopbaanbeheer de datum waarop de kennisoverdracht zal gebeuren met referentie naar het nummer van de opleiding.

Gedurende het functioneringsgesprek komt de leerinhoud van de vorming opnieuw aan bod en wordt nagegaan in welke mate de leerstof werd toegepast.

Dank voor uw medewerking!

Bijlage VII :Model Quintessence

(Van Beirendonck, 2007)



BIJLAGE VIII: IiP-model politiezone VLAS (Defoor, sd.)

Volgens dit model dient het HR-beleid op twee manieren geïntegreerd te zijn:

- **Horizontaal:** logisch binnen zichzelf
- **Verticaal:** afgestemd op strategie en visie van de organisatie.

De **linkerkant** van het model staat voor de strategie van de organisatie:

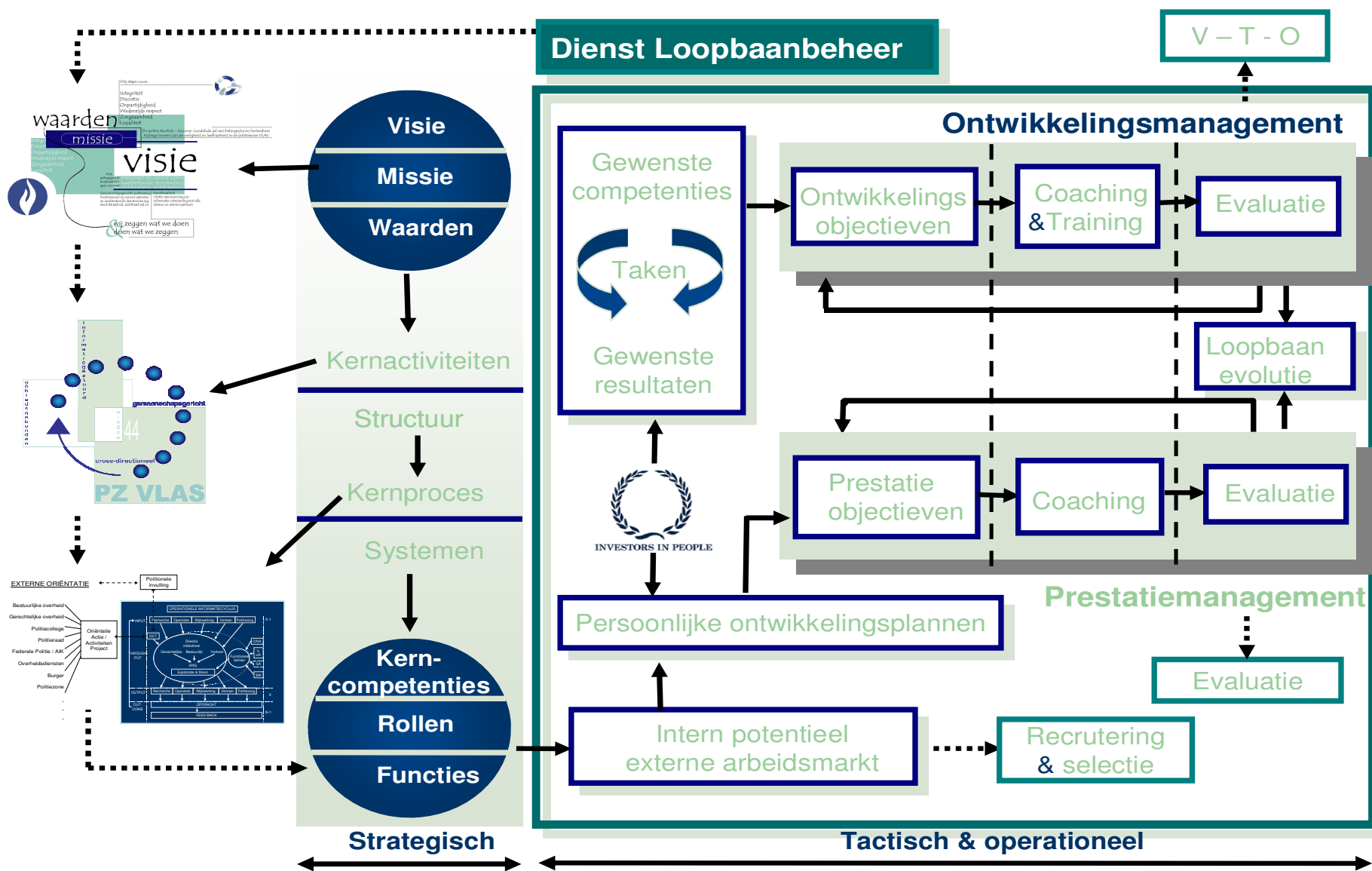
IiP laat toe de *missie, visie en waarden* duidelijk te stellen. Op basis hiervan wordt gekeken welke de *kernactiviteiten* van de organisatie zijn en hoe die passen in de *structuur*. In de politiezone ‘Vlas’ heeft men vier kernactiviteiten:

- Gemeenschapsgericht werken: De burger dienen;
- Gebiedsgebonden werken: Zo diep mogelijk in de maatschappij integreren om de burger te leren kennen en op diens behoeften in te spelen;
- Informatiegestuurd werken: Delen van alle informatie aanwezig binnen de organisatie voor een optimale dienstverlening (kennismanagement). IiP creëert geen systeem van kennismanagement op zichzelf, maar leert de mensen via vorming, training, opleiding (VTO), continue begeleiding en uiteenzetting over waarden en strategie, dat het belangrijk is kennis te delen. IiP is het medium bij uitstek om dit aan medewerkers duidelijk te maken;
- Cross-directioneel werken: Met interne en externe partners moet er zoveel mogelijk aan informatie-uitwisseling gedaan worden vb. wijkwerking, binnendienst, operaties, politiezorg, ... Alle ‘front-office directies’ die op straat staan, moeten hun informatie zo snel mogelijk binnen brengen. Die wordt dan op nieuw naar buiten gestuurd. Op die manier wordt informatie voortdurend uitgewisseld en is iedereen onmiddellijk van alles op de hoogte. De individuele medewerkers zijn dus niet louter en alleen meer met hun eigen ding bezig.

Het *kernproces* is dus informatie delen. Hiervoor moet het (toekomstig) personeel wel met de (*informatie*)systemen kunnen werken. Dit alles wordt vertaald naar *kerncompetenties, rollen en functies* die de basis vormen voor de rekrutering.

De **rechterkant** van het model staat voor de tactische en operationele kant van de organisatie:

De *rekrutering en selectie* gebeurt zowel op de *interne* (reeds aanwezig potentieel in de organisatie) als op de *externe arbeidsmarkt*. Per persoon wordt een *persoonlijk ontwikkelingsplan* opgemaakt. Hier wordt gekeken naar de *gewenste competenties* en de *gewenste resultaten* in functie van het *takenpakket*. De dienst HR stelt naar aanleiding hiervan – samen met de medewerker – *ontwikkelingsobjectieven* en *prestatieobjectieven* voor, geeft *coaching (en training)* en *evalueert* uiteindelijk de hele zaak. De plannings- en functioneringsgesprekken zorgen er zodanig samen met het evaluatiesysteem voor dat het verwachte potentieel geoptimaliseerd wordt via het *VTO-systeem*, om alzo finaal te evalueren of de medewerkers zich op het niveau bevinden waarop ze optimaal renderen voor de organisatie. Op die manier nemen *prestatie- en ontwikkelingsmanagement* vorm aan en kan *loopbaanevolutie* (eventueel) plaatsvinden. Ieder ontwikkelingsplan wordt nadien om de drie jaar opnieuw geëvalueerd en vernieuwd.



Bijlage IX: Vergelijking uitslag stressenquête 2003-2005 (Staelens, sd.)

Bijlage X: Resultaat 'Veiligheidsmonitor'

Aandeel (%) inwoners dat 'zeer veel' of 'veel' vertrouwen heeft in...						
	het gerecht / de justitie		de politie		de pers	
	2004	2006	2004	2006	2004	2006
Aalst	25,9	32,0	57,2	56,8	29,0	30,3
Antwerpen	26,2	29,7	45,0	50,3	27,0	24,9
Brugge	27,4	31,9	50,6	56,9	25,6	24,2
Genk	30,7	31,0	57,7	61,2	31,4	28,3
Gent	25,5	35,0	50,3	56,8	26,1	26,9
Hasselt	23,5	33,0	58,3	63,0	25,4	28,9
Kortrijk	25,3	33,8	52,4	63,5	29,2	31,0
Leuven	25,5	36,7	54,0	54,9	25,7	29,9
Mechelen	23,2	27,8	42,4	50,9	23,1	27,6
Oostende	20,7	25,6	48,3	54,4	27,2	25,2
Roeselare	23,8	30,3	45,2	55,2	28,5	27,7
St.-Niklaas	21,6	27,6	50,4	54,7	23,1	25,1
Turnhout	26,4	34,7	50,1	57,0	29,4	27,5

Bron: Centrum voor Duurzame Ontwikkeling (Universiteit Gent), Centrum Lokale Politiek (Universiteit Gent)

Bijlage XI: IiP bij Sara Lee/Douwe Egberts

‘Sara Lee Corporation’ is marketingexpert in en wereldwijd producent van verpakte kwaliteitsmerkproducten. De productportfolio bestaat onder meer uit voeding, drank, lingerie en huishoudproducten. Met als hoofdkwartier Chicago, is ‘Sara Lee’ bedrijvig in 58 landen en brengt producten op de markt in meer dan 180 landen. Bijna 141.500 mensen werken wereldwijd voor Sara Lee (www.douwe-egberts.be).

- **Missie:** To simply delight you...every day!
- **Visie:** *“To be the first choice of consumers and customers around the world by bringing together innovative ideas, continuous process improvement and people who make things happen.”*
- **Waarden:**
 - Act with integrity
 - Use imagination
 - Be inclusive
 - Work as a team
 - Have passion to excel

Allereerst werd een nulmeting georganiseerd waarbij zowel individuele als groepsinterviews werden afgenomen. Op basis van die resultaten werd een actieplan opgesteld. Een interne projectgroep met verantwoordelijken en een opgelegd tijdsschema, moesten ervoor zorgen de actieplannen te realiseren. De assessment vond plaats in mei 2005. ‘Sara Lee/Douwe Egberts’ werd een ‘Investor in People’. Naar aanleiding van het assessment en de actiepunten werd echter een nieuw actieplan opgesteld waardoor op 8 en 9 februari 2007 een tussentijdse audit plaatsvond. Het keurmerk bleef hierbij behouden. ‘SL/DE’ investeert nu continu in verbetering.

IiP en andere kwaliteitssystemen

SL/DE beschikt over verschillende andere kwaliteitslabels waaronder: ISO 9000, HACCP,

IiP heeft volgens Sara Lee verschillende linken met andere kwaliteitslabels:

- IiP identificeert, herkent, behoudt en verhoogt kwaliteit binnen de organisatie;
- IiP staat op regelmatige basis stil bij processen en programma's, zelfs tot in detail;
- IiP verbetert het extern imago ten overstaan van klanten, leveranciers, omgeving, medewerkers, overheid en ander stakeholders.

Investors in People (IiP) is een internationaal keurmerk focusend op de inspanningen en activiteiten die een onderneming levert met betrekking tot volgende activiteiten:

1. Communicatie naar alle medewerkers aangaande strategische objectieven van het bedrijf, teamdoelstellingen en persoonlijke objectieven;
2. Communicatie en commitment met betrekking tot ieders rol in het realiseren van die objectieven;
3. Activiteiten rond opleiding gericht op de realisatie van de bedrijfs- en departementsobjectieven;
4. Feedback en evaluatie van de geleverde prestataties.

Bijlage XII: IiP en performantie bij Sara Lee/Douwe Egberts

(Van Oeveren & Hagenaars, 2005)

Missie, strategie en doelen

Bevindingen

- Over het algemeen zijn de mensen positief over mogelijkheden tot ontwikkeling bij SL/DE.
- Missie, visie:
 - Er is veel aandacht besteed aan het bekend maken van missie en visie.
 - Mensen op verschillende niveaus kunnen goed uitleggen op welke wijze zij kunnen bijdragen aan de doelen.
- Annual Operating Plan (AOP) en Performance Management Plan (PMP):
 - Medewerkers worden actief betrokken bij het formuleren en realiseren van doelen ‘hoe kan *ik* bijdragen aan het bedrijf?’
 - De doelen worden ‘top-down’ uitgewerkt, waardoor doelen op alle niveaus logisch opgebouwd en herkenbaar zijn.
- PMP's moeten worden opgesteld door alle bedienden, waardoor ‘gelijke kansen’ op ontwikkeling worden gestimuleerd

Aandachtspunten

- Het is nog onvoldoende aantoonbaar dat PMP daadwerkelijk tot resultaat leidt. Een groot aantal van de medewerkers heeft nog niet met het systeem gewerkt.
- Er is onvoldoende aandacht voor leeftijdsstrategie. Men ziet dat er veel mogelijkheden zijn voor opleiding en ontwikkeling bij het hoger management en jongeren, terwijl dit voor de ouderen nauwelijks geldt.

Communicatie

Bevindingen

- De interne communicatie is de afgelopen jaren aanzienlijk verbeterd. De informatie is eenduidig. Het feit dat de directie ook op de werkvloer komt, wordt als zeer positief ervaren.
- De Communicatiegroep & de Strategic Management Group geven informatie waar behoefte aan is en die als zeer nuttig wordt ervaren.
- ‘Top-down’ verloopt de communicatie goed. Mensen geven voorbeelden van overleggen, all-staff meetings, informatiebijeenkomsten en de schriftelijke informatieoverdracht, waaronder Internet, Connexion en BZN.
- De afstemming van doelstellingen wordt bewaakt tijdens overleggen waarbij de verschillende afdelingen aanwezig zijn.

Aandachtspunten

- Medewerkers hebben hun zorg uitgesproken dat de communicatie in de toekomst mogelijk weer slechter wordt. *‘Ze moeten het wel volhouden’*.
- Het gevaar bestaat van een ‘overload’ aan *schriftelijke* informatie. Met name e-mail verkeer kost de medewerkers veel tijd, waardoor sommige informatie verloren dreigt te gaan.
- Doordat de informatie – afkomstig van bijvoorbeeld de Communicatiegroep – volgens cascade via de functionele lijnen verloopt, bereikt niet alle informatie de juiste personen. Dit is afhankelijk van de inzet en tijd van de leidinggevende.
- Bij de nachtploeg en de weekendploeg ontbreekt het aan adequate informatie. Dit betreft zowel de lopende zaken als informatie over de inrichting en de toekomst van de organisatie.
- Praktische informatie waar de werkvloer behoefte aan heeft, zoals een reactie op een verlofaanvraag, verloopt zeer moeizaam.

Training en ontwikkeling

Bevindingen

- Er zijn diverse opleidingen voor het management, waaronder 'New Leadership'. Deze zijn erop gericht het beste uit de medewerkers te halen.
- Bij 'productie' worden trainingen gegeven aan de voormannen en de eerstelijns. Men kan goede voorbeelden geven hoe nieuwe vaardigheden in de praktijk worden gebruikt.
- Anderstalige arbeiders kunnen een cursus Nederlands volgen, wat met name belangrijk is voor veilig werken.
- Nieuwe arbeiders worden volgens een vaste structuur ingewerkt. De eerstelijns en de voorman houden hier toezicht op.
- De introductie van nieuwe bedienden – waaronder een rondleiding en gesprekken met nieuwe collega's – verloopt goed.
- Het 'Work-Life Balance Program' biedt faciliteiten om de balans tussen werk en privé gezond te houden.
- Diversiteit op de dimensie 'm/v' is zeer goed. Hiervoor is duidelijk aandacht, zo zijn er veel vrouwen met een functie in het hoger management.

Aandachtspunten

- Trainingen die geaccordeerd zijn in PMP, worden onvoldoende opgevolgd. Vanuit HR komt te weinig feedback óf en wanneer een training plaats zal vinden.
- Er heerst onduidelijkheid over de toelatingscriteria voor opleidingen. *'Waarom mag de ene wel en de ander niet?'*
- Het veiligheidspraatje wordt niet wekelijks bij alle teams gehouden. Soms wordt dit een maand lang niet gedaan.
- De opleiding in de productie wordt als onvoldoende ervaren. Degenen die de nieuwe medewerkers inwerken, zijn niet altijd in staat de juiste werkwijze over te dragen en de inwerktijd is te kort. Voor de weekend- en nachtploegen geldt dit nog in sterkere mate dan voor de dagploeg.
- De onthaalbrochure is bij vrijwel niemand bekend.
- Enkele medewerkers menen dat de ontwikkelkansen van bedienden beter zijn dan van arbeiders. Dit geldt ook voor verschillende afdelingen, waarbij medewerkers van sommige afdelingen meer kansen lijken te krijgen dan andere.

Leiding geven / effectief management

Bevindingen

- Het management heeft een training gevolgd voor het werken met PMP. Men is doorgaans positief over het systeem en weet hoe men hiermee moet werken.
- PMP geeft een duidelijke structuur voor het vastleggen en evalueren van doelstellingen. Hierdoor kunnen leidinggevendenden tijdig bijsturen als dit nodig is.
- Door middel van statussen gesprekken krijgen medewerkers regelmatig feedback.
- Bij het doorstromen naar managementfuncties worden assessments uitgevoerd. Vervolgens worden de leidinggevendenden geschoold op aspecten als leidinggeven en communicatie.

Aandachtspunten

- Mensen krijgen onvoldoende duidelijkheid t.a.v. hun loopbaan:
 - Het geven van vaste contracten gebeurt later dan volgens afspraak, men moet zelf actie ondernemen en de leiding doet geen duidelijke uitspraken;
 - Loopbaanafspraken worden mondeling gemaakt en niet altijd nagekomen;
 - Promotie is grotendeels 'ad hoc' in plaats van 'planmatig';
 - Het is onduidelijk of iemand zijn eindfunctie al bereikt heeft.
- Hoger management geeft aan dat er veel kansen zijn voor promotie en dat hierover helder wordt gecommuniceerd. Dit beeld wordt echter niet bevestigd.
- Er wordt nog onvoldoende gebruik gemaakt van de kwaliteiten van medewerkers. PMP is voornamelijk op de huidige functie gericht.
- Mensen worden aangesproken als er fouten worden gemaakt, maar krijgen nauwelijks complimentjes of een andere vorm van beloning. Dit ondanks de hoge werkdruk.

Evalueren, beoordelen, leren

Bevindingen

- Medewerkers werken aan collectieve doelen – in tegenstelling tot vroeger – waardoor deze steeds beter gerealiseerd worden.
- Een verbetering ten opzicht van voorgaande periode, is dat medewerkers voordat een training begint de leerdoelen invullen - ‘Formbase on line’ – en deze naderhand evalueren.
- PMP wordt ervaren als log instrument. Het systeem wordt momenteel aangepast, waardoor dit op korte termijn veel gebruiksvriendelijker zal zijn.

Aandachtspunten

- De evaluaties via ‘Formbase on line’ en de formulieren vinden plaats, maar de kwaliteit hiervan is nog sterk wisselend. Verder heeft nog geen analyse plaatsgevonden van de data in formbase. Hierdoor kan nog moeilijk een uitspraak worden gedaan over het effect van opleiding en training op het functioneren van mensen en de benefits van opleiding en ontwikkeling voor SL/DE.
- Als gevolg van voorgaande, is het niet aantoonbaar dat tijdig maatregelen worden genomen voor het verbeteren van de opleidingsactiviteiten.
- Competenties als ‘transparency’ en ‘teambuilding’ zijn geformuleerd, maar hierop wordt nog niet actief gestuurd. In de praktijk – ook op personeel vlak - blijken besluiten niet altijd even transparant te zijn. Dit werkt angst voor eigen positie soms in de hand.