

Het investors in people keurmerk als LLL-label in Vlaanderen?

Sels, L. & Maes, J. (2001), *Naar een LLL-label in Vlaanderen? Evaluatie van de Investors in People standaard*. Brussel: Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap – Administratie Werkgelegenheid.

In deze bijdrage (volgend uit het Trivisi-project “Leren Structureren”) evalueren we op kritische wijze het beleid van de Vlaamse overheid ter stimulering van de opleidingsinspanningen van bedrijven. Met het oog op een verfijning van dit beleid identificeren we diverse uitdagingen en schetsen we hoe een LLL-label in het algemeen en het Investors in People keurmerk in het bijzonder dit proces kan ondersteunen.

Opleiden en leren in Vlaanderen

Evaluatie van het stimuleringsbeleid

De stimulering van de opleidingsinspanning van bedrijven is al enkele jaren een belangrijk beleidsdoel van de Vlaamse overheid en sociale partners. Wat opvalt aan het stimuleringsbeleid van de jaren negentig is dat de opleidingsinspanning van bedrijven altijd *in financiële termen* is voorgesteld, gericht op het verhogen van het investeringsniveau van bedrijven. Dit doel heeft het voordeel van de eenvoud.

Steeds meer rijst de vraag of deze financiële benadering effectief is. Eerst en vooral wijst recent onderzoek op het bestaan van omvangrijke *deadweight*-effecten bij subsidiestelsels zoals ESF, hefboomkrediet en Vlamivorm (Matheus & Bollens, 2001). Deadweight-effecten leiden tot concurrentievervalsing, terwijl de subsidiestelsels (onder meer) in het leven geroepen zijn om vormen van

marktfalen op de opleidingsmarkt tegen te gaan of bij te sturen. Deadweight impliceert immers dat bedrijven overheidsgeld krijgen om opleidingen te organiseren die ze sowieso toch zouden hebben georganiseerd.

Een tweede kritiek is dat dit stimuleringsbeleid een *‘meer is beter’-logica* uitstraalt (Sels, Bollens & Buyens, 2000; Sels et al., 2001). Of het

bedrijfsleven er in slaagt dat menselijk kapitaal op een alsmar hoger niveau te tillen, hangt niet alleen en misschien zelfs niet in de eerste plaats af van de omvang van de financiële investering in opleiding. Het investeringsniveau zegt immers niet noodzakelijk iets over de kwaliteit van het beleid in verband met opleiding en ontwikkeling in bedrijven. De aandacht van het voornamelijk financieel getinte stimuleringsbeleid van het afgelopen decennium is klassiek erg sterk gericht naar de input (hoeveel investeert een bedrijf) en veel minder naar de throughput (hoe organiseert een bedrijf opleidingen) en de output (wat is de effectiviteit van opleidingen).

Een derde kritiek is dat het stimuleringsbeleid te sterk is gefixeerd op *formele* opleiding. Vooreerst wordt er veel te makkelijk vanuit gegaan dat elke vorm van bedrijfsopleiding substantieel bijdraagt aan het levenslang leren. Het merendeel van de bedrijfsopleidingen kadert echter niet in het le-

venslang leren, maar is veeleer geconcentreerd op instroom- en vervangingsproblemen. Ten tweede wordt leren onterecht gelijk gesteld met 'opgeleid worden'. Er wordt vanuit gegaan dat levenslang leren vooral middels opleiding vormt krijgt of moet krijgen. Opvallend is daarbij dat het informele leren en het leren op de werkplek pas recent de aandacht krijgen die ze verdienen. In het debat over levenslang leren moet de enge focus op opleiding worden verruimd naar een bredere kijk op competentie management en leermogelijkheden op de werkplek.

Uitdagingen voor het Vlaamse opleidingsbeleid

Rekening houdend met deze bevindingen kunnen we met het oog op een verfijning van het opleidingsbeleid in Vlaanderen twee belangrijke uitdagingen onderscheiden. Enerzijds is er de vraag om in het debat over levenslang leren de enge focus op opleiding naar een *brede kijk op leren* te verruimen. Met het model van de 'knowledge creating company' (Nonaka & Takeuchi, 1995) voor ogen is het vooral belangrijk dat organisaties leren en voldoende leermogelijkheden creëren voor hun werknemers. De vraag of dat via opleiding moet, is een vraag van de tweede orde. De fixatie op formele opleiding moet stilaan plaats maken voor een veel bredere kijk op alle aspecten van competentie management en aandacht voor leermogelijkheden op de werkplek. Een model blijven aanhangen dat volledig is gecentreerd op formele opleiding, betekent dat de opleidingsintensiteit steeds zal moeten blijven stijgen. Door de veelheid aan veranderingen die zich in sommige bedrijfsdomeinen voordoen, zouden medewerkers steeds vaker naar cursussen moeten gaan om het tempo te kunnen bijhouden. Zulks dreigt vooral te leiden tot een toename in werkdruk, wat het op zich juist voortdurend moeilijker maakt om mensen vrij te maken voor opleiding. Een deel van de 'ontwikkelingsdruk' moet dan ook verschuiven van de opleidingscontext naar *de werkcontext*. Dit houdt echter in dat werken steeds meer het karakter van leren zal moeten krijgen en dat werkplekken tevens als leerplekken worden ingericht.

Anderzijds is er ook de nood aan een verhoogde aandacht voor de kwalitatieve uitbouw van het *opleidingsproces of de opleidingscyclus*. Een kwali-

tatief hoogstaand opleidingsproces impliceert dat de verschillende stappen van de zogenaamde opleidingscyclus nauwgezet worden opgevolgd. Daarbij moet in de eerste plaats aandacht worden besteed aan opleidingsplanning, voorafgaande behoefte detectie, formulering van leerdoelen, transfer van het geleerde naar de werkplek, bepaling van evaluatiecriteria, meting van het effect van opleidingen, etc.

Uit onderzoek leren we dat tal van vormingsbedrijven met de uitbouw van dit type opleidingscyclus worstelen (Sels, Bollens & Buyens, 2000; Sels et al., 2001). Opleiding krijgt vaak een 'ad hoc' karakter omdat diverse fasen uit deze opleidingscyclus niet zijn geïntegreerd in het organisatiebeleid en/of omdat de organisatie een gebrek heeft aan knowhow om elk van de deelprocessen de juiste vorm en inhoud te geven. Dit is een probleem, vooral omdat uit tal van studies blijkt dat er een duidelijke relatie bestaat tussen de volledigheid van de cyclus en de effectiviteit van opleidingen (Blanchard & Thacker, 1999). Precies daarom wordt het *cyclisch karakter* van opleidingstrajecten veelal als norm vooropgesteld in keurmerken die de integratie van de principes van het Total Quality Management (TQM) in het opleidingsbeleid beogen.

Met deze en tal van andere uitdagingen op de drempel van de 21ste eeuw voor ogen, heeft de Vlaamse Minister van Werkgelegenheid, Dhr. Renaat Landuyt, het Trivisi-project in het leven geroepen. Het deelproject 'Leren structureren' buigt zich precies over de beide uitdagingen voor het opleidingsbeleid die we zonet hebben toegelicht.

Het Investors in People keurmerk als een deel van het antwoord?

Vlaanderen staat niet als enige regio voor deze uitdagingen op het vlak van het opleidingsbeleid. Een piste die in dit verband in Nederland en het Verenigd Koninkrijk wordt bewandeld, is deze van *de kwaliteitsstandaarden*. Een dergelijk kwaliteitslabel kan worden toegekend aan bedrijven die een effectief beleid rond leren, opleiding én ontwikkeling uitbouwen. In plaats van de opleidingsinvestering op zich financieel te stimuleren, kan men overwegen om het behalen van dit label financieel aan te moedigen (Sels, Bollens & Buyens, 2000). Een

dergelijk label kan als extra schakel in het opleidingsbeleid worden geïntroduceerd indien het erin slaagt een aantal voorwaarden te vervullen. Deze *voorwaarden* zijn het aanscherpen van de aandacht voor de kwaliteit van de opleidingscyclus, een brede kijk op leren, het nastreven van de integratie van opleiding en ontwikkeling (O&O) in het strategisch human resource management en tenslotte het hanteren van een praktisch uitvoerbare beoordelingsprocedure tot het bekomen van het label.

Met deze voorwaarden voor ogen en de buitenlandse ervaring in het achterhoofd, krijgt vooral de van oorsprong Britse *Investors in People-standaard* (IiP) in dit verband de nodige aandacht. Het gaat om een standaard die precies tot doel heeft om het 'ontwikkelingsvermogen' en het competentie-management in organisaties te evalueren en een diagnose op te stellen van sterkten en zwakten, om vervolgens deze organisaties te adviseren en te begeleiden tot zij het label 'Investor in People' waard zijn. Het is een standaard die ons inziens bedrijven ertoe kan aanzetten de opleidingsinspanning meer

pro-actief uit te bouwen, het opleidingsbeleid te verruimen tot een volwaardig beleid in functie van personeelsontwikkeling, de opleiding en ontwikkeling van dat personeel beter te verankeren in het totale personeelsbeleid en bovendien sterker te integreren in het strategisch organisatiebeleid. IiP spitst zich niet toe op één specifieke doelgroep van organisaties. Alle organisaties ongeacht hun activiteit en grootte kunnen zich engageren om het keurmerk te bekomen.

Alle Investors in People vertonen in hun manier van werken een reeks gemeenschappelijke *kenmerken*. Het keurmerk is immers historisch gegroeid uit 'good practices' die op coherente wijze zijn gebundeld. Zo stelt een Investor in People zich voortdurend heldere en meetbare objectieven voorop, weet hij welke kennis en vaardigheden daarvoor nodig zijn en in welke mate zijn medewerkers daaraan reeds voldoen. Op basis hiervan stelt hij alles in het werk om de eventuele kloof tussen de vereiste en de aanwezige competenties te dichten. Na de uitvoering van zijn actieplan gaat hij na of men al dan niet in dit opzicht is geslaagd en

Tabel 1.
Basisprincipes en indicatoren van het IiP-keurmerk (huidige versie).

Basisprincipe	Indicatoren
COMMITMENT	<ol style="list-style-type: none"> 1. De organisatie ondersteunt actief de ontwikkeling van haar mensen. 2. Mensen worden aangemoedigd hun eigen prestaties en die van anderen te verbeteren. 3. Mensen zijn ervan overtuigd dat hun inzet voor de organisatie wordt erkend. 4. De organisatie zet zich ervoor in gelijke kansen te garanderen bij de ontwikkeling van haar mensen.
PLANNING	<ol style="list-style-type: none"> 5. De organisatie heeft een plan met duidelijke doelstellingen die iedereen begrijpt. 6. De ontwikkeling van mensen is in overeenstemming met de doelstellingen van de organisatie. 7. Mensen weten hoe zij bijdragen aan de ontwikkeling van de organisatie.
ACTIE	<ol style="list-style-type: none"> 8. Managers bevorderen de ontwikkeling van mensen op doeltreffende wijze. 9. De scholing en ontwikkeling van mensen zijn doeltreffend.
EVALUATIE	<ol style="list-style-type: none"> 10. De ontwikkeling van mensen verbetert de prestaties van de organisatie, van teams en van individuele medewerkers. 11. Mensen zijn zich bewust van de invloed die de ontwikkeling van mensen heeft op de prestaties van de organisatie, van teams en van individuele medewerkers. 12. De organisatie wordt steeds beter in de ontwikkeling van haar mensen.

Bron: IiP-Nederland, 2001.

wat de impact daarvan is op de werking van de organisatie (Taylor & Thackwray, 1999). De werkwijze van een Investor in People kan worden getypeerd aan de hand van vier basisprincipes die onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden in een continue cyclus ('kwaliteitswiel') en die het basisweefsel vormen van de werkwijze van een Investor in People.

De vier uitgangspunten zijn *commitment, planning, actie en evaluatie* (zie tabel 1). Deze principes of basisbeginselen hebben allen betrekking op opleiding en ontwikkeling (in de ruime zin) van medewerkers. Elk van de basisprincipes wordt verder gespecificeerd aan de hand van een aantal *indicatoren* (12 in totaal voor het volledige huidige keurmerk) die op hun beurt worden geschraagd door een reeks *bewijzen* of vooropgestelde minimum resultaten (33 in totaal). De basisprincipes, indicatoren en bewijzen liggen vast. Dit betekent dat aan de inhoud van het keurmerk niets kan worden gewijzigd en dat de standaard dezelfde is voor alle organisaties, ongeacht het land, de sector, de organisatiegrootte, etc. Het geheel van de basisprincipes, indicatoren en bewijzen vormt het 'keurmerk'. Een keurmerk veronderstelt controle en bij de (her)toekenningsprocedure zal men bijgevolg nagaan of die 'bewijzen' voldoende zwaar doorwegen in de kandidaat-organisatie. Dit gebeurt aan de hand van een gedetailleerde beoordelingsprocedure.

Het *Investors in People keurmerk* voldoet volgens ons aan de vier voorwaarden die we eerder hebben vermeld opdat een kwaliteitslabel vanuit het standpunt van de overheid het opleidingsbeleid zou kunnen verfijnen. Het scherpt immers de aandacht voor de kwaliteit van de opleidingscyclus aan, gaat

breder dan formeel opleiden, streeft een integratie van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid in het strategische HRM na en hanteert een gedetailleerde doch uitvoerbare beoordelingsprocedure.

Johan Maes

Luc Sels

Vakgroep Personeel en Organisatie

K.U. Leuven

Referenties

- Blanchard, P.N. & Thacker, J.W. (1999), *Effective Training. Systems, Strategies, and Practices*. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall.
- IiP-Nederland (2001), *Keurmerk voor strategisch personeelsbeleid*. Rotterdam: Investors in People Nederland.
- Hoque, K. (2001), All in all, it's just another plaque on the wall: the incidence and impact of the Investors in People standard (nog niet verschenen).
- Matheus, N. & Bollens, J. (2001), Evaluatie van bedrijfsopleidingsubsidies. *OVER.WERK*, 11(1-2), pp 138-141.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995), *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.
- Sels, L., Bollens, J. & Buyens, D. (2000), *Twintig lessen over bedrijfsopleidingsbeleid in Vlaanderen*. Leuven: HIVA/CTEO.
- Sels, L., Delmotte, J., Lamberts, M. & Van Hootegem, G. (2001), *Opleiding en ontwikkeling in kleine en middelgrote organisaties*. Leuven: HIVA/CTEO.
- Sels, L. & Maes, J. (2001), *Naar een LLL-label in Vlaanderen? Evaluatie van de Investors in People standaard*. Brussel: Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap – Administratie Werkgelegenheid.
- Taylor, P. & Thackwray, B. (1999), *Investors in People explained*. London: Kogan Page.