

ACHTERGROND

TEKST: PETER RUNHAAR

Nederland krijgt Certified HR Professional

Het is zover: Nederland krijgt de beschikking over een eigen certificering voor HR-professionals.

Betrokkenen bij de ontwikkeling van de Certified HR Professional (CHRP) én een deelnemer aan de pilot vertellen over deze waardevolle 'nieuwkomer': "Je ziet dat er vrij massaal vraag is om upgrading van de professie."

Job Hoogendoorn vertelt: "In de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk bestaan al langere tijd certificeringssystemen. In Nederland hebben we daar altijd met enig jaloezie naar gekeken."

Hoogendoorn is emeritus associate professor HRM aan de Rotterdam School of Management, en stond als lid van de Stuurgroep Certificering van de NVP aan de wieg van de certificering in Nederland. Voordat de stap naar een certificeringssysteem gezet kon worden, was er eerst een beroeps- en gedragscode nodig om te definiëren wat je van de HR-professional kunt verwachten, legt hij uit. Met de komst van deze beroeps- en gedragscode in 2012 was de weg in principe vrij voor de ontwikkeling van een certificeringssysteem. De systemen in de Angelsaksische landen worden gekenmerkt door een gesloten aanpak. De Amerikaanse Society for Human Resource Management (SHRM) toetst de HR-professional op basis van 200 multiplechoicevragen. De kandidaat moet drie kwart van die vragen goed hebben om het certificaat te krijgen. "Wij vonden dat systeem te schools en te weinig flexibel," vertelt Hoogendoorn. "We wilden het wat meer polderachtig benaderen en meer in ontwikkelingsperspectief kunnen plaatsen." Maarten de Haas, senior consultant bij RaymakersvdBruggen en lid van de certificeringscommissie, legt uit wat de centrale vraag van de commissie was: "Hoe zorgen we dat de criteria en de procedure voor de certificering zo dicht mogelijk aansluiten bij waar het in de praktijk van de HR-professional om gaat? Certificering kan niet zonder kwaliteitscriteria, regels en procedures. Maar die moeten geen eigen leven gaan leiden, het moet voortdurend gaan om de vraag: zien wij deze collega als een goede HR professional."

PEER ASSESSMENTS

Om die focus optimaal tot zijn recht te laten komen, besloot de certificeringscommissie om in plaats van de gesloten aanpak uit de VS en het VK te kiezen voor *peer assessments*. Het zwaartepunt van het traject ligt daarmee bij een toetsing door twee senior reviewers. Kandidaten moeten een bacheloropleiding achter de rug hebben, en minimaal drie jaar werkervaring hebben op minimaal drie van de acht onderscheiden HRM-aandachtsgebieden die in de beroeps- en gedragscode worden genoemd (zie kader 'Acht aandachtsgebieden'). Hoogendoorn: "Daarnaast vragen we de mensen om drie projectbeschrijvingen waar zij aantoonbaar een duidelijke toegevoegde waarde hebben gehad als HR-professional. Ook moeten ze aantonen dat ze beschikken over vijf attitudecompetenties: initiatief, onafhankelijkheid, overtuigingskracht, organisatiebewustzijn en goede communicatieve vaardigheden. Al deze elementen worden getoetst in een interview."

De gesprekken zullen een uur duren van anderhalf tot twee uur. Aan het eind vatten de reviewers de zaak samen en formuleren ze een advies. Dat advies kan luiden 'positief', 'negatief' of 'voorwaardelijk positief'. In dat laatste geval moet de kandidaat zijn of haar competenties op punten nog aanvullen, waarna als nog een positief advies kan worden gegeven.

De commissie heeft ook voorzien in een beroepsprocedure voor kandidaten die het niet eens zijn met het advies.

Ook het niveau van de toetsing was een belangrijk aandachtspunt. De Haas: "Een afweging die voortdurend speelde is die tussen de wens van een certificering met een lage drempel en aan de andere kant een gedegen kwaliteitstoetsing, zodat het certificaat ook echt wat voorstelt. De lage drempel hebben we gevon-

den door aan te sluiten bij het profiel van een allround ervaren HR-professional, door er geen al te bureaucratisch systeem van te maken en door de kosten laag te houden. De kwalitatieve gelijkheid ontstaat door de gestructureerde toetsing door twee zeer ervaren collega's van een sturende rol in projecten die echt iets aan HRM in de organisatie hebben bijgedragen."

Aan de reviewers stellen we hoge eisen. Zij moeten onduidelijkheid erkend worden als senior HR-professionals. We hopen minimaal 50 reviewers te kunnen trainen die de eerste jaren minimaal 5 tot 10 reviews op jaarbasis gaan doen. We verwachten in het eerste jaar 200 tot 250 kandidaten te kunnen certificeren."

Een pilot met 15 kandidaten gaf de commissie het vertrouwen dat het niveau in orde is. Niet alle kandidaten uit de pilot kwamen door de toetsing. De Haas: "In ons pilotproject is ons gebleken dat het echt geen sinecure is, en dat we een onderscheid maken zoals we dat beoogd hebben." Job Hoogendoorn vult aan: "De pilot liet zien dat het instrument voldoende discriminerende waarde heeft. Tegelijkertijd voldoet het aan ons streven om de lat op een fatsoenlijk niveau neer te leggen. Mensen die een hbo-opleiding en minimaal drie jaar ervaring hebben, moeten een serieuze slaagkans hebben. We mikken op slaagpercentages van boven de 80 procent. We moeten de lat ook niet op een irrealistisch niveau leggen. In de VS zie je een veel lager slaagpercentage van 60 à 65 procent. Onder de afvallers zitten daar mogelijk nogal wat *false negatives*, dat zijn mensen die naar het oordeel van hun omgeving goed presteren, maar toch niet door de toetsing komen... Zo'n situatie is niet goed voor het vak en voor de beroepsvereniging."

'Het zwaartepunt van het traject ligt bij een toetsing door twee senior reviewers'

Na het behalen van het certificaat mag de kandidaat zich Certified HR Professional (CHRP) noemen. Om deze kwalificatie te behouden, moet de professional zijn of haar vakbekwaamheid vervolgens onderhouden en verder ontwikkelen door het volgen van permanente educatie (PE). Concreet moeten gedurende drie jaar gemiddeld 20 PE-punten per jaar behaald worden. Een PE-punt staat voor een netto onderwijsuur (60 minuten). Ook door onderwijs te geven, te publiceren en deel te nemen aan NVP-activiteiten (waaronder optreden als reviewer) kunnen punten worden gehaald. Ten minste 8 van de 20 punten moeten worden behaald door een vorm van gestructureerde professionele feedback zoals interview. Na 3 jaar wordt het onderhoud van de vakbekwaamheid geëvalueerd in een peer review, een gestructureerd gesprek met één reviewer.

Hoogendoorn: "We sluiten niet uit dat organisaties de hele HR-populatie door de molen halen; ze krijgen zo gelijk een indicatie

Acht aandachtsgebieden

Kandidaten moeten aantonen dat zij ervaring hebben op ten minste 3 van de 8 aandachtsgebieden die zijn gedefinieerd in de Beroeps- en Gedragscode van de NVP. Deze zijn:

- ondernemings- en personeelsstrategie;
- organisatieverandering en -cultuur;
- overleg en arbeidsverhoudingen;
- internationaal beleid;
- personeelsplanning, -voorziening;
- personeelsbeheer
- management development en personeelsontwikkeling;
- arbeidsvoorwaarden.

van de interne competenties en van de terreinen die nog extra aandacht vragen.

De certificeringscommissie heeft ervoor gekozen om het educatieve deel een *'free for all'*-karakter te geven. Het NVP-bestuur en de certificeringscommissie hebben in het ontwikkeltraject nog geen keurmerken willen uitdelen aan opleiders. Dat betekent dat iedere opleider met een serieus aanbod een leergang kan ontwikkelen. In de komende jaren zullen de opleidingen getoetst worden bij gelegenheid van verlening van de certificaten. Dan moet de gecertificeerde HR professional laten zien dat hij voldoende tijd aan goede en relevante opleidingen heeft besteed. Maar voorlopig wordt geen drempel gecreëerd.

"De aansluiting met het hbo- en wetenschappelijk onderwijs willen we goed verzorgen," zegt Hoogendoorn. "In de VS zag je dat die twee werelden te veel uit elkaar liepen. Daardoor gebeurde het dat mensen van de beste opleidingen geen certificaat haalden. Zulke dingen zou ik in Nederland willen voorkomen. Ik hoop dat we in samenspraak met docenten in het hbo en wo komen tot gezamenlijke maatstaven."

WAARDE VOOR HET VAKGEBIED

Hoogendoorn is overtuigd van de waarde van de certificering voor het vakgebied. Hij schreef in 2012 zijn dissertatie onder de titel *Kan Strategisch Human Resource Management (veel) Beter?* en deed uitgebreid onderzoek naar het antwoord op die vraag. En dat antwoord is bevestigend, constateerde de Rotterdamse docent: "De tevredenheid van de lijn met HR is niet erg groot. 79 procent van de lijnmanagers vindt dat HR veel beter kan. En ook een groot deel van de HR-professionals zelf – 52 procent – vindt dat. Je ziet dat er vrij massaal vraag is om upgradings van de pro-

fessie." En voor die upgrading is de certificering een belangrijke, zo niet noodzakelijke tool, vindt Hoogendoorn.

Ook De Haas zegt: "Voor de beroepsgroep van HR-professionals is certificering een instrument om de kwaliteit van de vakuitoefening te bewaken en te bevorderen en om inzicht te geven in die kwaliteit. Certificering zal bijdragen aan de gedeelde kwaliteitsopvattingen van en over het beroep; het maakt duidelijk wat wij wél en wat we géén goede beroepsbeoefening vinden. Dat brengt de HRM-praktijk op een hoger plan. Daardoor draagt certificering bij aan de professionele identiteit van de beroepsgroep – en hopelijk aan het eind van het Calimero-complex van HRM. Het proces van certificering en het onderhoud van de vakbekwaamheid biedt via de eisen van permanente educatie bovendien een structuur voor de permanente ontwikkeling van HRM-medewerkers."

ARBEIDSMARKT

"We denken dat het certificaat een etiket wordt dat op de arbeidsmarkt een rol gaat spelen," vervolgt Hoogendoorn. "We verwachten dat een groot deel van de vacatures de vraag naar een certificering met zich mee zal brengen. In de VS wordt bij meer dan de helft van de vacatures een certificaat verwacht.

In de VS is 40 procent van de leden van de SHRM gecertificeerd, in het Verenigd Koninkrijk ligt dat een fractie lager. We denken

Een deelnemer aan het woord

Marrit Saris, HR-manager bij SITA Nederland, was een van de vijftien deelnemers aan de pilot. Zij vertelt: "Allereerst vond ik het interessant om mee te doen. Het was pittig, vooral in de voorbereiding. Ik kreeg vier formulieren die ik moest invullen, en werd geconfronteerd met vragen waar ik me niet dagelijks over buig. Het is echt een moment van zelfreflectie: wat heb ik de afgelopen 12 jaar in mijn vak gedaan? Ondanks het feit dat ik al vrij lang werk als HR-professional was het zoeken uit welk project ik bepaalde competenties kon aantonen. Dat je stevig beproefd wordt, vind ik juist goed. Ik heb hier ook met een paar HR-collega's over gepraat. Het is een mooie manier om met elkaar over het vak te sparren. Vervolgens had ik een gesprek met twee interviewers. Dat was ook boeiend. Het voelt als een toetsingsmoment en ik vond het interessant om te horen hoe zij naar mijn ervaring kijken. De interviewers kozen een aantal zaken uit waarvan ze meer wilden weten, maar gaven mij ook de vrijheid om zelf dingen neer te zetten. Hun feedback was zeer waardevol. Dat mag voor mij zelfs nog wel wat uitgebreider. Het is aan de NVP om het certificaat goed neer te zetten. Ik hoop dat die certificering iets in de markt gaat betekenen, en daarnaast is het een extra toevoeging voor jezelf, een uitdrukking van je ervaring."

dat we in Nederland ook naar 30 tot 40 procent deelname van de 4.000 leden van de NVP gaan. Tussen nu en 5 jaar weten naar verwachting ruim 1500 HR-professionals de weg naar certificering te vinden. Daarbij zijn er nog 50.000 HR-professionals die geen NVP-lid zijn; uit die groep komen ook mensen met belangstelling voor certificering. Ik denk dat we op langere termijn zeker 10 tot 15.000 gecertificeerde HR-mensen hebben. We verwachten overigens dat de zzp'ers op kop lopen; zij kunnen met de certificering direct hun marktwaarde onderstrepen. Hoe we naar de bovenkant van de markt kijken? We hebben voor seniors een verkorte procedure met één reviewer. Bij de echte toppers, HR-directeuren van grote ondernemingen, doen we een appél op hun solidariteit om mee te doen aan de certificering." ■

Voorbeeld gewenste competenties

Hieronder een voorbeeld van de uitwerking van het aandachtsgebied ondernemings- en personeelsstrategie uit de Beroeps- en Gedragscode van de NVP.

Van de P&O-professional wordt verwacht:

- ontwikkelen en vormgeven van een P&O-strategie;
- verankeren van de P&O-strategie in de organisatie;
- zorg dragen dat P&O-beleid en -procedures in lijn zijn met organisatiedoelstellingen;
- vertalen van de P&O-strategie in ken- en stuurgetallen, deze verzamelen en communiceren;
- P&O draagt zorg voor de resultaten.

Benodigde kennis en vaardigheden:

- P&O is in staat een evenwichtige verbinding te bieden van visie, doelen, acties en evaluatie;
- organisatiesensitiviteit;
- kennis van de organisatiestrategie;
- overzicht en prioritering van de P&O-strategie;
- verzamelen, analyseren en inzicht in concurrerende en beïnvloedende krachten in de organisatieomgeving;
- strategie kunnen vertalen naar actie;
- acties evalueren met bijpassende maatregelen met het oog op de organisatiestrategie.

Raakvlakken:

- personeelsbeheer;
- loopbaanmanagement.

HR Academy ontwikkelt een leergang voor de certificering. Ga naar www.hracademy.nl voor meer informatie.