

Certificering van HR Business Partners

Keurmerk voor de strategische HR gesprekspartner

Afstudeerscriptie

Vakmanschap is meesterschap

HBO Personeel en Arbeid, deeltijd

Fontys Hogeschool HRM en Psychologie

Begeleider:	mr. Fons M.M. de Graaf
Periode:	maart 2009
Auteur:	Jeroen Vrieselaar
Studentnummer:	2060438
E-mail:	vrieselaar.jeroen@gmail.com

Voorwoord

Vakmanschap: je expertrol tonen door middel van het schrijven van een scriptie of het ontwikkelen van een instrument. Dat was de afsluitende opdracht voor mijn opleiding Personeel en Arbeid aan Fontys Hogeschool HRM en Psychologie. Voor u ligt het resultaat van deze opdracht.

Meermalen heb ik vol passie over het onderwerp profilering en positionering van P&O en de kwaliteit van haar dienstverlening gesproken met vrienden, (vak)collega's en kennissen. Tijdens dat soort gesprekken is de interesse in dit onderwerp gegroeid, en tegen de tijd dat de aanvangsdatum voor dit afsluitende onderdeel naderde, wist ik het: ik zou het gaan hebben over mijn kijk op één van de rollen van de P&O adviseur, en hoe de kwaliteit van die rol geborgd kan worden.

Zonder de ondersteuning van anderen had ik deze scriptie niet naar tevredenheid kunnen afronden. In het bijzonder wil ik mijn vriendin Hanneke bedanken voor zowel de discussies die we konden voeren over het onderwerp als ook de liefdevolle ondersteuning op de momenten dat ik dat erg nodig had: dankjewel daarvoor. Mijn begeleider, Fons de Graaf, wil ik bedanken voor het feit dat zijn deur altijd voor mij open stond. Maarten van Beek, Filip van den Bergh, Joep Bolweg, Frans Bruinzeel, Gabriëlle Davits, Pieter Haen, Hylke Huijzer, Eric Meeuwsen, Stephan Rens, Hilde Veldhuis, Nus Waleson en Henk Wallach: hartelijk dank voor jullie input en kritische feedback vanuit de praktijk.

Vanaf het moment dat ik akkoord kreeg op het door mij gekozen onderwerp resteerden nog acht weken tot de deadline van inleveren. Meermalen heb ik gewenst dat ik meer tijd had om meer mensen te spreken, meer te lezen, meer te kunnen herzien en bovenal feedback te krijgen op hetgeen ik tot dan toe had geschreven. Meer, meer, meer: het zat er niet in. Wel ben ik trots op wat er nu ligt en trots op wat daaraan vooraf ging. Energie kreeg ik van de gesprekken die ik mocht voeren met tal van personen over mijn onderwerp. Boeiend vond ik het om allerlei artikelen te lezen. Desondanks was het een hele opgave om er één geheel van te maken, terwijl buiten op de Place des Abbesses, Montmartre, het zonnetje scheen en de draaimolen vrolijke deuntjes voortbracht.

Ik heb bijzonder veel plezier beleefd aan het schrijven van deze scriptie en ik kan mij voorstellen dat dit niet de laatste gaat zijn. Ik wens u veel plezier bij het lezen van deze scriptie!

Jeroen Vrieselaar, maart 2009

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Management summary	3
1. Inleiding	4
2. HR Business Partner	6
2.1. Definitie van de HR Business Partner	6
2.2. Positie in de organisatie	7
2.3. Is elke P&O adviseur ook HR Business Partner?	8
2.4. Conclusies	9
3. Certificering	11
3.1. Definitie en doelen	11
3.2. Toegevoegde waarde voor de HR Business Partner	12
3.2.1 Voordelen certificering HR Business partner	13
3.2.2. Kanttekeningen bij certificering	16
3.2.3. Certificering en bestaand opleidingsaanbod	18
3.3. Het certificeringstraject	21
3.4. Bestaande certificering binnen het vakgebied HR	22
4. Conclusies en aanbevelingen	25
Bronnen	30
Literatuur	30
Geraadpleegde personen	33

Management summary

Eén van de rollen die een P&O adviseur kan hebben is die van **HR Business Partner**, de strategisch HR adviseur voor de CEO van een organisatie. Terwijl er de laatste jaren een steeds grotere wens is naar HR Business Partners, die strategisch mee kunnen denken en daartoe een breder blikveld en een uitgebreidere kennis hebben dan alleen HR, voldoet de gemiddelde P&O adviseur niet aan de eisen die door organisaties hieraan gesteld worden.

Het is noodzakelijk om geschikte HR Business Partners te onderscheiden, zodat duidelijk is welke adviseurs geschikt zijn voor deze voor veel organisaties nog nieuwe rol. **Certificering** kan hier een belangrijke rol in spelen. Certificering is een traject waarbij, na toetsing of het individu voldoet aan vooraf opgestelde criteria, een certificaat wordt uitgereikt dat een beperkte duur heeft. Certificering van de HR Business Partner dient meerdere doelen en kan meerdere effecten te weeg brengen:

- Onderscheiden als individu: Certificering als HR Business Partner biedt het individu de mogelijkheid zich te onderscheiden. Voor individuen die geen HR opleiding hebben gevolgd, kan certificering daarnaast gelden als een alternatief om kennis en vaardigheden aan te tonen.
- Onderscheiden als bureau: Een bureau kan aantonen dat zij gecertificeerde adviseurs in dienst heeft. Certificering kan werken als een signaal dat het bureau voldoet aan gezaghebbende criteria: een opdrachtgever mag daardoor vertrouwen hebben in het bureau. Dit geeft het bureau een mogelijke voorsprong op andere bureaus.
- Vereenvoudigen selectie: Een uniform certificaat maakt het voor een potentiële werkgever of opdrachtgever eenvoudiger om de juiste persoon te selecteren.
- Toegevoegde waarde van HR wordt ervaren: De gecertificeerde HR Business Partner levert een belangrijke bijdrage aan de strategie van de organisatie. Vanwege de door de CEO en CFO ervaren toegevoegde waarde van de HR Business Partner krijgt HR daardoor bij de CEO en de CFO een hoger aanzien. Certificering kan daarmee bijdragen aan een upgrading van de gehele beroepsgroep.
- Internationale zichtbaarheid: Door de invoering van een uniform certificaat, wordt het voor het buitenland eenvoudig om inzicht te krijgen in het niveau en de kwaliteit van kennis, vaardigheden en gedrag van individuen die beschikken over dit certificaat. Nederlanders kunnen daardoor een internationaal (h)erkend keurmerk tonen indien zij een functie in het buitenland ambiëren. Vergelijking tussen landen wordt eenvoudiger en kan bijdragen aan de verdere doorontwikkeling van certificering in die landen en van de rol van HR Business Partner.

Aangezien bestaande opleidingen niet opleiden tot de HR Business Partner die in de markt wordt gewenst en geen uniform curriculum hebben, is er ruimte voor een uniform instrument dat duidelijkheid schept en breed gedragen wordt in de markt. Dit instrument is certificering.

Het vakgebied HR is breed en certificering dient daarom plaats te vinden op het niveau van specifieke rollen, zoals voor de adviseur *compensation & benefits* of de HR Business Partner. Dan is het mogelijk een *Body of Knowledge and Skills* (BoKS) op te stellen; een beschrijving van de noodzakelijke kennis en vaardigheden. Hiermee is er een toetsingskader ten behoeve van een certificeringstraject. De BoKS dient opgesteld te worden door de Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement en Organisatieontwikkeling (NVP), klanten, adviseurs en opleiders.

Certificering van de HR Business Partner heeft een grote toegevoegde waarde voor de beroepsgroep. De NVP heeft al stappen genomen in de professionalisering van de beroepsgroep. Certificering van de HR Business Partner is de volgende te nemen stap. Daarbij dienen de visies van verschillende *stakeholders*, ervaringen met certificering van andere beroepsgroepen in Nederland en ervaringen met HR-certificering in het buitenland betrokken te worden. De in deze scriptie opgedane inzichten kunnen een startpunt vormen voor nader onderzoek, met als eindresultaat: certificering van de HR Business Partner.

1. Inleiding

Vanuit de gedachte van human resource management zijn medewerkers erg belangrijk kapitaal. Het is de stelling van deze scriptie dat over dit kapitaal nog te veel wordt beslist door de CEO en de CFO, waarbij de P&O-er niet altijd betrokken is, of niet dezelfde positie heeft in de beslissing. P&O dient aan de directietafel te zitten en de missie, visie en strategie mede te bepalen. P&O moet niet alleen volgen en de tactische en operationele uitwerker zijn van wat door de CEO en CFO is besloten. P&O dient de positie aan de directietafel binnen organisaties vaak nog in te nemen, waar de financiële afdeling die al wel heeft ingenomen. Dat vergt meer en andere vaardigheden dan een opleiding personeel & arbeid of personeelswetenschappen. P&O dient bijvoorbeeld een breder blikveld te krijgen ten opzichte van vroeger: buiten de eigen discipline kunnen meepraten.

In de praktijk komt het voor dat er verschil is in de functie-uitoefening van P&O adviseurs en de verwachting van functie-uitoefening door de opdrachtgever, zeker daar waar het gaat om posities op strategisch niveau. Op het moment dat een opdrachtgever een externe P&O adviseur wil inhuren of een vacature wil invullen voor P&O adviseur, dan kan op basis van de vaak lange tijd geleden gevolgde opleiding en de werkervaring slechts beperkt worden ingeschat of iemand over de actuele kennis en vaardigheden beschikt die gewenst zijn voor de rol van P&O adviseur.

Vraagstelling

Deze scriptie verwoordt een visie op het certificeren van één van de rollen die een P&O adviseur kan hebben: de rol van HR Business Partner. Deze scriptie richt zich niet op de noodzaak van deze rol of de exacte invulling van deze rol. Deze scriptie zal ook niet kijken naar de exacte vormgeving van een certificeringstraject, maar wel met verkennende suggesties komen. De centrale vraag die in deze scriptie wordt beantwoord is: “Welke toegevoegde waarde heeft het certificeren van HR Business Partners?”

Methode

Deze scriptie is opgebouwd rondom een visie op de rol van HR Business Partner en een visie op de toegevoegde waarde van certificering van die specifieke rol. De visie op de rol van HR Business Partner wordt verwoord in hoofdstuk 2, waarna in hoofdstuk 3 ingegaan zal worden op certificering van die rol.

De auteur heeft meerjarige werkervaring binnen meerdere organisaties in verschillende (P&O) rollen, en daarmee praktijkervaring opgedaan met de rol van P&O in organisaties. Deze kennis is aangevuld met literatuur en input uit gesprekken met meerdere personen, die verschillende rollen vervullen en vervuld hebben, en op basis van die rollen door de auteur zijn uitgekozen. Bij de gesprekken is gezorgd voor een ruime en gevarieerde selectie van personen, waardoor er geen eenzijdig

beeld ontstaat; meerdere disciplines en gezichtspunten zijn betrokken. Een overzicht van de geraadpleegde personen is te vinden bij de bronnen aan het einde van deze scriptie. Ten behoeve van de gesprekken zijn de volgende groepen onderscheiden:

- Klanten
- Adviseurs
- Beroepsorganisatie
- Opleiders

Daarnaast is er gebruik gemaakt van literatuur over onder andere de rol van P&O in organisaties, (organisatie)advisering en het certificeren van kwalificaties.

Leeswijzer

Voor het gemak van de lezer volgt hierbij een korte toelichting op de opbouw van deze scriptie. Na de inleiding in hoofdstuk 1, wordt in hoofdstuk 2 besproken wat in deze scriptie wordt verstaan onder de term de HR Business Partner en wat de positie van deze functionaris dient te zijn binnen de organisatie. Uiteraard wordt gekeken naar in hoeverre de gemiddelde P&O-er geschikt is voor de rol van HR Business Partner. In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de definitie en doelen van certificering in het algemeen en de toegevoegde waarde voor de HR Business Partner. Kritische kanttekeningen komen aan de orde en er worden suggesties gedaan voor de voorwaarden waaraan een certificeringstraject zou kunnen voldoen. Ook wordt ingegaan op hoe certificering zich verhoudt tot het al bestaande opleidingsaanbod en in welke landen er al HR-certificering bestaat. In hoofdstuk 4 volgen ten slotte de conclusies en aanbevelingen.

2. HR Business Partner

Eén van de rollen die een P&O adviseur kan hebben is die van HR Business Partner, de rol die in deze scriptie centraal staat. In dit hoofdstuk zal de definitie van de HR Business Partner besproken worden en de positie die deze functionaris in de organisatie dient te hebben. Tevens komt aan de orde in hoeverre de gemiddelde P&O adviseur geschikt is voor deze specifieke rol.

2.1. Definitie van de HR Business Partner

P&O functionaris, personeelsadviseur, HR adviseur, personeelsmedewerker, P&O adviseur, HR manager; willekeurig enkele namen die in de praktijk worden gebruikt voor de persoon die zich ‘ bezig houdt met personeel’. Ook de bijbehorende rol wordt verschillend ingevuld, zelfs daar waar zij dezelfde naam draagt.

In veel organisaties was de P&O adviseur als ‘personeelsfunctionaris’ het aanspreekpunt voor de medewerkers bij alle personele vragen. Het kwam voor dat de adviseur als intermediair functioneerde tussen medewerker en leidinggevende. Soms was de adviseur bemiddelaar, soms adviseur naar de medewerker, soms adviseur naar het management, maar vaak vervulde de adviseur meerdere rollen. De intrede van integraal management in veel organisaties heeft ervoor gezorgd dat P&O een taak werd voor het lijnmanagement. P&O werd één van de verantwoordelijkheden van deze integraal manager. De rol van de P&O adviseur veranderde naar een staffunctie die gevraagd en ongevraagd de manager ondersteunde op het vakgebied P&O. Niettemin wordt vandaag de dag de functie van P&O adviseur op verschillende wijzen vervuld, aangezien deze rolvervulling van vele factoren afhankelijk is.

De term HR Business Partner wordt de laatste jaren steeds meer gebezigd in artikelen en is binnen grote internationale organisaties ook zichtbaar als functie. Alvorens voort te borduren op deze rol en het certificeren ervan, is het wenselijk om aan te geven wat in het kader van deze scriptie verstaan wordt onder de term HR Business Partner, en hoe die zich verhoudt tot de HR-rollen die in de (dominante) literatuur wordt vermeld: het HR model van Ulrich.

Ulrich heeft een model gepubliceerd waarin onderscheid wordt gemaakt in vier rollen die worden toegewezen aan HR.¹ Het model van Ulrich kent de volgende vier rollen toe aan HR: strategic partner, change agent, employee champion en de administrative expert. Deze laatste zorgt voor de administratie van HR, de employee champion “richt zich op het zoeken naar nieuwe HR-activiteiten die

¹ Ulrich (1997)

inspelen op de behoeften van hedendaagse medewerkers”² en de change agent is de verandermanager, die zich bezighoudt met onder andere organisatieveranderingen, outsourcing en verandering van de HR functie zelf. De laatste rol is die van strategic partner. De strategic partner zorgt voor een afstemming tussen organisatiestrategie en HR-strategie. De HR Business Partner die in deze scriptie centraal staat, heeft de meeste raakvlakken met deze strategic partner.

Binnen deze scriptie wordt onder de HR Business Partner de HR adviseur verstaan die op strategisch niveau opereert en daarbij adviseur is voor de CEO van een organisatie. In deze scriptie gaat het niet om de HR Business Partner die adviseur is van het operationeel management. De HR Business Partner staat de CEO van een organisatie terzijde, op gelijke wijze als de CFO. Vanuit dit uitgangspunt is deze scriptie geschreven.

2.2. Positie in de organisatie

In de praktijk is de invloed van HR afhankelijk van verscheidene factoren. Een niet onbelangrijke factor is die van de positie binnen de organisatie. Welke positie neemt de HR Business Partner in? Ofschoon de HR Business Partner zich moet bewijzen en invloed dient te verdienen, maakt het verschil of deze functie op gelijk niveau wordt geplaatst als de CFO of dat het een daaraan ondergeschikte functie is.

HR is er niet alleen om instrumenten te ontwikkelen of brandjes te blussen. HR heeft de beste kijk op het meest belangrijke kapitaal van de organisatie: de mensen. Deze kennis dient zij te combineren met een actuele kijk op de organisatie als totaal, op de klanten en op de dienstverlening van de organisatie. Welke *business opportunities* zijn er, waar moet worden bijgestuurd, waar moet verandering plaatsvinden binnen de organisatie? Dit zijn slechts enkele onderwerpen waar juist de HR Business Partner mee bezig dient te zijn. Alleen dan biedt zij toegevoegde waarde als strategisch gesprekspartner.

Een volwaardige strategische gesprekspartner als de HR Business Partner dient aan de directietafel te zitten. De HR Business Partner zou niet slechts de door de CEO reeds genomen besluiten behoeven te volgen. Ook Ulrich stelt dat HR deel moet uitmaken van de directie; “In een directiecomité zou HR een actieve en voltijdse deelnemer moeten zijn”.³ HR kan alleen goed adviseren als HR continu en direct bij de top betrokken is. Meerdere geraadpleegde personen geven aan dat de HR Business Partner in zekere zin ‘twee handen op één buik’ moet zijn met de CEO. De HR Business Partner dient niet alleen te adviseren, maar vooral ook de juiste, soms kritische vragen te stellen op het

² Boselie (2007:38)

³ Acerta (2008)

juiste moment. Dat impliceert dat de HR Business Partner voortdurend bij de business betrokken dient te zijn, en niet op afroep geraadpleegd wordt.

Uit een onderzoek onder 138 bedrijven in Nederland blijkt dat 43% van de respondenten stelt dat HR een gelijkwaardige gesprekspartner moet zijn van de CEO en CFO.⁴ Zij gaven dat antwoord in het kader van verkenning van wensen van zowel HR als Finance op het gebied van HR effectiviteitsmetingen. De onderzoekers stellen dat door een proactieve houding van HR ten aanzien van wat men noemt Return on Human Capital, de positie ten opzichte van de Raad van Bestuur kan worden versterkt.⁵

Dijkstra stelt dat er naast de traditionele vakman behoefte is aan een tweede type HR functionaris; de adviseur die meepraat aan de directietafel over grote veranderingen in de organisatie, waarmee deze persoon een businesspartner is die de organisatiestrategie concreet handen en voeten geeft.⁶

2.3. Is elke P&O adviseur ook HR Business Partner?

Een interessante vraag is of de huidige P&O adviseur geschikt is voor de rol van HR Business Partner. Uit meerdere artikelen blijkt dat de van oudsher bekende ‘personeelsadviseur’ in beginsel niet voldoet aan de eisen die gesteld worden aan een HR Business Partner. De Groot stelt dat 80% van de HR-functionarissen niet geschikt is om de rol van HR Business Partner te vervullen. Hij memoreert aan een onderzoek onder CEO’s waaruit bleek dat bijna 90% van hen HR belangrijk vindt, maar dat slechts 45% van hen vertrouwen heeft in de eigen HR afdeling.⁷ Volgens Boselie voldoet ongeveer één op de drie P&O-ers niet aan de eisen van de hedendaagse HR Business Partner.⁸

Pauwe stelt dat moderne organisaties de concurrentieslag winnen met hun HRM, niet met hun producten en dat dit andere P&O-ers vergt.⁹ De laatste jaren valt er steeds meer te lezen over de wens naar HR Business Partners, die strategisch mee kunnen denken en daartoe een bredere scope en kennis hebben dan alleen HR. Uit onderzoek in Canada komt naar voren dat HR professionals zelf ook vinden dat er onder hen een groot gebrek is aan bedrijfskundig inzicht.¹⁰ Meer dan de helft van de respondenten in een gehouden onderzoek gaf aan dat het gebrek aan bedrijfskundig inzicht de grootste lacune is tussen de huidige P&O adviseur en de gewenste HR Business Partner.

⁴ Towers Perrin (2007:15)

⁵ Towers Perrin (2007:18)

⁶ Baroncini (2008)

⁷ Groot, de (2008)

⁸ Boselie (2007:34)

⁹ Boselie (2007:34) verwijst naar een interview met prof. Jaap Pauwe in PW, 2003.

¹⁰ Klie (2008:14)

In de praktijk zien we dat veel P&O adviseurs nog te instrumenteel en going concern bezig zijn. Binnen organisaties gaan HR afdelingen meer focussen op strategische zaken, verbeterde dienstverlening en het beheersen en verlagen van kosten. Organisaties waarbij de HR afdeling deze verandering ondergaat, merken op dat voornamelijk de vaardigheden van de aanwezige HR medewerkers deze transformatie in de weg staan.¹¹ Ook hoogleraar HRM Chris Brewster stelt dat “de kennis en vaardigheden van de P&O-ers de enige barrières zijn voor de groeipotentie en verdere ontwikkeling van het P&O-vak”.¹² De gemiddelde P&O adviseur mist bijvoorbeeld bedrijfskundig inzicht. Uit het Nationaal Onderzoek Arbeidsmarkt over studiekeuze blijkt dat in Nederland veel studies uit de hoek van gedrag & maatschappij wordt gekozen: sociale studies, en met die invalshoek beoefenen we veelal ook het HR vak. We werken te weinig als werkondernemer: werken als ondernemer. Aangevuld met de kennis van HR. Tabak en Van Beek stellen dat vele van de huidige HR professionals de benodigde managementvaardigheden en een goed begrip van bedrijfs- en financiële processen ontberen.¹³ Inhoudelijk stelt Alstein dat HR zich “dient te ontwikkelen tot een brede organisatiekunde met inhoud vanuit economische wetenschappen, bedrijfskundige wetenschappen, sociale wetenschappen en gedragswetenschappen”.¹⁴

Binnen organisaties zijn duidelijke verschillen waarneembaar tussen de P&O adviseur die voornamelijk gericht is op mensen of de dagelijkse ‘brandjes’, en de adviseur die HR in relatie kan zien tot andere disciplines binnen de organisatie en de bedrijfsmatige en commerciële kant van de organisatie begrijpt en één en ander weet te verbinden: de HR Business Partner.

2.4. Conclusies

De HR Business Partner is de HR adviseur die op strategisch niveau opereert en daarbij adviseur is voor de CEO van een organisatie. Deze volwaardige strategische gesprekspartner dient aan de directietafel zitten, gelijkwaardig aan de CFO en dient dus ook over de competenties te beschikken om die rol naar behoren uit te voeren, zoals HR in relatie kunnen zien tot andere disciplines binnen de organisatie en de bedrijfsmatige en commerciële kant van de organisatie begrijpen en één en ander weten te verbinden.

De van oudsher bekende ‘personeelsadviseur’ voldoet in beginsel niet aan de eisen die gesteld worden aan een HR Business Partner. Binnen organisaties gaan HR afdelingen meer focussen op strategische zaken, verbeterde dienstverlening en het beheersen en verlagen van kosten. Organisaties waarbij de HR afdeling deze verandering ondergaat, merken op dat voornamelijk de vaardigheden van de aanwezige HR medewerkers deze transformatie in de weg staan.

¹¹ HROA (2008:5)

¹² Herold (n.d.)

¹³ Tabak en Van Beek (2006:15)

¹⁴ Managersonline (2008:2)

De rol die de HR Business Partner dient te vervullen staat buiten kijf. Geconcludeerd kan worden dat er iets moet gebeuren om geschikte HR Business Partners te kunnen onderscheiden, zodat duidelijk is welke adviseurs geschikt zijn voor deze voor veel organisaties nog nieuwe rol. Certificering kan hier een belangrijke rol in spelen.

3. Certificering

3.1. Definitie en doelen

Allereerst is het zinvol om uit te leggen wat in deze scriptie wordt verstaan onder certificering. Certificering in deze scriptie is een traject waarin getoetst wordt of iemand voldoet aan vooraf gestelde eisen. Bij het voldoen aan deze eisen wordt een certificaat uitgereikt, dat een beperkte geldigheidsduur heeft. Men is daarmee gecertificeerd en wordt als zodanig opgenomen in een landelijk register. In deze scriptie wordt gesproken over certificering en niet over registratie. Registratie behelst slechts het plaatsen van een persoon in een register. Na het behalen van een certificaat kan iemand bijvoorbeeld in een register worden opgenomen. In deze scriptie gaat het niet om dit register, maar om het certificeren zelf.

Certificering kan er uiteraard op allerlei verschillende manieren uitzien. Zo hangt veel af van hoe er gecertificeerd wordt. Volstaat het om werkervaring te hebben of wordt er een opleiding geboden, die na succesvolle afronding een certificaat oplevert? Wordt er getoetst op kennis of ook op vaardigheden? Wordt gedrag in de praktijk getoetst? Wie is de certificerende instantie en wie stelt de certificatie-eisen op? In de volgende hoofdstukken zal daarom dieper ingegaan worden op certificering, certificering binnen het vakgebied van HR, de toegevoegde waarde en kanttekeningen, maar ook op de wijze van certificering. Duidelijk zal worden dat certificering zeker een toegevoegde kan hebben.

Eén van de doelen die certificering kan hebben is kwaliteitsborging. De bedoelde kwaliteitsborging kan nuttig zijn. Bij het leveren van adviesdiensten is het voor de klant vaak niet goed in te schatten hoe de kwaliteit van de adviezen zal zijn of wat de kwaliteit van de dienstverlening zal zijn. Dit wordt informatieasymmetrie genoemd.¹⁵ Hiervan is in dit geval sprake als de adviseur meer informatie heeft over de kwaliteit van dienstverlening dan de klant. Om die reden kan het goed zijn als er een certificaat is dat in de markt wordt gezien als gezaghebbend. De klant kan dan vertrouwen op een bepaalde kwaliteit, in plaats van dat zelf te moeten inschatten. Zo stellen Honigh en Hunink¹⁶ dat certificering een uitstekend instrument kan zijn om professionalisering en kwaliteitsbevordering te institutionaliseren. De klant kan dan een harde voorselectie doen bij het inhuren of aannemen van een adviseur op basis van een in de markt gezaghebbend keurmerk: het certificaat.

Een rol die vervuld kan worden door certificering is het borgen van kwaliteit van dienstverlening door de beroepsbeoefenaars. Iedereen mag zich bijvoorbeeld organisatieadviseur noemen en als zodanig functioneren. Door de beroepsgroep wordt het als wenselijk gezien om de in

¹⁵ Luth (2008:26)

¹⁶ Honigh en Hunink (1992)

hun ogen kwalitatief goede organisatieadviseur te onderscheiden binnen de grote groep van organisatieadviseurs. Zo kan de organisatieadviseur lid worden van de Orde van Organisatiekundigen en –adviseurs (Ooa), waarmee deze adviseur zich op basis van toetredingscriteria en inspanningsverplichtingen onderscheidt van de niet georganiseerde adviseur.¹⁷ De adviseur dient zich te houden aan de door de beroepsgroep opgestelde gedragscode en te voldoen aan de door de Ooa opgestelde body of knowledge and skills. Aanvullend kan de adviseur ervoor kiezen om ook op te gaan voor het certificaat Certified Management Consultant (CMC). Als eis voor dit certificaat geldt dat de betreffende adviseur minimaal vijf jaar praktijkervaring heeft in het beroep, waarvan drie jaar sprake is geweest van een grote mate van zelfstandigheid in redelijk complexe adviestrajecten. Ook is er een proeve van bekwaamheid verbonden, waarbij in een assessment en ten overstaan van collega's de kandidaat de bereidheid en het vermogen toont tot reflectie op het eigen werk.

Een tweede rol die vervuld kan worden is de signaalfunctie. Een voorbeeld daarvan kan gevonden worden in de mediation branche. In Nederland kan een mediator zich inschrijven bij het Nederlands Mediation Instituut. Aanvullend kan de mediator ook opgaan voor het certificaat, waardoor deze persoon zich gecertificeerd NMI-mediator mag noemen. Rechtbanken verwijzen bijvoorbeeld alleen door naar gecertificeerde NMI-mediators.¹⁸ Op die manier heeft deze signaalfunctie naar de klant een belangrijke uitwerking naar de beroepsgroep; bepaalde klanten schakelen alleen nog gecertificeerde mediators in. Vergelijkbaar is de inschakeling van organisatieadviesbureaus door de Nederlandse rijksoverheid. In 2005 is in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties een rapport opgesteld over wanneer en hoe externe adviseurs ingehuurd dienen te worden.¹⁹ Deze 'toolkit externe inhuur' is opgesteld om managers binnen de rijksoverheid een handvat te geven bij het inhuren van externe adviseurs. Ten aanzien van de organisatieadviseurs wordt daarin geadviseerd zaken te doen met door de Ooa gecertificeerde Certified Management Consultants, waardoor een grote opdrachtgever als de rijksoverheid aangeeft zaken te willen doen met gecertificeerde beroepsbeoefenaars.

3.2. Toegevoegde waarde voor de HR Business Partner

Het invoeren van certificering voor de specifieke rol van HR Business Partner dient in potentie meerdere doelen en kan meerdere effecten te weeg brengen. Het gecertificeerd zijn kan zowel reële als psychologische effecten hebben.²⁰ Zo zijn reële effecten aanwezig als het certificaat wordt erkend en gewaardeerd door de markt; door bedrijfsleven, overheid en andere organisaties. Aan de andere kant is er de trots over het bereikte resultaat door het individu; dit is een psychologisch effect. Op de volgende pagina's worden verschillende doelen en effecten besproken.

¹⁷ Naar: website Ooa, www.ooa.nl, geraadpleegd op 6 maart 2009.

¹⁸ Naar: website Nederlands Mediation Instituut, www.nmi-mediation.nl, geraadpleegd op 10 maart 2009.

¹⁹ Projectgroep 'Meer Focus op Externe Inhuur' (2005).

²⁰ Noble (2005:11)

3.2.1 Voordelen certificering HR Business partner

a. Onderscheiden als individu

De functie HR Business Partner is momenteel niet als zodanig herkenbaar. De rol is onbeschermd, evenals de functie van P&O adviseur. Het is niet duidelijk welke kwaliteit je binnenhaalt en wat je mag verwachten van een HR Business Partner. Ter vergelijking: iedereen mag zich organisatieadviseur noemen, terwijl niet duidelijk is wat een organisatieadviseur aan kwaliteiten met zich mee brengt. Dit komt de herkenbaarheid van de adviseur niet ten goede.²¹

Certificering als HR Business Partner biedt het individu de mogelijkheid om zich te onderscheiden van het grote aanbod aan P&O adviseurs. Onderzoek ondersteunt deze stelling: certificering kan ervoor zorgen dat individuen zich kunnen onderscheiden van anderen in hetzelfde beroep. Iemand kan zich opwerken vanuit de massa en aantonen wat zijn of haar kennis en vaardigheden zijn.²²

Het geeft de (potentiële) opdrachtgever of werkgever het vertrouwen dat de betreffende adviseur beschikt over actuele kennis van die zaken die belangrijk zijn voor het invullen van de functie, met als doel een strategisch businessadviseur zijn voor de directie. Gezien deze in veel organisaties nog nieuwe rol als strategisch gesprekspartner is het belangrijk de actuele kennis en moderne vaardigheden te kunnen bewijzen door middel van een certificaat. Het is bekend dat het hebben van een bepaald certificaat een signaal afgeeft naar potentiële werkgevers over de kwaliteiten van de betreffende persoon. Zo ontvangen IT professionals die een specifiek certificaat hebben behaald een salaris dat dertig procent hoger is dan niet gecertificeerde medewerkers.²³

Ambitie

Voor ambitieuze en binnen de HR Business Partner rol deskundige en vaardige P&O-ers biedt het certificaat een kans om zich te onderscheiden; de professionele kwaliteit wordt aangetoond door middel van een gezaghebbend keurmerk. Dit kan ervaren worden als een stuk erkenning. Het willen voldoen aan certificering geeft ook een helder signaal aan de werkgever en collega's dat dit individu zichzelf uitdaagt om te voldoen aan de door de markt gestelde eisen ten aanzien van zijn beroepsuitoefening. Het geeft het individu mogelijkheid om te leren en professioneel te groeien naar een door de markt opgesteld kwaliteitsniveau. Het individu kan zelfvertrouwen en persoonlijke tevredenheid behalen.²⁴

²¹ Honigh en Hunink (1992)

²² Noble (2005:10)

²³ Robberts (2002:56-58)

²⁴ Wiley (1992:169)

Signaal in economisch moeilijke tijden

Op het moment van schrijven van deze scriptie bevinden we ons volgens deskundigen in een ongekennde crisis: veroorzaakt door een kredietcrisis lijken we af te stevenen op een algemene economische crisis. Er vinden massaontslagen plaats, door nationale overheden worden pakketten van vergaande stimuleringsmaatregelen afgekondigd en begrotingen van overheid en bedrijfsleven worden losgelaten om het hoofd te kunnen bieden aan de situatie waarin wij ons bevinden. Deze situatie wordt –indien niet noodzakelijk– door werkgevers soms ook gebruikt om te kunnen snijden in het personeelsbestand met als doel de meest geschikte medewerkers over te houden. Specifiek in een dergelijke tijd wordt gekeken naar iemands competenties, ervaring en getoonde kennis. Het beschikken over een erkend en gewaardeerd certificaat kan juist dan een verzekering zijn voor de carrière van het individu.

b. Onderscheiden als bureau

Een bureau dat dienstverlening op het gebied van HR verzorgt voor haar klanten, kan aantonen dat zij gecertificeerde adviseurs in dienst heeft. Cohen stelt dat de kennisbasis van organisaties toeneemt als een daar werkzaam individu een certificaat behaalt.²⁵ Dit geeft het bureau een mogelijke voorsprong op andere bureaus. Certificering kan in die zin werken als een signaal dat het betreffende bureau voldoet aan gezaghebbende criteria: een opdrachtgever mag daardoor vertrouwen hebben in het bureau.²⁶ In hoofdstuk 3.1 werd in dit kader al als voorbeeld aangegeven dat de rijksoverheid de voorkeur geeft aan de inzet van gecertificeerde organisatieadviseurs en dat rechtbanken alleen verwijzen naar gecertificeerde NMI-mediators. Deze mogelijkheid om zich als bureau te onderscheiden kan resulteren in hogere door het bureau te hanteren tariefstellingen en voorkeurskeuze door klanten.

c. Vereenvoudigen selectie door opdrachtgevers

Een uniform certificaat dat iets zegt over het niveau en de actualiteit van kennis, vaardigheden en gedrag van de betreffende adviseur, kan het voor een potentiële werkgever eenvoudiger te maken om de juiste persoon te selecteren. Door middel van het certificaat is duidelijk dat de potentiële medewerker een bepaalde potentie in zich heeft, gebaseerd op het feit dat deze individu voldoet aan bepaalde voor het certificaat gestelde criteria. Ook kan het dienen als criterium voor doorgroei binnen de organisatie.²⁷ Iemand die beschikt over een relevant en in de markt erkend certificaat kan een daarmee een voorsprong hebben op anderen die niet beschikken over dit certificaat. In gesprekken werd bovenstaande stelling door werkgevers onderschreven.

²⁵ Cohen (2001)

²⁶ Noble (2005:14)

²⁷ Noble (2005:10)

d. Toegevoegde waarde van HR in de organisatie

In de eerste plaats dient een HR Business Partner zich in de praktijk te bewijzen. Een gevolgde opleiding, verleend certificaat of inschrijving in enig register zorgen niet voor kwaliteit in de dagelijkse praktijk. Echter, met een toets van de actuele kennis, vaardigheden en het gedrag van de adviseur door middel van een certificeringstraject, kan een werkgever er voor kiezen om alleen gecertificeerde adviseurs in dienst te nemen op bepaalde posities. De CEO zal, ondersteund door het certificaat als keurmerk, de juiste persoon weten te selecteren voor de functie van HR Business Partner. Als deze mensen vervolgens in de praktijk datgene laten zien waarop zij binnen de certificering zijn getoetst, levert de HR Business Partner een belangrijke bijdrage aan de totstandkoming en uitvoering van de strategie van de organisatie, op een moment dat het er toe doet, en HR zal niet slechts volgen en operationeel functioneren. De rol wordt ingevuld zoals verwacht mag worden van de HR Business Partner. De CEO ervaart toegevoegde waarde en dat straalt mogelijk af op de gehele HR discipline binnen de organisatie. De CEO en CFO zien in de HR Business Partner iemand die de business van de organisatie begrijpt, en op hetzelfde niveau als henzelf mee kan praten, met specifieke kennis van human resource management. Door deze ervaren toegevoegde waarde verdient de HR Business Partner zijn of haar plek aan de directietafel. P&O krijgt daardoor bij de CEO en de CFO een hoger aanzien, dat ook afstraalt op de gehele beroepsgroep.

e. Internationale zichtbaarheid

In het buitenland bestaan al jaren vormen van certificering op het gebied van HR. Zo kent men in de Verenigde Staten de Professional in Human Resources (PHR), de Senior Professional in Human Resources (SPHR) en de Global Professional in Human Resources (GPHR).²⁸ In het Verenigd Koninkrijk houdt het Chartered Institute of Personnel and Development zich bezig met certificatie en in Duitsland wordt certificering momenteel onderzocht door de beroepsorganisatie Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGPF). Door de invoering van een uniform certificaat in Nederland, is in het buitenland duidelijk wat de criteria zijn voor dat certificaat. Op die manier wordt het voor het buitenland eenvoudiger om inzicht te krijgen in het niveau en de kwaliteit van kennis, vaardigheden en gedrag van individuen die beschikken over dit certificaat. Vergelijking tussen landen wordt daarmee eenvoudiger en kan bijdragen aan de verdere doorontwikkeling van certificeringstrajecten in al die landen en van de rol van HR Business Partner. Ook kan dit ertoe bijdragen dat Nederlanders een internationaal (h)erkend certificaat kunnen tonen indien zij een functie in het buitenland ambiëren.

Conclusie

Certificering biedt een grote en gevarieerde toegevoegde waarde voor de rol van de HR Business Partner en voor het P&O vakgebied.

²⁸ HR Certification Institute, www.hrci.org, geraadpleegd op 21-2-2009.

3.2.2. Kanttekeningen bij certificering

Uiteraard zijn er kanttekeningen te plaatsen bij het nut van certificering. In dit hoofdstuk worden de meest voorkomende besproken.

a. Certificering is bureaucratisch

Risico van het in het leven roepen van certificering voor HR Business Partners is dat het een grote bureaucratische brei wordt. In het geval dat er verhoudingsgewijs te veel energie gaat zitten in het voldoen aan de criteria voor het certificaat, kan het gebeuren dat het certificaat niet door de markt geaccepteerd zal worden. P&O-ers zullen het certificaat dan niet omarmen als een gezaghebbend keurmerk aangezien het in hun ogen een investering vergt die niet opweegt tegen de opbrengsten. Er zal dus gezorgd moeten worden voor een transparant, efficiënt en toegankelijk systeem van certificering, dat alleen eisen stelt die relevant zijn voor het bereiken van het doel waarvoor dat certificaat is bedacht, en geen eisen die bedoeld zijn om individuen te weren.

b. Hoe verhoudt certificering zich tot reguliere opleidingen?

De vraag kan opkomen wat certificering toevoegt als er al reguliere opleidingen zijn binnen het een vakgebied. Dit punt zal uitgebreid besproken worden in hoofdstuk 3.2.3.

c. Wat dient er gecertificeerd te worden?

Het is niet haalbaar één voor de gehele beroepsgroep geldend certificeringstraject te creëren waarbinnen wordt getoetst op kennis en vaardigheden. Het vakgebied HR is daarvoor bijvoorbeeld te breed. Toetsing en certificering van kennis en vaardigheden dient daarom plaats te vinden op het niveau van specifieke rollen binnen HR, zoals voor de adviseur compensation & benefits, een recruiter of de HR Business Partner.

d. Garandeert certificering de juiste competenties?

Aangevoerd kan worden dat het hebben van een certificaat geen garantie is voor goed functioneren. Dit is correct; een certificaat maakt niet dat de rol vervuld wordt zoals deze vervuld dient te worden. Stelling is dat het individu over een bepaald niveau aan kennis en vaardigheden beschikt, verkregen door onder andere eerdere opleiding en werkervaring, en dat dit individu dit in de praktijk elke dag bewijst en zich daarnaast zowel persoonlijk als ook professioneel ontwikkelt. Certificering dient alleen te toetsen of dit individu voldoet aan de gestelde criteria om in aanmerking te komen voor het certificaat. Uiteraard kan deze toetsing voorafgegaan worden door een training om de kennis en vaardigheden van de persoon op een bepaald niveau te brengen. De certificering laat zien dat het individu zich inspant om te blijven beschikken over actuele kennis en vaardigheden.²⁹ Certificering levert geen garantie voor uitoefening van de functie, maar geeft wel een beeld van de verwachting van

²⁹ Noble (2005:18)

die uitoefening. Het is onmogelijk om te bewijzen dat een certificeringstraject een betere functionaris oplevert ten opzichte van iemand die niet gecertificeerd is. Tenslotte toetsen examens geen intuïtie, karakter, arbeidsethos, verantwoordelijkheidsgevoel, leiderschap, of zelfs besluitvaardigheid.

Kritiek kan ook zijn dat een gecertificeerd HR Business Partner niet per definitie een betere HR Business Partner is dan een individu die geen certificaat heeft behaald. Dat is correct, zoals dat ook voor alle opleidingen geldt; het gevolgd hebben van een diploma of het op enig moment getoetst zijn garandeert niet de gewenste uitoefening van de functie. Zo dient niet aangenomen te worden dat alleen gecertificeerde HR Business Partners geschikt zijn voor een bepaalde opdracht en dat niet gecertificeerde HR Business Partners ongeschikt zijn.

e. Toetsing van kennis en vaardigheden tijdens een examen geeft geen reëel beeld

Omdat een examen ten behoeve van certificering slechts een momentopname is, kan aangevoerd worden dat dit ene moment geen reëel beeld geeft van de kennis, vaardigheden en het gedrag van het getoetste individu. In de praktijk blijkt echter dat veel personen tijdens een examen juist minder presteren dan in de praktijk.³⁰ In het dagelijks leven heeft het individu de tijd om na te denken en anderen te raadplegen zoals collega's. Het individu kan dan ook de tijd nemen om onderzoek te doen naar het onderwerp of de mogelijke oplossingsrichtingen, mogelijk kunnen meerdere oplossingsrichtingen uitgetoetst worden. Tijdens een examen speelt extra druk mee door nervositeit, gelimiteerde tijd en andere stress. Het bovenstaande suggereert dat toetsing inderdaad niet altijd een reëel beeld geeft, maar dat het individu in de praktijk in de regel beter zou kunnen presteren dan tijdens het toetsmoment. Dit is een bekend verschijnsel en is van toepassing op alle toetsmomenten, ook bij reguliere opleidingen en vormt geen belemmering om te werken met dit soort toetsmomenten. Er kan bij het vormgeven van een certificeringstraject voor de HR Business Partner wel gekeken worden naar een manier waarbij de getoetste situatie beter overeenkomt met de dagelijkse praktijk.

f. De huidige beroepsbeoefenaars willen het beroep exclusief maken

Certificering kan gebruikt worden om een beroepsgroep exclusief te maken door het mogen uitoefenen van een beroep te verbinden aan die certificering. Er ontstaan initiatieven vanuit beroepsgroepen om een certificering in het leven te roepen.³¹ Veelal wordt aangevoerd dat dit gebeurt om kwaliteit naar de klant te waarborgen. De criteria die vervolgens voor toekenning van het certificaat worden bedacht zijn niet altijd noodzakelijk. Certificering, zo luidt de kritiek, wordt dan ingezet als instrument om beroepsbeoefenaars te weren en de uitoefening van het beroep onmogelijk of lastig te maken. Hierdoor wordt in feite de vrije markt verstoord doordat de keuze van aanbod beperkt wordt. De klant kan alleen gebruik maken van de dienstverleners die zijn gecertificeerd. Wiley noemt dit

³⁰ Noble (2005:25)

³¹ Luth (2008:28)

“restricting the labor supply”.³² Dit dient voorkomen te worden door redelijke en haalbare criteria op te stellen die puur gericht zijn op kwaliteitsborging, en niet op het haast onmogelijk maken van het behalen van het certificaat.

Conclusie

Uiteraard zijn er kanttekeningen te plaatsen bij het nut van certificering. Het gaat daarbij over het risico dat certificering bureaucratisch kan worden en dat het moeilijk is om te bepalen wat er getoetst dient te worden. Eerder is al benoemd hoe de beroepsgroep tot een *Body of Knowledge and Skills* kan komen, waardoor er een duidelijk kader is van wat er getoetst dient te worden. Het risico van bureaucratie is aanwezig maar mag geen reden zijn om af te zien van de invoering van een certificeringstraject. Wel dient bij de inrichting de efficiency een permanent punt van aandacht te zijn. Tevens is de vraag aan de orde gekomen of certificering het bezit van de juiste competenties garandeert. Uiteraard garandeert geen enkel certificaat de aanwezigheid van competenties en al helemaal niet in hoeverre deze competenties in de praktijk leiden tot het gewenste gedrag. Dit is niet een specifieke kanttekening voor certificering, maar is van toepassing op alle opleidingen en hun examinering. Certificering geeft wel een indicatie van aanwezige competenties en daarmee een indicatie van de geschiktheid voor de vervulling van een bepaalde rol. Critici van certificering stellen dat toetsing van kennis en vaardigheden tijdens een examen geen reëel beeld geeft van kennis en kunde van de getoetste persoon. Uitgelegd is dat toetsing inderdaad niet altijd een reëel beeld geeft, maar dat het individu in de praktijk in de regel beter zou kunnen presteren dan tijdens het toetsmoment. Dit is een bekend verschijnsel en is van toepassing op alle toetsmomenten - ook bij reguliere opleidingen - en vormt geen belemmering om te werken met dit soort toetsmomenten. Er dient bij het vormgeven van een certificeringstraject voor de HR Business Partner uiteraard gekeken te worden naar een manier waarbij de getoetste situatie zo veel als mogelijk overeenkomt met de dagelijkse praktijk. Andere kritiek is dat bestaande beroepsbeoefenaars het beroep exclusief willen maken, door certificeringscriteria op te stellen die beogen om nieuwe beroepsbeoefenaars uit te sluiten. Dit dient voorkomen te worden door redelijke en haalbare criteria op te stellen die puur gericht zijn op kwaliteitsborging, en niet op het haast onmogelijk maken van het behalen van het certificaat.

Als rekening wordt gehouden met bovenstaande kritiek blijft de stelling overeind dat certificering toegevoegde waarde heeft voor de HR Business Partner.

3.2.3. Certificering en bestaand opleidingsaanbod

Certificering heeft een toegevoegde waarde. Uiteraard is dan de vraag relevant hoe dit zich verhoudt tot bestaande opleidingen die zich richten op het vakgebied HR. Bieden zij momenteel al niet de opleidingen die iemand certificeren als P&O-er?

³² Wiley (1992:159-160)

De reguliere opleidingen

Niet iedere opleiding is hetzelfde. Uiteraard zijn er in de uitvoering de verschillende invalshoeken van de docenten, maar er is ook een sterk verschil tussen de instituten die een opleiding aanbieden. Op veel hogescholen is de opleiding Personeel en Arbeid ondergebracht binnen een economische faculteit, waarbij wordt opgeleid voor de Bachelor of Business Administration (BBA).³³ De insteek is daar vanuit een meer bedrijfseconomische of managementhoek. Bij andere hogescholen is Personeel en Arbeid een sociaalagogische opleiding, waarbij de nadruk ligt op het individu en hoe deze individu zich verhoudt tot arbeid, organisatie en maatschappij. Bij succesvolle afronding van die opleidingen wordt de titel Bachelor of Human Resources Management verstrekt. Het curriculum en de nadruk verschillen zoals gezegd per opleiding, terwijl de opleiding in de praktijk wel dezelfde naam heeft. Daarnaast suggereert de titel Bachelor of Human Resources Management dat deze opleiding zich bezighoudt met de mens in de organisatie, de kapitaalfactor arbeid, gezien vanuit het organisatieperspectief. In de praktijk blijken de BHRM opleidingen juist meer de nadruk te leggen op het individu dan op de factor arbeid gezien vanuit organisatieperspectief.

Aansluiting studie op praktijk

Uit gesprekken met personen uit de praktijk komt naar voren dat zij – als klant en adviseur – de reguliere opleidingen aan hogescholen en universiteiten onvoldoende vinden aansluiten op wat ‘het bedrijfsleven’ wenst, ten aanzien van de in deze scriptie genoemde rol als HR Business Partner. Deze opmerking is misschien wel even oud als dat er opleidingen zijn en moet natuurlijk met enige nuance gezien worden, maar geeft wel aan dat ‘de praktijk’ andere of aanvullende wensen heeft ten aanzien van de kennis of vaardigheden van de afgeleverde student. Onderzoekers stellen dat zowel de hogere beroepsopleidingen als de universitaire opleidingen onvoldoende aansluiten bij de kennis en vaardigheden van de nieuwe door de markt gevraagde HR-managers.³⁴ Er wordt volgens hen nog teveel geschoold volgens de oude personeelsleer en er wordt te weinig gewerkt met inmiddels in het bedrijfsleven en de wetenschap omarmde theorieën, modellen en methodieken. In het bedrijfsleven doorgevoerde rollen, zoals de HR rollen van Ulrich, maken nog niet wijdverbreid onderdeel uit van het curriculum van bijvoorbeeld HBO-opleidingen. Aan onderwerpen als bedrijfsvoering of ‘human resources costing and accounting’ wordt –over het algemeen- onvoldoende aandacht gegeven.

Anderzijds kan de vraag gesteld worden of hetgeen de markt aan kennis en vaardigheden wenst ten behoeve van het invullen van de rol HR Business Partner, iets is dat in het curriculum van reguliere opleidingen moet worden opgenomen. Een HBO-opleiding Personeel en Arbeid leidt namelijk starters op de arbeidsmarkt op, waarvan niet aangenomen mag worden dat zij aansluitend op de afronding van hun studie aan de slag gaan als de HR Business Partner zoals deze bedoeld is in deze scriptie. Per definitie zal niet elke student Personeel en Arbeid aan de slag willen in die rol (en ook de markt zit daar

³³ Waleson (2009:11)

³⁴ Tabak en Van Beek (2006:16)

niet op te wachten!), en ten tweede heeft veel te maken met een bepaalde persoonlijkheid, specifieke karaktereigenschappen en het ontwikkelen van professionele vaardigheden, waarover aan de start van de carrière veelal nog niet wordt beschikt door de persoon. Duidelijk is wel het signaal dat het wenselijk is dat opleidingen Personeel en Arbeid meer bedrijfskundige vakken in hun programma opnemen. Boselie stelt dat het een goede zaak zou zijn als de Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement en Organisatieontwikkeling toezicht zou gaan houden op de wildgroei aan opleidingen op het gebied van HRM.³⁵ Ook noemt hij de rol die de Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement en Organisatieontwikkeling kan spelen bij het identificeren en voor het voetlicht brengen van de HR-helden, waarbij deze 'HR-Heros' als voorbeeld kunnen dienen voor zittende HR functionarissen en HR studenten. Dit is volgens Boselie van belang voor de beroepsidentiteit van de P&O-er.

Ten slotte is er bij reguliere HBO en WO opleidingen geen continu ontwikkelproces gekoppeld aan het verkregen diploma; er is geen blijvende scholing en ontwikkeling vereist. De kennis en vaardigheden die zijn opgedaan tijdens de opleiding, kunnen snel verouderd zijn. Binnen een certificeringstraject kan permanente educatie gekoppeld worden aan het behoud van het certificaat.

Aanbod na de startkwalificatie

Er zijn meerdere aanbieders die inspelen op de hierboven genoemde lacune tussen wat de praktijk wenst en wat starters qua kennis en vaardigheden hebben meegekregen vanuit de opleiding. Zo bieden meerdere reguliere opleidingsinstituten en commerciële opleiders trainingen en opleidingen aan onder namen als 'Strategisch HR adviseur', 'De HR adviseur als business partner' en 'HR-Strateg'. Dit zijn zowel post-HBO als postacademische opleidingen. Deze opleidingen verschillen van elkaar wat betreft inhoud, duur, frequentie en wijze van toetsing. Voor de klant is het niet altijd eenvoudig in te schatten wat de waarde is van de door de kandidaat-werknemer vorig jaar gevolgde training is; uniformiteit ontbreekt. Daarnaast geldt dat voor personen die geen HR-gerelateerde opleiding hebben gevolgd, certificering kan gelden als een alternatief om kennis en vaardigheden aan te tonen.³⁶

Invloed van certificering op reguliere opleidingen

In Amerika wordt in wetenschappelijke publicaties al aangegeven dat professionele standaarden die worden opgesteld binnen een certificeringstraject na acceptatie door een grote groep beroepsbeoefenaars een significant effect hebben op de reguliere academische opleidingen.³⁷ De standaarden worden inmiddels door de beroepsgroep omarmd en reguliere opleidingen passen hun curriculum op basis daarvan aan.

³⁵ Boselie (2007:49)

³⁶ Cohen (2001)

³⁷ Wiley (1999:738)

Conclusie

Aangezien reguliere opleidingen niet opleiden tot de HR Business Partner die in de markt wordt gewenst, en de post-HBO en postacademische opleidingen geen uniform curriculum hebben, is er ruimte voor een instrument dat duidelijkheid schept over kwaliteit. Dit instrument is certificering. Een ander kenmerk van reguliere opleidingen is dat er geen continu ontwikkelproces is gekoppeld aan het verkregen diploma. De kennis en vaardigheden die zijn opgedaan tijdens de opleiding, kunnen snel verouderd zijn. Binnen een certificeringstraject is het daarom wenselijk om permanente educatie te koppelen aan het behoud van het certificaat.

3.3. Het certificeringstraject

Deze scriptie richt zich niet primair op een advies over hoe certificering er exact uit zou moeten zien en al zeker niet op wat er gecertificeerd dient te worden. Daarvoor is uitgebreid onderzoek nodig en is overleg noodzakelijk tussen beroepsorganisatie(s), opdrachtgevers, adviseurs en opleiders. Wel zijn er enkele praktische suggesties te geven, die een kader kunnen vormen waarbinnen het certificeringstraject verder uitgewerkt wordt en kunnen dienen om het HR Business Partner certificaat nader te illustreren.

Wat dient er gecertificeerd te worden?

Het is niet haalbaar een voor de gehele beroepsgroep geldend certificeringstraject te creëren waarbinnen wordt getoetst op kennis en vaardigheden. Het vakgebied HR is daarvoor te breed. Wel kan in dat geval gedacht worden aan een gedragscode voor de beroepsgroep HR. Toetsing en certificering van kennis en vaardigheden dient daarom plaats te vinden op het niveau van specifieke rollen binnen HR, zoals voor de adviseur *compensation & benefits* of voor een *recruiter*.

De rol van HR Business Partner is één van de rollen binnen HR. Voor deze rol is het gezien de afbakening mogelijk een *Body of Knowledge and Skills* (BoKS) op te stellen. Deze BoKS is een beschrijving van de rol van de HR Business Partner binnen een organisatie en de voor de vervulling van die rol noodzakelijke kennis en vaardigheden. Het biedt een basis voor toetsing van deze kennis en vaardigheden binnen een certificeringstraject. De BoKS dient opgesteld te worden in samenspraak tussen de Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement en Organisatieontwikkeling, klanten, adviseurs en (commerciële) opleidingsinstituten. Inhoudelijk is het een uitdaging om een combinatie aan te brengen tussen de toetsing van theoretische kennis, praktische vaardigheden en zo mogelijk de toepassing van die twee in de praktijk. Uit gesprekken komen zaken naar voren als het hebben van inhoudelijke kennis van strategisch HRM, toekomstgericht bezig zijn, krachten en belangen aanvoelen, het beschikken over consultancy vaardigheden en bedrijfskundig inzicht. Wat er exact getoetst moet gaan worden, hangt af van de BoKS die door de markt gezamenlijk opgesteld dient te worden.

Hoe certificeren?

Er dient één instantie verantwoordelijk te zijn voor toetsing van de criteria van het certificaat. Vanuit het al eerder genoemde gebrek aan uniformiteit van HR opleidingen, is het wenselijk om te komen tot een certificeringstraject waarbij de toetsing van kennis, vaardigheden en gedrag uniform geschiedt, en niet afhankelijk is van de verschillende werkwijzen van meerdere toetsende instanties. Hamm & Early stellen dat er een probleem ontstaat indien er meerdere instanties certificeringstrajecten aanbieden voor één en dezelfde beroepsgroep, en daarbij verschillende criteria gebruiken.³⁸ In Nederland lijkt de Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement en Organisatieontwikkeling de aangewezen organisatie om deze rol te vervullen. In de praktijk kan zij deze rol onderbrengen bij een werkorganisatie of derde partij, maar de Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement en Organisatieontwikkeling dient de kwaliteit van toetsing te waarborgen. Gezien de rol die deze organisatie binnen het HR vakgebied heeft, is zij de partij die de verschillende betrokken partijen – klanten, adviseurs, opleiders, wetenschap – bij elkaar kan krijgen, ook ten behoeve van het gezamenlijk opstellen van de BoKS.

Certificering dient te geschieden op basis van vrijwilligheid. De toetsing zorgt voor een zekere drempel; de adviseur dient over een bepaald niveau aan kennis, vaardigheden en gedrag te beschikken om gecertificeerd te worden. Het is niet noodzakelijk en ook niet wenselijk dat elke adviseur opgaat voor het certificaat HR Business Partner. Doel van het certificaat is om een bepaalde mate van kwaliteit te waarborgen. Dat lukt alleen indien de lat niet te laag komt te liggen. Tegelijkertijd dienen de criteria voor certificering te gaan over kwaliteit en niveau van kennis, vaardigheden en gedrag, en niet over financiële drempels of anderszins manieren om individuen uit te sluiten van certificeringstrajecten.

Voorts heeft certificering alleen toegevoegde waarde als er een manier van permanente educatie wordt ingebouwd, waarbij de adviseur elk jaar zijn of haar kennis, vaardigheden en gedrag moet laten toetsen aan de op dat moment voor het certificaat geldende criteria om het certificaat te behouden.

3.4. Bestaande certificering binnen het vakgebied P&O

Op het openbare internet is bijzonder weinig informatie te vinden over het certificeren van P&O-ers in Nederland. Een enkel artikel is er aan gewijd en boeken zijn er niet over te vinden. Wel is informatie te vinden in de universiteitsdatabanken. Veel van deze informatie komt uit de Verenigde Staten, het Verenigd Koninkrijk en Canada, landen waar een certificering voor P&O-ers bestaat. Daarnaast is er in Nederland wel informatie te vinden over het certificeren van andere beroepsbeoefenaren, zoals de organisatieadviseurs en de agrarische bedrijfsadviseurs. De ervaringen die zijn opgedaan in en buiten Nederland met betrekking tot certificering kunnen waardevolle inzichten

³⁸ Noble (2005:28)

geven voor volgende stappen in Nederland ten behoeve van het HR Business Partner certificeringstraject en zullen daarom kort worden aangegeven.

In het buitenland

In de Verenigde Staten bestaan er verschillende certificaten op het gebied van HR.³⁹ Zo kent men de Professional in Human Resources (PHR), de Senior Professional in Human Resources (SPHR) en de Global Professional in Human Resources (GPHR). De PHR richt zich op HR professionals die zich voornamelijk in de operatie begeven en de SPHR richt zich op de meer strategisch adviserende professionals. De GPHR tenslotte is gericht op het certificeren van het werken in wereldmarkten binnen internationale organisaties. Deze certificering wordt behaald door het afleggen van examens met meerkeuzevragen. Er wordt niet getoetst middels bijvoorbeeld casussen, supervisie of trainingen. Uit onderzoek blijkt dat gecertificeerden in Amerika aangenomen worden op hogere P&O functies dan niet gecertificeerde P&O-ers.⁴⁰ In het Verenigd Koninkrijk houdt het Chartered Institute of Personnel and Development zich bezig met certificatie. Daarbij wordt gecertificeerd op vier vlakken: Support-level Standards, Practitioner-level Standards, Advanced Practitioner Standards en Business Awareness and Advanced Professional Study.⁴¹ Ook Canada kent ook een certificaat voor HR adviseurs, genaamd Certified Human Resource Professional (CHRP), en in onder andere Duitsland wordt dit onderwerp momenteel onderzocht door de Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGPF).

In Nederland

Uit initiatieven in het verleden blijkt dat het lastig is om certificering van beroepsgroepen van de grond te krijgen. Er is verschil van mening over wat er dan gecertificeerd moet worden, op welke manier en door wie. Ook wordt door hogescholen en universiteiten aangegeven dat zij de certificerende partij zijn, gezien het huidige opleidingsaanbod voor het vakgebied HR. Er wordt dan ook gesteld dat bedrijfsleven en opleiders zodanig moeten samenwerken dat het curriculum van de opleidingen meer is afgestemd op wat de markt vraagt van de hedendaagse P&O-er. Uiteraard komt er dan een ander probleem om de hoek kijken: er is niet één soort P&O-er. De reguliere opleidingen leiden op tot generalistische P&O deskundigen, die weliswaar hun eigen voorkeuren en affiniteit hebben met specialiteiten als recruitment, loopbaanbegeleiding of compensation & benefits, maar het past niet in een reguliere opleiding om specialistische beroepsprofielen te certificeren, waarvan de HR Business Partner er één zou kunnen zijn.

De Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement en Organisatieontwikkeling (NVP) heeft het certificeren op de agenda staan. Momenteel is binnen deze beroepsorganisatie een commissie bezig met het opstellen van een gedragscode voor de P&O beroepsgroep. Deze gedragscode wordt als

³⁹ HR Certification Institute, www.hrci.org, geraadpleegd op 21-2-2009.

⁴⁰ Aguinis et al. (2005:160)

⁴¹ Chartered Institute of Personnel and Development (2004:8-10)

basis gezien om te komen tot de volgende stappen die moeten leiden tot verdere professionalisering van de beroepsgroep. Als tweede stap wil de NVP betrokken zijn bij bestaande en nieuwe opleidingen op het gebied van P&O, zowel op MBO, HBO als WO niveau. Dit wil zij doen door intensief een bijdrage te leveren aan de opzet van het curriculum en de inhoud van de onderdelen en door het certificeren van opleidingen die voldoen aan de door de NVP op te stellen criteria, welke door de NVP worden opgesteld in samenspraak met P&O-ers, klanten en opleiders. Op die manier wordt een keurmerk in het leven geroepen, waarmee de opleider kan aantonen dat de opleiding voldoet aan de door de beroepsorganisatie opgestelde kwaliteitseisen. De derde stap is het accrediteren van individuele P&O-ers. Op basis van vrijwilligheid kan een individu besluiten om op te gaan voor accreditatie door de beroepsorganisatie, waarbij te denken valt aan een systeem van permanente educatie, zoals dat ook bij andere beroepsbeoefenaren bestaat. De discussie over het voorgaande wordt op dit moment zowel binnen de NVP als met andere *stakeholders* gevoerd.

Hoe nu verder

Zoals hierboven uitgelegd is er dus veel ervaring met certificering in het buitenland. Daarnaast is de Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement en Organisatieontwikkeling bezig met het opstellen van een gedragscode voor de gehele P&O beroepsgroep, gevolgd door het certificeren van opleidingen en als derde stap het accrediteren van individuele P&O-ers.

In Nederland kan lering worden getrokken uit de ervaringen met certificering in het buitenland. Vervolgens kan, op het moment dat individuele accreditatie van P&O-ers een feit is, een vervolgstap gezet worden: het certificeren van specifieke rollen binnen de HR functie. Of het wenselijk is om het certificeren van de HR Business Partner daarmee afhankelijk te maken van de voortgang van de inrichting van het accreditatietraject zal nader onderzoek moeten uitwijzen.

4. Conclusies en aanbevelingen

In de voorgaande hoofdstukken is de rol van HR Business Partner besproken en summier wat er voor die rol noodzakelijk is goed te functioneren in de praktijk. Vervolgens is certificering uitgebreid aan bod gekomen, waarbij gekeken is naar wat de toegevoegde waarde is van certificering voor de rol van de HR Business Partner. In het voorliggende hoofdstuk passeren de bevindingen andermaal de revue.

HR Business Partner

Eén van de rollen die een P&O adviseur kan hebben is die van HR Business Partner, de rol die in deze scriptie centraal staat. Binnen deze scriptie wordt onder de HR Business Partner verstaan de HR adviseur die op strategisch niveau opereert en daarbij adviseur is voor de CEO van een organisatie. De HR Business Partner staat de CEO van een organisatie terzijde, op gelijke wijze als de CFO. Een volwaardige strategische gesprekspartner als de HR Business Partner moet aan de directietafel zitten. De HR Business Partner moet zich niet beperken tot het volgen van de reeds genomen besluiten.

Terwijl er de laatste jaren een steeds grotere wens is naar HR Business Partners, die strategisch mee kunnen denken en daartoe een breder blikveld en een uitgebreidere kennis hebben dan alleen HR, blijkt uit meerdere onderzoeken dat de gemiddelde P&O adviseur in beginsel niet voldoet aan de eisen die gesteld worden aan een HR Business Partner. Binnen organisaties gaan HR afdelingen meer focussen op strategische zaken, verbeterde dienstverlening en het beheersen en verlagen van kosten. Organisaties waarbij de HR afdeling deze verandering ondergaat, merken op dat voornamelijk de vaardigheden van de aanwezige HR medewerkers deze transformatie in de weg staan.

Certificering

Nu vastgesteld is dat de rol van HR Business Partner door de markt gevraagd wordt en tegelijkertijd is benoemd dat het overgrote deel van de HR adviseurs momenteel niet geschikt is voor deze rol, kan geconcludeerd worden dat er iets moet gebeuren om geschikte HR Business Partners te kunnen onderscheiden, zodat duidelijk is welke adviseurs geschikt zijn voor deze voor veel organisaties nog nieuwe rol. Certificering kan hier een belangrijke rol in spelen. Certificering is niet het enige dat noodzakelijk of mogelijk is om de rol van HR Business Partner te vervullen binnen organisaties. Deze scriptie focust echter specifiek op de vraag wat certificering kan toevoegen aan de (vervulling van de) rol van de HR Business Partner. Certificering is een traject waarin getoetst wordt of iemand voldoet aan vooraf opgestelde criteria. Bij het voldoen aan deze criteria wordt een certificaat uitgereikt, dat een beperkte geldigheidsduur heeft. Men is daarmee gecertificeerd en wordt als zodanig opgenomen in een landelijk register.

Het invoeren van certificering voor de specifieke rol van HR Business Partner, dient in potentie meerdere doelen en kan meerdere effecten te weeg brengen:

- Onderscheiden als individu

Certificering als HR Business Partner biedt de mogelijkheid om je als individu te onderscheiden van het grote aanbod aan P&O adviseurs. Het is bekend dat het hebben van een bepaald certificaat een signaal afgeeft naar potentiële werkgevers over de kwaliteiten van de betreffende persoon. Door ambitieuze P&O-ers kan het beschikken over een gezaghebbend keurmerk ervaren worden als een stuk erkenning. Het willen voldoen aan certificering geeft ook een helder signaal aan de werkgever en collega's dat dit individu zichzelf uitdaagt om te voldoen aan door de markt gestelde criteria ten aanzien van zijn beroepsuitoefening. Het geeft het individu de mogelijkheid om te leren en professioneel te groeien naar een door de markt opgesteld kwaliteitsniveau. Specifiek in economisch mindere tijden wordt gekeken naar iemands competenties, ervaring en getoonde kennis. Het beschikken over een erkend en gewaardeerd certificaat kan juist dan een verzekering zijn voor de carrière van het individu.

Voor personen die geen HR-gerelateerde opleiding hebben gevolgd, kan certificering gelden als een alternatief om kennis en vaardigheden aan te tonen.

- Onderscheiden als bureau

Een bureau dat dienstverlening op het gebied van HR verzorgt voor haar klanten, kan aantonen dat zij gecertificeerde adviseurs in dienst heeft. Dit geeft het bureau een mogelijke voorsprong op andere bureaus. Certificering kan werken als een signaal dat het betreffende bureau voldoet aan gezaghebbende criteria: een opdrachtgever mag daardoor vertrouwen hebben in het bureau.

- Vereenvoudigen selectie door werkgevers

Een uniform certificaat dat iets zegt over het niveau en de actualiteit van kennis, vaardigheden en gedrag van de betreffende adviseur, kan het voor een potentiële werkgever eenvoudiger te maken om de juiste persoon te selecteren. Iemand die beschikt over een relevant en in de markt erkend certificaat kan daarmee een voorsprong hebben op anderen die niet beschikken over dit certificaat.

- Toegevoegde waarde van HR

De CEO zal, ondersteund door het certificaat als keurmerk, de juiste persoon weten te selecteren voor de functie van HR Business Partner. Deze gecertificeerde HR Business Partner levert een belangrijke bijdrage aan de totstandkoming en uitvoering van de strategie van de organisatie. De CEO ervaart toegevoegde waarde en dat straalt mogelijk af op de gehele HR discipline binnen de organisatie. De CEO en CFO zien in de HR Business Partner iemand die de business van de organisatie begrijpt, en op hetzelfde niveau als henzelf mee kan praten, met specifieke kennis

van human resource management. Door deze ervaren toegevoegde waarde verdient de HR Business Partner zijn of haar plek aan de directietafel. P&O krijgt daardoor bij de CEO en de CFO een hoger aanzien, dat ook afstraalt op de gehele P&O discipline binnen de organisatie. Certificering kan daarmee ook bijdragen aan een upgrading van de gehele beroepsgroep.

- **Internationale zichtbaarheid**

In het buitenland bestaan al jaren vormen van certificering op het gebied van HR. Door de invoering van een uniform certificaat in Nederland, is in het buitenland duidelijk wat de criteria zijn voor dat certificaat. Op die manier wordt het voor het buitenland eenvoudiger om inzicht te krijgen in het niveau en de kwaliteit van kennis, vaardigheden en gedrag van individuen die beschikken over dit certificaat. Dit kan ertoe bijdragen dat Nederlanders een internationaal (h)erkend certificaat kunnen tonen indien zij een functie in het buitenland ambiëren. Vergelijking tussen landen wordt eenvoudiger en kan bijdragen aan de verdere doorontwikkeling van certificeringstrajecten in al die landen en van de rol van HR Business Partner.

Hoe verhoudt certificering zich tot bestaande opleidingen?

Ten opzichte van reguliere opleidingen bestaat een toegevoegde waarde. Aangezien reguliere opleidingen niet opleiden tot de HR Business Partner die in de markt wordt gewenst, en de post-HBO en postacademische opleidingen geen uniform curriculum hebben, is er ruimte voor een uniform instrument dat duidelijkheid schept en breed gedragen wordt in de markt. Dit instrument is certificering.

Kanttekeningen bij certificering

Er is gefundeerde kritiek, die dient te worden meegenomen bij het inrichten van het certificeringstraject. Deze kritiek richt zich op de kosten, de bureaucratie en wat en hoe er wordt getoetst. Ook wordt de vraag gesteld of certificering een reëel beeld geeft van competenties en hoe certificering zich verhoudt tot reguliere opleidingen. Ten slotte bestaat er de mogelijkheid dat certificering primair gericht is op het uitsluiten van (nieuwe) beroepsbeoefenaars. Als rekening wordt gehouden met bovenstaande kritiek blijft de stelling overeind dat certificering toegevoegde waarde heeft voor de HR Business Partner.

De inrichting van certificering

Deze scriptie richt zich niet op een advies over hoe certificering er exact uit zou moeten zien en wat er gecertificeerd dient te worden. Wel zijn er in hoofdstuk 3.3 enkele suggesties gegeven. Zo is het niet haalbaar een voor de gehele beroepsgroep geldend certificeringstraject te creëren waarbinnen wordt getoetst op kennis en vaardigheden. Het vakgebied HR is daarvoor te breed. Toetsing en certificering van kennis en vaardigheden dient daarom plaats te vinden op het niveau van specifieke

rollen binnen HR, zoals voor de adviseur *compensation & benefits* of voor een *recruiter*. De rol van HR Business Partner is één van de rollen binnen HR. Voor deze rol is het gezien de afbakening mogelijk een *Body of Knowledge and Skills* (BoKS) op te stellen. Deze BoKS is een beschrijving van de rol van de HR Business Partner binnen een organisatie en voornamelijk de voor de vervulling van die rol noodzakelijke kennis en vaardigheden. Het biedt een basis voor toetsing van deze kennis en vaardigheden binnen een certificeringstraject. De BoKS dient opgesteld te worden in samenspraak tussen de Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement en Organisatieontwikkeling, klanten, adviseurs en (commerciële) opleidingsinstituten. Inhoudelijk is het een uitdaging om een combinatie aan te brengen tussen de toetsing van theoretische kennis, praktische vaardigheden en zo mogelijk de toepassing van die twee in de praktijk. Wat er exact getoetst moet gaan worden, hangt zoals gezegd af van de BoKS die door de markt gezamenlijk opgesteld dient te worden.

Gezien het in 3.2.3 genoemde gebrek aan uniformiteit van HR opleidingen, is het wenselijk om te komen tot een certificeringstraject waarbij de toetsing van kennis, vaardigheden en gedrag uniform geschiedt, en niet afhankelijk is van de verschillende werkwijzen van meerdere toetsende instanties. Er dient één instantie verantwoordelijk te zijn voor toetsing van de criteria van het certificaat. In Nederland lijkt de Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement en Organisatieontwikkeling de aangewezen organisatie om deze rol te vervullen. Gezien de rol die deze beroepsorganisatie binnen het HR vakgebied heeft, is zij de partij die de verschillende betrokken partijen – klanten, adviseurs, opleiders, wetenschap – bij elkaar kan krijgen ten behoeve van het gezamenlijk opstellen van de BoKS, op basis waarvan toetsingscriteria opgesteld kunnen worden en een certificeringstraject ingericht kan worden.

Bestaande certificering binnen het vakgebied HR

In de Verenigde Staten bestaan er verschillende certificaten op het gebied van HR. Uit onderzoek blijkt dat gecertificeerden in Amerika aangenomen worden op hogere P&O functies dan niet gecertificeerde P&O-ers. In het Verenigd Koninkrijk houdt het Chartered Institute of Personnel and Development zich bezig met certificatie, en ook Canada kent een certificaat voor HR adviseurs, genaamd Certified Human Resource Professional (CHRP), en in Duitsland wordt dit onderwerp momenteel onderzocht door de Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGPF). In Nederland heeft de Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement en Organisatieontwikkeling (NVP) het certificeren op de agenda staan. Momenteel is binnen deze beroepsorganisatie een commissie bezig met het opstellen van een gedragscode voor de P&O beroepsgroep. Deze gedragscode wordt als basis gezien om te komen tot verdere stappen die moeten leiden tot verdere professionalisering van de beroepsgroep.

Aanbeveling

Uit het voorgaande blijkt dat certificering van de HR Business Partner een grote toegevoegde waarde kan hebben voor de beroepsgroep. De beroepsorganisatie NVP heeft al verschillende stappen genomen in de professionalisering van de beroepsgroep. Certificering van de HR Business Partner is de volgende te nemen stap. Daarbij dienen de visies van verschillende *stakeholders*, ervaringen met certificering van andere beroepsgroepen in Nederland en ervaringen met HR-certificering in het buitenland betrokken te worden. De in deze scriptie opgedane inzichten kunnen een startpunt vormen voor nader onderzoek, met als eindresultaat: certificering van de HR Business Partner.

Bronnen

Literatuur

- Acerta. (2008). “Goed HRM vanuit de klant”. Webchat d.d. 26-9-2008 met D. Ulrich op www.ikgavoorhr.be, geraadpleegd op 21 februari 2009.
- Aguinis, H., S.E. Michaelis, N.M. Jones. (2005). “Demand for Certified Human Resources Professionals in Internet-Based Job Announcements”. *International Journal of Selection and Assessment*, 13(2), 160-171.
- Bakker, Pauline. (2006). “Certificering van P&O-ers is nodig voor hun nieuwe rol”. *Intermediair PW jrg.2006(19)*, geraadpleegd op www.intermediairpw.nl op 16 februari 2009.
- Baroncini, B. (2008). “HR-professional meer als businesspartner”. *P&O Actueel*. 2 mei 2008, geraadpleegd op www.penoactueel.nl/management op 9 februari 2009.
- Becker, B.E., M.A. Huselid, D. Ulrich. (2001). *The HR Scorecard – Linking people, strategy, and performance*. Boston MA, Harvard Business School Press.
- Boon, W. (2005). *Interim-management en Professionalisering – Een beroepsgroep op zoek naar kwaliteit*. Rotterdam, Cochlea Project bv.
- Boselie, J.P.P.E.F. (2007). “HR Professional als Business Partner”. *Tijdschrift voor HRM*, 10(3), 34-51.
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2004). *Professional Standards*. London, CIPD.
- Cohen, D. (2001) “Is Certification In Your Future”. *HR Magazine*. Geraadpleegd op http://findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_6_46/ai_76940971 op 13 maart 2009.
- Groot, B. de (2008). *Veel succes in HRM! – HR is een personality game. Durf je te onderscheiden*. Uit: *nieuwsarchief Ebbinge & Company*, www.ebbinge.nl, geraadpleegd op 9 februari 2009.
- Herold, M. (n.d.). “De P&O-er als graduate member”. www.managementissues.com, geraadpleegd op 12 februari 2009.
- Honigh, M., M.R. Hunink. (1992). “Adviseurs met keurmerk – Certificering van organisatie-adviesbureaus”. www.bestuurskunde.nl, geraadpleegd op 12 december 2008.
- HROA, ADP. (2008). *2008 Global HR Transformation Report*. www.hroa.org, geraadpleegd op 13 maart 2009.
- Jorritsma, E. (2008). “De plaats van HRM in de organisatie”. *NRC Focus*, Q4 2008(1), 80-85.
- Klane, J. (1996). “Mandatory continuing education: how can we make it better”. *Occupational Health & Safety*, 65(12), 42-44.

- Klie, S. (2008). "CHRP should have business component: Survey". Canadian HR Reporter. Toronto: Dec 1, 2008. 21(21), 14.
- Kluytmans, F. (2008). Bedrijfskundige aspecten van HR. Groningen/Houten, Noordhoff Uitgevers.
- Luth, H.A. (2008). De domeinclaim van organisatieadviseurs – Een rechtseconomische analyse van de domeinclaim van beroepsgroepen met als focus: de organisatieadviseur. Rotterdam, Erasmus Universiteit Rotterdam, masterscriptie.
- Noble Jr., A.P. (2005). Determining the Effectiveness of the International Public Management Association for Human Resources Certified Professional Certification Program in Assisting HR Managers in Performing the Responsibilities of Their Job. North Carolina State University, dissertation.
- Projectgroep 'Meer Focus op Externe Inhuur' (2005). Toolkit Externe Inhuur. Wanneer, waarom en hoe? Den Haag, Ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties. <http://www.minbzk.nl/actueel/111266/publicaties-in-kader>, geraadpleegd op 8 maart 2009.
- Redactie Managersonline. (2008). "Wordt HR-manager straks CHCO? – Nieuwe rol HR vereist nieuw denken over HR". www.managersonline.nl, geraadpleegd op 17 maart 2009.
- Robberts, J. (2002). "Key certifications grow in value". Computer Reseller News. (1001), 56-58.
- Schori, R. (2008). "What are the 3 core competencies of an HR Business Partner?". www.linkedin.com, HR Business Partner Network, geraadpleegd op 9 februari 2009.
- Tabak, J., M. van Beek. (2006). "Nieuwe HR-professional volgt ander carrièrepad – Opleidingen missen de boot: HR-rollen veranderen snel". Gids voor Personeelsmanagement 85(7/8) 13-18.
- Towers Perrin. (2007). Return on Human Capital (RoHC) – Towers Perrin Pulse Survey 2007. Amsterdam, Towers Perrin.
- Ulrich, D. (1997). Human Resource Champions. Boston, Harvard Business School Press, MA.
- Vereniging Agrarische Bedrijfsadviseurs. "Certificering door de Vereniging Agrarische Bedrijfsadviseurs". www.vabnet.nl, geraadpleegd op 12 december 2008.
- Waleson, N. (2009). Pamflet – Het grote verhaal van Fontys Hogeschool HRM en Psychologie (concept).
- Weidema, N. (2007). "Geen tijd voor Calimero - Aanstormende p&o'ers als geweten van de organisatie". Intermediair PW, www.intermediairpw.nl, geraadpleegd op 4 maart 2009.
- Wiley, C. (1992). "The wave of the future: certification in human resource management." Human Resource Management Review. 2(2) 157-170.
- Wiley, C. (1999). "A comparative analysis of certification in human resource management". The International Journal of Human Resource Management. 10(4), 737-762.

Websites

- Orde van Organisatiekundigen en -adviseurs (Ooa), www.ooa.nl, geraadpleegd op 6 maart 2009.
- Nederlands Mediation Instituut, www.nmi-mediation.nl, geraadpleegd op 10 maart 2009.
- HR Certification Institute, www.hrci.org, geraadpleegd op 21 februari 2009.
- NVP, www.nvp-plaza.nl, geraadpleegd op 22 december 2008.

Geraadpleegde personen

Beek MA MSc, Maarten van

HR Director, Unilever Food Solutions Latin America

Bergh, dr. Filip S. van den

Consultant HR Strategy, Berenschot Groep

Bolweg, prof. dr. Joep F.

Hoogleraar HRM, Vrije Universiteit Amsterdam

Consultant HR Strategy, Berenschot Groep

Lid HR Codecommissie, Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement en Organisatieontwikkeling

Bruinzeel BSc MBA, Frans L.W.

Senior Consultant & Partner, Challenge Group

Voorzitter Sectie Internationaal, Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement en Organisatieontwikkeling

Davits, drs. Gabriëlle F.P.M.

Voorzitter raad van bestuur, Van Nynselgroep

Graaf, mr. Fons M.M. de

Teamleider Personeel en Arbeid Tilburg, Fontys Hogeschool HRM en Psychologie

Haen, mr. Pieter W.M.

Vice President, European Association for People Management

Vicevoorzitter, Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement en Organisatieontwikkeling

Managing partner, Duurstede Group Recruiters

Huijzer, drs. Hylke

Director HR, Strukton Rail

Luth LL.M MSc, Hanneke A.

Promovendus, Rotterdam Institute for Law and Economics, Erasmus Universiteit Rotterdam

Meeuwsen, drs. Eric A.M.

Beheerder FWG-systeem/-methodiek, FWG⁴²

Rens, Stephan H.J.

Interim manager / business consultant, Rabobank Nederland

Veldhuis MSc, Hilde

Consultant HR Strategy, Berenschot Groep

Waleson, mr. Nus A.

Directeur Fontys Hogeschool HRM en Psychologie

Lid Landelijk Opleidingsoverleg Personeel & Arbeid (LOPA)

Wallach, Henk W.

Bureaumanager Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement en
Organisatieontwikkeling

⁴² FWG: Functiewaardering Gezondheidszorg