

Trends in HR

HR heeft in de afgelopen 10 jaar een lange weg afgelegd. Komend vanuit de traditionele administratieve afdeling heeft HR hard gewerkt aan een vernieuwing van de eigen dienstverlening, met als doel een betere invulling van de strategische en tactische rol. De administratieve dienstverlening werd geoptimaliseerd en zo (kosten)efficiënt mogelijk ingericht. Nu de meeste organisaties deze basisdienstverlening op orde hebben, kan de aandacht gericht worden op de strategische en tactische ondersteuning van de business. De externe factoren, de steeds complexer wordende omgeving, bieden daar alle aanleiding toe: bedrijven moeten hun interne krachten bundelen om zich te onderscheiden en te overleven in de turbulente wereldeconomie. HR neemt het voortouw in het benoemen van de ontwikkelingen, als een cruciale ondersteuning van de bedrijfsvoering, die een rol spelen bij het nemen van zakelijke beslissingen.

Het begin van een nieuw jaar is een goed moment om stil te staan bij de invulling van de werkzaamheden en plannen te maken. Passen de HR speerpunten nog bij de doelstellingen van de business? Of gaan de externe ontwikkelingen zo snel dat het nodig is de doelstellingen kritisch onder de loep te nemen zodat de organisatie nieuwe uitdagingen het hoofd kan bieden? In dit artikel willen wij HR uitdagen om hierover na te denken door de belangrijkste externe factoren te benoemen en die vervolgens te vertalen naar mogelijke speerpunten voor HR in 2008.

Externe factoren

Als we kijken naar de externe factoren, dan denken wij de onderstaande factoren invloed op de bedrijfsvoering, de bedrijfsstrategie en dus op de HR strategie. De mate waarin is uiteraard voor ieder bedrijf verschillend en afhankelijk van de bedrijfspositie en moet geëvalueerd worden.

1. Economisch:
 - a. De werkloosheid in Nederland is historisch laag.
 - b. De onrust op de financiële markten leidde in januari tot een wereldwijde beurscrash.
2. Demografisch:
 - a. Vergroening (gen X en Y)
 - b. Vergrijzing (baby boomers)
3. Het Nederlandse bedrijfsleven verandert van een kapitaalintensieve in een kennisintensieve economie. Waar kapitaal eigendom is van een bedrijf, berust het eigendom van kennis bij een individu.
4. Globalisatie: de technische mogelijkheden stellen ons in staat om veel werk uit te laten voeren waar de meeste kennis voorhanden is, of waar de prijs het laagst is. Termen als nearshoring, offshoring en outsourcing beschrijven dit verschijnsel.
5. Partnerships: Bedrijven gaan op projectbasis partnerships aan met andere bedrijven (denk aan Philips en Sara Lee voor de Senseo) en soms ook met concurrenten. De scheidslijnen tussen bedrijven vervaagt.
6. Compliancy: Bedrijven, met name beursgenoteerde bedrijven moeten aan steeds meer regels voldoen om te mogen opereren.

Om als HR adequaat in te spelen op deze trends is het van cruciaal belang om de ontwikkeling van de organisatie te plaatsen in de context van deze externe trends: als de organisatie in een *downsizing* traject zit, is vergroening misschien niet zo'n heel groot probleem. En een krappe arbeidsmarkt heeft een ander effect op een bedrijf dat aan *customer intimacy* doet, dan op een bedrijf dat *operational excellence* als belangrijkste drijfveer heeft. De rol van HR is uiteraard om die speerpunten te kiezen die passen bij de combinatie externe factoren en interne ontwikkeling en die de groei van de organisatie versterken. In het vervolg van dit artikel zullen wij de HR trends die wij waarnemen toelichten. De urgentie en toepasbaarheid van deze trends op de eigen organisatie zullen voor iedereen verschillend zijn.

Talent management

De mate waarin de organisatie kan reageren op de externe kansen en bedreigingen wordt meer dan ooit bepaald door het aanwezige talent; de kennis en vaardigheden van de personeelsformatie en de manier waarop de organisatie deze kennis en vaardigheden weet in te zetten om waarde te creëren. Bij adequaat talent management zijn de belangen van de medewerker en de organisatie op een goede manier op elkaar afgestemd, in beider voordeel. Dat betekent dat de medewerker over de juiste competenties beschikt en dat de organisatie voldoende kansen biedt om zich verder te ontwikkelen.



De talentcyclus (zie illustratie) draait om het in kaart brengen van de benodigde competentieset, gevolgd door de strategische personeelsplanning. Uit deze personeelsplanning blijkt de relatie tussen de bedrijfsstrategie en de competenties van de (toekomstige) medewerkers: is de bedrijfsstrategie met de huidige set aan competenties haalbaar en succesvol? In de diensteneconomie neemt het belang van kennis toe: als de organisatie niet over de juiste kennis & competenties beschikt, kan de bedrijfsstrategie niet uitgevoerd worden en beïnvloedt dat de toekomst van de onderneming. Kennis wordt op deze manier tot 'bedrijfskapitaal' net zoals een machine. Op basis van de planning kan HR tijdig acties plannen om het overschot danwel tekort aan competenties te ondervangen.

Omdat kennis in het hoofd van de medewerker zit, is het bedrijfskapitaal veel vluchtiger dan in het verleden en zal de organisatie zich meer moeten inspannen om medewerkers aan zich te binden¹. Het denken over medewerkers verandert: waar veel organisaties gewend zijn te denken in groepen medewerkers, wordt differentiatie op grond van schaarse capaciteiten steeds belangrijker: sommige medewerkers zijn nu eenmaal cruciaal voor de bedrijfsvoering. HR zal moeten zorgen dat deze differentiatie voldoende tot uitdrukking wordt gebracht in de beoordelings- en beloningssystematiek, zodat cruciale medewerkers zich gekend en gewaardeerd voelen. Daarnaast moet HR de business ondersteunen bij het zorgdragen voor adequate kennisdelingsmethoden, opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden, zodat voldoende capaciteit beschikbaar is.

Differentiatie is tevens nodig om recht te doen aan carrière- en opvolgingsplanning. Een manager werkt naar stabiliteit in de personeelsformatie, en zal niet altijd geneigd zijn om een goed presterende medewerker door te laten groeien naar een ander bedrijfsonderdeel: dit gaat immers ten koste van de eigen resultaten. Voor het bedrijf als geheel is het belangrijk

¹ Om de vluchtigheid in perspectief te zetten, moet opgemerkt worden dat de onderneming voordeel behaalt door de slimme combinatie van kennis van individuen. Het vertrek van 1 medewerker leidt daarmee niet tot verlies, wel tot het weglekken van kennis.

dat HR de smaakmakers identificeert en deze medewerkers nieuwe kansen blijven krijgen, zeker als zij van een jongere generatie zijn: zij zijn gewend te denken in projecten, en als zij het werk als weinig interessant beschouwen zijn ze zo vertrokken naar een werkgever die een nieuwe uitdaging biedt.

Positionering

Talent zit niet alleen binnen de organisatie, maar ook daarbuiten. Voor HR is hier de rol weggelegd om talent te identificeren, te ontwikkelen en te verbinden aan de organisatie. Om als organisatie in een krappe arbeidsmarkt met schaars talent de dienstverlening te continueren en te innoveren is onderscheidend vermogen van cruciaal belang. Dat geldt zowel voor de markt- als voor de arbeidsmarktpositie. Net zoals je klanten moet overtuigen van de onmisbaarheid van je product of dienst, moet je nieuwe medewerkers overtuigen van je uniciteit en huidige medewerkers binden aan je organisatie. Het gaat hier om positionering: wie je bent en waar je voor staat is belangrijk in de ogen van medewerkers die een groot deel van de week bij de organisatie doorbrengen.

In een krappe arbeidsmarkt is positionering geen eenvoudige zaak: voor de meeste bedrijven is een uitgebreide campagne eenvoudigweg te kostbaar. HR moet een manier vinden om een eenduidig beeld te creëren, zodat binnen en buiten hetzelfde verhaal verteld wordt en de organisatie een eigen identiteit krijgt. Het verhaal dat je op de arbeidsmarkt in wervingscampagnes vertelt, moet kloppen met de binnenkant van je organisatie. Toekomstige medewerkers hebben namelijk genoeg (internet) kanalen tot hun beschikking om het verhaal te checken met de werkelijkheid. Als je een innovatieve digitale campagne op touw zet waarin je gebruik maakt van social networks, multi-media tools etc., dan verwacht de nieuwe medewerker deze manier van werken terug te zien in de interne organisatie. Klopt dat beeld niet met de werkelijkheid, dan wordt het beschouwd als marketing. Met name de nieuwe generaties zijn opgegroeid met marketingtechnieken en prikken daar dwars doorheen.

De positionering wordt bemoeilijkt door het gegeven dat zich voor het eerst in de geschiedenis 4 generaties met soms tegengestelde verwachtingen op de arbeidsmarkt bevinden. Waar babyboomers vaak lange tijd in 1 organisatie doorbrachten en op basis van kennis en ervaring steeds een carrièrestap maakten, zijn de nieuwe generaties minder geneigd een lineair carrièrepad te volgen. Zij willen in korte tijd zo veel mogelijk kennis en ervaring opdoen en vinden het prima om meermaals van pad te wisselen. Daarnaast is het gebruik van kanalen anders: babyboomers reageren op advertenties in gedrukte media, generatie Y is gewend om digitaal te werken en maakt enthousiast gebruik van social networks en aanverwante mogelijkheden (waarschijnlijk zien ze je advertenties niet eens, maar komen ze binnen via een relatie). Omdat de meeste organisaties slechts beperkt budget hebben voor positioneringactiviteiten, moet HR hier slimme keuzes maken. Dat kan alleen als HR een goed inzicht heeft in hoe de toekomstige personeelsformatie eruit moet zien, en hoe deze toekomstige medewerkers benaderd kunnen worden op de arbeidsmarkt. Ook hier geldt dat differentiatie en segmentatie van belang zijn om adequaat te reageren: een social netwerk kan een goede manier zijn om een bepaalde groep aan je organisatie te binden.

Sociale innovatie: slimmer werken

De krapte op de arbeidsmarkt in combinatie met de technische vernieuwingen resulteert in alternatieve mogelijkheden en dwingt organisaties om op een andere manier naar werk te kijken. Sociale innovatie gaat om het vernieuwen van het arbeidsproces, met als doel de arbeidsproductiviteit en de arbeidsparticipatie te verhogen². Sociale innovatie draait o.a. om slimmer werken, het werk anders indelen en organiseren. De tijd dat alle medewerkers naar kantoor kwamen en de dag van 9 tot 5 op dezelfde plaats doorbrengen ligt achter ons, maar slechts weinig organisaties voeren op dit gebied een actief beleid.

² Volgens de definitie van AWWN. Wikipedia stelt: 'hoewel de term *sociale innovatie* meer is ingeburgerd, dekt het begrip *innovatief organiseren* waarschijnlijk beter de lading'.

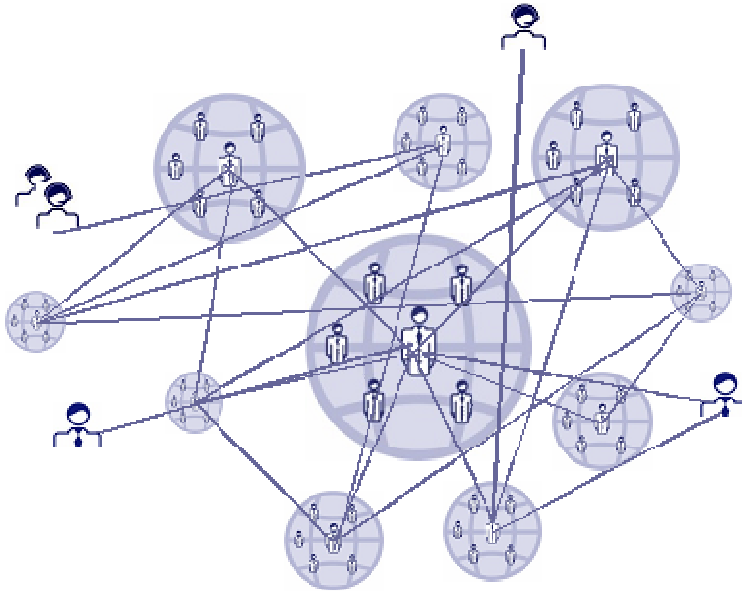
In de IT-branche is het al lang gemeengoed om te werken in virtuele teams, die een opdracht in taken verdelen en die overal ter wereld uitvoeren, zodat er 24x7 gewerkt kan worden. Hoewel dit niet voor alle soorten werkzaamheden opgaat, zal de inzet en verdeling van arbeid steeds flexibeler en projectmatiger worden. De organisatie doet een beroep op kennis op het moment dat zij die nodig heeft. Omdat de kennis bij de medewerker zit, en de medewerker kan kiezen, zal deze minder geneigd zijn om in te stemmen met een traditionele manier van werk, maar zich meer op projectbasis gaan verbinden aan een organisatie.

De afnemende mobiliteit en de vergrijzing drukken op de beschikbaarheid van talent en zorgen dat organisaties versneld alternatieve oplossingen (thuiswerken, flexibele arbeidstijden, levensfasebewust personeelsbeleid) aanbieden om talent aan zich te binden. We constateren hier een merkwaardige paradox: aan de ene kant stellen werknemers hoge eisen aan de balans tussen werk- en privé-leven, aan de andere kant raken werk en privé steeds meer verweven, doordat mensen thuis werken op tijden die hen uitkomt. Sociale innovatie brengt ook flexibilisering van de arbeidsverhoudingen met zich mee: we zien een toename in flexibele contracten, tijdelijke contracten, moeder/vader-contracten en flexibele arbeidsvoorwaarden. Werknemers met ervaring wagen de sprong naar een freelance bestaan, of werken in opdrachtvorm naar een eindresultaat, waarbij de medewerker (binnen grenzen) zelf plaats en tijd kan invullen als het einddoel maar gegarandeerd is. We zien ook organisaties overschakelen naar arbeidscontracten voor bepaalde tijd (bijv 3 jaar), waar bij verlenging nadrukkelijk de employabiliteit van de medewerker bekeken wordt.

Sociale innovatie vereist een omslag in het denken van management en medewerker, en legt de nadruk op het (bege-)leiden van medewerkers (vast én flex) tijdens het proces naar een eindresultaat, in plaats van op de dagelijkse aansturing. Het initiëren van deze verandering en het verankeren van een nieuwe manier van werken in de organisatie zal voor een groot deel door HR georganiseerd moeten worden: hoe beoordeel je bijvoorbeeld de prestatie van de medewerkers als je stuurt op proces en resultaat? Daarnaast moet HR de discussie met betrekking tot arbeidsrelaties, arbeidsvoorwaarden en contracten opstarten: welke medewerkers wil je hoe dan ook aan de organisatie binden met een vast contract, welke competenties huur je in op projectbasis, wat is een acceptabele verhouding tussen flexibele en vaste contracten voor de organisatie en hoe ver wil en kun je gaan in de individualisering van de arbeidsvoorwaarden? Om conflicten te vermijden moet HR duidelijke afspraken afdwingen om te differentiëren en te bepalen wie de kern van de organisatie vormen, wie er net buiten staan maar wel tot het netwerk behoren, maar ook wie er niet onder vallen. Het is de opdracht aan HR om sociale innovatie niet in te zetten als reactie op dreigende problemen (files), maar als nieuwe mogelijkheid waar zowel werknemer als werkgever in een volwassen arbeidsverhouding uitgedaagd worden te innoveren, om zo de arbeidsproductiviteit te verhogen.

Leiderschaps- en organisatieontwikkeling

De grenzen van de organisatie vervagen: afhankelijk van de opdracht kan een andere organisatie zowel concurrent als partner zijn en soms zelfs gelijktijdig. Het gevolg hiervan is dat bedrijven in verschillende samenstellingen samenwerken: soms worden opdrachten door eigen mensen uitgevoerd en soms in een team met een partner en andere externen. Om de organisatie op een goede manier te ontwikkelen is het in kaart brengen van het netwerk van cruciaal belang, maar dit is vooral een business verantwoordelijkheid.



Niet alleen vervagen de grenzen met de externe omgeving: ook de interne omgeving is in toenemende mate aan veranderingen onderhevig. Mede door de invloed van private equity en sourcing strategieën zijn overnames en afsplitsingen aan de orde van de dag, met als gevolg dat het integreren en ontvlechten van bedrijfsonderdelen een constante factor wordt.

Als de grenzen van de organisatie minder duidelijk worden en de organisatie in beweging blijft, is er een sterke behoefte aan leiders met visie, die medewerkers kunnen binden en boeien en voor de organisatie behouden. De rol van HR op dit vlak is evident: zij moet ervoor zorgen dat er voldoende leiders zijn, en dat het leiderschap in voldoende mate ontwikkeld is om deze veranderingen het hoofd te kunnen bieden. Leiding geven in een complexe netwerkomgeving aan een virtueel team verdeeld over verschillende tijdzones en culturen is nu eenmaal van een andere orde dan het managen van een afdeling. De nieuwe businessleiders moeten in hoge mate toegerust zijn om te acteren in complexe, snel veranderende omgevingen. Probleem is dat door de vergrijzing in veel organisaties (in Nederland vooral in de non-profit sector) het huidige management binnen 5 tot 10 jaar niet meer werkzaam zal zijn. Dit is een directe bedreiging voor de groei van een organisatie en legt een grote druk op HR om toekomstige leiders te identificeren en via opvolgingsplanning en leiderschapontwikkeling deze leegte in te vullen.

De veranderingen in de organisatie dwingen HR om zorg te dragen voor een goede afwikkeling ten aanzien van de medewerkers die betrokken zijn bij overnames en afsplitsingen. Veranderingen moeten niet alleen doorgevoerd worden, zij moeten ook beklijven in het gedrag van de medewerkers. Stug doorgaan op de ingeslagen weg leidt tot verstarring en brengt niet de gewenste slagvaardigheid. Het leiden van de veranderingen is cruciaal. Indien HR ervaring heeft met de sourcing binnen de eigen HR kolom, zal dit aanzienlijk bijdragen aan de mate waarin zij omgaat met integreren en ontvlechten.

Sourcing

De geloofwaardigheid van HR als strategische partner staat of valt met de geloofwaardigheid van de eigen HR kolom. Als HR op een zakelijke manier opereert, moet zij er ook voor zorgen dat de eigen afdeling op een zakelijke manier gerund wordt. Nog te vaak beïnvloeden de operationele taken van de HR kolom het vermogen om op strategisch en tactisch niveau te opereren. HR moet het eigen takenpakket nauwlettend in de gaten houden en zorgen dat ze de kolom zo organiseert dat maximale efficiency en effectiviteit bereikt worden. Het inzicht dat HR op een verantwoorde manier omgaat met het beschikbare budget draagt belangrijk bij aan de acceptatie van HR als strategische en tactische partner.

Het uitvoeren van een sourcingstrategie betekent dat elke HR-dienst (of elk HR-proces) geëvalueerd wordt op een aantal criteria, waaronder hoogste kwaliteit, beste uitvoering, laagste kosten en toegevoegde waarde. De HR-dienst wordt vervolgens uitgevoerd door de interne (of externe) dienstverlener die de meeste waarde voor het geld levert. Het integrale aanbod aan diensten en aanbieders dat zo ontstaat wordt ook wel de sourcing mix genoemd. Het gaat om de *mix*: het is een misverstand te denken dat outsourcing de enige optie is. Van belang is om te bepalen welke diensten je levert, en wie die diensten het beste kan uitvoeren.

Overigens constateerde ARINSO in 2005³ na onderzoek dat 81% van de respondenten externe partijen in de HR dienstverlening gebruikt, waarbij een partij incidenteel dan wel structureel een activiteit in de HR dienstverlening verricht. Daarbij stelden wij vast: "Opvallend is dat men zich bij uitbesteding met name richt op de transactionele processen, terwijl men zich bij het inhuren van externe expertise concentreert op processen als personeelsbeleid, opleidingen, werving & selectie en loopbaanadvies: precies die processen waaraan HR professionals in de nieuwe, meer strategische rol tijd willen besteden. Aangezien HR die taken nu door externe experts laat uitvoeren, leidt dit tot de vraag of ze hiervoor kiezen uit tijdgebrek, of als gevolg van een gebrek aan interne expertise?" In het Nederlandse bedrijfsleven blijft het aanbod van kleine, HR-expertise-diensten onverminderd groeien.

Het succes van sourcing staat of valt met het voeren van goed vendor management. In het onderzoek constateerden wij tevens dat slechts 16% van de contracten aan een SLA onderhevig was. Dat vormt een probleem, omdat HR zonder SLA de dienstverlener niet kan aanspreken of afrekenen op de inhoud van de dienstverlening. Daarmee verlies je de grip op de kwaliteit en de uitvoering van de HR dienst. Een ander gevolg is dat je dan onvoldoende inzicht hebt in de dienst, en deze niet kan meebewegen met groei of krimp van de organisatie. Goed vendor management zorgt ervoor dat HR begrijpt wat de leverancier van de HR dienst voor ogen heeft, maar belangrijker, dat de leverancier begrijpt hoe de organisatie verandert en hoe de dienst daarop aangepast moet worden. De kennis die HR op deze manier opdoet kan zij binnen de organisatie aanwenden in sourcingtrajecten van andere bedrijfsonderdelen.

Ken- en stuurgetallen

Als (turbulente) ontwikkelingen in de externe omgeving leiden tot aanpassingen in de organisatie, moeten die gebaseerd zijn op betrouwbare gegevens en analyses. Dit om te voorkomen dat de organisatie voortdurend reageert op veranderingen ten koste van de eigen koers. Voor HR betekent dit dat zij goed inzicht heeft en geeft in de ken- en stuurgetallen ten aanzien van de personeelsformatie, en tevens dat zij business scenario's kan ondersteunen met behulp van deugdelijke analyses.

In de afgelopen jaren hebben veel HR organisaties de tijd genomen om geïntegreerde backendsystemen in te richten (soms ook door compliancy wetgeving gedwongen), voorzien van dashboards en warehouse oplossingen. Doordat in deze systemen de informatie op eenduidige wijze geregistreerd wordt, dragen de systemen belangrijk bij aan het inzicht op de personeelsformatie. De vraag van de business ten aanzien van ken- en stuurgetallen wordt door HR steeds beter geadresseerd.

De volgende stap is het verwerken van deze ken- en stuurgetallen in scenario's en analyseren van de consequenties. Daarnaast heeft de business behoefte aan complexere getallen op het gebied van productiviteit: utilization, bijdrage (contribution), opbrengst en winst. HR moet hier nog een stap maken om de business vraag naar adequate analyses op de ken- en stuurgetallen in te vullen. Deze analyses zijn echter van cruciaal belang zijn voor het succes van de bedrijfsstrategie en het volwaardig invullen van de strategische partnerrol.

³ HR in beweging, wat beweegt HR? Op weg naar een nieuwe HR dienstverlening. ARINSO/Reed Business 2005

Een voorbeeld ter illustratie: Vorig jaar wilde een klant een nieuwe locatie openen aan de andere kant van het land. Zij dachten zo de toenemende krapte op de arbeidsmarkt te ontlopen en wilden dicht bij een aantal grote afnemers zitten. De afspraken met de gemeente waren vergevorderd en de onderhandelingen met de projectontwikkelaar gestart. Ondertussen nam HR het initiatief om een arbeidsmarktanalyse uit te voeren, waaruit bleek dat door de vergrijzing in deze regio binnen 5 jaar onvoldoende gekwalificeerde medewerkers (met de vereiste kennis en certificeringen) beschikbaar waren, en het geen optie was om medewerkers te laten verhuizen. De kans was groot dat de nieuwe locatie hooguit op halve capaciteit kon draaien. Deze constatering leidde ertoe dat het hele project werd afgeblazen en een dure mislukking werd voorkomen.

Een aandachtspunt bij ken- en stuurgetallen zijn de best-of-breed oplossingen. Aan de betrouwbaarheid van managementinformatie liggen heldere en eenduidige gegevensdefinities ten grondslag. Bij het verspreiden van gegevens over meerdere oplossingen, wordt door de verschillen in de onderliggende datavelden het handhaven van die definities steeds lastiger. Als je gegevens niet kunt delen, kun je ze ook niet consolideren. HR moet bij het in kaart brengen van het systeemlandschap en de uitbreidingen daarop nadrukkelijk oog hebben voor deze dimensie.

Conclusie

In de voorgaande paragrafen hebben wij getracht in kaart te brengen welke externe factoren wij in de markt zien en die te vertalen naar HR trends. Wat kun je hier als HR-professional nu mee?

Het is beslist niet de bedoeling om de beschreven HR trends 1-op-1 te vertalen naar de eigen organisatie en de eigen HR dienstverlening in het komende jaar. Het gevaar daarbij is, dat deze trends geen recht doen aan de huidige situatie van de eigen organisatie, en HR in haar streven om strategisch te werken de plank volledig mis slaat.

Een gedegen inhoudelijke analyse, gebaseerd op de kansen en bedreigen in de externe omgeving en afgezet tegen de zwaktes en sterkten van de interne organisatie levert meer inzicht op in welke speerpunten HR op moet pakken om de business verder te helpen. Hiervoor zijn diverse methoden beschikbaar⁴.

Het allerbelangrijkste advies dat wij HR mee kunnen geven om de strategie te bepalen: als we aannemen dat voor de meeste Nederlandse kennisintensieve bedrijven het personeelsbestand (workforce) beschouwd kan worden als bedrijfskapitaal, dan is het de hoogste tijd dat HR het management van de organisatie pro-actief gaat voorzien van betrouwbare gegevens en adequate analyses en voorspellingen over dat kapitaal ter ondersteuning van de bedrijfsstrategie. Het gaat dan om toegankelijke informatie met betrekking tot de populatie, de toekomstige verwachtingen ten aanzien van talent en competentieset, de productiviteit en de beschikbaarheid. De gemiddelde organisatie heeft nauwelijks inzicht welke invloed een tekort aan talent in combinatie met de vergrijzing heeft op de strategie. HR moet, identiek aan de business managers, in staat zijn externe trends te relateren aan toekomstscenario's en de consequenties daarvan voor de personeelsformatie in kaart brengen. HR wordt op deze manier de aanjager van de discussie over het potentieel en de effectiviteit van het *human capital*, en neemt de verantwoordelijkheid voor haar handelen. Deze strategische bijdrage aan de realisatie van de bedrijfsdoelstellingen is de enige manier om een serieuze en volwaardige gesprekspartner van het management te zijn.

⁴ Zie bijvoorbeeld 'Succesvolle marketingplannen' door S. Santema et al, 1999.