Eerst het fundament, dan de instrumenten

Waarom HR-hefbomen pas werken als de organisatie ze kan dragen

Onderzoek over de toekomst van strategische HR in Vlaamse lokale besturen



probis

Antwerp Management School

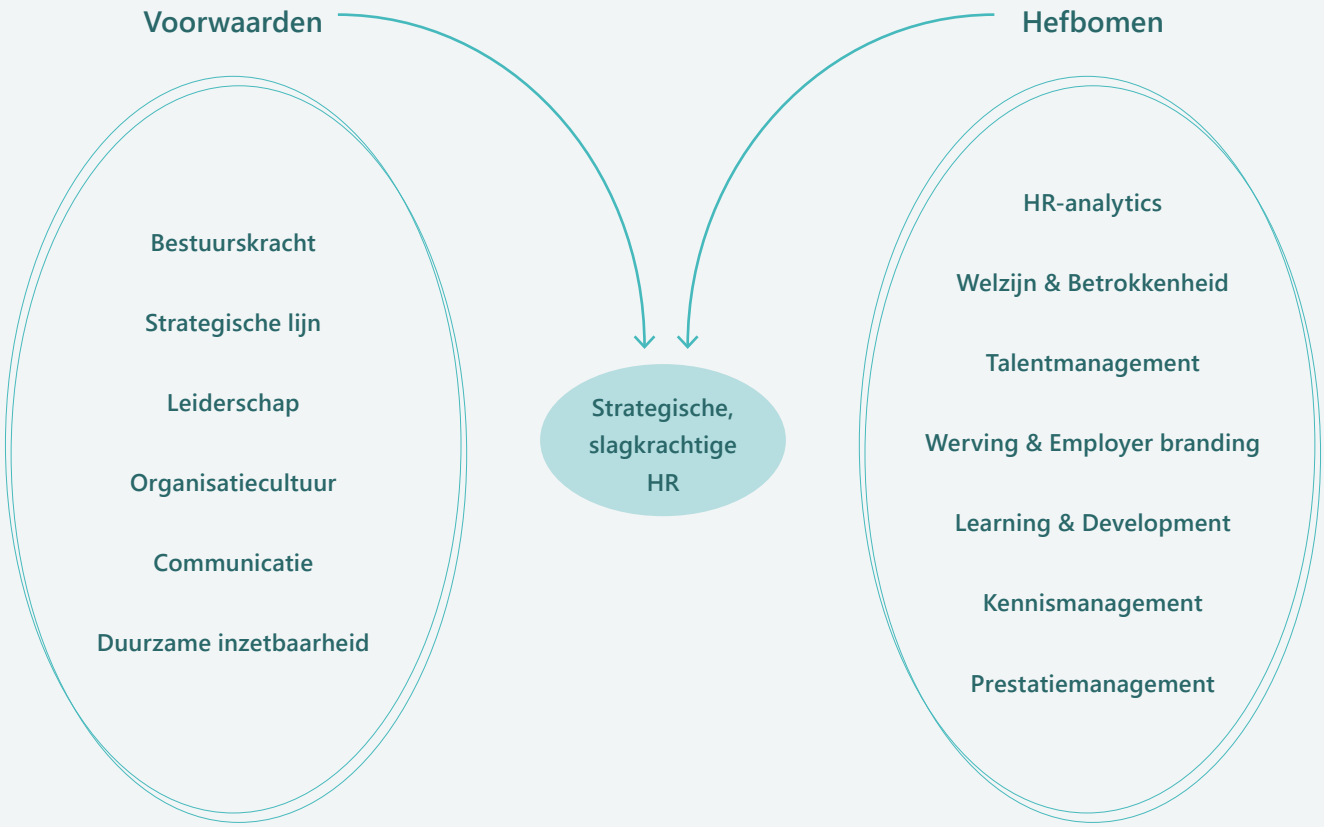
Waarom HR-hefbomen pas werken als de organisatie ze kan dragen

Wat vindt u in deze whitepaper?

In deze whitepaper geeft Probis haar visie op de toekomst van strategische HR in Vlaamse lokale besturen. Die kijk is gebaseerd op een onderzoek dat Probis samen met de Antwerp Management School voerde. De conclusie van dat onderzoek was glashelder: hoewel lokale besturen er vandaag volop op inzetten, mist HR nog strategisch gewicht aan de managementteamtafel. En heel vaak komt dat door onvoldoende zicht op het rendement van HR-acties en -initiatieven, en onvoldoende slagkracht en zichtbaarheid van de HR-dienst.

Probis en AMS identificeerden zes organisatievoorwaarden en zeven hefbomen die het rendement van HR verhogen. Hoe? Door net die organisatievoorwaarden te benoemen die ervoor kunnen zorgen dat HR-hefbomen écht kunnen werken voor lokale besturen.

Op basis van dit onderzoek ontwikkelde Probis de HR FocusScan. Die maakt zichtbaar welke voorwaarden en hefbomen in jouw organisatie prioriteit verdienen, want alles tegelijk kan nu eenmaal niet. Hoe je daarmee begint, lees je op pagina 15!





Hoe HR strategisch wordt

Veel lokale besturen doen vandaag meer aan HR dan vroeger. Ze investeren in welzijn, zoeken anders naar talent, werken aan leiderschap, verzamelen meer personeelsdata en proberen zich sterker te tonen als werkgever. En da's logisch. De arbeidsmarkt is immers nog altijd krap, de dienstverlening blijft groeien in complexiteit en medewerkers verwachten meer duidelijkheid, ontwikkeling, evenwicht en - vooral - werkbaarheid.

Toch blijft in veel organisaties dezelfde ongemakkelijke vraag hangen: Waarom verandert er dan niet altijd meteen iets? Waarom leidt een nieuwe feedbackcyclus niet vanzelf tot betere gesprekken? Waarom maakt een dashboard de besluitvorming niet automatisch scherper? Waarom voelt employer branding soms sterker aan de buitenkant dan aan de binnenkant?

Prikkelende vragen, met niet altijd eenduidige antwoorden. Net daarom onderzocht Probis, samen met drie masterstudenten van de opleiding People & Change Management aan de Antwerp Management School, waar de spanning precies zit. Prof. Peggy De Prins, auteur van o.m. *12 sleutels voor duurzaam HRM*, was als promotor nauw bij het onderzoek betrokken. Tijdens het onderzoek werd in gesprek gegaan met algemeen directeurs en HR-verantwoordelijken van Vlaamse lokale besturen. Hun inzichten werden op wetenschappelijk onderbouwde wijze gecapteerd, geanalyseerd en uitgedaagd.

Het onderzoek maakt alvast één conclusie glashelder: HR-instrumenten kunnen pas als hefboom fungeren wanneer er aan een aantal cruciale organisatievoorwaarden wordt voldaan. Eerder niet. Het onderzoek identificeerde zeven belangrijke HR-hefbomen: HR-analytics, medewerkersbetrokkenheid en –welzijn, talentmanagement, werving en employer branding, learning & development, kennismanagement en prestatiemanagement.

Stuk voor stuk krachtige instrumenten die pas strategisch renderen wanneer ze ondersteund worden door zes cruciale organisatievoorwaarden: bestuurskracht, strategische lijn, leiderschap, organisatiecultuur, communicatie en duurzame inzetbaarheid. Net in de wisselwerking tussen organisatievoorwaarden en hefbomen wordt HR ook effectief strategisch. Niet als aparte personeelsagenda naast de organisatie, maar als manier om mensen, rollen, competenties, leiding en capaciteit te verbinden met wat het lokaal bestuur wil realiseren.

De belangrijkste HR-vraag is dus niet "Welk instrument missen we nog?". De betere vraag is: "Welke organisatievoorwaarde moet sterker worden, zodat een HR-hefboom ook echt kan werken?"

De juiste/verkeerde vraag

Wat heeft jouw organisatie het voorbije jaar allemaal gedaan om een sterke werkgever te zijn? De kans is groot dat je al snel een lijst kan maken. Misschien werd de feedbackcyclus vernieuwd, of kwam er een nieuw vacaturesjabloon. Misschien werd er wel een welzijnsactie opgezet, of startte er een veelbelovend traject rond leiderschap.

Allemaal zinvol en verdedigbaar. En toch is de vraag niet alleen wat er is ingevoerd. De vraag is wat ervan bleef hangen. Een nieuwe feedbackcyclus verandert immers niet vanzelf de kwaliteit van gesprekken. Een nieuwe vacaturesjabloon lokt niet meteen meer geschikte kandidaten. Een opleiding verandert niet vanzelf het gedrag van leidinggevenden.

Net daar zit vaak de frustratie. Er gebeurt veel, maar de verandering blijft kleiner dan gehoopt. Het onderzoek van Probis en Antwerp Management School maakt duidelijk waarom. HR-impact ontstaat niet in de eerste plaats door de aanwezigheid van afzonderlijke acties en initiatieven. HR-impact ontstaat wanneer HR-praktijken ingebed raken in een organisatie die ze kan dragen.

De effectiviteit van HR hangt dus af van de interactie tussen de organisatorische context waarin HR werkt en de HR-praktijken die worden ingezet. In een lokaal bestuur betekent dit dat niet elk goed instrument ook meteen een goed getimed instrument is.

Daarom is de vraag "Welk instrument ontbreekt?" te eng. Ze kijkt naar de gereedschapskist, maar niet naar het fundament. Een betere vraag is: "Wat moet in onze organisatie *kloppen* opdat dit instrument effect heeft?" Voor een HR-dashboard betekent dat: Gebruiken we personeelsdata werkelijk om keuzes te maken? Voor een feedbackcyclus betekent het: Voeren leidinggevenden gesprekken die duidelijkheid, ontwikkeling en verantwoordelijkheid vooruithelpen? Voor talentmanagement betekent het: Mag talent ook écht bewegen in de organisatie?

Zodra je de vraag anders stelt, verandert meteen ook wie eigenaar is van het antwoord. Een dashboard is misschien iets voor HR om mee te bouwen, maar data gebruiken in beleidskeuzes is een opdracht voor het managementteam. Een feedbacksysteem kan door HR ontworpen worden, maar betere gesprekken vragen leidinggevenden die vaardig en moedig genoeg zijn om dat gesprek te voeren.

Ook een talentenbeleid kan door HR worden uitgewerkt, maar échte interne mobiliteit vraagt diensten - en dus: diensthoofden - die verder kijken dan hun eigen bezetting. In onze praktijk zien wij dat daar vaak de echte knoop zit. Niet in het ontbreken van HR-activiteit, maar in het ontbreken van organisatorische draagkracht.

Wat lokale besturen ons vertelden

Wat hoor je als je niet vraagt naar het HR-plan, maar naar wat HR in de praktijk doet werken? Dan hoor je zelden alleen HR-jargon. Je hoort over leidinggevenden die veel moeten dragen. Over (éénmans)diensten die elkaar nodig hebben, maar elkaar niet altijd vanzelf vinden. Over kennis die te veel bij één persoon zit. Over strategische ambities die nog moeten worden vertaald naar mensen, taken en competenties. Over communicatie die wel verstuurd is, maar niet altijd begrepen. Dat is precies wat het onderzoek laat zien.

Wanneer algemeen directeurs en HR-verantwoordelijken spreken over de strategische rol van HR, spreken ze niet alleen over tools of processen. Ze spreken over structuur, besluitvorming, samenwerking, leiding, cultuur en communicatie. Dat zijn geen thema's naast HR. Dat zijn thema's die bepalen of HR überhaupt iets kan betekenen.

Zo kan een rekruteringsprobleem een arbeidsmarktprobleem zijn. Maar het kan evengoed gaan over onduidelijke rollen, te hoge werkdruk of een weinig aantrekkelijk werkklimaat. Een probleem




Wie HR-impact wil begrijpen, moet kijken naar wat HR doet én naar de organisatie die dat mogelijk maakt.



met evaluatiegesprekken kan een probleem met de feedbackcyclus zijn, maar het kan evengoed gaan over leidinggevenden die nooit geleerd hebben om verwachtingen scherp te maken. Een gebrek aan interne mobiliteit kan een gebrek aan beleid zijn, maar het kan evengoed gaan over diensten die medewerkers niet graag loslaten. Een dashboard dat weinig gebruikt wordt, kan technisch onvoldoende zijn, maar het kan evengoed gaan over een managementteam dat personeelsdata nog niet als beslisinformatie beschouwt.

Het onderzoek van Probis en AMS toont dat succesvolle HR-praktijken niet beperkt zijn tot individuele instrumenten. De best practices in de onderzochte besturen bestonden net uit combinaties van organisatievoorwaarden en HR-hefbomen die samen effectiviteit, organisatieontwikkeling en dienstverleningscapaciteit ondersteunden.

En da's belangrijk. Want het betekent dat de vraag niet is welk bestuur de mooiste HR-tool heeft. De vraag is welk bestuur erin slaagt om HR-praktijken te verbinden met de manier waarop de organisatie beslist, leidt, communiceert en leert.

Lokale besturen vertelden dus geen verhaal over één ontbrekende tool. Ze vertelden een verhaal over samenhang. Wie HR-impact wil begrijpen, moet kijken naar wat HR doet én naar de organisatie die dat mogelijk maakt.



Het fundament: zes voorwaarden

Welke basis heeft strategische HR nodig? Het onderzoek onderscheidt zes organisatievoorwaarden: bestuurskracht, strategische lijn, leiderschap, organisatiecultuur, communicatie en duurzame inzetbaarheid. Samen vormen ze de context waarin HR-hefbomen al dan niet effect hebben. Ze zijn niet allemaal even zichtbaar. Maar ze bepalen wel of een HR-instrument een echte hefboom wordt of vooral een procedure blijft.

#1 Bestuurskracht: Kan de organisatie bewegen?

Bestuurskracht gaat over meer dan een correcte structuur. Het gaat over het vermogen van een organisatie om beslissingen te nemen, af te stemmen, uit te voeren en bij te sturen. Zijn rollen duidelijk? Raken diensten uit hun silo? Kan de organisatie over de grenzen van afdelingen heen werken? Is er plaats voor coördinatie wanneer een opdracht niet netjes bij één dienst thuishoort?

Dat is bestuurskracht in de praktijk. Niet alleen een schema dat klopt, maar een organisatie die mensen mee krijgt. Niet alleen beslissen, maar ook draagvlak organiseren. Niet alleen rollen verdelen, maar samenwerking mogelijk maken.

Voor HR is dat cruciaal. Een talentbeleid werkt immers niet als diensten alleen hun eigen personeelsbezetting verdedigen. Kennisdeling werkt niet als niemand zich eigenaar voelt van gedeelde processen. Strategische personeelsplanning werkt niet als beleidskeuzes los staan van capaciteit. Bestuurskracht is dus geen bestuurlijke achtergrond. Ze is de grondlaag onder veel HR-hefbomen.

#2 Strategische afstemming: Weten we waarvoor we mensen nodig hebben?

Strategische afstemming gaat over de verbinding tussen ambities en mensen. Elk meerjarenplan heeft een personele achterkant want nieuwe dienstverlening vraagt mensen. En digitalisering vraagt digitale vaardigheden, dat spreekt voor zich. Participatie vraagt dan weer andere rollen, en veranderende verwachtingen van burgers vra-

gen wendbaarheid. Besparingsdruk vraagt keuzes. De vraag is dus niet alleen wat het bestuur wil realiseren. De vraag is ook of de organisatie dat kan dragen.

Het onderzoek beschrijft strategische afstemming als de mate waarin HR-prioriteiten, personeelsbeslissingen en organisatiecapaciteit verbonden zijn met organisatiedoelen en dienstverlening. Hier wordt HR dus bestuurlijk. Niet omdat HR het beleid bepaalt, maar omdat HR zichtbaar maakt wat beleid vraagt van mensen en organisatie.

Als een bestuur een ambitie formuleert zonder te vragen wie ze moet uitvoeren, welke competenties ontbreken, welke teams onder druk komen en welke leiding nodig is, dan blijft HR achteraf brandjes blussen. Strategische afstemming haalt HR naar voren. Niet als extra agenda, maar als realisatietoets.

#3 Leiderschap: Waar beleid gedrag wordt

Leiderschap is de plek waar plannen landen óf stranden. Een organisatie kan immers waarden formuleren, trajecten opzetten en instrumenten invoeren, maar de dagelijkse betekenis ervan wordt gemaakt door leidinggevenden. Zij geven richting, spreken verwachtingen uit, begeleiden verandering, zien waar teams vastlopen en bepalen mee of medewerkers al dan niet eigenaarschap opnemen.

Veel lokale besturen vragen veel van hun leidinggevenden (clustermanagers, afdelingshoofden, diensthoofden, teamleiders, ...). Ze moeten teams nabij blijven, maar ook verandering dragen. Ze moeten zorgen voor mensen, maar ook sturen op resultaten, flexibel en tegelijk duidelijk.

Als die leidinggevende laag onvoldoende sterk staat, landt elk HR-instrument moeilijker. Het gesprekssysteem wordt administratief, en het talentbeleid wordt vrijblijvend. Het welzijnsbeleid wordt pleisterwerk, terwijl prestatiemanagement in de praktijk wordt vermeden. Sterk leiderschap is dus geen apart thema naast HR, het is een voorwaarde voor bijna elke HR-hefboom.

#4 Organisatiecultuur: wat mag hier (niet) gezegd worden?

Organisatiecultuur zit niet in de waardenposter, maar zit in wat mensen durven zeggen wanneer het moeilijk wordt. Mag een leidinggevende zeggen dat verwachtingen niet gehaald worden? Mag een medewerker aangeven dat een functie niet meer past? Wordt feedback beleefd als leren of als kritiek?

Organisatiecultuur wordt trouwens zelden zomaar uitgerold. “Groeien” is hier het kernwoord. Cultuur groeit door voorbeeldgedrag, herhaling, consequente keuzes en gesprekken die telkens opnieuw gevoerd worden. Dat vraagt tijd. Maar zonder zo’n cultuur blijft veel HR dun. Een prestatiebeleid zonder feedbackcultuur wordt al snel een formulier, en employer branding zonder geloofwaardige interne ervaring wordt verpakking.

De vraag is dus niet of organisatiecultuur belangrijk is. Dat spreekt voor zich. De vraag is of de organisatiecultuur sterk genoeg is om de HR-instrumenten te dragen die het bestuur wil inzetten. Want waar mensen niet vrijuit spreken, worden gesprekken voorzichtig. En de ervaring leert dat dat dan vaak een vals gevoel van veiligheid geeft.

#5 Communicatie: Niet alleen zenden, maar ook echt laten landen

Veel besturen communiceren veel, en terecht. Nieuwsbrieven, intranet, overlegmomenten, toelichtingen, presentaties. Toch blijft de vraag wat medewerkers ervan begrepen hebben. Wat betekent het voor hun werk? Wat moeten ze anders doen? Waarover mogen ze (nog) twijfelen?

Echte communicatie geeft medewerkers taal, en taal geven betekent dat je hen helpt begrijpen wat er gebeurt, waarom het gebeurt en wat het concreet van hen vraagt. Want als betekenis ontbreekt, gaan mensen zelf invullen, met alle gevolgen én onterechte bezorgdheden tot gevolg. Een dashboard kan dan al snel aanvoelen als controle, of talentmanagement als voorkeursbehandeling. En een verandering als alwéér iets dat van bovenaf komt.

Goede communicatie voorkomt dat niet door méér boodschappen te versturen, maar door betekenis te geven, vragen op te vangen en twijfel bespreekbaar te maken. Ze moet dus niet alleen informeren; ze moet helpen landen wat de organisatie in beweging wil zetten.

#6 Duurzame inzetbaarheid: Blijft de organisatie het volhouden?

Duurzame inzetbaarheid gaat over de vraag of de organisatie haar dienstverlening ook morgen en overmorgen nog kan waarmaken. Niet alleen omdat er vandaag voldoende mensen zijn, maar omdat kennis gedeeld wordt, functies niet te kwetsbaar worden en teams hun werk kunnen blijven dragen.

In veel lokale besturen wordt die kwetsbaarheid pas zichtbaar wanneer iemand uitvalt, vertrekt of niet vervangen raakt. Dan blijkt plots hoeveel continuïteit op één persoon, één functie of één overbelast team rustte.

Daarom vraagt duurzame inzetbaarheid een andere blik dan het klassieke bezettingsvraagstuk. Duurzame inzetbaarheid gaat niet alleen over hoeveel mensen er zijn, maar over waar de organisatie kwetsbaar wordt. Waar zit kennis te geconcentreerd? Waar blijft werk liggen omdat prioriteiten onduidelijk zijn? Waar houden teams te lang te veel ballen in de lucht? En: Welke competenties zullen binnenkort nodig zijn, nog vóór het tekort zich aandient?

Precies daarom hoort duurzame inzetbaarheid bij het fundament van strategische HR. Ze dwingt een bestuur om niet alleen te reageren op uitval, verloop of schaarste, maar vooruit te kijken naar de draagkracht van mensen, teams en sleutelposities. Wie HR-hefbomen inzet zonder die ondergrond te kennen, kan wel instrumenten invoeren, maar bouwt verder op een organisatie die misschien al te smal, te afhankelijk of te vermoeid is om ze te dragen.

De hefbomen: zeven instrumenten

Zijn HR-instrumenten dan minder belangrijk? Nee, ze zijn absoluut nodig, maar ze staan niet op zichzelf. Het onderzoek onderscheidt zeven HR-hefbomen: HR-analytics, medewerkersbetrokkenheid en -welzijn, talentmanagement, werving en employer branding, learning & development, kennismanagement en prestatiemanagement. Het zijn de praktijken waarmee HR actief invloed kan uitoefenen op medewerkers, teams, organisatieprestaties en dienstverlening. Alleen: een hefboom werkt pas écht als ze ergens grip op krijgt.

#1 HR-analytics: Cijfers die keuzes veranderen

HR-analytics was in het onderzoek de meest genoemde HR-hefboom. Veel lokale besturen gingen er al mee aan de slag. Er zijn dus al cijfers - soms veel - maar cijfers zijn nog geen inzicht, en inzicht is nog geen beslissing.

Een dashboard kan tonen hoeveel vacatures openstaan, waar afwezigheden stijgen, welke functies moeilijk ingevuld raken of waar medewerkers uitstromen. De strategische vraag is echter wat het managementteam ermee *doet*. Worden personeelsdata gebruikt wanneer beleidskeuzes worden gemaakt? Worden ze verbonden met het meerjarenplan? Helpen ze prioriteiten bepalen? Worden ze gebruikt om kwetsbare functies te signaleren? Of blijven ze een rapport dat bekeken wordt en daarna stilletjes in een lade verdwijnt?
Het onderzoek stelt dat HR-analytics pas strategische besluitvorming ondersteunt wanneer relevante data beschikbaar zijn, wanneer leidinggevenden die data gebruiken én wanneer bestuursstructuren toelaten dat HR-inzichten ook effectief organisatiekeuzes beïnvloeden. Een dashboard zonder besluitvorming blijft tenslotte louter rapportering.



#2 Talentmanagement: Voorbij de eigen dienst kijken

Talentmanagement gaat niet alleen over de juiste persoon op de juiste plaats. Het gaat over de vraag of een lokaal bestuur mensen kan aantrekken, ontwikkelen, inzetten en behouden met het oog op zijn toekomstige opdrachten. Dat vraagt meer dan een overzicht van competenties. Het vraagt ook een organisatie die beweging toelaat, of beter nog: aanmoedigt.

In veel organisaties zit talent echter vast in functies, diensten of gewoonten. Iemand is "van" een bepaalde dienst. Een leidinggevende wil een sterke medewerker niet kwijt. Interne mobiliteit wordt dan doorgaans gezien als verlies in plaats van als investering in de organisatie. En dus blijft talentmanagement beperkt. Het onderzoek maakt duidelijk dat talentmanagement pas kan bijdragen aan langetermijndienstverlening wanneer het ondersteund wordt door sterk leiderschap, een heldere strategische lijn, voldoende middelen en een organisatiecultuur die ontwikkeling en mobiliteit waardeert.

#3 Medewerkersbetrokkenheid en -welzijn: Meer dan leuke acties

Welzijnsacties zijn zinvol, maar welzijn wordt pas strategisch wanneer het iets zegt over hoe het werk georganiseerd is. Als medewerkers afhaken, uitvallen of cynisch worden, is de vraag niet alleen hoe je hen kan ondersteunen. De vraag is ook wat hen uitput. Onduidelijke prioriteiten? Te weinig leiding? Te weinig regelruimte? Te veel werkdruk? Te weinig erkenning? Een onduidelijke rol? ...

Eén algemeen directeur verwoordde het zo: "Mijn eerste doel is dat mensen hier graag werken." Dat klinkt eenvoudig. Maar als je het ernstig neemt, is het niet zacht. Allesbehalve. Het gaat over duurzame inzetbaarheid, retentie, de kwaliteit van leiding, werkorganisatie en de vraag of mensen hun werk kunnen blijven doen zonder leeg te lopen. Welzijn zonder gesprek over werkorganisatie blijft immers symptoombestrijding.

#4 Werving en employer branding: Het verhaal moet binnen kloppen

Rekrutering is voor veel lokale besturen een dagelijkse uitdaging. Goede profielen zijn schaars, procedures vragen tijd, verwachtingen van kandidaten veranderen. Het is dan ook logisch dat lokale besturen hun vacatureteksten, kanalen en werkgeversverhaal en -merk willen aanscherpen. Maar employer branding begint niet bij de campagne. Ze begint bij wat medewerkers ervaren.

Medewerkers zijn tenslotte pas ambassadeurs als ze zich herkennen in het verhaal dat naar buiten wordt verteld. Als de belofte klopt met de werkvloer. Als de organisatie niet alleen zegt dat mensen kansen krijgen, maar dat ook laat voelen in leiding, ontwikkeling, werkbaarheid en waardering. Een sterk werkgeversverhaal kan mensen aantrekken. Maar alleen een geloofwaardige organisatie houdt hen ook echt vast.

#5 Leren en ontwikkelen: Niet opleiden om op te leiden

Opleidingen zijn nuttig. Leren en ontwikkelen wordt echter pas strategisch wanneer het vertrekt van de vraag welke capaciteit de organisatie morgen en overmorgen nodig heeft. Welke competenties vraagt het meerjarenplan? Welke leidinggevende vaardigheden moeten groeien? Waar verandert technologie het werk? Waar dreigt kennis te verdwijnen? Waar moeten medewerkers overstappen naar andere rollen?

Het onderzoek identificeert leren en ontwikkelen als één van de cruciale HR-hefbomen, met die kanttekening dat leren en ontwikkelen pas echt strategisch wordt wanneer het niet alleen vertrekt van individuele opleidingsvragen, maar ook van de richting van de organisatie.

#6 Kennismanagement: Wat als iemand morgen wegvalt?

Kennismanagement klinkt soms technisch: documenteren, overdracht, procedures, opvolging. Maar in lokale besturen is het vaak net heel concreet. Wie weet hoe dit dossier historisch gegroeid is? Wie kent de uitzonderingen? Wie weet welke leverancier gebeld moet worden? Wie kent de gevoeligheden? Wie weet hoe het systeem echt werkt, voorbij de handleiding?

Kennismanagement is dan ook geen administratieve luxe, het is continuïteitsbeleid. Het voorkomt dat dienstverlening kwetsbaar wordt omdat kennis te sterk aan één persoon hangt.

#7 Prestatiemanagement: Eerst het gesprek, dan het systeem

Prestatiemanagement klinkt vaak beladen. Het roept beelden op van evaluatie, beoordeling, formulieren en moeilijke gesprekken. Goed prestatiemanagement gaat over véél meer dan enkel beoordelen. Het gaat ook - en vooral - over verwachtingen, feedback, ontwikkeling, ondersteuning en verantwoordelijkheid.

Prestatiebeleid wordt pas waardevol wanneer het gesprek zelf beter wordt. Wanneer leidinggevenden helder durven zijn, en medewerkers begrijpen wat verwacht wordt. Wanneer ontwikkeling niet losstaat van bijdrage, en feedback niet één keer per jaar komt, maar deel wordt van de werkrelatie. Een doordacht ontwikkeld systeem kan daarbij helpen. Maar het gesprek moet het dragen.

De wisselwerking

Waarom werkt hetzelfde HR-instrument in het ene bestuur beter dan in het andere? Omdat niet alleen het instrument bepaalt wat er gebeurt. De organisatie errond doet dat evenzeer. Het onderzoek maakt duidelijk dat succesvolle HR-praktijken zelden geïsoleerde interventies zijn. Organisaties met sterkere HR-impact combineren HR-hefbomen met ondersteunende voorwaarden. Talentmanagement werkt bijvoorbeeld beter wanneer het gesteund wordt door sterk leiderschap, onderbouwde strategische afstemming en een organisatiecultuur die ontwikkeling erkent én waardeert. Die wisselwerking is geen theorie voor op papier. Ze leeft in heel concrete vragen.

Als je HR-analytics wil versterken, moet je niet alleen vragen welke cijfers beschikbaar zijn. Je moet ook vragen waar die cijfers besproken worden, wie er mee beslist en of HR-data een plaats krijgen in het strategisch gesprek. Als je prestatiemanagement wil versterken, moet je niet alleen een nieuw formulier of platform ontwerpen. Je moet ook investeren in leiderschap, feedbackcultuur en veiligheid.

Het onderzoek schetst een sprekend beeld. Organisatievoorwaarden vormen de strategische brandstof, hefbomen zorgen voor versnelling. Zonder brandstof helpt het weinig om op het gaspedaal te duwen. Zonder gaspedaal blijft de brandstof ongebruikt.

Het onderzoek stelt ook dat lokale besturen met sterkere strategische HR-capaciteiten niet noodzakelijk de meeste HR-initiatieven hebben. Ze onderscheiden zich doordat organisatorische voorwaarden en HR-hefbomen sterker geïntegreerd zijn in systemen, besluitvorming en continue verbetering.

Dat is een belangrijke nuance: meer doen is niet hetzelfde als sterker worden. Soms moet een lokaal bestuur net minder tegelijk doen, maar beter kiezen. Eerst begrijpen waar de organisatie voldoende draagkracht heeft, dan bepalen welke hefboom zinvol is.

HR is geen optelsom van instrumenten. Het is een samenspel. Beoordeel daarom elke HR-hefboom samen met de voorwaarden die haar moeten dragen. Daar zit het verschil tussen activiteit en impact.

Wat dit betekent voor jouw organisatie

Wat doe je morgen anders als je dit ernstig neemt? Niet meteen een nieuw HR-project starten. Eerst scherper kijken. Welke ambitie uit het meerjarenplan vraagt de grootste personele beweging? Waar zit de kwetsbaarheid? Welke competenties ontbreken? Welke functies worden moeilijk vervangbaar? Welke leiding is nodig? Welke teams zullen de druk voelen? Welke kennis mag niet verdwijnen? Pas daarna komt de vraag welk HR-instrument helpt.

Het onderzoek trekt een duidelijke praktische conclusie. Lokale besturen moeten eerst sterke organisatorische fundamenten ontwikkelen voor ze verwachten dat geavanceerde HR-interventies duurzame impact hebben. Dat verandert het gesprek in het managementteam. De vraag is niet alleen welke HR-acties op de planning staan. De scherpere vraag is welke organisatievoorwaarde mee sterker moet worden.

Kortom: begin niet met een actielijst. Begin met een diagnose. Welke hefboom is nodig? Welke voorwaarde ontbreekt? Wie moet mee eigenaar worden van die versterking? Pas dan wordt HR een hefboom voor beleid, in plaats van een reeks acties *naast* beleid.

De plaats van HR aan de managementtafel

Wanneer wordt HR echt strategisch? Niet wanneer HR af en toe mag aansluiten bij een overleg. Niet wanneer de HR-verantwoordelijke een nota mag toelichten nadat de keuzes al gemaakt zijn. En ook niet wanneer personeelsinformatie netjes wordt toegevoegd aan een managementrapport.

HR wordt strategisch wanneer de personele draagkracht van een beleidskeuze van bij het begin mee op tafel ligt.

Dat lijkt vanzelfsprekend, maar in veel organisaties gebeurt het nog te laat. Eerst wordt beslist wat het bestuur wil realiseren. Daarna komt de vraag wie het moet doen, welke competenties nodig zijn, welke teams extra druk zullen voelen en welke leidinggevenden dat moeten dragen. Op dat moment is HR vaak al in de uitvoeringsmodus beland: vacatures uitschrijven, opleidingen zoeken, gesprekken organiseren, weerstand opvangen, procedures aanpassen. Die volgorde is precies wat het onderzoek ter discussie stelt.

Het onderzoek toont dat de strategische bijdrage van HR niet voortkomt uit afzonderlijke HR-praktijken alleen, maar uit de wisselwerking tussen HR-hefbomen en de organisatorische voorwaarden waarin die hefbomen moeten werken.

Om welke HR gaat het dan? In veel besturen groeide HR vanuit personeelsadministratie, regelgeving en procedures. Welzijn, talentontwikkeling, leiderschap en organisatieontwikkeling kwamen er later bij, vaak zonder dat opdracht, mandaat of positie van HR mee veranderden. Daar zit de spanning: van HR wordt verwacht dat het strategisch meedenkt, maar het krijgt daar niet altijd de plaats voor. Strategische HR vraagt daarom drie heldere afspraken. Welke bijdrage verwacht het bestuur van HR? Welke beslissingsruimte hoort daarbij? En wat blijft de verantwoordelijkheid van directie en leidinggevenden?

Operationele betrouwbaarheid blijft daarbij vanzelfsprekend noodzakelijk. Geen enkel bestuur zal HR ernstig nemen als de basis niet klopt. Lonen moeten correct zijn, procedures moeten juridisch juist verlopen, vacatures moeten tijdig verschijnen, personeelsdossiers moeten orde hebben. Dat spreekt voor zich. Strategische HR begint waar die operationele betrouwbaarheid wordt verbonden met de toekomst van de organisatie.

Een lokaal bestuur dat een nieuwe dienstverlening uitbouwt, digitaliseert, intern wil reorganiseren of sterker gebiedsgericht wil werken, maakt niet alleen een beleidskeuze. Het maakt ook een personele keuze. Zo'n keuze vraagt mensen, competenties, leiding, overlegstructuren, werkbare functies en voldoende draagkracht in teams. Als die vertaalslag niet vroeg genoeg gebeurt, duiken de gevolgen later alsnog op. Onvermijdelijk. Dan verschijnt het probleem als een vacature die niet ingevuld raakt, een team dat overbelast raakt, een leidinggevende die vastloopt of een verandering die op papier logisch lijkt maar op de werkvloer weinig beweging maakt.

Daarom hoort HR niet pas aan tafel wanneer er een personeelsprobleem is. HR hoort aan tafel bij elke beslissing die door mensen gedragen moet worden: bij nieuwe ambities, maar evengoed bij de dagelijkse sturing van de organisatie.

Neem het meerjarenplan. Elk doel daarin heeft een personele achterkant. Sommige acties vragen nieuwe expertise. Andere vragen vooral betere samenwerking. Nog andere vragen sterker leiderschap, meer kennisdeling of een andere inzet van bestaande medewerkers. Een bestuur dat die personele achterkant pas achteraf bekijkt, maakt zijn eigen uitvoering van bij het begin kwetsbaar.

Strategische HR helpt die achterkant zichtbaar maken. Niet door elk beleidsvraagstuk naar HR toe te trekken, maar door de juiste vragen binnen te brengen. Welke competenties hebben we nodig om deze keuze waar te maken? Welke functies worden kritisch? Waar zit kennis te geconcentreerd? Welke teams zullen extra druk ervaren? Welke leidinggevenden moeten ondersteund worden? Welke HR-hefboom kan helpen, en welke organisatorische voorwaarde moet tegelijk sterker worden?

Dat vraagt ook iets van de positie van HR zelf. HR moet kunnen spreken in de taal van beleid, dienstverlening én organisatiecapaciteit. Niet alleen in de taal van processen, reglementen en personeelsadministratie. Een HR-verantwoordelijke die aan de bestuurstafel wil wegen, moet niet alleen uitleggen wat HR doet, maar vooral wat personeelsbeleid betekent voor de uitvoerbaarheid van keuzes. Daarmee wordt HR niet belangrijker dan de rest van de organisatie. Het wordt *relevanter* voor de rest van de organisatie.

De plaats van HR aan de bestuurstafel is dus geen gunst, maar een voorwaarde om beleid uitvoerbaar te maken. Niet voor een operationele HR-manager, wel voor iemand die personeelscijfers kan vertalen naar wat ze betekenen voor de organisatie.

Waar begin je? Niet met alles tegelijk.

Met de Probis HR FocusScan zie je waar jouw organisatie staat, voorwaarde per voorwaarde en hefboom per hefboom.

Je managementteam vult de scan in en Probis analyseert de resultaten. In een werksessie beantwoorden we daarna samen vier vragen:

1. Welke organisatievoorwaarde vraagt eerst aandacht?
2. Welke HR-hefboom levert daarna het meeste op?
3. Wie moet mee aan tafel om die versterking te dragen?
4. Wat laten we bewust nog even liggen?

Je vertrekt met drie tot vijf HR-werven én een behapbaar actieplan. Wil je verder, dan begeleidt Probis je graag bij de uitvoering.

Plan vandaag je HR FocusScan.
Mail naar info@probis.be of bel 014 58 58 00.





Meer weten?
info@probis.be
T 014 58 58 00
www.probis.be

Samen bouwen aan toekomstbestendige organisaties

Meedenken, meedoen en meegroeien. Dat is hoe wij het verschil maken. Empathisch, als nabije partner en vanuit gelijkwaardigheid. Maar evengoed met expertise vanuit de praktijk, want organisatieontwikkeling zit ons in de genen.

probis

Antwerp Management School