probis

Antwerp Management School

Eerst het fundament, dan de instrumenten

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

Onderzoek over de toekomst van strategische HR in Vlaamse lokale besturen

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

probis

Duurzame dienstverlening begint niet bij meer HR-initiatieven.

Ze begint bij een organisatie die mensen, strategie en leiderschap coherent verbindt.

Laten we samen nagaan hoe stevig dat fundament vandaag staat.

Waarop deze inzichten gebaseerd zijn

Vijf Vlaamse lokale besturen

Diepte-interviews met algemeen directeurs en HR-verantwoordelijken over wat hun uitvoeringskracht in de praktijk bepaalt.

Academisch onderbouwd

Een masteronderzoek van Antwerp Management School, uitgevoerd met Probis in 2026 rond de strategische impact van HRM in lokale besturen.

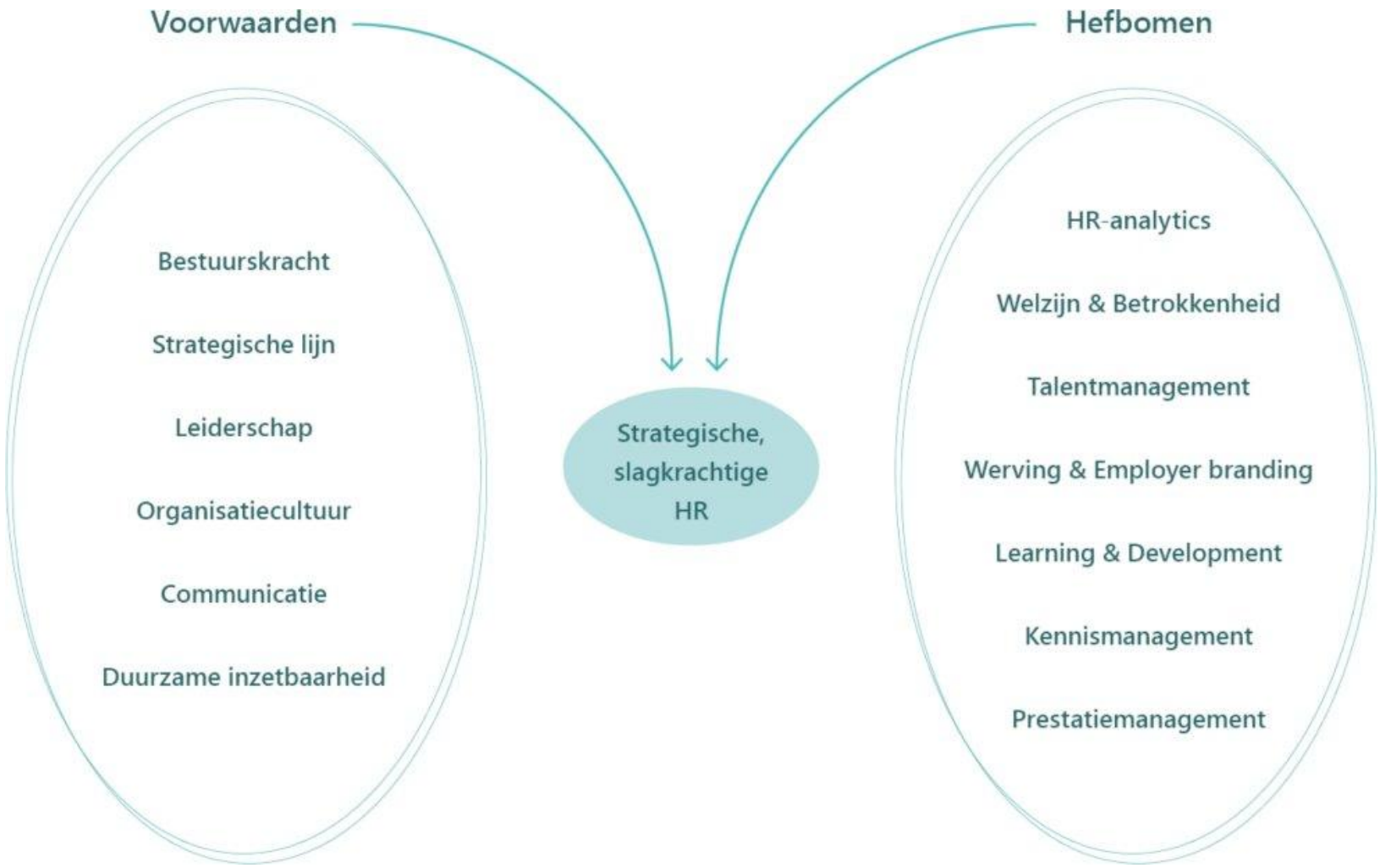
Beproefd analysekader

De gesprekken werden gestructureerd volgens een erkend organisatiemodel, zodat zowel HR-praktijken als bredere organisatievoorwaarden aan bod kwamen.

431 waarnemingen

Alle vaststellingen werden systematisch gecodeerd en onderling vergeleken, waardoor patronen zichtbaar werden over de besturen heen.

Voorwaarden en hefbomen versterken elkaar



Het fundament: zes voorwaarden

1. Bestuurskracht

Het vermogen om te beslissen, af te stemmen, uit te voeren en bij te sturen. Raken diensten uit hun silo? Is er coordinatie wanneer een opdracht niet bij een dienst thuishoort?

2. Strategische lijn

Elk meerjarenplan heeft een personele achterkant. Zijn HR-prioriteiten, personeelsbeslissingen en capaciteit verbonden met de doelen en de dienstverlening?

3. Leiderschap

De plek waar beleid gedrag wordt. Staat de leidinggevende laag sterk genoeg, dan landt elk HR-instrument beter. Zo niet, dan verwatert het tot een procedure.

Het fundament: zes voorwaarden

4. Organisatiecultuur

Cultuur zit niet in de waardenposter, maar in wat mensen durven zeggen wanneer het moeilijk wordt. Zonder feedbackcultuur wordt prestatiebeleid al snel een formulier.

5. Communicatie

Niet alleen zenden, maar betekenis geven. Ontbreekt die betekenis, dan vullen mensen zelf in: een dashboard voelt dan als controle, talentbeleid als voorkeursbehandeling.

6. Duurzame inzetbaarheid

Houdt de organisatie het vol? Waar zit kennis te geconcentreerd, welke functies worden kwetsbaar en welke competenties zijn straks nodig, nog voor het tekort zich aandient?

De hefbomen: zeven instrumenten

Zijn HR-instrumenten dan minder belangrijk? Nee, ze zijn noodzakelijk, maar ze staan niet op zichzelf.

Het onderzoek onderscheidt zeven hefbomen: HR-analytics, talentmanagement, betrokkenheid en welzijn, werving en employer branding, leren en ontwikkelen, kennismanagement en prestatiemanagement.

Het zijn de praktijken waarmee HR invloed uitoefent op medewerkers, teams en dienstverlening.

Een hefboom werkt pas echt wanneer ze ergens grip op krijgt.

De hefbomen: zeven instrumenten

1. HR-analytics

De meest genoemde hefboom. Er zijn cijfers, maar cijfers zijn nog geen inzicht en inzicht nog geen beslissing. De vraag is wat het managementteam ermee doet.

2. Talentmanagement

Meer dan de juiste persoon op de juiste plaats. Het vraagt een organisatie die beweging toelaat, waar interne mobiliteit geen verlies is maar een investering.

3. Betrokkenheid en welzijn

Welzijn wordt strategisch wanneer het iets zegt over hoe het werk georganiseerd is. Zonder gesprek over werkorganisatie blijft het symptoombestrijding.

De hefbomen: zeven instrumenten

4. Werving en employer branding

Employer branding begint niet bij de campagne, maar bij wat medewerkers ervaren. Een sterk verhaal trekt mensen aan, alleen een geloofwaardige organisatie houdt hen vast.

5. Leren en ontwikkelen

Niet opleiden om op te leiden. Vertrek van de capaciteit die de organisatie morgen nodig heeft: welke competenties vraagt het meerjarenplan, waar verandert technologie het werk?

6. Kennismanagement

Geen administratieve luxe, maar continuiteitsbeleid. Het voorkomt dat dienstverlening kwetsbaar wordt omdat kennis te sterk aan een persoon hangt.

De zevende hefboom: prestatiemanagement

Eerst het gesprek, dan het systeem

Prestatiemanagement gaat over veel meer dan beoordelen: over verwachtingen, feedback, ontwikkeling, ondersteuning en verantwoordelijkheid.

Feedback als werkrelatie, niet als jaarmoment

Het wordt pas waardevol wanneer leidinggevenden helder durven zijn en medewerkers begrijpen wat verwacht wordt. Een doordacht systeem helpt, maar het gesprek moet het dragen.

De wisselwerking: brandstof en gaspedaal

Waarom werkt hetzelfde instrument in het ene bestuur beter dan in het andere? Omdat de organisatie errond evenzeer bepaalt wat er gebeurt.

Organisatievoorwaarden vormen de strategische brandstof, hefbomen zorgen voor de versnelling.

Zonder brandstof helpt het weinig om op het gaspedaal te duwen. Zonder gaspedaal blijft de brandstof ongebruikt.

Besturen met sterke HR-capaciteit hebben niet de meeste initiatieven: bij hen zijn voorwaarden en hefbomen sterker geintegreerd in systemen en besluitvorming.

Begin niet met een actielijst, begin met een diagnose.

Welke ambitie uit het meerjarenplan vraagt de grootste personele beweging? Waar zit de kwetsbaarheid, welke competenties ontbreken, welke functies worden moeilijk vervangbaar en welke teams voelen de druk?

Pas daarna komt de vraag welk HR-instrument helpt. Zo wordt HR een hefboom voor beleid, in plaats van een reeks acties naast beleid.



Probis HR FocusScan

Dank om deel te nemen aan de Probis HR FocusScan, i.s.m. Antwerp Management School. Deze scan helpt om stil te staan bij de manier waarop mensen, leiderschap, cultuur, HR-praktijken en organisatiekeuzes samen bijdragen aan sterke en duurzame dienstverlening.

Er zijn geen juiste of foute antwoorden, we zijn vooral op zoek naar uw eerlijke inschatting van de huidige situatie in uw organisatie. Zo ontstaat een gedeeld beeld van waar uw organisatie vandaag staat en waar verdere versterking mogelijk is. De HR FocusScan is geen beoordeling, maar een instrument om gericht in gesprek te gaan over de **strategische rol van HR als realisatiemotor**.

Het gaat in totaal om 37 vragen. U wordt gevraagd een inschatting te maken van de mate waarin een bepaalde stelling vandaag op uw organisatie van toepassing is. Het invullen neemt ca. 15 minuten in beslag. Uw antwoorden worden uiteraard vertrouwelijk behandeld, en uitsluitend op organisatieniveau verwerkt.

*** Uw gegevens**

Naam en voornaam	
Organisatie	
E-mailadres	

*** Beantwoord onderstaande vragen.**

	0 Afwezig	1 Ad hoc	2 Gedeeltelijk aanwezig	3 In ontwikkeling	4 Consistent	5 Strategisch en duurzaam
In welke mate ondersteunt het topmanagement HRM actief als strategische bijdrage aan welzijn, betrokkenheid en dienstverlening?	○	○	○	○	○	○
In welke mate tonen leidinggevenden respectvol, ethisch en mensgericht gedrag in dagelijkse beslissingen en interacties?	○	○	○	○	○	○
In welke mate zijn leidinggevenden in staat om medewerkers duurzaam te sturen, te coachen en te betrekken?	○	○	○	○	○	○
In welke mate creëert de organisatiecultuur vertrouwen tussen medewerkers, leidinggevenden, HR en het directieteam?	○	○	○	○	○	○
In welke mate kunnen medewerkers zorgen, ideeën en noden open uitspreken zonder vrees voor negatieve gevolgen?	○	○	○	○	○	○
In welke mate stimuleert de organisatie leren uit ervaring, fouten en goede praktijken?	○	○	○	○	○	○

Waar begin je? Niet met alles tegelijk.

1. Scan invullen

Met de HR FocusScan ziet u waar uw organisatie staat, voorwaarde per voorwaarde en hefboom per hefboom. Uw managementteam vult de scan in.

2. Werksessie

Wij analyseren de resultaten en beantwoorden samen vier vragen: welke voorwaarde vraagt eerst aandacht, welke hefboom levert daarna het meeste op, wie moet mee aan tafel en wat laten we bewust liggen?

3. Behapbaar actieplan

U vertrekt met drie tot vijf HR-werven en een concreet actieplan. Wil u verder, dan begeleiden wij u graag bij de uitvoering.