

Nut en noodzaak van strategisch HR-beleid

Fundament voor goed strategisch HR
voor onderwijsorganisaties

Amsterdam, mei 2025

Marry Vendrig

Florence Luger

Esther Uitman – van der Leest

Pauline Zwaal-Arora

Inhoud

1. Aanleiding	3
2. Fundament voor strategisch HR-beleid	5
3. AMOR-model als oneindige kringloop	9
4. Afsluiten en vooruitkijken	14

Creëer een wereld van mogelijkheden

1. Aanleiding

Al 35 jaar komen adviseurs van B&T bij onderwijsorganisaties. In de gesprekken die we met bestuurders en schoolleiders voeren, merken we dat zij in de dagelijkse drukte niet altijd toekomen aan diepgaande vraagstukken over de mensen in hun organisaties. Die vragen zijn bijvoorbeeld: Waar staat de organisatie over vijf of tien jaar? Welke rollen zijn er dan? En welke mensen vervullen die rollen? Welke mensen met welke talenten heb je nodig om de doelen van het onderwijs en de organisatie te bereiken? Wie heb je nu al in huis en wie kan zich in die richting ontwikkelen? Hoe kun je dat faciliteren en hoe geef je interne mobiliteit proactief vorm?

Vanuit onze werving- en selectiepraktijk worden we vaak uitgenodigd om te ondersteunen bij de invulling van vacatures voor sleutelposities. We begeleiden meer dan honderd van deze trajecten per jaar. Altijd gaat het in deze procedures om de plek die kandidaten innemen in relatie tot de omgeving. Strategisch kunnen denken en handelen is in een sleutelpositie een essentiële vaardigheid om de kwaliteit van het onderwijs hoog te houden. Zo dragen we bij aan het duurzaam versterken van de kwaliteit van onderwijsorganisaties. Maar juist duurzame verbetering vraagt om een meer strategisch gesprek over HR-beleid en -management, waarin je anticipeert op de toekomst.

Vanuit de adviespraktijk van B&T ondersteunen we onderwijsorganisaties bij vraagstukken rondom borgen of verbeteren van onderwijskwaliteit, organisatie-inrichting, organisatiecultuur en strategische ontwikkelvragen. We zien dat de betekenis van 'strategisch' in het beleid voor strategisch HR (of HRM) nog onvoldoende belicht is. Dat blijkt uit wat bestuurders ons vertellen, uit wat we zien in organisaties over hoe het 'stroomt' en 'stokt' tussen mensen en organisatiedoelen, en uit hoe mensen worden gefaciliteerd bij hun ontwikkeling en het innemen van hun positie in de organisatie.

Strategisch HR-beleid zal altijd voor een deel beheersmatig zijn; je wilt immers het werk van iemand die vertrekt of (langdurig) uitvalt, laten overnemen. En je wilt ook mensen helpen om zich te ontwikkelen. Maar door strategisch te denken en te anticiperen op wat HR-beleid in de toekomst van je vraagt, kun je de 'beheersmatige klappen' beter opvangen. En dat genereert energie. Je weet dan dat je zaken onder controle hebt en zicht hebt op wat je te doen staat. Door de 'strategie' steviger in te zetten en te positioneren, is strategisch HRM geen apart werk- of beleidsterrein meer, maar een integraal onderdeel van hoe je kijkt naar je organisatie en hoe je stuurt op organisatiedoelen.

In dit document gaan we terug naar de basis. We geven je een sleutel waarmee je toegang krijgt tot het fundament van strategisch HR-beleid: visie en leidende principes, datgene waar alles op gebouwd wordt. Vervolgens schetsen we de bouwstenen van strategisch HR-beleid en blikken we vooruit naar de inrichtingsmogelijkheden en de knoppen waar bestuurders aan kunnen draaien.

Context als kans

Er heerst momenteel krapte op de arbeidsmarkt, ook in het onderwijs. Het personeelstekort zal de komende jaren nog verder oplopen, met name in de G5. Vanuit OCW, de sectorraden, belangenverenigingen en de vakbonden is hier terecht veel aandacht voor. Daar komt bij dat de werkdruk in het onderwijs als hoog wordt ervaren. Dat komt ook doordat de eisen aan het onderwijs doorlopend veranderen en complexer worden. OCW en de sectorraden roepen het funderend onderwijs dan ook op om te werken aan een strategische personeelsplanning en, breder gezien, aan strategisch HR-beleid.

Het strategisch HR-beleid in het primair onderwijs wordt over het algemeen als goed beoordeeld, net als de toepassing ervan¹. In het voortgezet onderwijs daarentegen is de conclusie van een vergelijkbaar monitoringonderzoek juist dat er werk aan de winkel is². Het niveau van het HR-beleid is voldoende, maar de ontwikkeling en de doorwerking ervan stokken.

In onze advies- en onze werving- en selectiepraktijk zien wij dit terug: het HR-beleid klopt op papier met de CAO en de harde minimumeisen, maar in gesprekken met bestuurders, schoolleiders en HR-afdelingen blijkt dat de inhoud, de processen en uitvoering achterblijven, door handelingsverlegenheid en tijdgebrek.

In de context van een steeds complexere en veranderlijke wereld vragen het heden én de toekomst om strategisch HR-beleid. Dat gaat over actief anticiperen op wat een organisatie over een paar jaar nodig heeft, over vooruit kijken én over zelfreflectie: Wat maakt dat we doen wat we doen? Welke gevolgen heeft dat? Waar stroomt en waar stopt het? En: wat betekent dat voor ons handelen nú?

¹ Vrielink, S., Janssen, T., Van den Berg, D., Van Miltenburg, N., Cornel, S. Van der Aa, R. Rapport Strategisch personeelsbeleid in het primair onderwijs 2023. P. 8.

² Monitoronderzoek strategisch personeelsbeleid op scholen: werk aan de winkel! 29 juni 2023. Website VO-raad.

2. Fundament voor strategisch HR-beleid

Strategisch HR-beleid begint bij een overtuiging en een visie die verder gaan dan organisatiestructuren en modellen. Het gaat over geloof in en kennis van hoe mensen en organisaties zich ontwikkelen. Over wat goed werkgeverschap betekent en hoe goed uitgevoerd HR-beleid een strategische hefboom is voor onderwijskwaliteit.

Wanneer wij in onderwijsorganisaties over strategisch HR-beleid in gesprek gaan, zien we steeds dezelfde terugkerende thema's. De rode draad die we op basis daarvan hebben gedestilleerd, is de basis van onze visie op strategisch HR-beleid. Die verbindt de theorie en praktijk: ze geeft richting en tegelijkertijd veel ruimte voor toepassing in de eigen onderwijspraktijk. Onze visie is geïnspireerd door het alignment-model³ en gebaseerd op twee uitgangspunten:

1. Medewerkers en organisatiesucces zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden

Om aan te geven hoe lastig een optimale uitvoering van strategisch HR-beleid in de praktijk kan zijn, hebben we een aantal onderwijsbestuurders gevraagd naar hun ervaringen. Zij lopen onder meer tegen de volgende dilemma's aan:



³ TMA. (2023). TMA Alignment Model: Integrale afstemming tussen talenten, competenties en organisatiedoelen.

Deze dilemma's spelen in veel organisaties. Strategisch HR begint bij het creëren van voorwaarden en kaders waarbinnen mensen de ambities van de organisatie kunnen waarmaken. Hiervoor is het cruciaal dat je weet wie je medewerkers zijn, wat hen drijft en wat zij nodig hebben. Zodat ze met plezier en energie optimaal kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van het beste onderwijs, voor de optimale ontwikkeling van leerlingen.

Medewerkers

Elk mens heeft een unieke set talenten. Daarnaast is iedereen in staat om aangeleerd of aan te leren gedrag in te zetten. Dit laatste kost energie. Goed inzicht hierin is van belang om in balans te blijven. Als je je eigen gebruiksaanwijzing kent, kun je je behoeftes uitspreken en kun je keuzes maken en ondersteuning vragen als je die nodig hebt. Mensen die met energie kunnen werken, worden gezien en gewaardeerd om waar ze goed in zijn. Ze zijn ook vitaler en in staat zich te ontwikkelen.

De uitdaging voor bestuurders en andere leidinggevendenden is om te weten welke talenten je in huis hebt, welk potentieel je in je organisatie hebt voor doorgroei en wat er nodig is om dat te organiseren. Wanneer je je medewerkers (her)kent op hun talenten en hen ondersteunt bij het ontwikkelen ervan richting de competenties die de organisatie nodig heeft, dan is dat een zeer krachtige manier om hen te laten floreren.

Organisatiesucces

Elke organisatie streeft collectieve doelen na. Om die te bereiken, verdeel je rollen met bijbehorende taken. Daarvoor doe je een beroep op de competenties van medewerkers. Talentmanagement is dus de sleutel om te zorgen dat medewerkers met energie hun beste bijdrage aan de collectieve ambitie kunnen leveren. Samen zijn zij het dragend fundament en samen dragen zij zo bij aan het beste onderwijs voor kinderen.

Dit klinkt misschien vanzelfsprekend, maar de praktijk blijkt weerbarstig. Want hoe verbind je mensen op alle lagen met waar de organisatie voor staat? Allereerst vraagt dit om helder zicht op wat de organisatie te doen staat. Het vraagt ook om zicht op de talenten en het potentieel van mensen. Dat krijg je door vooruit en naar binnen te kijken, en door doelen en mensen doorlopend aan elkaar te verbinden.

2. Strategisch HR-beleid en onderwijskwaliteit zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden

Onderwijsbestuurders geven ook aan dat ze aanlopen tegen dilemma's die gaan over de onlosmakelijke verbinding tussen strategisch HR-beleid en onderwijskwaliteit, zoals:



Onderwijsorganisaties hebben in de basis allemaal hetzelfde primaire collectieve doel: goed onderwijs organiseren. Dat is immers hun bestaansrecht. Om dat collectieve doel te bereiken, kan het niet anders dan dat de domeinen strategisch HR-beleid en onderwijskwaliteit doorlopend op elkaar inwerken. Het zijn de mensen die samen het onderwijs maken, ieder vanuit een eigen rol in de organisatie, met inzet van de in hun rol gevraagde competenties.

Integrale aanpak

Een onderwijsorganisatie die strategisch en samenhangend kijkt naar de ontwikkeling van medewerkers in relatie tot de kwaliteitsdoelen, bouwt aan een professionele cultuur waarin leren, reflectie en verbetering de norm zijn. Strategisch kwaliteitsmanagement en strategisch HR-management zijn geen parallelle domeinen, maar vormen een geïntegreerd geheel, waarin leiderschap, teamsamenwerking en professionele ontwikkeling hand in hand gaan.

Inhoud (wat verstaan we onder onderwijskwaliteit en wat hebben we hierin te doen), processen (hoe doen we dat) en mensen (wat heb ik nodig om dit alles te bewerkstelligen) versterken elkaar in deze lerende kwaliteitscultuur. Dit betekent dat niet alleen de inzet van individuen het verschil maakt, maar dat vooral de kracht van het collectief dat doet. En wanneer ieder voor zichzelf én samen met anderen een deel van de collectieve taak draagt, 'stroomt' het in een organisatie.

Systemische en duurzame benadering

Wanneer strategisch HR-beleid en kwaliteitsbeleid op elkaar zijn afgestemd en als vanzelfsprekend met elkaar zijn verbonden, kan er een organisatie ontstaan waarin medewerkers zich niet alleen competent, maar ook collectief verantwoordelijk voelen voor de onderwijskwaliteit. Dit vraagt om een benadering die kijkt naar en denkt vanuit de samenhang van het geheel, het systeem van de organisatie. In die benadering is professionalisering geen optionele bijzaak, maar een essentieel en structureel onderdeel van de organisatiecultuur. Alle medewerkers en alle geledingen waarin zij plaatsnemen, leren met elkaar kijken naar hoe alles met elkaar samenhangt.

De manier waarop professionalisering vorm krijgt in de organisatie is dus niet alleen een strategisch HR-beleidskeuze, maar wordt ook beïnvloed door de cultuur en de natuur van de organisatie. Denk bijvoorbeeld aan hoe leiderschap en verantwoordelijkheden worden gedeeld. Veranderingen op één aspect van de organisatie (zoals innovatie) hebben direct invloed op een ander aspect (zoals scholing). Individuele acties en keuzes van medewerkers staan dus niet langer op zichzelf, maar worden herkend, besproken en bekeken vanuit het bewustzijn dat er een onlosmakelijke verbinding bestaat tussen HR-beleid en kwaliteitsbeleid.

3. AMOR-model als oneindige kringloop

Mensen, talenten, competenties en rollen aan de ene kant, vormen samen met onderwijskwaliteit en strategisch HR aan de andere kant een oneindige kringloop. Beide beïnvloeden elkaar continu.

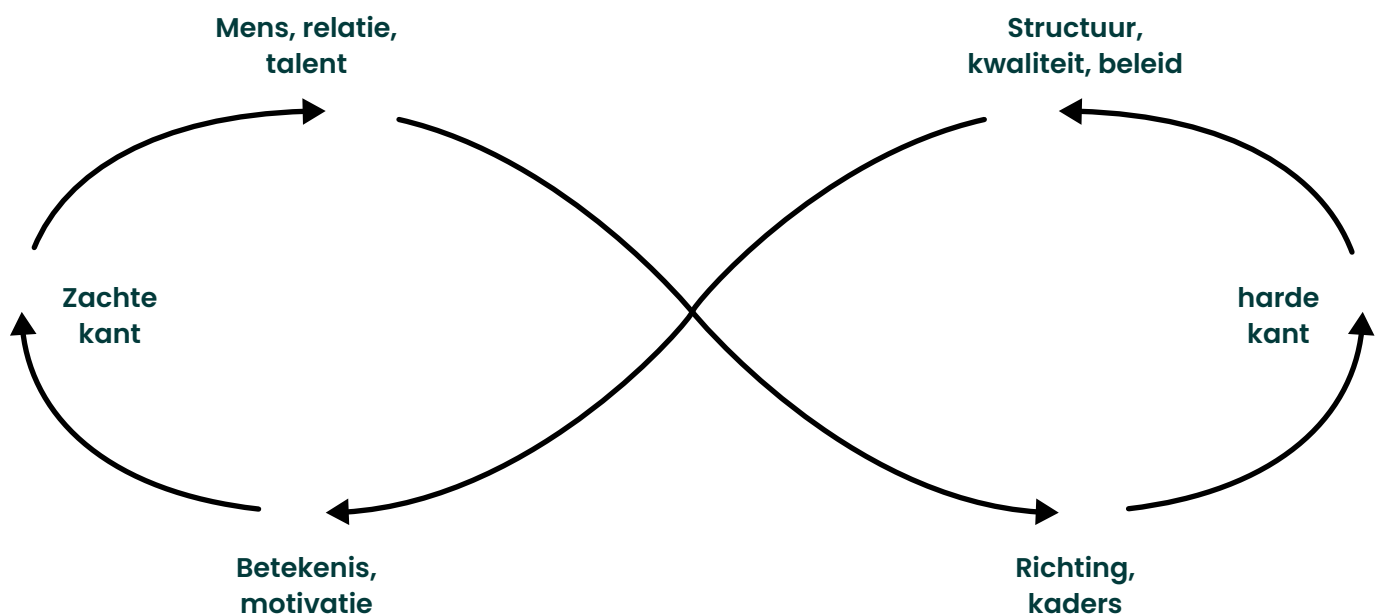
De ene kant van de kringloop is de 'zachte' kant. Die gaat over:

- mensen, relaties en verbondenheid;
- het aanspreken en ontwikkelen van talenten;
- het ervaren van betekenis, motivatie en collectief eigenaarschap;
- hoe mensen zich verhouden tot hun rol en tot elkaar.

De andere kant van de kringloop is de 'harde' kant. Die gaat over de domeinen onderwijskwaliteit en strategisch HR en dus over:

- structuren, afspraken, systemen en beleidslijnen;
- het bewaken en sturen van onderwijskwaliteit;
- strategisch HR-beleid als instrument om doelen te realiseren;
- meetbaarheid, planmatigheid en verantwoording.

Beide kanten zijn voortdurend in beweging en beïnvloeden elkaar; het ene kan niet zonder het andere. We hebben ze hieronder weergegeven in een lemniscaat:



Figuur 1. AMOR model

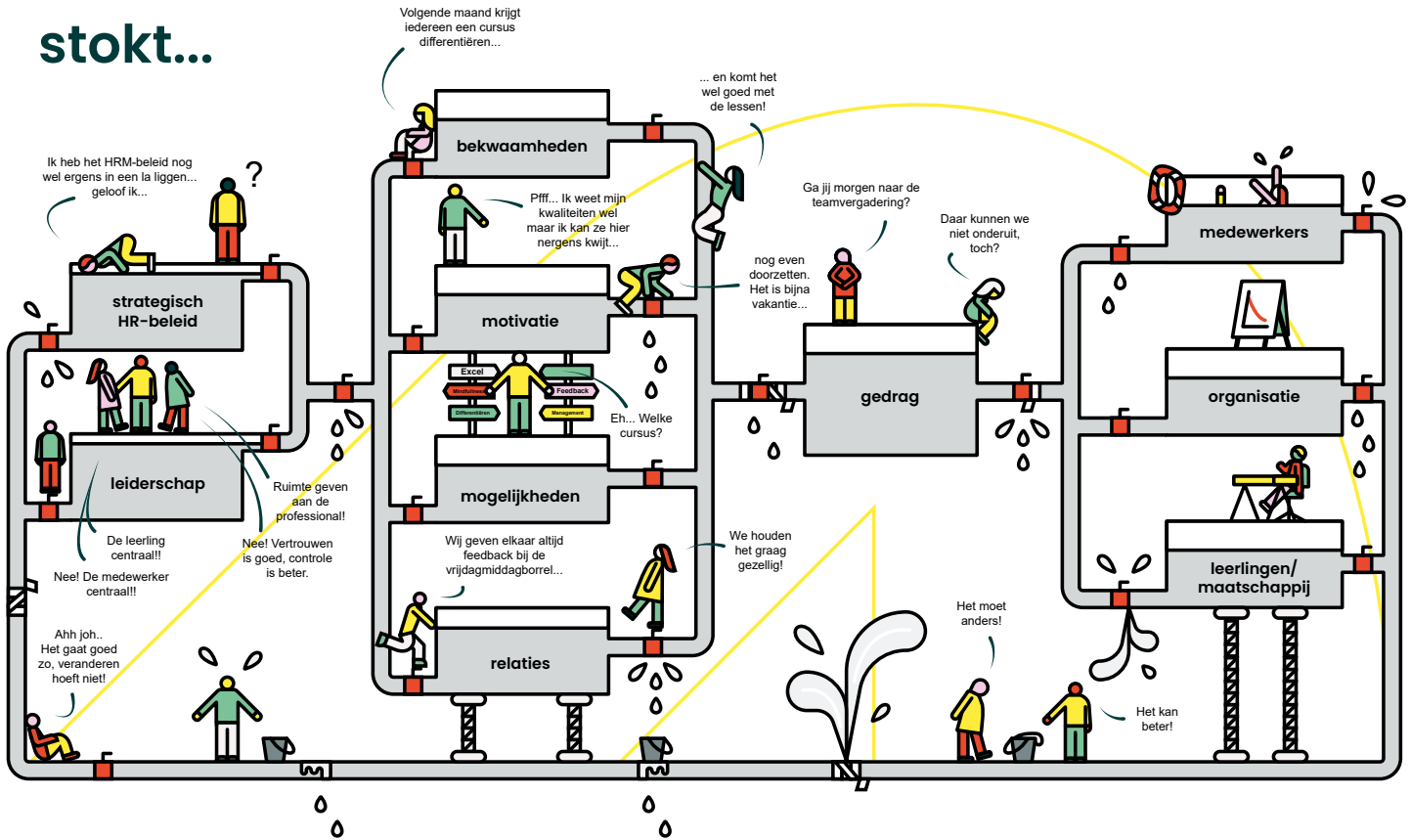
Om deze integrale en cyclische manier van werken in een onderwijsorganisatie nog beter te kunnen weergeven, werken wij met een oneindige waterkringloop die is gebaseerd op het AMOR-model.

Het AMO-model van Knies en Leising verklaart hoe goed HR bijdraagt aan prestaties door (1) medewerkers in staat te stellen, (2) te motiveren en (3) gelegenheid te geven om goed werk te leveren. De bedoeling van het AMO-model is om de werking van strategisch HR in de publieke sector te duiden. Dit doet het model door te laten zien hoe HR-beleid invloed heeft op het gedrag en de prestaties van medewerkers. Lidewey van der Sluis, hoogleraar strategic talent management aan de Nyenrode Business Universiteit, heeft op basis van haar onderzoek een R toegevoegd aan het AMO-model. Zij drukt hiermee uit dat menselijke verbinding, onderlinge afstemming en relationele veiligheid net zo belangrijk zijn als de individuele competenties, motivatie en mogelijkheden. Het AMOR-model wordt hiermee verrijkt tot een meer mensgericht en systemisch model⁴.

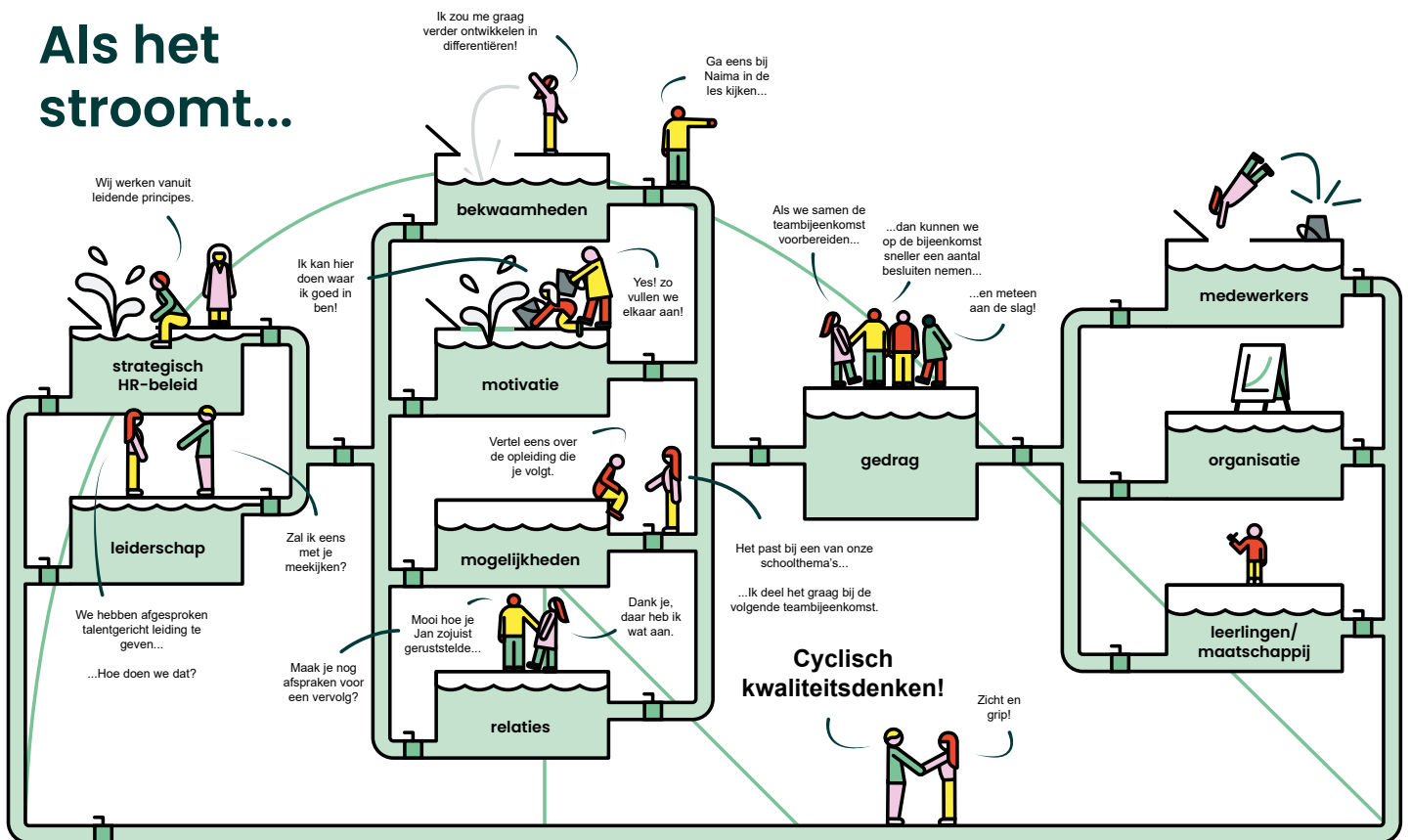
Wij hebben het AMOR-model omgevormd tot een oneindige waterkringloop. Daarmee laten we zien wat er gebeurt als het 'stroomt' in een organisatie en wat als het 'stokt'. De waterkringloop helpt om zicht en grip te krijgen op alle kernfactoren in de HR-waardeketen. Door de HR-waardeketen cyclisch te benaderen – continu observeren, reflecteren en bijsturen – wordt HR niet een lineair proces van plannen en uitvoeren, maar een strategische dialoog over duurzame groei en verbetering. Met de juiste interventies creëer je een werkomgeving met een stevige kwaliteitscultuur, waarin mensen niet alleen functioneren, maar zich blijvend ontwikkelen. Zo wordt strategisch HR een katalysator voor duurzame onderwijskwaliteit.

4 Sluis, E.C. (Lidewey) van der (2019). We waren de liefde vergeten. Het AMOR-model als HR-tool. Xpert HR Actueel. nl, 25 juni

Als het stokt...



Als het stroomt...



Figuur 2. De oneindige waterkringloop

De waterkringloop begint bij het strategisch beleid van de organisatie, dat uiteindelijk is gericht op een goede onderwijskwaliteit. Het strategisch beleid is de verbinding – oftewel de waterleiding – tussen alle kernelementen van het stroomschema. Dit omvat de gehele organisatie, waarin alles dus met alles samenhangt. Het succes van een organisatie wordt bepaald door te kijken naar de organisatie als geheel en naar medewerkers die onderdeel zijn van dat geheel. Interventies op strategisch HR-niveau worden dan ook altijd ingezet met oog op het geheel (helicopterview).

Wanneer je de kernelementen van strategisch HR-beleid en -management beschrijft in samenhang, waarbij alles op alles invloed heeft, dan 'leest' de kringloop, en dus de samenhang, als volgt van links naar rechts:

- **HR-beleid:** strategisch HR-beleid draagt bij aan de ontwikkeling van gelukkige medewerkers in een professionele organisatie, die op haar beurt weer het beste onderwijs voor leerlingen realiseert. Dit beleid is niet altijd eenvoudig te formuleren, maar wel voorwaardelijk om organisatiedoelen te realiseren.
- **Leiderschap:** strategisch HR-beleid hangt direct samen met het leiderschap in de organisatie. Het juiste leiderschap is daarmee bepalend voor de kwaliteit van de medewerkers, de resultaten van de school en een succesvolle ontwikkeling van leerlingen.
- **Bekwaamheden:** bekwaamheden gaan over wat iemand kan (kennis, vaardigheden en competenties). Leidinggevendens kunnen onder meer sturen op het vergroten van de bekwaamheden van medewerkers. Wat hebben zij nodig om het beste onderwijs vorm te geven?
- **Motivatie:** motivatie gaat over wat iemand wil (drijfveren en betrokkenheid). Medewerkers kunnen om diverse redenen de motivatie niet opbrengen om hun werk optimaal uit te voeren. Goed werkgeverschap houdt in dat je hier oog voor hebt en het gesprek aangaat. Wat maakt dat de motivatie stukt bij de uitvoering van het werk?
- **Mogelijkheden:** mogelijkheden gaan over wat iemand mag en kan benutten (organisatiecontext, autonomie en structuren). Krijgt een medewerker voldoende mogelijkheden om zich te ontwikkelen binnen de organisatie van de school? Is er voldoende oog voor de balans tussen eigen regelruimte (autonomie) en verantwoordelijkheden (risico op burn/bore-out)? Maar ook: wat is de behoefte van de organisatie/de context van de medewerker? Gaat dat gelijk op?
- **Relaties:** relaties gaan over hoe mensen zich verhouden tot elkaar. Is er compassie en bereidheid om de ander in het licht te willen zetten? Met andere woorden: zien ze je staan en zien ze je zitten? Waar het stroomt in een organisatie, is ook oog voor de menselijke en sociale kant van het werk: verbinding, onderlinge afstemming en relationele veiligheid.
- **Gedrag:** het concreet, zintuigelijk waarneembaar gedrag van medewerkers (en teams) geeft een indicatie of de strategische doelen gehaald kunnen worden. Waar draagt het bij aan gelukkige medewerkers, het succes van de organisatie en de optimale ontwikkeling van iedere leerling? En als het stukt: waar kun je vanuit het AMOR-model het gesprek over laten gaan om het weer te laten stromen?
- **Medewerkers:** medewerkers die zich ontwikkelen vanuit de gedachte van het AMOR-model, vertonen gedrag dat bijdraagt aan goed onderwijs en dat van nature bij hen past. Ze zullen daardoor met energie en plezier hun bijdrage kunnen leveren aan het beste onderwijs voor leerlingen.

- **Organisatie:** het succes van de organisatie is direct gekoppeld aan tevreden medewerkers die het juiste gedrag laten zien, vanuit hun natuurlijke kwaliteiten, bekwaamheden en motivatie. Wanneer er binnen de organisatie zaken veranderen, heeft dat gevolgen voor het gedrag dat medewerkers moeten laten zien, de bekwaamheden die zij hebben om dat gedrag te laten zien, en de motivatie die zij voelen om daaraan bij te dragen.
- **Leerlingen/maatschappij:** de uiteindelijke opdracht van het onderwijs is om leerlingen goed onderwijs te geven, zodat zij zich op hun eigen niveau optimaal kunnen ontwikkelen. Het onderwijs doet er alles aan om ervoor te zorgen dat zij zo goed mogelijk toegerust zijn voor hun plek in de maatschappij.

Het doel is een compleet plaatje van gelukkige, energieke en goed toegeruste werknemers. Werknemers die bijdragen aan de beste resultaten voor de organisatie, die op haar beurt uiteindelijk tot doel heeft het beste onderwijs aan leerlingen te bieden. Waardoor leerlingen klaar zijn om hun plek te vinden in een altijd veranderende maatschappij.

4. Afsluiten en vooruitkijken

Elke organisatie bevindt zich in een andere fase als het gaat om (strategisch) HR-beleid en/of -management. Voor de ene organisatie betekent strategisch HR-beleid en -management dat de basis op orde moet worden gebracht. Voor de andere betekent het dat er behoefte is aan ondersteuning bij het versterken van onderwijskundig leiderschap of de ontwikkeling naar een kwaliteitscultuur. De uitdagingen op het gebied van HR variëren al naar gelang de ontwikkelingsfase van een bestuur. Er zijn veel variabelen, die het pad en de stappen die nodig zijn voor iedere organisatie anders maken.

Onze visie op strategisch HR-beleid en -management, de uitgangspunten waarop die visie is gebaseerd en het AMOR-model vormen samen onze sleutel voor de ontwikkeling en uitvoering van strategisch HR-beleid. Hoe kun jij die **sleutel** gebruiken in jouw onderwijspraktijk? Wat is jouw bestuurlijk instrumentarium en aan welke knoppen kun je draaien? Hoe doe je dat precies, en wat zijn de gevolgen?

Deze vragen en de antwoorden daarop werken we verder uit. Ben je geïnteresseerd? Houd dan onze pagina over **sHRM** in de gaten.

