

Van meebewegen naar richting geven

HR als strategisch partner in Eindhoven

Koos Kostwinder

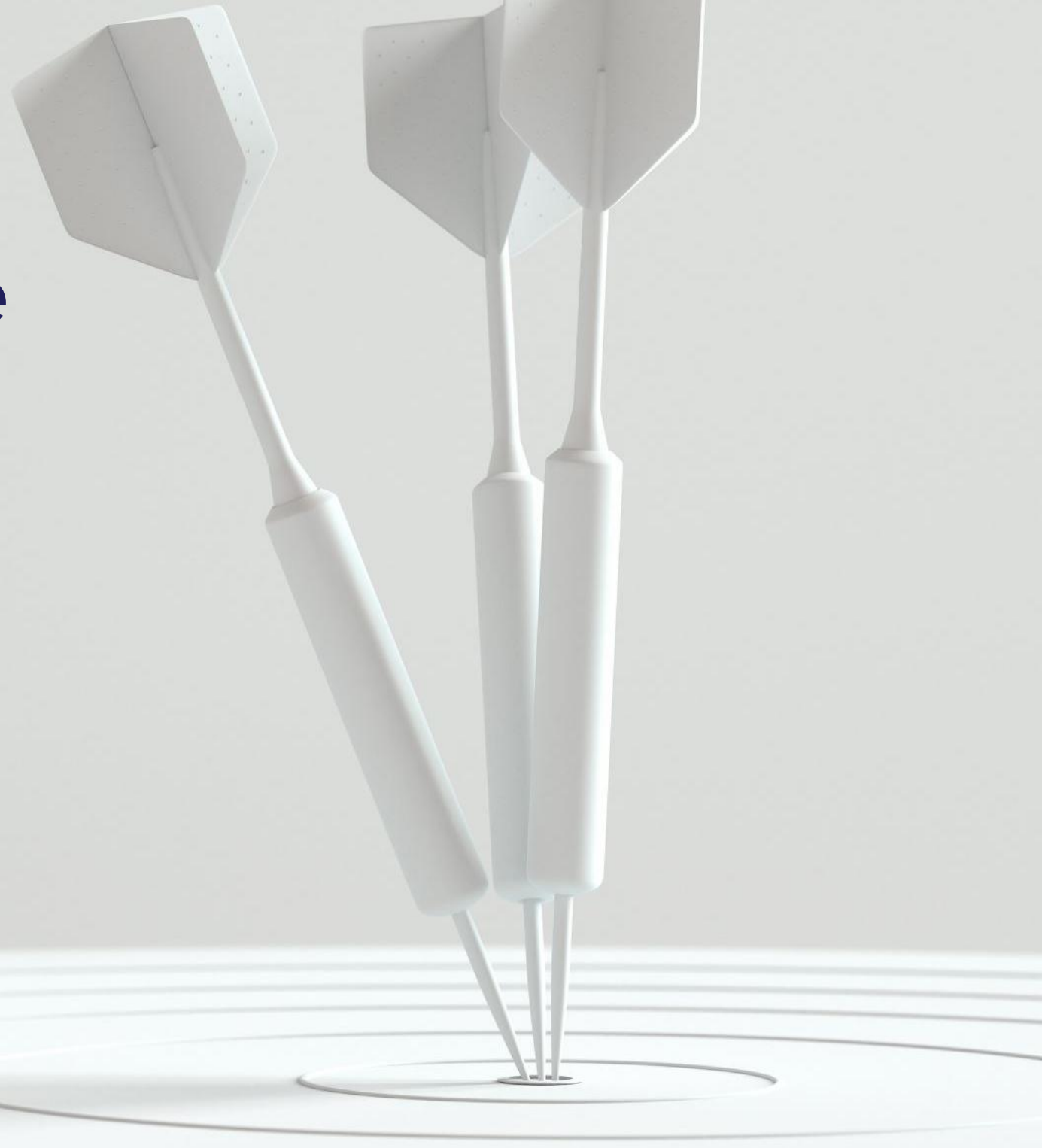
11 juni 2026



**Voor de
verschilmakers.**

Uitkomsten onderzoek: De route naar een strategische HR-functie bij gemeenten.

USBO en A&O-fonds gemeenten februari 2025



Belangrijkste bevindingen uit het onderzoek helpen de opgave aan te scherpen

Rollen van strategisch partner en **verandermanager** hebben de meeste aandacht nodig.

HR en management denken verschillend over het **kunnen, willen en mogen** van HR.

Alle actoren scoren laag tot onvoldoende op capaciteiten voor **datagedreven HR**.

Met name hoger management vindt dat HR **een plek aan tafel** krijgt waar HR daar zelf minder positief over is.



Het Human Resource Champions model van Dave Ulrich (1996), focus en onderlegger voor (strategisch) gesprek tussen management en HR.



Het Human Resource Champions model van Dave Ulrich (1996), focus en onderlegger voor (strategisch) gesprek tussen management en HR.

1. Strategisch partner.

In deze rol richt de HR-functie zich op de **afstemming tussen de HR-strategie en de organisatiestrategie** en helpt bij het behalen van organisatiedoelstellingen door **strategische HR-initiatieven**. Een volwaardige strategische partner heeft een **plek aan de directietafel** en is verantwoordelijk voor besluitvorming over beleid gericht op medewerkers.

2. Verandermanager.

In deze rol richt de HR-functie zich op het **flexibel en wendbaar houden van de organisatie** door de mensen en organisatiecultuur **voor te bereiden op veranderingen**, zoals een reorganisatie of uitbesteding van werk.

Het piept en het kraakt in het apparaat

Eindhovense ambtenaren kunnen groei stad niet bijstellen

De basis van de ambtelijke organisatie is niet op orde: in kwantitatieve en kwalitatieve zin is er sprake van achterstanden.

✍ Hans Bekkers 📅 29 maart 2026



- Rob Engelaar/ANP

In weinig Nederlandse steden zijn de ambities en groeiplannen zo groot als in Eindhoven. Probleem is dat de ambtelijke organisatie het niet kan bijbenen. Tekort aan personeel dreigt het realiseren van de vele opgaven te fnuiken.

Vacatures

Burgemeester

Gemeente Dantumadiel

Concernstrateeg

JS Consultancy in opdracht van de gemeente Maashorst

Teammanager Beheer Openbare Ruimte en Vastgoed

Gemeente Deurne via Geerts & Partners

[Bekijk alle vacatures →](#)

Kennispartners

Montferland werkt met &BAS aan duurzame samenwerking bestuur en ambtenaren

&BAS

Aanbevelingen uit het onderzoek

1. Verbeteren samenspel HR en management

- Goed en wederzijds verwachtingenmanagement.
- Gedeelde definitie van strategische HR functie
- Bewustzijn op HR component in strategische onderwerpen
- Welke AMO (kunnen, willen, mogen) noodzakelijk om strategische HR-functie te versterken

2. Versterken competenties en werkwijze HR op gebied van datagedreven en zakelijk werken.

AMO model

(Eileen Appelbaum, 2001)

Kunnen: in hoeverre bezit HR...

1. het netwerk binnen de gemeentelijke organisatie (structureel sociaal kapitaal);
2. het vertrouwen van stakeholders (relationeel sociaal kapitaal);
3. opvattingen en normen die gedeeld worden (cognitief sociaal kapitaal); en
4. data-gedreven HR-vaardigheden.

Willen: in hoeverre is HR gemotiveerd voor de rol van...

1. strategisch partner;
2. verandermanager;
3. administratief expert; en
4. medewerkerdeskundige.

Mogen: in hoeverre heeft HR de beschikking over...

1. autonomie;
2. tijd;
3. duidelijke rolopvatting; en
4. 'plek aan tafel'.