



Onderbouwd HR-beleid in de Vlaamse overheid

Surveyonderzoek

Lisa Maertens, Annie Hondeghem & Wouter Vandenabeele



Vlaanderen
is vernieuwend bestuur

STEUNPUNT
BESTUURLIJKE
VERNIEUWING

Het Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing is een consortium van:



INSTITUUT VOOR DE OVERHEID

Parkstraat 45 bus 3609
B-3000 Leuven
Tel: 0032 16 32 32 70

Prof. dr. Annie Hondeghem
Promotor-coördinator
annie.hondeghem@kuleuven.be

Prof. dr. Trui Steen
Verantwoordelijke KU Leuven
trui.steen@kuleuven.be



Sint-Jacobstraat 2
B-2000 Antwerpen
Tel: 0032 3 265 53 87

Prof. dr. Wouter Van Dooren
Verantwoordelijke UAntwerpen
wouter.vandooren@uantwerpen.be



Apotheekstraat 5
B-9000 Gent
Tel: 0032 9 264 92 50

Prof. dr. Joris Voets
Verantwoordelijke UGent
joris.voets@ugent.be



Martelarenlaan 42
B-3500 Hasselt
Tel: 0032 11 26 81 11

Prof. dr. Steven Van Garsse
Verantwoordelijke UHasselt
steven.vangarsse@uhasselt.be

Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing
Parkstraat 36 bus 3606 - 3000 Leuven - België
Tel: 0032 16 32 36 10 - E-mail: sbv@kuleuven.be - URL: <https://steunpuntbestuurlijkevernieuwing.be/>

© Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing
Niets uit deze uitgave mag, zelfs gedeeltelijk, openbaar gemaakt worden, gereproduceerd, vertaald of aangepast, onder enige vorm ook, hierin begrepen fotokopie, microfilm, bandopname behoudens uitdrukkelijke en voorafgaande toestemming van de uitgever.
Dit rapport vermeldt de mening van de auteur en niet deze van de Vlaamse overheid.
De Vlaamse overheid kan niet aansprakelijk worden gesteld voor het gebruik dat wordt gemaakt van de in deze bekendmaking opgenomen gegevens.





ONDERBOUWD HR- BELEID IN DE VLAAMSE OVERHEID

Surveyonderzoek /
19.02.2025

Lisa Maertens, Annie Hondeghem en Wouter Vandenabeele



INHOUD

1	Inleiding	6
2	Evidence-Based HRM?	7
2.1	Gebruik van bronnen	8
2.2	Uitdagingen	8
2.3	Beïnvloedende factoren	9
3	Methodologie	10
3.1	Survey	10
3.2	Respondenten	11
3.3	Meting van EBHRM	12
4	Afhankelijke variabele: evidence-based HRM	13
4.1	Bronnen	13
4.1.1	Interne bronnen	14
4.1.2	Externe bronnen	15
4.1.3	Interne en externe bronnen	16
4.2	Kritische houding	19
4.2.1	Beschrijvende statistiek	19
4.2.2	Variabele na exploratieve factoranalyse	20
4.3	Bronnen * Kritische houding (EBHRM)	21
5	Afhankelijke variabele academic-practice gap	22
6	Onafhankelijke variabelen	23
6.1	Institutionele factoren	25
6.1.1	Overheidscontext: politieke invloed & invloed van administratieve procedures	25
6.1.2	Organisatiecontext: evidence-based werkcultuur	26
6.1.3	Informatie-infrastructuur	27
6.1.4	Organisatiegrootte	27
6.2	Individuele factoren	28
6.2.1	Houding ten aanzien van evidence-based HRM	28
6.2.2	Perceptie van de kloof	28
6.2.3	Opleidingsachtergrond	29
6.2.4	Profiel HR-professional of Middenkader	29
7	Correlaties en regressies.....	32
7.1	Correlaties	32
7.1.1	Institutionele factoren	32
7.1.2	Individuele factoren	33
7.1.3	Evidence-based HRM	33
7.1.4	Samenwerking academische wereld en praktijk	34
7.2	Regressies	35
7.2.1	Interne bronnen	36
7.2.2	Externe bronnen	37
7.2.3	Kritische houding	38
7.2.4	Evidence-based HRM	39
7.2.5	Interactie evidence-based werkomgeving en attitude t.a.v. evidence-based HRM	40
8	Rol van het Agentschap Overheidspersoneel.....	41
9	Beperkingen van het onderzoek.....	42
9.1	Onderzoeksdesign	42
9.1.1	Dataverzameling	42

9.1.2 Specifieke doelgroep en Implicaties voor interpretatie 43

10 Conclusie & aanbevelingen..... 43

11 Referenties..... 45

12 Appendix 48

12.1 Synthese tabel 48



1 INLEIDING

De overheid levert door middel van haar publieke dienstverlening een toegevoegde waarde aan de maatschappij. Human Resource Management (HRM) biedt een manier om het menselijk kapitaal effectief af te stemmen op de strategische doelen van de overheid. Dit kan worden versterkt door een aanpak die gebaseerd is op een onderbouwd HR-beleid, of in het Engels evidence-based HRM¹. Hoewel evidence-based management (EBM) aan belang heeft gewonnen, is de toepassing ervan binnen HRM nog steeds beperkt.

Echter, evidence-based HRM (EBHRM) neemt aan belang toe, ook binnen de Vlaamse overheid. In de beleidsbrief Bestuurszaken van 2016 benadrukte de toenmalige Vlaams minister Liesbeth Homans al het belang van een evidence-based benadering binnen HRM (Homans, 2016). Het in 2016 opgezette HR-netwerkmodel van de Vlaamse overheid is hiervan een voorbeeld. Dit model is ontwikkeld op basis van literatuuronderzoek, advies van experts en wetenschappelijk onderzoek, en maakt gebruik van verschillende informatiebronnen, zoals HR-data en wetenschappelijke inzichten, voor het ondersteunen van managementbeslissingen (*HR-netwerkmodel van de Vlaamse overheid*, z.d.).

Zowel evidence-based HRM als evidence-based management zijn complexe concepten die vaak niet goed worden begrepen (Briner & Barends, 2016). Daarom is er behoefte aan heldere definities. Investeren in EBM kan de kloof tussen de academische wereld en de praktijk verkleinen, wat essentieel is gezien de uitdagingen die deze kloof met zich meebrengt. Dit benadrukt de noodzaak voor meer empirisch onderzoek (Gubbins & Rousseau, 2015). Ondanks de erkenning van de kloof tussen academici en HR-praktijk, blijven veel oorzaken hiervan onbekend. Het fenomeen en de onderliggende oorzaken verdienen verder onderzoek. Bovendien toont recent onderzoek de meerwaarde aan van bepaalde HR-systemen die beslissingen onderbouwen met objectieve data, wat de relevantie van een nauwere samenwerking tussen wetenschap en praktijk bevestigt (van der Togt & Rasmussen, 2017).

Het ontbreekt echter aan een overkoepelend kader om concrete hulpmiddelen en richtlijnen te geven voor de implementatie van evidence-based HRM. Om een dergelijke bijdrage aan de wetenschap en praktische handvaten te ontwikkelen, is inzicht nodig in de affiniteit van HR-professionals met evidence-based werkwijzen. Het doel van dit rapport is daarom een beschrijving te geven van de huidige situatie van evidence-based HRM binnen de Vlaamse overheid en aanbevelingen te formuleren voor toekomstig HR-beleid.

Een vergelijkende studie van Vlaamse beleidsnota's (Maertens et al., 2021) toont dat een evidence-based benadering niet nieuw is, maar sommige beleidsdomeinen zijn er meer vertrouwd mee dan andere. Opvallend is dat het HR- en Audit-beleid dit minder expliciet benadrukt, al kan dit deels verklaard worden door het feit dat de beleidsnota's dateren van vóór de Covid-19-pandemie. De pandemie heeft namelijk het gebruik van wetenschappelijke inzichten in beleidsvorming versneld. Omdat in deze studie de praktijk niet werd onderzocht, gaat het om een beschrijvende analyse van beleidsdocumenten. Het wordt aanbevolen om de inzichten ook in de praktijk te onderzoeken.

In dit rapport ligt de focus op evidence-based HRM, beginnend bij de oorsprong van het concept. Gezien deze managementstrategie relatief nieuw is, trachtten we aan de hand van een surveyonderzoek meer inzicht te krijgen in de perceptie van de HR-professionals ten opzichte van evidence-based HRM in de Vlaamse overheid.

¹ Aangezien in de wetenschappelijke literatuur altijd de term evidence-based HRM gebruikt wordt, zullen we dit ook in dit rapport doen. Voor ons is onderbouwd HR-beleid een synoniem voor evidence-based HRM.



Daarnaast peilen we ook naar de mate waarin men effectief de kloof tussen de academische wereld ervaart en op welke manier er al dan niet wordt samengewerkt met de academische wereld in functie van beleidsondersteuning. Deze bevindingen worden in dit rapport weergegeven en vervolgens formuleren we ook aanbevelingen voor zowel de praktijk als voor verder onderzoek.

2 EVIDENCE-BASED HRM?²

De basis van evidence-based HRM ligt in evidence-based practices, die in de jaren '90 in de medische sector ontstonden. Sackett (1996) beschreef dit als het nemen van weloverwogen beslissingen gebaseerd op het beste beschikbare bewijs (Sackett et al., 1996). Deze aanpak vond steeds meer toepassingen in management, onderwijs, gezondheidszorg en overheid (Barends & Briner, 2014). Sackett zag het bovendien als een manier om de kloof tussen academische kennis en praktische toepassing te overbruggen. Pfeffer en Sutton (2006) breidden dit uit naar het bredere terrein van management (Pfeffer & Sutton, 2006).

Evidence-based management is een methode die het besluitvormingsproces verbetert via diagnose, situatieduiding en het overwegen van alternatieven. Eerder onderzoek wijst op psychologische beperkingen die invloed hebben op beslissingen (Boudreau, 2012). Managers kunnen baat hebben bij training in het herkennen van goed bewijs en het kritisch analyseren van studies (Rynes et al., 2014). Foutieve beslissingen kosten organisaties niet alleen economisch, maar brengen ook hun toekomst in gevaar.

Onderzoek toont dat HR-managers vaak vertrouwen op hun eigen intuïtie en expertise, wat de integratie van wetenschappelijke bevindingen bemoeilijkt (Ehrlinger et al., 2008). Een evidence-based HR-aanpak vraagt om analytische vaardigheden, wat binnen het HRM-veld soms weerstand oproept vanwege het persoonlijke karakter van personeelsmanagement. Daarnaast heerst er bij sommigen een angst voor cijfers en statistiek, wat de bereidheid tot het gebruik van data beperkt (De Winne et al., 2017).

Evidence-based HRM omvat een reeks stappen, van probleemidentificatie tot het formuleren van onderzoeksvragen en het evalueren van verzamelde gegevens. Dit proces past bij het rationele denken (Kahneman, 2012) en stelt HR-professionals in staat om weloverwogen beslissingen te nemen die gebaseerd zijn op objectieve informatie. Zo kunnen organisaties beter presteren en afstemmen op hun context (Kroon, 2022).

Naast de voordelen zijn er uitdagingen. Omdat evidence-based management afhankelijk is van kritische en analytische vaardigheden, moeten HR-managers getraind worden om data adequaat te interpreteren. Training kan leiden tot een grotere acceptatie van evidence-based methodes bij besluitvorming (Wright et al., 2016). Soms is evidence-based besluitvorming tijdrovend, zoals bij crisissituaties. Door regelmatig een kritische blik te werpen op beschikbare bronnen ontwikkelen HR-professionals echter een evidence-based intuïtie, wat ook in dagelijkse beslissingen waardevol kan zijn (Pratt & Dane, 2007). Besluitvorming kan soms beperkt worden door onvolledige kennis, tijdsdruk of waarden en normen die vooringenomenheid in de hand werken (Simon, 2013).

² Deze tekst is gebaseerd op het artikel dat verschenen is in VTOM: 2022

2.3 BEÏNVLOEDENDE FACTOREN

Verschillende factoren verklaren waarom wetenschappelijk bewijs niet altijd wordt betrokken bij beleidsbeslissingen. Eerder werd al genoemd dat de beperkte wetenschappelijke identiteit of het vertrouwen in wetenschap een rol speelt (Maertens et al., 2022), wat ervoor zorgt dat beslissingen vaak op intuïtie worden gebaseerd. Kahneman (2012) en Simon (2013) wijzen beiden op het risico dat vooroordelen en het vertrouwen op buikgevoel besluitvorming beïnvloeden, vooral bij het ontbreken van een sterke wetenschappelijke basis.

Opleidingsniveau kan ook een invloed hebben, aangezien ambtenaren met een hogere opleiding vaker geneigd zijn wetenschappelijke kennis te raadplegen bij besluitvorming, wat suggereert dat een hogere opleiding samengaat met meer vertrouwen in eigen data- en informatievaardigheden (Newman et al., 2017). In veel publieke organisaties is er echter nog onvoldoende aanbod van opleidingen op het gebied van data-analyse en kritisch denken (Bowen & Zwi, 2005; Wright et al., 2016). Het ontwikkelen van deze vaardigheden is essentieel om kritisch te kunnen denken en bronnen op betrouwbaarheid te kunnen beoordelen (Barends & Rousseau, 2018; Briner & Rousseau, 2011).

Daarnaast spelen institutionele en politieke factoren een rol in de publieke sector. Overheidsorganisaties zijn gebonden aan wetten, beleidsregels en verplichtingen, wat de vertaalslag van wetenschap naar praktijk verder compliceert. Onderzoekers kunnen deel gaan uitmaken van de publieke sector als consultants, wat wetenschappelijk werk dichterbij de praktijk brengt (van Helden, 2019). Tegelijk kunnen onderzoeksresultaten soms selectief worden gebruikt om bestaande beleidskeuzes te ondersteunen, wat ook voorkomt bij politieke beslissingen waarbij wetenschappelijke bewijsvoering eerder als legitimering wordt ingezet (Bowen & Zwi, 2005). Bovendien heeft de wetenschap moeite met het verstrekken van sluitend bewijs in situaties waar verschillende normen en waarden door elkaar lopen, wat vaak het geval is in de publieke sector (Mair et al., 2019).

Ook de structuur en cultuur binnen een organisatie kunnen invloed hebben op evidence-based management. Hoewel er relatief weinig onderzoek is gedaan naar het effect van organisatiekenmerken op de implementatie van evidence-based HRM, is het noodzakelijk te investeren in de informatie-infrastructuur van organisaties. Een goede informatievoorziening ondersteunt het gebruik van wetenschappelijke kennis in besluitvorming (Clancy & Cronin, 2005). Een gebrek aan infrastructuur die samenwerking tussen onderzoekers en beleidsmakers bevordert kan als een obstakel worden beschouwd bij de praktische toepassing van kennis (Towfighi et al., 2020). Onderzoek laat ook zien dat toegang tot wetenschappelijke publicaties beleidskeuzes vaker wetenschappelijk onderbouwd maakt (Uzochukwu & Thomas, 2018). Goede communicatiekanalen tussen wetenschap en praktijk zijn essentieel om samenwerking te stimuleren en kennis te integreren in de praktijk (Makkar et al., 2016). Een dialoog waarbij de verwachtingen van beide partijen (academici en praktijk) duidelijk worden geschetst, kan helpen om de samenwerking duurzaam te laten verlopen. Daarnaast is het ook belangrijk om tijdens het onderzoeksproces af en toe de stand van zaken te communiceren en aftoetsen of dit nog steeds beantwoordt aan het beoogde doel. Op die manier kan men tijdig aanpassingen doorvoeren indien nodig. Dergelijke betrokkenheid van beide kanten is belangrijk om goed op elkaars noden te kunnen inspelen. Bovendien blijkt dat relevante en bruikbare wetenschappelijke inzichten organisaties motiveren om deze kennis in hun besluitvorming mee te nemen (Sarkies et al., 2017).

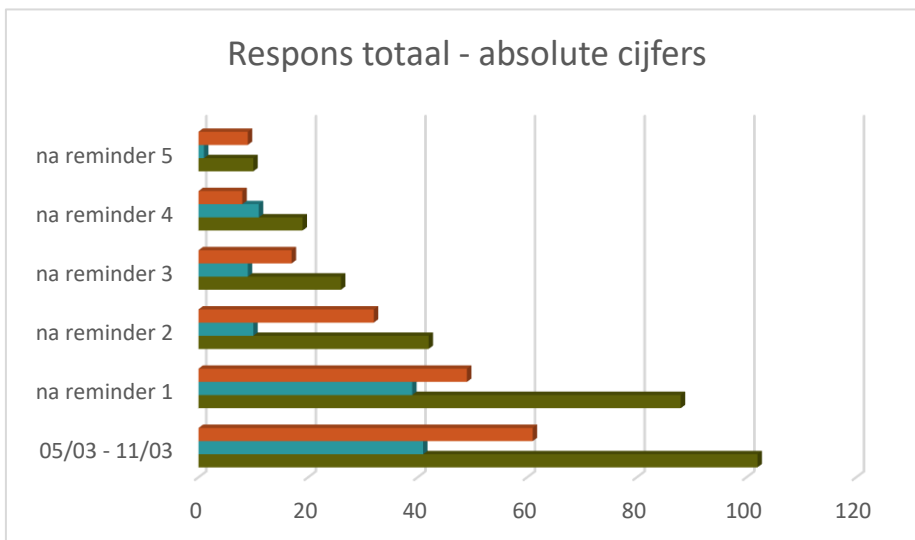
3 METHODOLOGIE

Om zicht te krijgen op de stand van zaken van evidence-based HRM in de Vlaamse overheid werd zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek verricht. In 2023 werden interviews afgenomen bij HRBP's en HR-professionals in de Vlaamse overheid (N=31). Deze resultaten werden verwerkt in een artikel in VTOM (Maertens & Hondeghem, 2023), en dienden als basis voor de survey die afgenomen werd in 2024. Dit rapport geeft de resultaten van de survey weer.

3.1 SURVEY

De survey werd online gezet op 5 maart 2024 en na zes weken, op 25 april 2024, werd de survey terug offline gehaald. Dit wil zeggen dat men de survey niet meer kon invullen. Een totale populatie van 677 potentiële respondenten werd aangeschreven. 424 hebben effectief de survey gestart en 288 respondenten hebben de survey volledig doorlopen tot het einde. De groep bestond uit enerzijds HR-professionals van de Vlaamse overheid en anderzijds het middenkader. Een derde groep (n=51) kon zich omwille van hun specifieke functie, niet identificeren met één van deze twee rollen (HR of Middenkader) en vulde *geen van beide* in. Gezien de omvang van deze groep leek het ons aangewezen om op basis van de functietitels die men zelf kon opgeven een aantal correcties door te voeren. Dit werd in samenspraak met experts van het Agentschap Overheidspersoneel overlegd en na consensus, konden we nog 29 respondenten aan de groep HR toevoegen en vijf aan de groep Middenkader.

Tijdens de periode dat de survey online stond, werden er ook verschillende reminders uitgestuurd om de mensen aan te sporen de survey wel degelijk in te vullen. Dit heeft dan ook zijn vruchten afgeworpen.

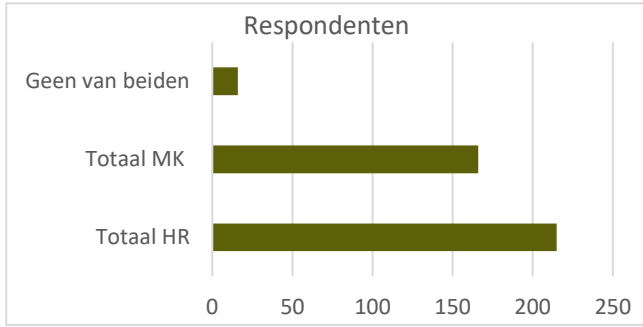


De eerste, tweede en derde reminder hebben vooral een grote impact gehad op het aantal responses.

Rood: HR-professionals
Groen: Middenkader
Donkergroen: Totaal

A	B	C	D
survey finished	totaal	Mk	HR
05/03 - 11/03	102	41	61
na reminder 1	88	39	49
na reminder 2	42	10	32
na reminder 3	26	9	17
na reminder 4	19	11	8
na reminder 5	10	1	9

3.2 RESPONDENTEN



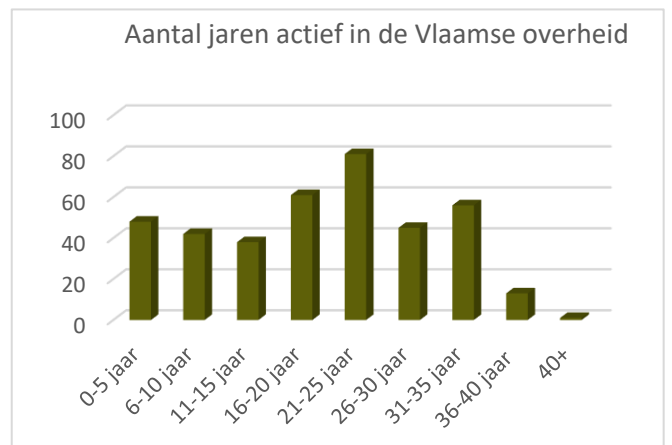
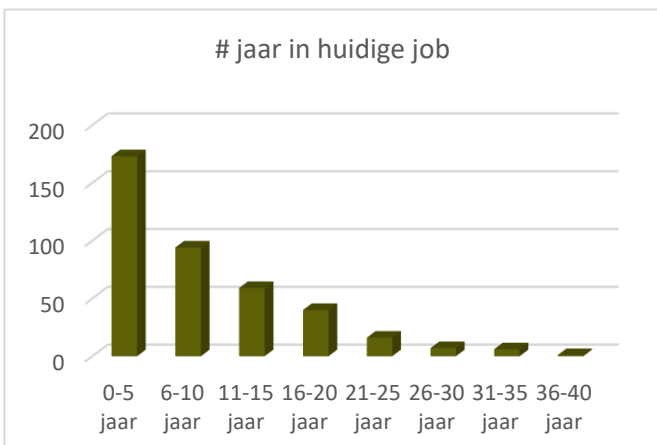
In totaal hebben er dus 215 HR-professionals deelgenomen aan de survey en nog eens 166 respondenten zijn afkomstig uit het Middenkader. De grootste groep voert een functie uit op niveau A (n= 322), vervolgens niveau B (n=43) en C (n=29).

Meer mannen (n=172) dan vrouwen (n=105) hebben de survey ingevuld en de gemiddelde leeftijd is 49 jaar. De grootste groep respondenten (n= 114) bevindt zich tussen de 51 -60 jaar.

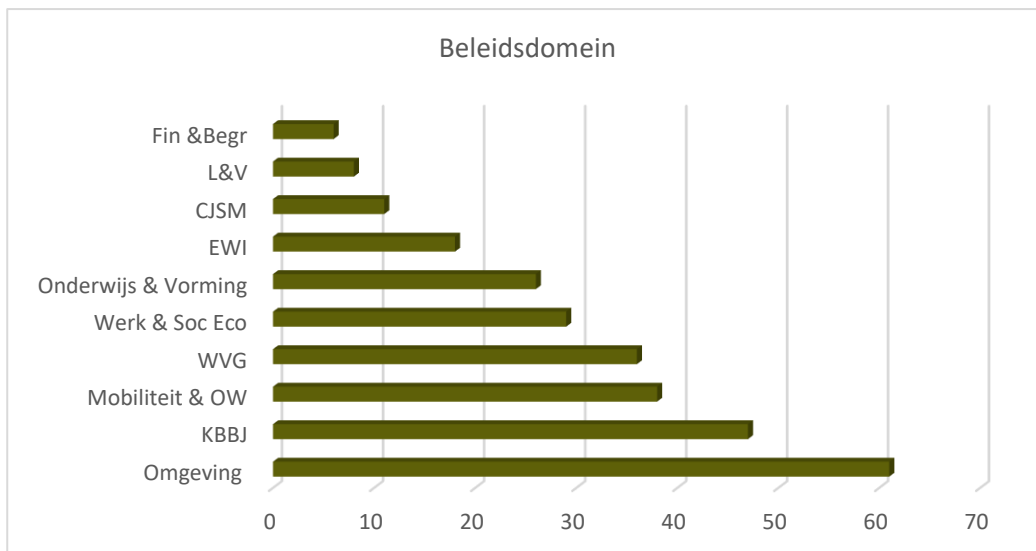
Daarnaast vroegen we hen ook hoeveel jaar men al werkzaam is in enerzijds de huidige job en anderzijds de Vlaamse overheid in het algemeen. Hierbij zien we dat de grootste groep respondenten vooral bestaat uit mensen die nog niet lang in de huidige job actief zijn (0 – 5jaar), maar wel al geruime tijd voor de Vlaamse overheid werken (21 – 25 jaar). Dit duidt wellicht op de interne mobiliteit binnen de Vlaamse overheid. Men blijft wel bij dezelfde werkgever (de Vlaamse overheid) maar verandert regelmatig van functie of entiteit.

Gender	#
X	4
M	172
V	105
Zeg ik liever niet	2
Totaal	283

Leeftijd	#
25-30	7
31-40	40
41-50	93
51-60	114
61-67	27
Totaal	281



Het beleidsdomein Omgeving werd meest vertegenwoordigd door de respondenten (n=61), vervolgens zijn Kancelarij en Bestuur (n=47), Mobiliteit & Openbare Werken (n=38) en WVG (n= 36) meest vertegenwoordigd.



3.3 METING VAN EBHRM

Zoals eerder al vermeld, focust deze survey vooral op de mate waarin men aan de slag gaat met evidence-based HRM. Op basis van een systematic literature review (Maertens et al., 2024) hanteren we volgende definitie van evidence-based HRM:

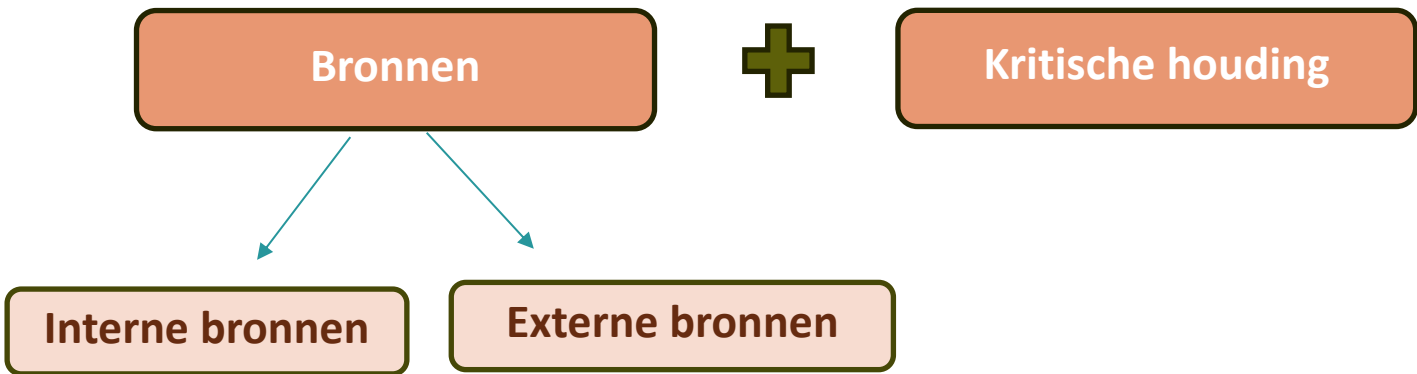
*“EBHRM is about making decisions through **critically evaluating multiple sources of evidence** by investing in specific skills required to apply evidence-based methods (how), leading to a reduction of the academic-practice gap (why)”.*

Opdat er sprake is van EBHRM moeten dus twee aspecten beantwoord worden: in welke mate gebruikt men meerdere bronnen bij het onderbouwen van een HR-beleidsbeslissing én in welke mate gaat men kritisch om met deze bronnen. Evidence-based HRM wordt dus geoperationaliseerd door 1) het brongebruik en 2) de kritische houding van de respondenten te meten.

Zoals eerder aangegeven maken we een onderscheid tussen interne en externe bronnen.



Dit kan schematisch als volgt worden voorgesteld:



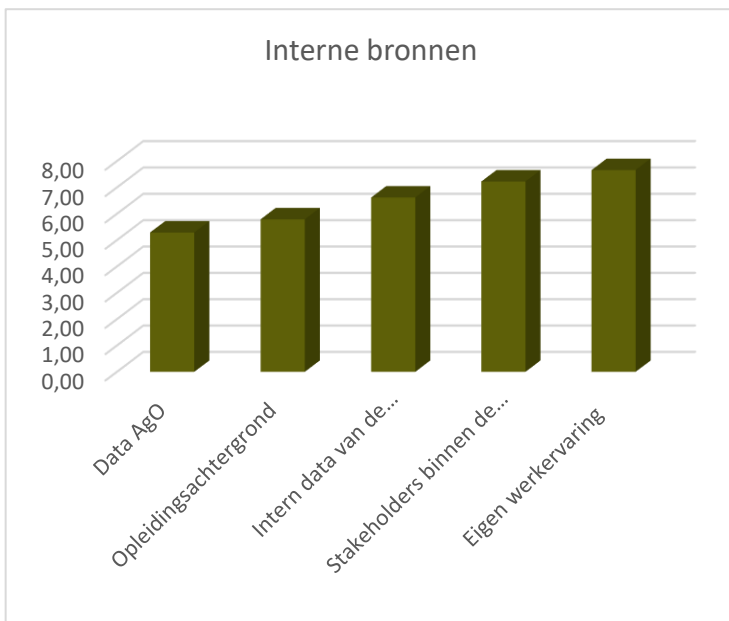
4 AFHANKELIJKE VARIABLE: EVIDENCE-BASED HRM

4.1 BRONNEN

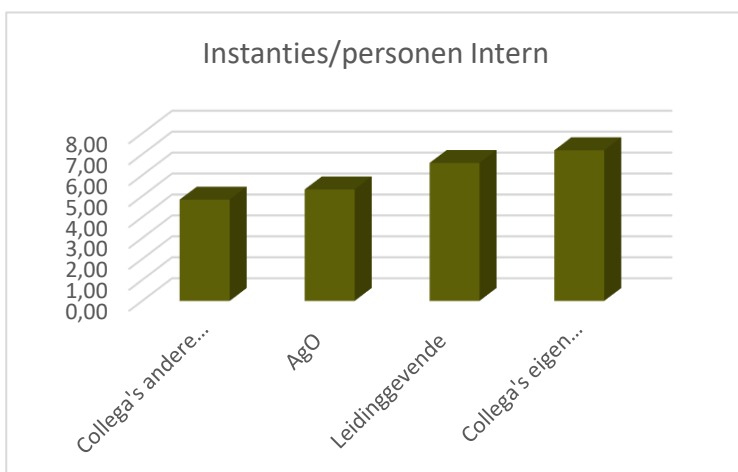
In de wetenschappelijke literatuur worden meestal vier bronnen voor evidence-based HRM aangeduid, namelijk *wetenschappelijke literatuur*, *input van stakeholders*, *eigen werkervaring* en *data door de organisatie verzameld* (CEBMA, 2024). Echter na het analyseren van onze eigen surveydata, bleek al snel dat dergelijke opdeling praktisch onhaalbaar is. Vandaar de keuze om vanaf nu te werken met een tweedeling, de *interne bronnen* enerzijds en de *externe bronnen* anderzijds. Dit wordt eveneens door de literatuur ondersteund (Kroon, 2022).

4.1.1 Interne bronnen

Interne bronnen zijn alle bronnen die intern in de organisatie aanwezig zijn en waar men dus beroep op kan doen. Aan de hand van een slider kon men aangeven in welke mate men gebruik maakt van dergelijke bronnen, waarbij 0 stond voor *nooit* en 10 *in zeer hoge mate*. In de beschrijvende resultaten zien we duidelijk dat deze interne bronnen hoge scores hebben (score op 10). Vooral de eigen werkervaring en stakeholders binnen de organisatie, denk maar aan collega's scoren hoog. Ook interne instanties zoals AgO en de leidinggevende zelf, scoren hoog.



Interne bronnen	Gemiddelde
Data AgO	5,29
Opleidingsachtergrond	5,79
Intern data van de organisatie	6,62
Stakeholders binnen de organisatie	7,23
Eigen werkervaring	7,66



Interne bronnen	Gemiddelde
Collega's andere entiteit	4,84
AgO	5,32
Leidinggevende	6,59
Collega's eigen entiteit	7,20

4.1.1.1 Variabele na exploratieve factoranalyse

Op basis van exploratieve factoranalyses konden we de variabele *Intern brongebruik* construeren. Deze bestaat uit vijf items (cf. infra). De eerder hoge gemiddelde score toont aan dat men geneigd is interne informatiebronnen te checken alvorens er een beslissing wordt genomen. Verder zien we ook dat deze schaal een hoge interne validiteit heeft gezien de Cronbach's Alpha .878 is. Dit wil zeggen dat de vragen van onze meetschaal goed samenhangen en effectief hetzelfde concept bevragen, in dit geval het *intern brongebruik*.

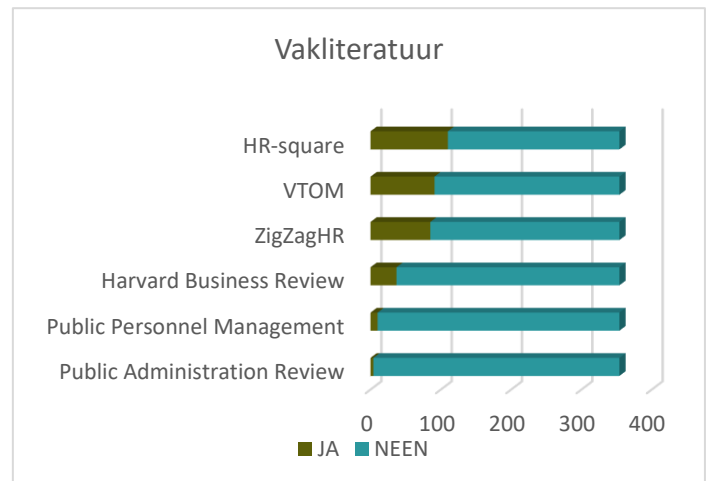
- Het Agentschap Overheidspersoneel
- Gegevens verzameld door AgO
- Leidinggevende
- Collega's binnen entiteit
- Input interne stakeholders

Geldig	335
Missing ³	89
Gemiddelde	6.38
Minimum	1.6
Maximum	9.6
Mediaan	6.6
Cronbach's Alpha	.878
Sd	1.61

4.1.2 Externe bronnen

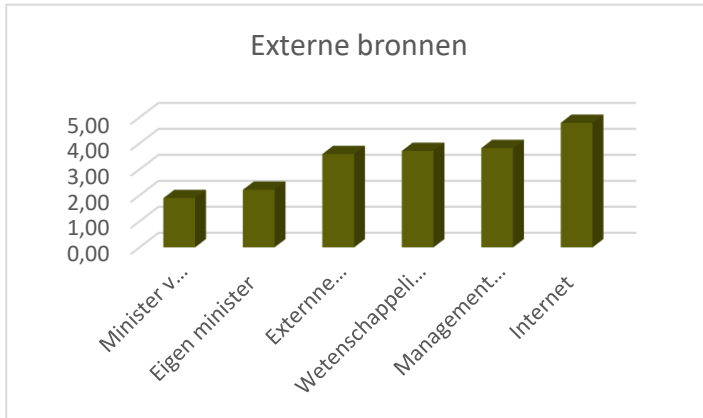
De externe bronnen zijn de bronnen die zich buiten de organisatie bevinden. Men moet dus effectief buiten de eigen organisatie, de Vlaamse overheid in dit geval, beroep doen op dergelijke bronnen.

Verder vroegen we ook of men typische HR vakliteratuur raadpleegt in de dagelijkse werking. De grootste groep antwoordt hier negatief op, maar indien er toch gekeken wordt naar vakliteratuur zijn het vaak de HR-magazines die worden geraadpleegd. Het Vlaams Tijdschrift voor Overheidsmanagement doet het ook niet slecht. Andere wetenschappelijke tijdschriften, echter, worden amper bekeken.



³ Missing = Aantal respondenten die deze vraag niet hebben ingevuld

Wat de externe bronnen betreft, zien we dat de scores (op tien) veel lager liggen in vergelijking met de interne bronnen. Dit wijst er dus op dat men minder geneigd is om externe bronnen te raadplegen. Hieronder vallen o.a. wetenschappelijke literatuur, advies van academici, experten of consultants, managementliteratuur en dergelijke.



4.1.2.1 Variabele na exploratieve factoranalyse

We creëerden een nieuwe variabele *extern brongebruik* door middel van een exploratieve factoranalyse. Deze liet toe nog acht items mee te nemen (cf. infra). De meetschaal kent een voldoende hoge betrouwbaarheidsinterval ; α is .703. De gemiddelde score hier toont aan dat de respondenten minder voorkeur geven aan het raadplegen van externe bronnen zoals wetenschappelijke literatuur, management literatuur en dergelijke.

- Academici
- Erperen ex OH
- Spinoff
- Managementliteratuur
- Wetenschappelijke literatuur
- Consultants
- Ambtenaren andere OH'en
- Input externe stakeholders

Geldig	318
Missing	106
Gemiddelde	2.87
Minimum	0
Maximum	7.75
Mediaan	2.6
Cronbach's Alpha	.703
Sd	1.89

4.1.3 Interne en externe bronnen

In de survey legden we twee fictieve casussen voor aan de respondenten. Op die manier kunnen we nagaan welke bronnen men raadpleegt, wanneer men advies moet geven betreffende het implementeren van een bepaalde beleidsbeslissing. Na het omschrijven van de fictieve situatie, gaven we een aantal opties van soorten bewijs die men kan raadplegen. Vervolgens konden de respondenten drie opties aanduiden.

4.1.3.1 Casus 1: toepassing – implementatie huisdiervriendelijke beleid

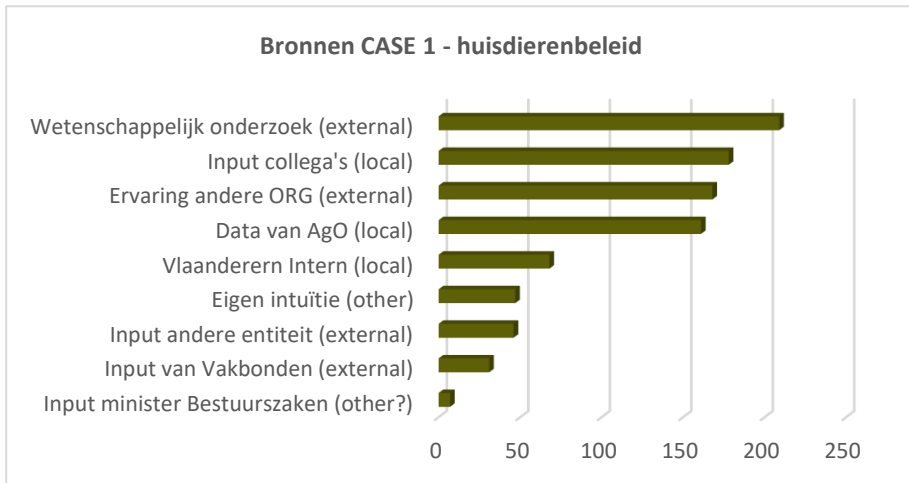
De respondenten kregen volgende casus te zien:

In jouw entiteit komt de vraag of men huisdieren kan meenemen naar het werk. In een aantal organisaties is dit reeds mogelijk en nu blijkt dit ook bij de Vlaamse overheid een hot topic te zijn. In de wandelgangen hoort men steeds meer dat er ook in jouw entiteit een huisdiervriendelijk beleid moet komen.

Indien jij nu de kans krijgt om hier een advies over te formuleren, welke soort informatiebron zou je raadplegen om jouw argumenten pro of contra dergelijk huisdiervriendelijk beleid te formuleren? **Duid exact drie opties aan:**

Hier zien we dat wetenschappelijk onderzoek de hoogste score kent. Dit is verrassend gezien de eerdere beschrijvende resultaten aantoonden dat wetenschappelijk onderzoek laag scoorde (zie externe bronnen). We kunnen dus stellen dat wanneer men effectief een toepassing voorgeschoteld krijgt, toch de neiging heeft wetenschappelijk onderzoek te raadplegen. Verder volgt de data hier dezelfde trends zoals bij de eerder beschreven resultaten waarbij collega’s en data van AgO ook hoog scores.

BRON	# respondenten
Input Minister Administrative Affairs (other)	7
Input van Vakbonden (external)	31
Input andere entiteit (external)	46
Intuition (other)	47
Vlaanderen Intern (local)	68
Data van AgO (local)	161
Ervaring andere ORG (external)	168
Input collega's (local)	178
Scientific research (external)	209

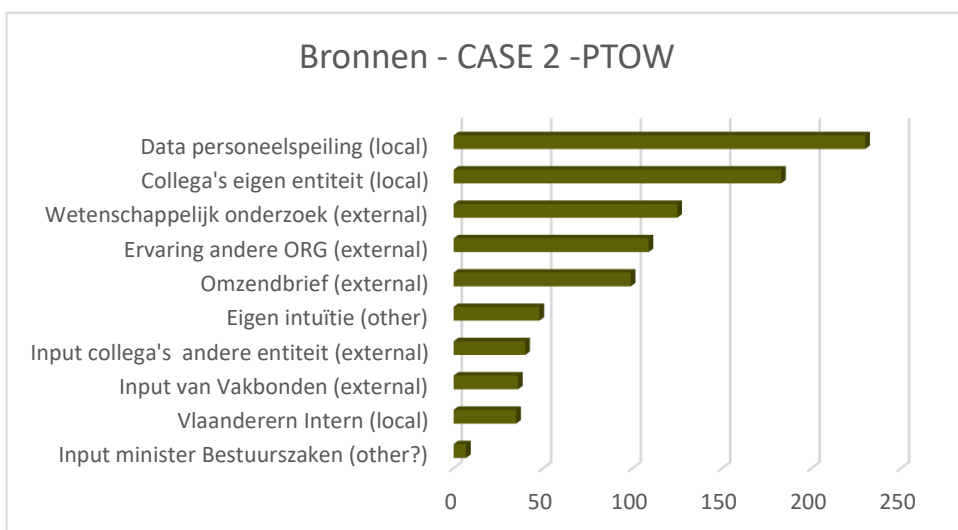


4.1.3.2 Casus 2: toepassing – telewerk

Er wordt nagedacht om de regeling omtrent thuiswerk aan te passen aangezien COVID-19 geen grote invloed meer heeft op de werkomgeving. Indien jij nu de kans krijgt om hierover een advies te formuleren, welke soort informatiebron zou je raadplegen om jouw argumenten pro of contra een thuiswerkbeleid te formuleren? Duid exact drie opties aan:

In deze tweede casus zien we dan toch dat wetenschappelijk onderzoek niet meer als eerste bron geraadpleegd wordt. Opnieuw worden de data binnen de organisatie en collega's vaakst geconsulteerd. Eventueel zou er een link kunnen gelegd worden met de bekendheid van de toepassing. Het is eenmaal zo dat men sinds Covid-19 zeer bekend is met telewerk en weet heeft van verscheidende data die beschikbaar zijn. Dit is niet het geval met de eerste casus over *huisdiervriendelijk beleid*. Het zou dus kunnen dat wanneer men minder bekend is met een bepaalde casus, toch liever de wetenschappelijk literatuur erop naleest.

BRON	# respondenten
Input minister Bestuurszaken (other?)	7
Vlaanderern Intern (local)	35
Input van Vakbonden (external)	36
Input collega's andere entiteit (external)	40
Eigen intuïtie (other)	48
Omzendbrief (external)	99
Ervaring andere ORG (external)	109
Wetenschappelijk onderzoek (external)	125
Collega's eigen entiteit (local)	183
Data personeelspeiling (local)	230



4.2 KRITISCHE HOUDING

Zoals eerder al vermeld en zoals de literatuur ook terecht aanstipt, is en blijft de kritische houding van een practitioner zeer belangrijk bij de implementatie van evidence-based HRM. De focus enkel leggen op het verzamelen van verschillende bronnen is niet voldoende, men moet deze ook kritisch onder de loep nemen. Daarmee bedoelen we dat men steeds een vragende houding moet hebben waarbij de waarachtigheid van verschillende bronnen wordt bekeken. Evenzeer is het ook van belang om na te gaan voor welke context men een bepaalde beslissing wil nemen en of bepaalde bronnen hier wel passen of toegankelijk voor zijn.

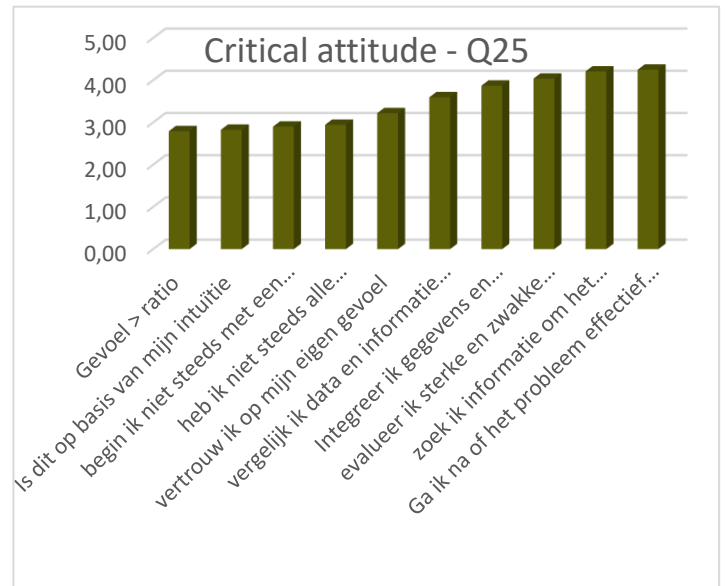
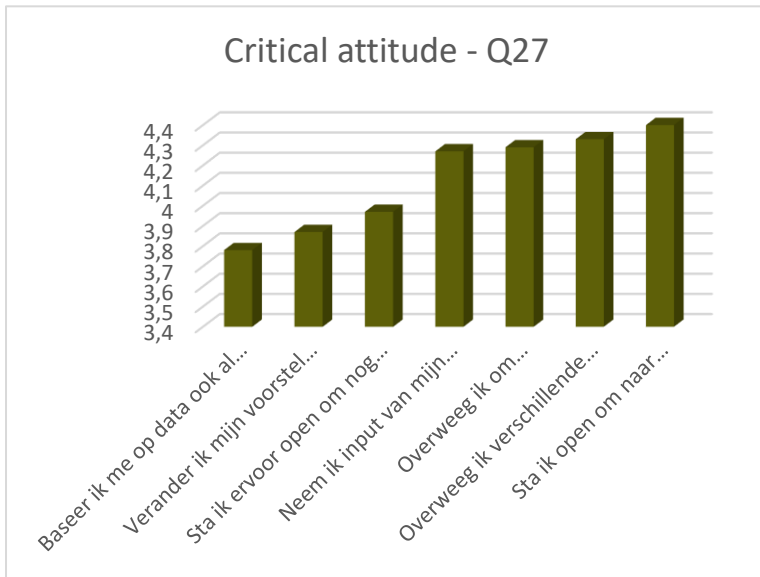
We hebben dit cruciaal element bevraagd aan de hand van eerder gebruikte meetschalen in een onderzoek naar vaardigheden die nodig zijn voor het implementeren van evidence-based management (Daouk-Öyry et al., 2021)).

4.2.1 Beschrijvende statistiek

Over het algemeen scoren de respondenten vrij hoog op deze schalen. Men is in staat om data te volgen ook al spreekt het bepaalde verwachtingen tegen. Men vindt het niet moeilijk om de mening te herzien op basis van verscheidende bronnen. Beslissingen baseren op gevoel of intuïtie scoort lager dan het integreren van verschillende gegevens alvorens een beslissing te nemen.

Item	(n=264)	Mean
Baseer ik me op data ook al spreekt de data mijn verwachtingen tegen		3,78
Verander ik mijn voorstel wanneer de data mij in een andere richting stuurt		3,87
Sta ik ervoor open om nog van gedachten te veranderen wanneer iemand met een andere mening mij overtuigd		3,97
Neem ik input van mijn collega's mee		4,27
Overweeg ik om werkprocessen aan te passen wanneer er bewijs is dat dit op een betere manier kan		4,29
Overweeg ik verschillende meningen		4,33
Sta ik open om naar nieuwe ideeën te luisteren		4,4

Item	(n=264)	Mean
Gevoel > ratio		2,79
Is dit op basis van mijn intuïtie		2,83
begin ik niet steeds met een grondige probleemanalyse		2,90
heb ik niet steeds alle alternatieven bekeken vooraleer ik een definitief HR-voorstel geef		2,94
vertrouw ik op mijn eigen gevoel		3,22
vergelijk ik data en informatie afkomstig van verschillende informatiebronnen		3,60
Integreer ik gegevens en informatie van verschillende bronnen		3,87
evalueer ik sterke en zwakke argumenten		4,04
zoek ik informatie om het probleem te begrijpen		4,21
Ga ik na of het probleem effectief een probleem is.		4,25



4.2.2 Variabele na exploratieve factoranalyse

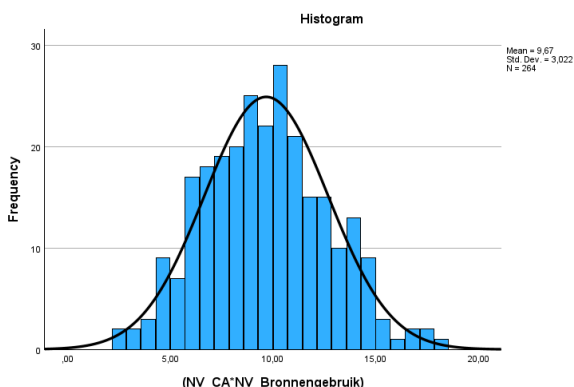
Na een exploratieve factoranalyse hebben we de volgende 4-item-schaal gemaakt. De hoge scores geven aan dat de respondenten wel degelijk een kritische houding hebben. Het is natuurlijk steeds belangrijk om het effect van sociale wenselijkheid in het achterhoofd te houden. Gezien de positieve formulering van de vragen kan het zijn dat men sneller geneigd is om een antwoord te geven dat sociaal wenselijk is. Wanneer we dit vergelijken met de interviewdata zien we dat daar de kritische houding iets minder aanwezig was.

- Ik sta open om naar nieuwe ideeën te luisteren
- Ik overweeg verschillende meningen
- Ik verander mijn voorstel wanneer data mij in een andere richting sturen
- Ik baseer me op data ook al spreekt de data mijn verwachtingen tegen

Geldig	290
Missing	134
Gemiddelde	4,1
Minimum	3
Maximum	5
Sd	.042
Cronbach's α	.701

4.3 BRONNEN * KRITISCHE HOUDING (EBHRM)

De vierde afhankelijke variabele om evidence-based HRM te operationaliseren en vervolgens ook te kunnen meten bestaat uit de som van de bronnen (intern + extern) vermenigvuldigd met de kritische houding. Op die manier zijn we in staat om statistisch de definitie van evidence-based HRM, zoals wij deze invullen voor dit onderzoek, te testen. De histogram toont de normaalverdeling van deze afhankelijke variabele aan. Gezien de vermenigvuldiging van de variabelen, is de score op 25. Vandaar ook de hogere maximum-waarde en gemiddelde. Deze variabele is aangemaakt in functie van de regressie—analyses.



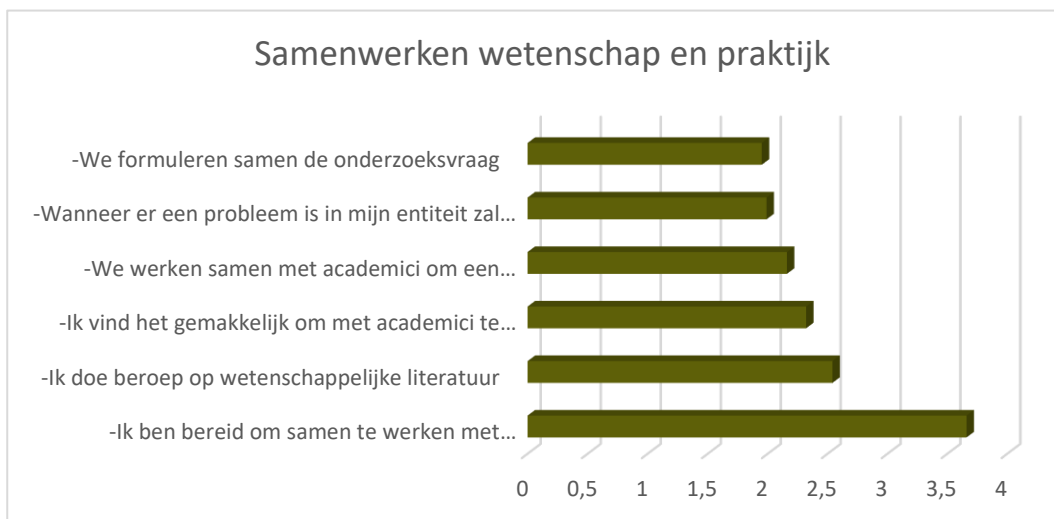
Geldig	264
Missing	160
Gemiddelde	9.67
Minimum	2.28
Maximum	17.96
Mediaan	9.61
Sd	3.02

5 AFHANKELIJKE VARIABELE ACADEMIC-PRACTICE GAP

Zoals in onze definitie van EBHRM aangegeven, is een van de mogelijke gevolgen van evidence-based werken dat de kloof tussen de academische wereld en de praktijk verkleint. In ons onderzoek hebben we deze kloof geoperationaliseerd als 'de samenwerking tussen wetenschap en praktijk'.

Het is geen evidentie om deze samenwerking tot stand te brengen omwille van allerhande redenen zoals, wetenschappelijk literatuur die niet voldoende toegankelijk is, de praktijk die nood heeft aan kant-en-klare oplossingen, de taal van de wetenschap die te complex is om onmiddellijk toe te passen in de praktijk enzovoort. Enerzijds vroegen we de respondenten naar hun ervaring met deze kloof in hun dagdagelijkse werking. Dit concept wordt opgenomen bij de individuele factoren die een impact kunnen hebben op evidence-based HRM (cf. infra 5.2). Anderzijds onderzochten we ook in welke mate men nu reeds samenwerkt met de academische wereld. Dit is de tweede afhankelijke variabele van het onderzoek.

De grafiek hieronder toont aan dat er weinig sprake is van een duurzame samenwerking. De hoogste score vinden we terug bij de bereidheid om te investeren in dergelijke samenwerkingen. Over het algemeen (75%) geven de respondenten aan dat er momenteel geen concrete samenwerking is tussen de academische wereld en de praktijk. De wetenschappelijke literatuur wordt niet vaak geconsulteerd en academici lijken niet gemakkelijk te bereiken.



Geldig	324
Missing	100
Gemiddelde	2.04
Minimum	1
Maximum	5
Mediaan	2
Sd	0.93
Cronbach's α	.899

Na een exploratieve factoranalyse konden we volgende 3-item-schaal construeren:

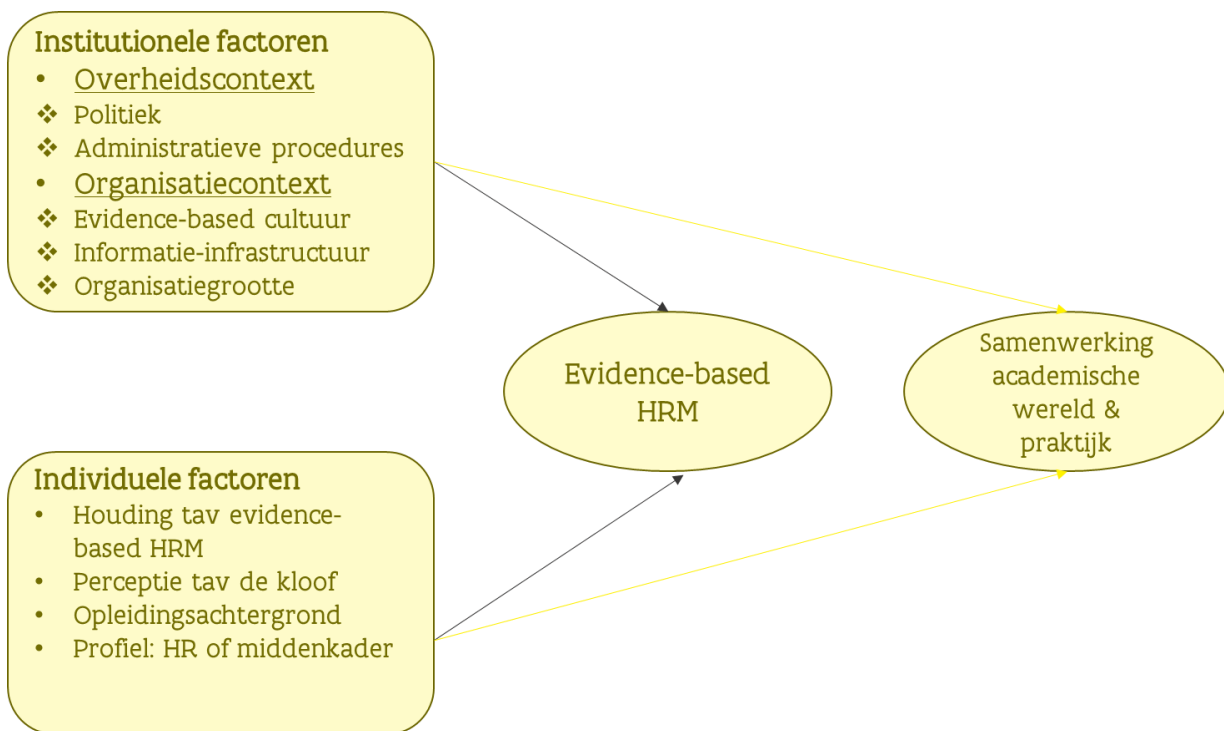
- We werken samen met academici om een onderzoeksproject op te stellen.
- Wanneer er een probleem is in mijn entiteit zal ik beroep doen op academici om een oplossing te vinden.
- We formuleren samen de onderzoeksvraag

6 ONAFHANKELIJKE VARIABELEN

Deze studie onderzoekt twee afhankelijke variabelen enerzijds, (1) Evidence-based HRM en (2) de samenwerking tussen de academische wereld en praktijk, en anderzijds de invloed hierop van onafhankelijke variabelen, (1) institutionele factoren en (2) individuele factoren.

De selectie van onafhankelijke variabelen is gebaseerd op wetenschappelijke literatuur, die werd aangehaald in het theoretisch luik van dit rapport, enerzijds en de interviewdata, die eveneens reeds resulteerde in een eerdere publicatie in het Vlaams Tijdschrift voor Overheidsmanagement (2023) anderzijds (Maertens & Hondeghem, 2023).

Onderstaand conceptueel model biedt een overzicht:



De institutionele factoren bestaan uit de overheidscontext en de organisatiecontext. Onder de overheidscontext verstaan we de invloed vanuit de politieke sfeer en de invloed van administratieve procedures op de HR-beleidsruimte. De organisatiecontext wordt opgedeeld in de aanwezigheid van een evidence-based werkcultuur, het investeren in een informatie-infrastructuur die de verspreiding van kennis en informatie faciliteert en tot slot de omvang van de organisatie.

De individuele factoren worden op hun beurt opgedeeld in (1) de houding die men heeft ten aanzien van evidence-based HRM. In welke mate is men dus voorstander van dergelijke managementstrategie. Vervolgens kijken we ook naar (2) hoe de respondenten de kloof tussen de academische wereld en de praktijk percipiëren in hun dagdagelijkse werking. Tot slot nemen we de (3) opleidingsachtergrond en (4) het profiel van de respondenten (HR of middenkader) mee ter operationalisering van de individuele factoren. In de volgende paragrafen volgt een uiteenzetting van de beschrijvende resultaten en de meetschalen die we aan de hand van exploratieve factoranalyses konden construeren.

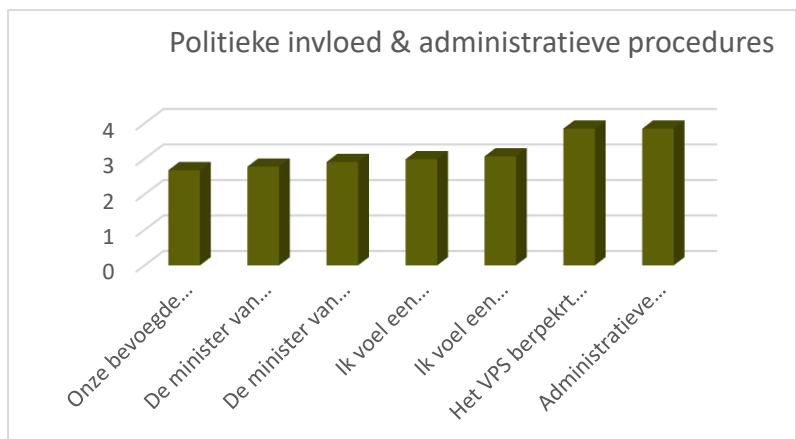


6.1 INSTITUTIONELE FACTOREN

6.1.1 Overheidscontext: politieke invloed & invloed van administratieve procedures

Over het algemeen kunnen we stellen dat de respondenten geen al te grote invloed vanuit de politieke sferen ervaren in hun dagelijkse werking. Velen hebben deze vraag neutraal beantwoord. 25% geeft aan effectief een druk te voelen in hun beleidsruimte. Gezien voorgaand onderzoek aan de hand van semi-gestructureerde diepte-interviews bij de HR Businesspartners van de Vlaamse overheid, deed de data vermoeden dat dit percentage van respondenten die een politieke druk voelen op hun beleidsruimte, hoger zou liggen (Maertens & Hondeghem, 2023). Uiteindelijk geeft 45% aan geen invloed te ondervinden. Wanneer we dit vergelijken met de impact van administratieve procedures, zien we een contrasterend resultaat. Het Vlaams Personeelsstatuut of andere administratieve procedures blijken wel degelijk een invloed te hebben op de beleidsruimte volgens de respondenten van de survey.

Item	(n=285)	Gemiddelde
onderbouwen van ons HR-beleid		2,53
Onze bevoegde minister en kabinet mengen zich actief in ons HR-		2,68
De minister van Bestuurszaken mengt zich actief in ons HR-beleid		2,78
De minister van Bestuurszaken hecht belang aan het onderbouwen van het HR-beleid van de Vlaamse overheid		2,91
Ik voel een politieke druk van de minister van Bestuurszaken op mijn		2,99
Ik voel een politieke druk van onze bevoegde minister op mijn HR-beleidsruimte		3,07
Het VPS beperkt onze HR-beleidsruimte		3,85
Administratieve procedures bepalen ons HR-beleid		3,85



6.1.1.1 Variabele na exploratieve factoranalyse: politieke invloed

Na de factoranalyse eindigen we met een 4-item schaal die dit concept, *invloed vanuit de politiek*, meet. De gemiddelde score (op 5) is eerder laag, wat wijst op een beperkte invloed vanuit de politiek.

- Ik voel politieke druk van bevoegde minister op HR-beleidsruimte
- Onze bevoegde minister en kabinet mengen zich actief in ons HR-beleid
- Ik voel een politieke druk van de minister van Bestuurszaken op mijn HR-beleidsruimte
- De minister van Bestuurszaken mengt zich actief in ons HR-beleid

Geldig	285
Missing	139
Gemiddelde	2.88
Minimum	1
Maximum	5
Mediaan	3
Sd	0.81
Cronbach's α	.561

6.1.1.2 Variabele na factoranalyse: invloed administratieve procedures

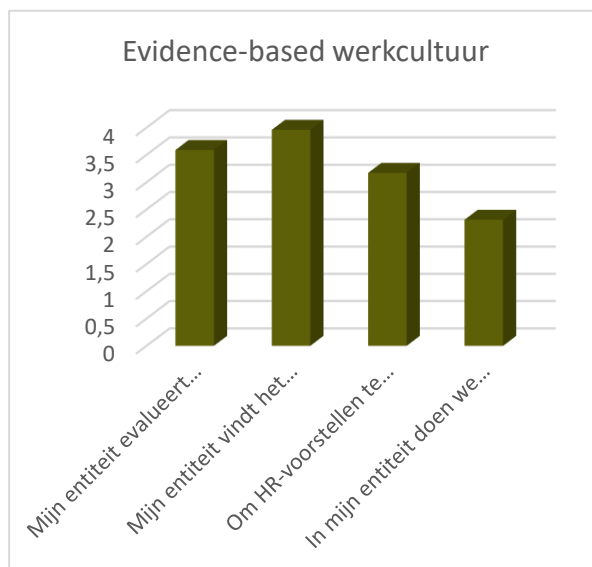
Na de factoranalyses, konden we volgende meetschaal opbouwen om de invloed van de administratieve procedures te meten. Hieruit blijkt dat meer dan 75% (77.9%) van de respondenten een invloed ervaart op hun dagelijks werk.

- Het VPS beperkt onze HR-beleidsruimte
- Administratieve procedures bepalen ons HR-beleid

Geldig	285
Missing	139
Gemiddelde	3.85
Minimum	2
Maximum	5
Mediaan	4
Sd	0.69
Cronbach's α	.798

6.1.2 Organisatiecontext: evidence-based werkcultuur

De evidence-based werkcultuur hebben we gemeten aan de hand van een eerder gevalideerde schaal, beter bekend als de NERD-schaal (Hall & Van Ryzin, 2019). Deze meet de *Norm for Evidence and Research in the Decision-making*. Op die manier kunnen we nagaan in welke mate men belang hecht aan het onderbouwen van beleid en dus de evidence-based principes zoals eerder besproken in het theoretisch luik nastreeft in de organisatie. Hierbij zien we dat meer dan 80% effectief positief staat ten opzichte van een dergelijke werkcultuur. Er werden hoge scores gemeten, meer dan 22% heeft hier meer dan 4 op 5 gescoord. Men is dus wel degelijk voorstander om op een evidence-based manier het HR-beleid te onderbouwen in de Vlaamse overheid. Na de exploratieve factoranalyse werd de volledige schaal overgenomen om dit concept te meten.



Item	(n=292)	Gemiddelde
Mijn entiteit evalueert haar HR-programma's en activiteiten op regelmatige basis		3,59
Mijn entiteit vindt het belangrijk om het HR-beleid te onderbouwen		3,96
Om HR-voorstellen te staven, gebruikt mijn entiteit onderzoeksresultaten		3,17
In mijn entiteit doen we niet veel moeite om ons beleid te monitoren		2,31

Geldig	292
Missing	132
Gemiddelde	3.6
Minimum	1
Maximum	5
Mediaan	3.75
Sd	0.62
Cronbach's α	.788

6.1.3 Informatie-infrastructuur

Onderzoek toont aan dat investeren in een goeie informatie-infrastructuur effectief vruchten afwerpt om het onderbouwen van beleid te faciliteren (Clancy & Cronin, 2005; Towfighi et al., 2020; Uzochukwu & Thomas, 2018). Dit wil zeggen dat er platformen aanwezig zijn waarop er informatie en kennis wordt gedeeld. Dankzij het toegankelijk maken van concrete kennis, data of andere informatie, is men sneller geneigd hier gebruik van te maken en bijgevolg het beleid te onderbouwen. Dit zien we ook in de survey. 25% geeft aan dat er geen afdoende informatie-infrastructuur aanwezig is in de organisatie. Daarentegen toont 61% van de respondenten aan dat er wel degelijk voldoende geïnvesteerd wordt in dergelijke informatie-infrastructuur.

- Mijn entiteit creëert eigen specifieke platformen om HR-kennis te delen
- In mijn entiteit is beleidsrelevante informatie in verband met HR voldoende toegankelijk
- Mijn entiteit gebruikt steeds de best mogelijke informatie voor het formuleren van HR-voorstellen

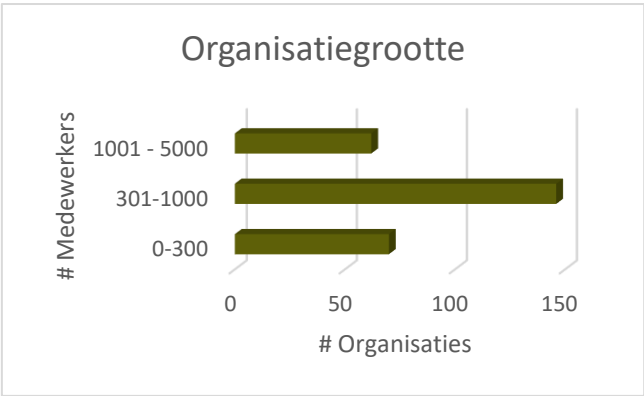
Geldig	292
Missing	132
Gemiddelde	3.35
Minimum	1
Maximum	5
Mediaan	3.33
Sd	0.73

Voor de beschrijvende resultaten is het interessant om zowel naar de evidence-based werkcultuur als naar de informatie-infrastructuur te kunnen kijken en op die manier een onderscheid te maken. Echter voor de regressie-analyse volstaat het om met één variabele te werken. Gezien beide variabelen, evidence-based werkcultuur en informatie-infrastructuur sterk correleren (.600), konden we na een exploratieve factoranalyse hier één variabele van maken die de naam *evidence-based werkomgeving* krijgt. Deze schaal bestaat uit volgende zes items:

- Mijn entiteit evalueert haar HR-programma's en -activiteiten op regelmatige basis
- Mijn entiteit vindt het belangrijk om het HR-beleid te onderbouwen.
- Mijn entiteit creëert eigen specifieke platformen om HR-kennis te delen.
- Om HR-voorstellen te staven, gebruikt mijn entiteit onderzoeksresultaten.
- In mijn entiteit is beleidsrelevante informatie in verband met HR voldoende toegankelijk.
- Mijn entiteit gebruikt steeds de best mogelijke informatie voor het formuleren van HR-voorstellen.

6.1.4 Organisatiegrootte

De laatste factor die onder de organisatiecontext kan geplaatst worden is de organisatiegrootte. De grootste groep respondenten bevindt zich in de groep van middelgrote (301 -1000 medewerkers) organisaties.



6.2 INDIVIDUELE FACTOREN

6.2.1 Houding ten aanzien van evidence-based HRM

Onderzoek toont aan dat indien men gelooft in het onderbouwen van beleid en dus een eerder positieve houding heeft ten aanzien van deze managementstrategie, dit effectief ook leidt tot het implementeren van evidence-based principes (Guo et al., 2016).

6.2.1.1 Variabele na exploratieve factoranalyse: houding tav EBHRM

Uit deze resultaten blijkt dat een overgrote meerderheid (81.8%) effectief een voorstander is van evidence-based HRM. De volgende 3-item schaal meet dit concept:

- Ik ben voorstander van EBHRM
- Door EB-principes te hanteren kunnen HR-professionals de kwaliteit van hun werk verhogen
- In de opleiding van HR-professionals zou er meer aandacht moeten worden

Geldig	283
Missing	141
Gemiddelde	4.05
Minimum	2
Maximum	5
Mediaan	4
Sd	0.58
Cronbach's α	.898

6.2.2 Perceptie van de kloof

Verder hebben we ook gemeten in welke mate men effectief een kloof percipieert tussen de academische wereld en de praktijk in de dagelijkse werking. Deze perceptie werd gemeten aan de hand van twee reeksen vragen die peilden naar de manier waarop de respondenten de kloof ervaren maar ook in welke mate ze wetenschappelijk onderzoek relevant vinden. Echter na de exploratieve factoranalyse van deze schalen, bleek dat heel wat items moesten geschrapt worden om een betrouwbare en consistente schaal te creëren die effectief de perceptie van de kloof kan nagaan (cf.infra).

6.2.2.1 Variabele na exploratieve factoranalyse : perceptie van de kloof

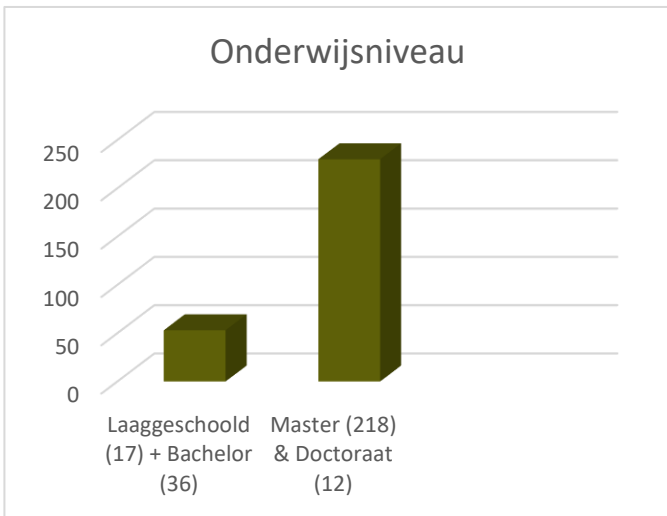
Uit de 2-itemschaal die we konden construeren na de exploratieve factoranalyse blijkt dat een meerderheid (61%) effectief een invloed van de kloof ondervindt tijdens het dagdagelijks werk.

- Kloof tussen academici en dagelijkse praktijk van HR-managers is groot
- Academici doen wetenschappelijk onderzoek naar onderwerpen die niet relevant zijn voor de praktijk

Geldig	312
Missing	112
Gemiddelde	3.48
Minimum	1
Maximum	5
Mediaan	3.5
Sd	0.64
Cronbach's α	.576

6.2.3 Opleidingsachtergrond

Onderzoek toont aan dat wie hoger geschoold is, sneller de neiging heeft om beleid te onderbouwen aan de hand van verschillende informatiebronnen (Boudreau, 2012; Jbilou et al., 2007; Newman et al., 2017). De grootste groep van de respondenten die hebben deelgenomen aan de survey hebben een Master.



Opleidingsachtergrond	#
Laaggeschoold (17) + Bachelor (36)	53
Master (218) & Doctoraat (12)	230
Totaal	283

6.2.4 Profiel HR-professional of Middenkader

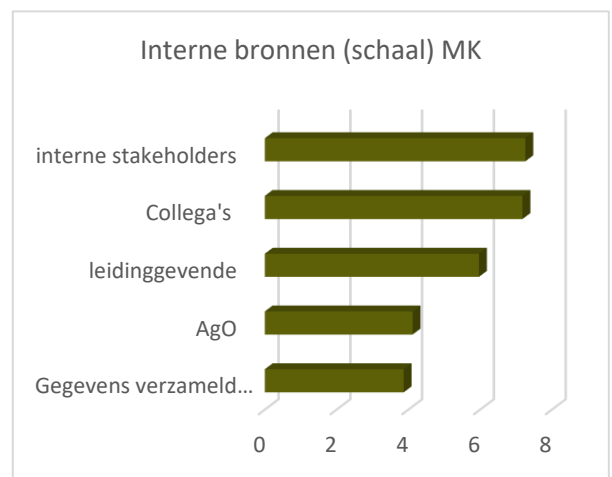
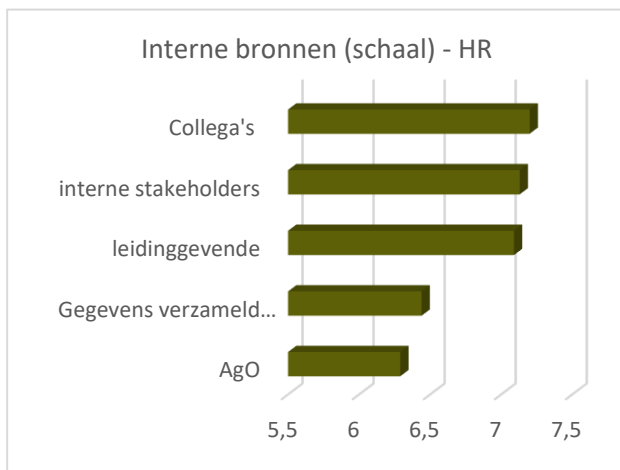
Tot slot kijken we ook naar het functieprofiel van elke respondent als individuele factor. Zoals eerder reeds aangegeven bestond de sample uit enerzijds HR-professionals (n=215) en anderzijds respondenten uit het middenkader (n=166). Aan de hand van t-testen konden we nagaan in welke mate er een verschil in gedrag is betreffende het brongebruik enerzijds en de kritische houding anderzijds tussen de twee groepen (HR en middenkader) onderling.

Over het algemeen blijkt dat de HR-professionals hoger scoren op het gebruik van interne bronnen en de kritische houding. Dit wil zeggen dat er een significant verschil is tussen de mate waarin HR-professionals interne bronnen gebruiken bij het onderbouwen van hun HR-beleid ten opzichte van het middenkader. Hetzelfde geldt voor de kritische houding. Uit deze resultaten kunnen we concluderen dat HR-professionals zich kritischer opstellen dan het middenkader. Wat betreft het gebruik van externe bronnen, zien we geen significant verschil.



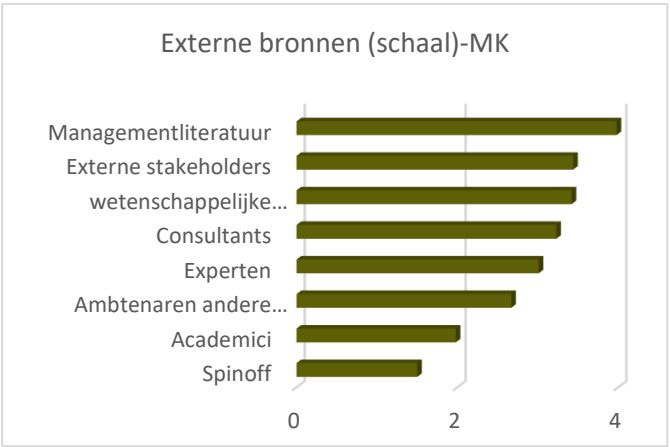
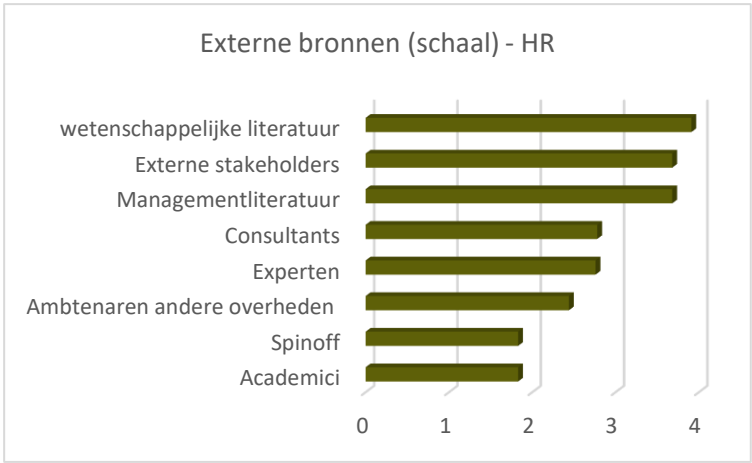
	HR-professionals	Middenkader	Algemeen
Interne bronnen	Mean: 6,89 (0 – 10) Sd.:1,43 Min.: 2,20 Max.: 9,60	Mean: 5,72 (0 – 10) Sd.: 1,60 Min.: 1,60 Max.: 9,00	Mean: 6,37 (0-10) Sd: 1,61
Externe bronnen	Mean: 2,85 (0 – 10) Sd.: 1,83 Min.: 0 Max.: 7,75	Mean: 2,84 (0 – 10) Sd.: 1,96 Min.: 0 Max.: 7,38	Mean: 2,87 (0-10) Sd: 1,89
Kritische houding	Mean: 4,14 Sd.: ,42 Min.: 3,25 Max: 5	Mean: 4,04 Sd.: ,39 Min.: 3 Max: 5	Mean: 4,09 Sd.: ,42

We kunnen dit nog verder uitdiepen door in de beschrijvende resultaten te gaan kijken welke bronnen er specifiek meer of minder worden gebruikt door beide groepen.

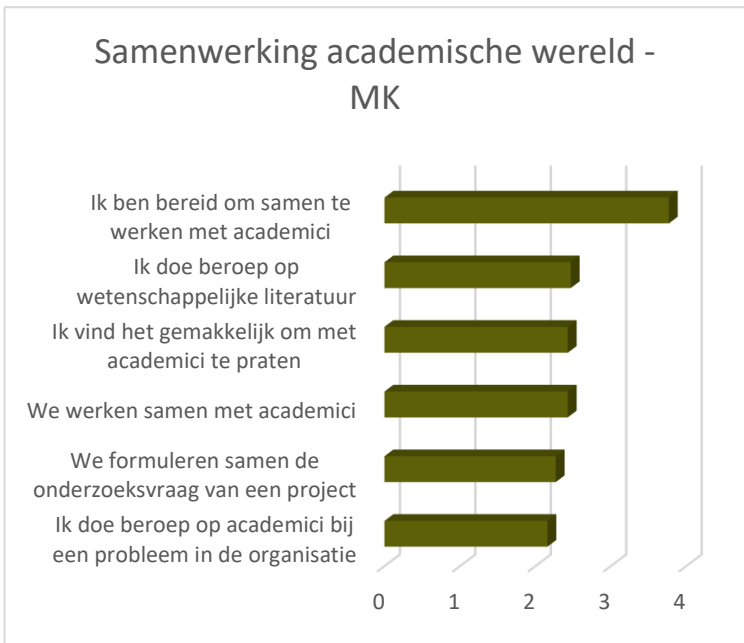
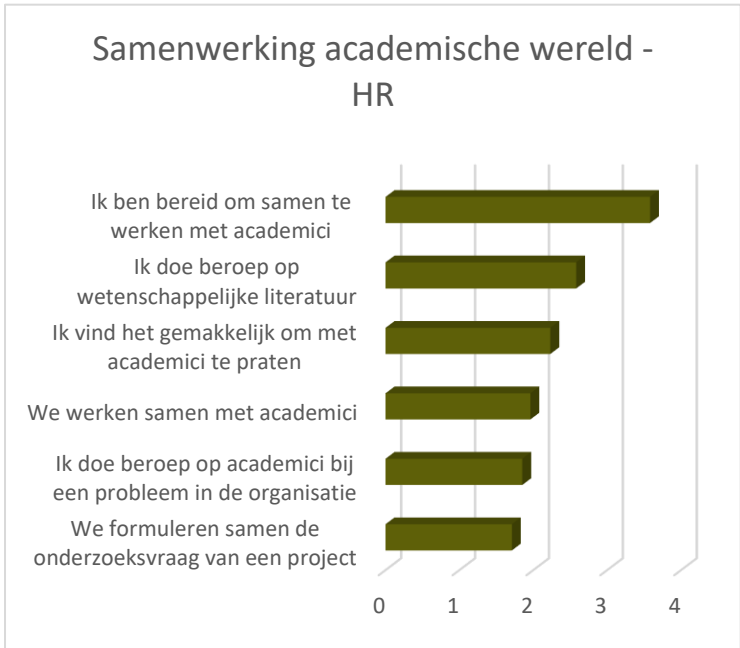


Wat de interne bronnen betreft zien we nauwelijks verschil van soort bronnen die het meest worden gebruikt tussen beide groepen. De externe bronnen daarentegen worden wel verschillende benaderd. Zo gebruiken HR-professionals meer wetenschappelijke literatuur in vergelijking met het middenkader. Dit wordt evenwel gecompenseerd doordat het middenkader andere externe bronnen meer gebruikt, waardoor het algemeen gemiddelde niet significant verschilt.





Wanneer we kijken naar de samenwerking tussen de academische wereld en de praktijk zien we het tegenovergestelde. Hier scoort het middenkader significant hoger dan de HR-professionals. Dit wijst erop dat het middenkader vaker samenwerkt met de academische wereld in vergelijking met HR-professionals.



7 CORRELATIES EN REGRESSIES

7.1 CORRELATIES

Om samenhang te kunnen aantonen tussen de variabelen werden er bivariate correlaties uitgevoerd. Dit duidt enkel op een relatie tussen beide variabelen. Dit wil zeggen dat wanneer de waarde van de ene variabele stijgt of daalt, de waarde van de correlerende variabele ook stijgt of daalt. De coëfficiënt bepaalt in welke richting, positief of negatief, de waardes en dus relaties bewegen.

7.1.1 Institutionele factoren

<u>Institutional factors</u>	Critical Attitude	Local Evidence	External Evidence	NERD-scale	Information-infrastructure	Political influence	Legal framework
Critical Attitude	1	0,05	0,159**	0,228**	0,183**	0,09	0,163**
Local Evidence		1	,222**	0,099	,174**	-,184**	-0,091
External Evidence			1	0,107	,121*	0,107	0,066
NERD-scale				1	,565**	-0,041	-0,074
Information-infrastructure					1	0,014	-,132*
Political influence						1	,311**
Legal framework							1

7.1.1.1 Samengevat: Overheidscontext

Invloed politiek	Invloed administratieve procedures
<ul style="list-style-type: none"> - Negatieve relatie met gebruik <u>van interne bronnen</u> - Positieve samenhang met invloed van <u>administratieve procedures</u> 	<ul style="list-style-type: none"> - Positieve samenhang met invloed van de <u>politiek</u>

7.1.1.2 Samengevat: Organisatiecontext

Evidence-based werkcultuur	Informatie-infrastructuur
<ul style="list-style-type: none"> - Hangt sterk positief samen met <u>informatie-infrastructuur</u> - Correleert positief met <u>kritische houding</u> 	<ul style="list-style-type: none"> - Hangt positief samen met <u>interne én externe bronnen</u> - Correleert positief met <u>kritische houding</u>

7.1.2 Individuele factoren

Individual factors	Critical Attitude	Local Evidence	External Evidence	Attitude EBHRM	Education MA	Education BA	Perception GAP
Critical Attitude	1	0,050	,159**	,248**	0,015	-0,015	0,071
Local Evidence		1	,222**	0,033	-,143*	,143*	0,007
External Evidence			1	,306**	0,102	-0,102	-0,011
Attitude EBHRM				1	,169**	-,169**	-0,057
Education Master or more					1	-1,000**	-0,063
Education Bachelor or less						1	0,063
Perception GAP							1

Houding ten aanzien van EBHRM	Perceptie ten aanzien van de kloof	Opleidingsachtergrond
<ul style="list-style-type: none"> - Positieve relatie met <u>kritische houding</u> - Positieve samenhang met <u>Masters</u> - Positieve relatie met gebruik van <u>externe bronnen</u> 	<ul style="list-style-type: none"> - Geen significante relaties 	<ul style="list-style-type: none"> - Positieve samenhang van <u>Masters</u> met gebruik <u>externe bronnen</u>

7.1.3 Evidence-based HRM

Interne bronnen	Externe bronnen	Kritische houding
<ul style="list-style-type: none"> - Positieve samenhang met <u>informatie-infrastructuur</u> - Negatieve relatie met invloed van de <u>politiek</u> 	<ul style="list-style-type: none"> - Positieve correlatie met <u>informatie-infrastructuur</u> - Positieve samenhang met <u>kritische houding</u> 	<ul style="list-style-type: none"> - Positieve samenhang met <u>informatie-infrastructuur</u> - Positieve relatie met invloed van <u>administratieve procedures</u>

7.1.4 Samenwerking academische wereld en praktijk

	Samenwerking academische wereld en praktijk	Interne bronnen	Externe bronnen	Kritische houding	Bronnen* kritische houding (EBHRM)	Evidence-based cultuur	Informatie-infrastructuur	ORG 301-1000	Attitude tav EBHRM	Middenkader	Minstens Master
Samenwerking academische wereld en praktijk	1	-.044	.428***	.105	.283***	.200***	.189**	-.162**	.172**	.234***	.163**

Legende. Significantie levels: °p<.10, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

- Correleert **positief** met de houding tav evidence-based HRM
- Hangt **positief** samen met het gebruik van externe bronnen
- Correleert **positief** met EBHRM
- Heeft een **positieve** relatie met een evidence-based cultuur in de organisatie én de aanwezigheid van een afdoende informatie-infrastructuur
- Hangt **negatief** samen met een middelgrote organisatie
- Hangt **positief** samen met de respondenten die een master of meer hebben of zich met middenkader identificeren.

7.2 REGRESSIES

Na het analyseren van de variabelen die een correlatie vertonen, is het van belang na te gaan in welke mate dergelijke samenhang blijft bestaan bij het controleren van een aantal variabelen. Daarom doen we lineaire regressies waarbij alle variabelen faserend worden toegevoegd en we in staat zijn om significante verbanden te leggen. Let wel, dit zijn geen exact causale relaties gezien we werken met cross-sectionele data.

Afhankelijke variabelen	Interne bronnen	Externe bronnen	Kritische houding	Brongebruik * kritische houding (EBHRM)	Samenwerking academische wereld & praktijk
Rsquare Model					
Rsq Model : Institutionele factoren	.082 ~8%	.033 ~3%	.071 ~7%	.081 ~8%	.098 ~10%
Rsq Model: Individuele factoren	.094 ~9%	.091 ~9%	.082 ~8%	.113 ~11%	.094 ~9%
Rsq Model: individuele + institutionele factoren	.201 ~20%	.123 ~12%	.152 ~15%	.216 ~22%	.190 ~19%
Rsq Model: individuele + institutionele factoren + controle variabelen	.236 ~24%	.133 ~13%	.182 ~18%	.239 ~24%	.193 ~19%

De R square toont de mate waarin de afhankelijke variabele kan verklaard worden door de relatie met de onafhankelijke variabelen tijdens de regressieanalyses. Bovenstaande tabel geeft een overzicht van alle modellen die elk op zich een verzameling van onafhankelijke variabelen voorstellen. Zo bevat model 1 de institutionele variabelen, model 2 de individuele variabelen, model 3 toont het verklaringspercentage van de combinatie van institutionele én individuele variabelen en tot slot bestaat model 4 uit zowel de institutionele en individuele als de controlevariabelen. We kunnen stellen dat de individuele factoren steeds de grootste verklaringskracht hebben, behoudens bij de afhankelijke variabele *samenwerking tussen de academische wereld en de praktijk*. Uiteraard zien we dat de institutionele factoren ook wel degelijk een deel van de afhankelijke variabele kunnen verklaren. De combinatie van alle factoren wijst ook op een hogere verklaringpercentage. Bij zowel interne bronnen, EBHRM en de samenwerking tussen de academische wereld en de praktijk zien we dat bijna of meer dan 20% kan verklaard worden door de onafhankelijke variabelen. Enkel bij externe bronnen en kritische attitude ligt dit percentage wat lager.

Voor elke afhankelijke variabele hebben we een regressie-analyse uitgevoerd (cf. infra). In dit deel bespreken we de regressie-analyses voor alle afhankelijke variabelen die we nodig hebben om evidence-based HRM te meten (interne bronnen, externe bronnen, kritische houding en EBHRM (cf. supra 4.3)). Let wel in volgende

////////////////////////////////////

regressietabellen staan er telkens 3 modellen opgesomd. Deze komen niet exact overeen met bovenstaande tabel. In onderstaande regressietabellen geven de modellen volgende variabelen weer:

- Model 1: enkel institutionele variabelen
- Model 2: institutionele + individuele variabelen
- Model 3: institutionele + individuele + controle variabelen

7.2.1 Interne bronnen

Afhankelijke variabele: <u>Interne bronnen</u>	Model 1		Model 2		Model 3	
	B (β)	(SE)	B (β)	(SE)	B (β)	(SE)
<u>Institutionele factoren</u>						
Politiek	-.270 *	(.122)	-.282 *	(.115)	-.261 *	(.115)
	(-.142)		(-.149)		(-.138)	
Administratieve procedures	.112	(.145)	.215	(.140)	.185	(.139)
	(.049)		(.095)		(.081)	
Organisatiegrootte 0 -300	.684 *	(.278)	.923 ***	(.266)	.922 ***	(.264)
	(.193)		(.260)		(.260)	
Organisatiegrootte 301 - 1000	.391	'(.241)	.500 *	'(.228)	.419 °	(.228)
	(.126)		(.161)		(.135)	
Evidence-based werkomgeving	.547 ***	(.156)	.530 ***	'(.148)	.551 ***	(.148)
	(.212)		(.205)		(.213)	
<u>Individuele factoren</u>						
Attitude tav EBHRM			.159	(.157)	.111	(.158)
			(.059)		(.041)	
Perceptie tav samenwerking			.080	(.144)	.071	(.142)
			(.033)		(.029)	
Opleiding - Bachelor of lager			.143	(.254)	.181	(.254)
			(.036)		(.045)	
Middenkader			-1.024 ***	(.196)	-844 ***	(.216)
			(-.325)		(-.268)	
<u>Controlevariabelen</u>						
Man					-.335 °	(.189)
					(-.104)	
Leeftijd					-.009	(.014)
					(-.054)	
Duurtijd huidige job					-.033 *	(.015)
					(-.151)	
Actief in de Vlaamse overheid					.007	(.013)
					.042	
R²	.082		.201		.236	

Legende. Significantie levels: °p<.10, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

Uit deze regressie-tabel kunnen we afleiden dat bij het gebruik van interne bronnen de invloed van de politiek, een kleinere organisatie en de evidence-based werkomgeving significant een rol spelen voor wat betreft de institutionele factoren. Bij de individuele factoren is er enkel een significant effect wanneer men zich identificeert met het middenkader, dat volgens de data negatief samenhangt met het gebruik van interne bronnen. Tot slot zien we ook dat de mannelijke respondenten en de duurtijd van de huidige job negatief

samenhangen met het gebruik van interne bronnen. We kunnen het dus als volgt interpreteren. Wanneer de respondenten een politieke druk ervaren, zijn ze minder geneigd interne bronnen te raadplegen. Verder stijgt het gebruik van deze bronnen in kleinere organisaties. Hoe meer de werkomgeving investeert in evidence-based principes, hoe meer men aangeeft interne bronnen te gebruiken. Daarnaast lijkt het erop dat HR-professionals én vrouwen meer interne bronnen gebruiken dan mensen uit het middenkader of mannen. En tot slot geeft de data weer dat hoe langer men werkt in een huidige job, hoe minder men interne bronnen zal raadplegen. Dit zou eventueel kunnen verklaard worden doordat men meer terugvalt op eigen ervaring.

7.2.2 Externe bronnen

Afhankelijke variabele: <u>Externe bronnen</u>	Model 1		Model 2		Model 3	
	B (β)	(SE)	B (β)	(SE)	B (β)	(SE)
<u>Institutionele factoren</u>						
Politiek	.228 (.102)	(.151)	.183 (.082)	(.146)	.182 (.082)	(.149)
Administratieve procedures	.055 (.020)	(.182)	.048 (.018)	(.146)	.064 (.024)	(.181)
Organisatiegrootte 0 -300	.300 (.071)	(.351)	.238 (.057)	(.343)	.235 (.056)	(.347)
Organisatiegrootte 301 - 1000	.133 (.036)	(.305)	.077 (.021)	(.295)	.102 (.028)	(.301)
Evidence-based werkomgeving	.432 * (.143)	(.193)	.449 * (.149)	(.188)	.443 * (.146)	(.190)
<u>Individuele factoren</u>						
Attitude tav EBHRM			.860 *** (.270)	(.202)	.919 *** (.288)	(.207)
Perceptie tav samenwerking			-.061 (-.021)	(.185)	-.066 (-.023)	(.186)
Opleiding - Bachelor of lager			-.355 (-.073)	(.337)	-.285 (-.059)	(.344)
Middenkader			-.251 (-.067)	(.249)	-.285 (-.076)	(.282)
<u>Controlevariabelen</u>						
Man					-.087 (-.023)	(.246)
Leeftijd					.027 (.131)	(.019)
Duurtijd huidige job					.007 (.027)	(.020)
Actief in de Vlaamse overheid					-.021 (-.113)	(.017)
R²	.033		.152		.182	

Legende. Significantie levels: °p<.10, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

Deze regressietabel toont aan dat bij het gebruik van externe bronnen vooral de evidence-based werkomgeving alsook de mate waarin men voorstander is van EBHRM, zullen bepalen of er al dan niet extern naar bronnen gezocht wordt. We zien dat deze variabelen significant blijven in alle modellen. Wanneer men dus inzet op een

evidence-based werkomgeving, en de medewerkers zien het voordeel in van evidence-based HRM en promoten bijgevolg deze managementstrategie, dan zal men ook meer gebruik maken van externe bronnen.

7.2.3 Kritische houding

Afhankelijke variabele: <u>Kritische houding</u>	Model 1		Model 2		Model 3	
Variabelen	B (β)	(SE)	B (β)	(SE)	B (β)	(SE)
<u>Institutionele factoren</u>						
Politiek	.026 (.051)	(.033)	.015 (.029)	(.032)	.023 (.044)	(.032)
Administratieve procedures	.084 * (.137)	(.039)	.081 * (.132)	(.038)	.068 ° (.111)	(.038)
Organisatiegrootte 0 -300	-.078 (-.081)	(.075)	-.062 (-.065)	(.073)	-.074 (-.077)	(.073)
Organisatiegrootte 301 - 1000	-.053 (.063)	(.064)	-.052 (-.062)	(.062)	-.075 (-.090)	(.063)
Evidence-based werkomgeving	.135 *** (.200)	(.040)	.146 *** (.215)	(.039)	.148 *** (.219)	(.039)
<u>Individuele factoren</u>						
Attitude tav EBHRM			.157 *** (.218)	(.043)	.147 *** (.204)	(.043)
Perceptie tav samenwerking			.065 ° (.098)	(.039)	.059 (.089)	(.039)
Opleiding - Bachelor of lager			-.089 (-.082)	(.070)	-.063 (-.058)	(.071)
Middenkader			-.126* (-.150)	(.053)	-.070 (-.083)	(.060)
<u>Controlevariabelen</u>						
Man					-.042 (-.049)	(.052)
Leeftijd					.000 (-.009)	(.004)
Duurtijd huidige job					-.007 (-.112)	(.004)
Actief in de Vlaamse overheid					-.003 (-.080)	(.004)
R²	.071		.152		.182	

Legende. Significantie levels: °p<.10, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

Deze tabel toont aan dat zowel administratieve procedures, de mate waarin de werkomgeving evidence-based principes ondersteunt en stimuleert, als een positieve attitude ten aanzien van evidence-based HRM, én behoren tot het middenkader, een rol kunnen spelen in de kritische houding van de respondenten. We zien dat wanneer de invloed van administratieve procedures toeneemt, dit een positief effect heeft op de kritische houding. Dit is een eerder onverwacht resultaat, dat verder zou moeten onderzocht worden. Verder valt het ook op dat opnieuw het investeren in een evidence-based werkomgeving een gunstig effect heeft op de kritische houding van de respondenten. De resultaten tonen dat wanneer een dergelijke werkomgeving aanwezig is, de waarde van de variabele die de kritische houding voorstelt, ook stijgt. Dit is ook het geval voor een positieve

attitude ten aanzien van EBHRM. Vervolgens is er een significant effect van de mate waarin men de kloof tussen de academische wereld en de praktijk ervaart en de kritische houding. Echter, dit resultaat is niet meer significant in het derde model wanneer de controlevariabelen worden toegevoegd. Tot slot zien we dat behoren tot het middenkader negatief samenhangt met de kritische houding, maar ook dit effect valt weg in het derde model.

7.2.4 Evidence-based HRM

Afhankelijke variabele: EBHRM	Model 1		Model 2		Model 3	
	B (β)	(SE)	B (β)	(SE)	B (β)	(SE)
<u>Institutionele factoren</u>						
Politiek	-.045 (-.013)	(.239)	-.124 (-.035)	(.223)	-.069 (-.019)	(.225)
Administratieve procedures	.469 .108	(.288)	.552 * (.127)	(.274)	.488 ° (.112)	(.276)
Organisatiegrootte 0 -300	.980 ° (.144)	(.554)	1.133 * (.167)	(.524)	1.079 * (.159)	(.526)
Organisatiegrootte 301 - 1000	.524 (.088)	(.482)	.539 (.090)	(.452)	.403 (.067)	(.457)
Evidence-based werkomgeving	1.326 *** (.271)	(.306)	1.355 *** (.277)	(.288)	1.390 *** (.284)	(.290)
<u>Individuele factoren</u>						
Attitude tav EBHRM			1.312 *** (.254)	(.312)	1.316 *** (.255)	(.316)
Perceptie tav samenwerking			.061 (.013)	(.284)	.017 (.004)	(.282)
Opleiding - Bachelor of lager			-.468 (-.060)	(.515)	-.288 (-.037)	(.521)
Middenkader			-1.584 *** (-.262)	(.384)	-1.258 ** (-.208)	(.427)
<u>Controlevariabelen</u>						
Man					-.663 ° (-.107)	(.375)
Leeftijd					.015 (.045)	(.028)
Duurtijd huidige job					-.033 (-.079)	(.030)
Actief in de Vlaamse overheid					-.025 (-.084)	(.026)
R²	.081		.216		.239	

Legende. Significantie levels: °p<.10, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

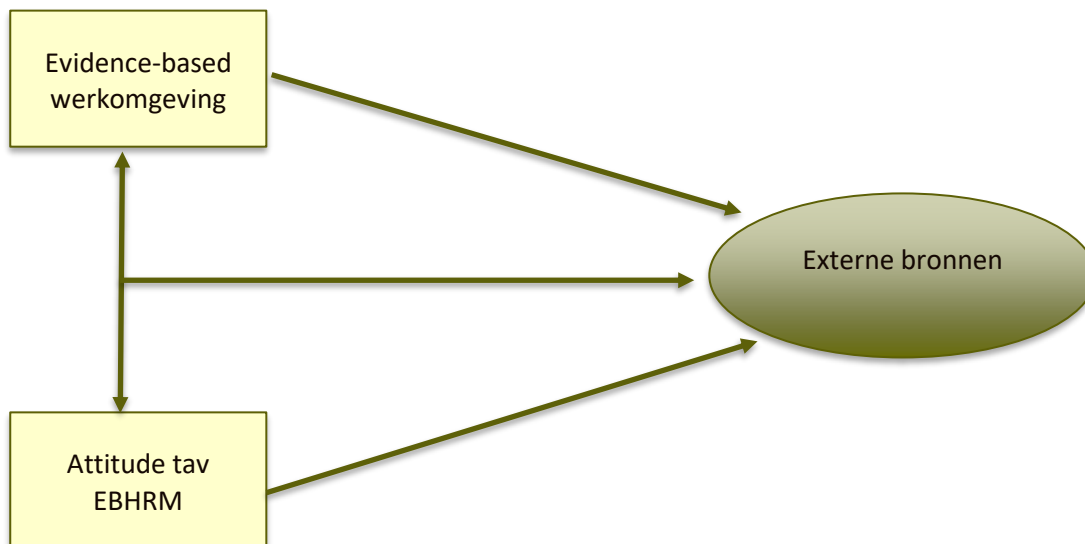
In de laatste regressietabel waarbij we kijken naar de vierde afhankelijke variabele, namelijk de som van interne en externe bronnen vermenigvuldigd met de kritische houding (lees: EBHRM), zien we dat alle effecten van voorgaande regressietabellen, samenkomen. Daarom kijken we meteen naar het derde, meest volledige model in deze tabel. We zien positieve effecten van enerzijds de invloed van administratieve procedures en de kleinere organisaties, maar zeker ook van de evidence-based werkomgeving. Dit wil dus zeggen dat wanneer de waardes

van deze variabelen stijgen, ook de afhankelijke variabele, EBHRM, stijgt. Voor wat betreft de individuele factoren zien we het belang van respondenten die overtuigd zijn van een evidence-based managementstrategie en dus een positieve houding vertonen ten aanzien van EBHRM. We zouden kunnen stellen dat wanneer men inzet op een evidence-based werkomgeving, én men is voorstander van een evidence-based managementstrategie, er ook meer evidence-based HRM aanwezig zal zijn in de organisatie. Tot slot zijn er twee negatieve significante effecten die kunnen aangeduid worden. Dit geldt voor wanneer men zich ofwel identificeert als man en/of als iemand werkzaam in het middenkader.

In de appendix (11.1) is er een synthesetabel die alle regressietabellen samenvat door enkel de significante verbanden op te nemen.

7.2.5 Interactie evidence-based werkomgeving en attitude t.a.v. evidence-based HRM

Gezien de variabelen *evidence-based werkomgeving* en *attitude tav EBHRM* steeds een significant effect vertoonden in de regressietabellen (cf. supra), hebben we ook gekeken of er voor deze variabelen een interactie-effect geldt. Het is effectief zo dat de interactie tussen beide variabelen een versterkend effect heeft, maar enkel wanneer het gaat over het verzamelen van externe bronnen. Dit wil dus zeggen dat er een hoofdeffect is van zowel de mate waarin de organisatie inzet op een evidence-based werkomgeving als een positieve houding ten aanzien van EBHRM, op het verzamelen van bronnen buiten de organisatie (externe bronnen). Maar ook dat deze aparte onafhankelijke variabelen in hun interactie een significant versterkend effect hebben op het gebruik van externe bronnen om het HR-beleid te onderbouwen. Dit maakt het interessant. Onderstaand schema geeft dit visueel weer:

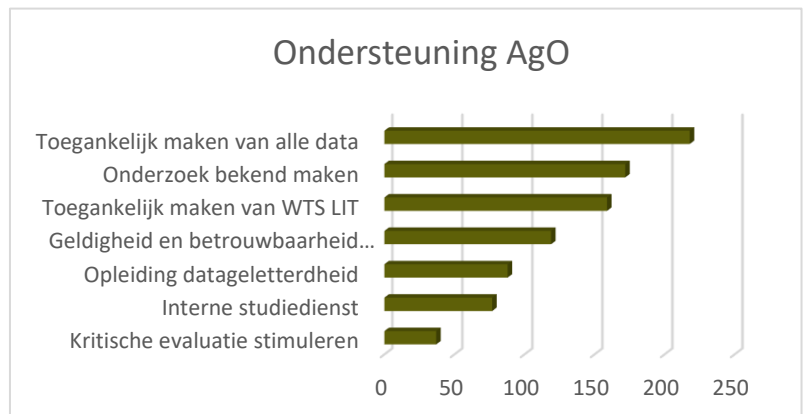


8 ROL VAN HET AGENTSCHAP OVERHEIDSPERSONEEL

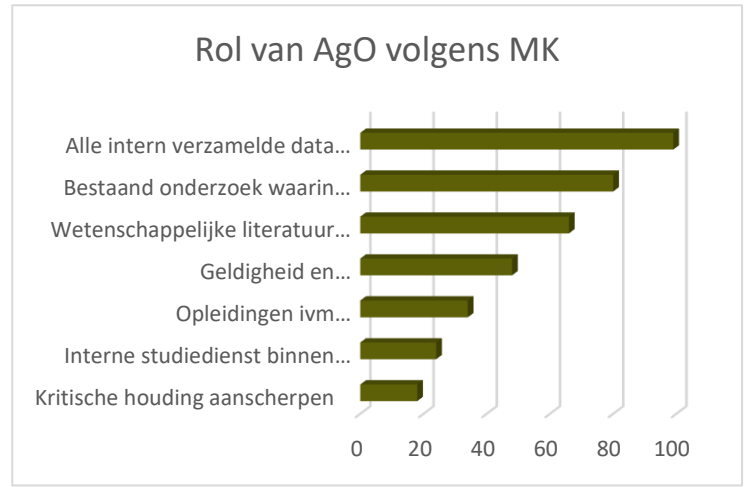
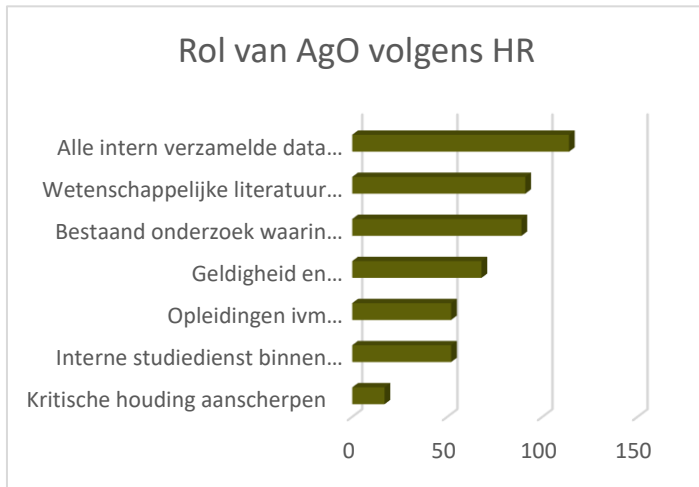
De Vlaamse overheid stimuleert evidence-based HR-beleid via het Agentschap Overheidspersoneel (AgO). Enerzijds centraliseert dit agentschap bepaalde aspecten van het HR-beleid en biedt verder een duurzame ondersteuning aan de Vlaamse departementen en agentschappen op gebieden zoals personeelsbeheer en loopbaanontwikkeling (*Dienstencentrum Personeelsadministratie, z.d.*). Anderzijds heeft AgO een beleidsondersteunende rol voor het geheel van het HR-beleid in de Vlaamse overheid. In die rol faciliteert Ago het delen van kennis en trends over HR en organiseert het netwerken waarin Vlaamse HR-professionals ervaringen kunnen uitwisselen. Bovendien voorziet AgO beleidsinformatie op basis van verschillende kennisbronnen, waaronder interne data en inzichten van HR-experts (*Missie en visie van het Agentschap Overheidspersoneel, z.d.*).

In de survey peilden we naar de rol die het Agentschap Overheidspersoneel kan spelen bij het onderbouwen van beleid. We vroegen de respondenten om drie opties aan te duiden waarvan zij vinden dat AgO hier nog sterker kan op inzetten. Uit de bevraging kwam duidelijk naar voor dat de data die wordt verzameld door AgO aan de hand van o.a. de Personeelspeiling, een cruciale bron is. In deze toepassing zien we eveneens dat de meeste respondenten ervoor kiezen dat AgO nog meer inzet om alle data toegankelijk te maken. Daarnaast vindt men het ook belangrijk om onderzoek waaraan AgO o.a. deelneemt, beter bekend te maken en te verspreiden via interne informatiekkanalen. Hierbij sluit aan dat het aanbieden van wetenschappelijke literatuur via bepaalde platformen (eg.: Web of Science; Scopus) dan wel investeren in lidmaatschappen van wetenschappelijke tijdschriften (eg.: HRM review; Public Administration) hoog op de agenda staat. Verder zien we ook dat men behoefte heeft aan meer concrete opleidingen, die inzetten op het aanscherpen van data-geletterdheid, die worden aangeboden.

Dit zijn de resultaten in het algemeen.



Gezien twee groepen hebben deelgenomen aan de survey hebben we deze resultaten voor beide groepen apart ook bekeken.



Er zijn geen al te grote verschillen te merken tussen beide groepen en hun verwachting naar ondersteuning toe van het AgO. Het toegankelijk maken van alle data is voor beide groepen de belangrijkste verwachting. Verder zien we dat HR-professionals het toegankelijk maken van wetenschappelijke literatuur hoger plaatsen dan het middenkader. Dit kan te maken hebben met de verschillende positie van breide groepen; terwijl HR de kernopdracht is van HR-professionals, is dit voor het middenkader maar één van de opdrachten. De andere rollen voor AgO volgend dezelfde rangschikking.

9 BEPERKINGEN VAN HET ONDERZOEK

Zoals elk onderzoek heeft ook dit onderzoek op basis van een survey enkele beperkingen.

9.1 ONDERZOEKSDESIGN

Het huidige surveyonderzoek is van nature cross-sectioneel, wat betekent dat de gegevensverzameling plaatsvindt op één enkel tijdstip per respondent. Hierdoor ontbreekt een tijdsdimensie, wat de validiteit van causale verbanden kan beperken. Een mogelijke vervolgstategie zou het uitvoeren van longitudinaal onderzoek zijn om meer inzicht te verkrijgen in de evolutie van de onderzochte variabelen. Bij kwantitatieve onderzoeksmethoden bestaat bovendien het risico dat onderliggende, niet-tastbare waarden onvoldoende worden gemeten of vereenvoudigd tot numerieke representaties.

9.1.1 Dataverzameling

De dataverzameling voor dit onderzoek gebeurde bewust via een gerichte aanpak. Er werd een specifieke doelgroep aangeschreven met contactgegevens die werden verkregen via het Agentschap Overheidspersoneel (AgO). Deze geselecteerde mailadressen werden rechtstreeks gecontacteerd. Deze purposive sampling-methode kan echter een zogenaamd "sample-effect" met zich meebrengen. Dit houdt in dat de samenstelling van de steekproef mogelijk niet volledig representatief is voor de bredere populatie, aangezien de

////////////////////////////////////

selectiecriteria invloed kunnen hebben op de resultaten. De bevindingen moeten daarom worden geïnterpreteerd binnen de context van de specifieke kenmerken van deze doelgroep.

Daarbij richt het onderzoek zich op het meten van gedrag, wat eveneens latente variabelen omvat. Het meten van dergelijke variabelen kan gevoelig zijn voor sociale wenselijkheid, waarbij respondenten geneigd zijn antwoorden te geven die als sociaal acceptabel worden gezien in plaats van hun werkelijke gedrag of overtuigingen. In dit onderzoek werd hier niet expliciet op gecontroleerd, wat een bijkomende beperking vormt die in overweging moet worden genomen bij de interpretatie van de resultaten. Tot slot moeten de resultaten op een genuanceerde manier geïnterpreteerd worden, gezien AgO zelf via o.a. HR-infonetwerken vakliteratuur ter beschikking stelt, kan het zijn dat er een kleine overlap is tussen de interne en externe bronnen. Dit werd apart niet extra ter bevestiging bevraagd in de survey. Eventueel toekomstig onderzoek zou hier wel nog de focus op kunnen leggen.

9.1.2 Specifieke doelgroep en Implicaties voor interpretatie

Een andere belangrijke overweging is dat de steekproef gericht is op een specifieke doelgroep, namelijk professionals werkzaam in human resources. Deze functies brengen vaak bevoegdheden en verantwoordelijkheden met zich mee die een korte- of middellangetermijnvisie ondersteunen, gericht op het bevorderen van het welzijn van personeel. Verder hebben alle respondenten een hogere opleidingsachtergrond, wat kan samenhangen met een grotere neiging tot het raadplegen van meerdere informatiebronnen. Deze kenmerken van de steekproef moeten worden meegenomen bij de interpretatie van de onderzoeksresultaten.

Om de representativiteit en generaliseerbaarheid van de resultaten te vergroten, zou een uitbreiding van het onderzoek naar een bredere doelgroep wenselijk zijn. Een survey uitgevoerd bij diverse sectoren, verschillende overheidsniveaus en een bredere populatie kan bijkomende inzichten opleveren en de waarde van de bevindingen verhogen.

10 CONCLUSIE & AANBEVELINGEN

Het onderzoek benadrukt dat een evidence-based benadering binnen HRM essentieel is voor duurzame en onderbouwde beleidsbeslissingen. Hoewel HR-professionals in de Vlaamse overheid een kritische houding aannemen en interne bronnen veelvuldig gebruiken, is het gebruik van externe bronnen beperkter. Dit heeft gevolgen voor de relatie tussen academische kennis en praktische toepassing. We hebben de aanbevelingen opgesplitst in algemene aanbevelingen en concrete aanbevelingen voor AgO. Het eerste deel aanbevelingen zijn eerder algemeen van aard, dit wil zeggen dat elke entiteit hiermee aan de slag kan en volgens hun eigen organisatiedoelen kan vertalen naar hun specifieke context. Door een sterke focus op een evidence-based benadering van het HR-beleid in de Vlaamse overheid kunnen zowel de kwaliteit van het HR-beleid als de samenwerking met academische instellingen naar een hoger niveau worden getild.

Algemene praktische aanbevelingen:

- **Evidence-based werkomgeving:** Investeer in een evidence-based werkomgeving, met toegankelijke platforms voor wetenschappelijke en organisatorische data. Dit stimuleert het gebruik van diverse informatiebronnen.
- **Kritische houding versterken:** HR-professionals tonen al een kritische houding, maar deze kan verder worden ondersteund via training in data-analyse en kritisch denken.
- **Gebruik van externe bronnen:** Meer aandacht voor externe bronnen zoals wetenschappelijke literatuur en advies van academici kan de samenwerking tussen wetenschap en praktijk verbeteren.
- **Impact van politieke druk:** Politieke druk kan het gebruik van evidence beïnvloeden; dit vraagt om een organisatiecultuur die onafhankelijk en gebaseerd op objectieve gegevens blijft.
- **Specifieke groepsdynamiek:** HR-professionals zijn meer vertrouwd met interne bronnen en kritischer dan het middenkader, terwijl het middenkader vaker samenwerkt met academische partners. Bepaalde initiatieven kunnen beide groepen ondersteunen in hun specifieke sterktes en zwaktes.

Het tweede deel focust dan meer specifiek op de rol van het Agentschap voor Overheidspersoneel en hoe deze nog meer kunnen inzetten op het faciliteren en vervolgens integreren van een evidence-based HRM in de Vlaamse overheid. Deze specifieke aanbevelingen vloeien uiteraard voort uit de algemene aanbevelingen, waardoor er een aantal zaken overeen komen met het eerste deel aanbevelingen.

Specifieke aanbevelingen voor AgO:

- **Kennis en informatie verspreiden :** Het Agentschap Overheidspersoneel (AgO) heeft een sleutelrol in het toegankelijk maken van bronnen en data. Zo kan men ervoor opteren om alle data die eerder verzameld werd ook vrij te geven op interne platformen, zodat elke entiteit deze kan raadplegen.
- **Eerste screening / gatekeeper:** Vanuit de entiteiten verwacht men dat de info die door AgO ter beschikking wordt gesteld, reeds gecheckt is op betrouwbaarheid en generaliseerbaarheid. AgO kan ervoor opteren om als gatekeeper op te treden en enkel informatie te verspreiden die effectief op een onderbouwde manier tot stand is gekomen. Zo kunnen de entiteiten dergelijke bronnen gebruiken zonder zich zorgen te hoeven maken over de kwaliteit van deze informatiebronnen.
- **Opleidingsinitiatieven:** Men kan specifieke opleidingen aanbieden zoals het leren interpreteren van wetenschappelijke literatuur of hoe men deze makkelijk kan raadplegen. Verder kan er ook ingezet worden op het onderhouden dan wel aanscherpen van vaardigheden zoals het kritisch analyseren van data of het vertalen van onderzoeksbevindingen naar de eigen context waarvoor men die nodig heeft.
- **Toegang tot wetenschappelijke publicaties:** AgO kan nadenken om een bredere toegang tot wetenschappelijke publicaties aan te bieden aan de entiteiten. Daarnaast is het ook van belang voldoende zichtbaar te maken aan welk onderzoek AgO zelf ook deelneemt, zodat alle entiteiten zich hierover kunnen informeren.
- **Faciliteren van samenwerkingen met wetenschappelijke instituties:** AgO zou ook een leidende en ondersteunende rol kunnen opnemen bij het realiseren van samenwerkingen met academische instanties. Gezien de grote bereidwilligheid bij de respondenten om meer samen te werken met de academische wereld, lijkt dit een piste waarop AgO nog meer kan inzetten.



11 REFERENTIES

- Barends, E. G. R., & Briner, R. B. (2014). Teaching Evidence-Based Practice: Lessons From the Pioneers. *Academy of Management Learning & Education*, 13(3), 476-483. <https://doi.org/10.5465/amle.2014.0136>
- Boehm, V. R. (1980). Research in the 'real world': A conceptual model. *Personnel Psychology*, 33(3), 495-503. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1980.tb00479.x>
- Boudreau, J. W. (2012). Decision Logic in Evidence-Based Management: Can Logical Models From Other Disciplines Improve Evidence-Based Human-Resource Decisions? In D. M. Rousseau (Red.), *The Oxford Handbook of Evidence-Based Management* (p. 0). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199763986.013.0013>
- Bowen, S., & Zwi, A. B. (2005). Pathways to "Evidence-Informed" Policy and Practice: A Framework for Action. *PLoS Medicine*, 2(7), e166. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.0020166>
- Briner, R. B., & Barends, E. (2016). The Role of Scientific Findings in Evidence-Based HR. *People and Strategy*, 39(2), 16-20.
- Briner, R., & Rousseau, D. (2011). Evidence-Based I-O Psychology: Not There Yet. *INDUSTRIAL AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY-PERSPECTIVES ON SCIENCE AND PRACTICE*, 4(1), 3-22. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2010.01287.x>
- Chan, K., Morton, S., & Shekelle, P. (2004). Systematic reviews for evidence-based management: How to find them and what to do with them. *The American journal of managed care*, 10, 806-812.
- Clancy, C. M., & Cronin, K. (2005). Evidence-Based Decision Making: Global Evidence, Local Decisions. *Health Affairs*, 24(1), 151-162. <https://doi.org/10.1377/hlthaff.24.1.151>
- Daouk-Öyry, L., Sahakian, T., & van de Vijver, F. (2021). Evidence-Based Management Competency Model for Managers in Hospital Settings. *British Journal of Management*, 32(4), 1384-1403. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12434>
- De Winne, S., Baesens, B., & Sels, L. (2017). Evidence based HRM en HR analytics: Een stand van zaken. *Over.werk. Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 02, 51-55.
- Dienstencentrum Personeelsadministratie*. (z.d.). Vlaanderen.be. Geraadpleegd 20 januari 2025, van <https://www.vlaanderen.be/intern/personeel/personeelsadministratie/dienstencentrum-personeelsadministratie>
- Gill, C. (2018). Don't know, don't care: An exploration of evidence based knowledge and practice in human resource management. *Human Resource Management Review*, 28(2), 103-115. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.06.001>
- Gubbins, C., & Rousseau, D. M. (2015). Embracing Translational HRD Research for Evidence-Based Management: Let's Talk About How to Bridge the Research-Practice Gap. *Human Resource Development Quarterly*, 26(2), 109-125. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21214>
- Guo, R., Hermanson, P. M., & Farnsworth, T. J. (2016). *Study on Hospital Administrators' Beliefs and Attitudes toward the Practice of Evidence-Based Management*. 62-66. <https://doi.org/10.1080/00185868.2016.1258886>
- Hall, J. L., & Van Ryzin, G. G. (2019). A Norm of Evidence and Research in Decision-making (NERD): Scale Development, Reliability, and Validity. In *PUBLIC ADMINISTRATION REVIEW* (Vol. 79, Nummer 3, pp. 321-329). WILEY. <https://doi.org/10.1111/puar.12995>
- HR-netwerkmodel van de Vlaamse overheid*. (z.d.). Vlaanderen.be. Geraadpleegd 20 januari 2025, van <https://www.vlaanderen.be/informatie-voor-hr-professionals/hr-beleid/hr-netwerkmodel-van-de-vlaamse-overheid>

van Helden, J. (2019). New development: The practical relevance of public sector accounting research; time to take a stand. *Public Money & Management*, 39(8), 595-598.
<https://doi.org/10.1080/09540962.2019.1621053>

Wright, A. L., Middleton, S., Greenfield, G., Williams, J., & Brazil, V. (2016). Strategies for Teaching Evidence-Based Management: What Management Educators Can Learn From Medicine. *Journal of Management Education*, 40(2), 194-219. Scopus. <https://doi.org/10.1177/1052562915624123>



12 APPENDIX

12.1 SYNTHESE TABEL

EBHRM	Interne bronnen B	(SE)	Externe bronnen B	(SE)	Kritische Houding B	EBHRM	(SE)
Politiek	-.261**	(.115)					
Admin procedures					.068*	(.038)	
Orggrootte 0-300							1.079** (.526)
ORG grootte 301-1000	.551***	(.148)	.443**	(.190)	.148***	(.039)	1.390 *** (.29)
EB-werkomgeving							
PRO EBHRM			.919***	(.207)	.147***	(.043)	1.316*** (.316)
Perceptie kloof							
Opleiding Bachelor							
Middenkader	-.844***	(.216)					

* $p < .1$; ** $p < .05$; *** $p < .001$