

Persbericht

Contactpersoon: Isabel Box
Functie: Senior Marketing & Communicatie Manager
Tel.: +32 (0)2 302 25 51
Mobiel: +32 (0)485 31 79 63
E-mailadres: ibox@deloitte.com

Belgische leidinggevenden moeten de rol van manager hervormen om hun grootste HR-uitdaging - 'stagility' - aan te pakken

Brussel, België – 21 augustus 2025

Naarmate de disruptie versnelt, zien Belgische bedrijfs- en HR-leiders 'stagility' - het vermogen om wendbaarheid te combineren met stabiliteit - als belangrijkste factor voor succes op de lange termijn. Dit blijkt uit het 2025 Global Human Capital Trends Report van Deloitte. 'Stagility' staat in België op de eerste plaats als dé aan-te-pakken werkuitdaging, op de voet gevolgd door 'het herdefiniëren van de rol van de manager' en 'motiveren met een individuele aanpak'. Wat België onderscheidt, is dat organisaties zich niet alleen bewust zijn van wat belangrijk is, maar ook actie ondernemen. In vergelijking met wereldwijde collega's vertonen ze kleinere verschillen tussen het herkennen van prioriteiten en het effectief aanpakken ervan. Toch blijft veel van deze vooruitgang onzichtbaar. Deloitte roept Belgische leiders daarom op om hun verhalen te delen, de impact van hun inspanningen te benadrukken en België zo te positioneren als een geloofwaardige koploper in de toekomst van werk.

Hoogtepunten

- **'Stagility' staat bovenaan de agenda van leidinggevenden:** 36% van de Belgische leidinggevenden beschouwt 'stagility' - het vermogen om wendbaarheid te combineren met stabiliteit - als de belangrijkste prioriteit binnen het personeelsbeleid
- **De rol van de manager moet evolueren:** 34% van de leidinggevenden en 28% van de werknemers zegt dat het een topprioriteit is, maar de meeste managers zitten vast in een operationele rol in plaats van te coachen en transformatie te leiden.
- **Werk staat het werk in de weg:** 40% van de Belgische werknemers beschouwt de werkdruk en dagelijkse afleidingen als hun belangrijkste werkprioriteit om aan te pakken. Dit benadrukt de noodzaak om capaciteit en focus terug te winnen.
- **Motivatie heeft een persoonlijke aanpak nodig:** Voor 34% van de Belgische leidinggevenden staat individuele motivatie bovenaan de agenda van het personeelsbeleid
- **Belgische organisaties zijn onopgemerkt koploper:** bedrijven in België rapporteren kleinere verschillen tussen weten en handelen dan hun wereldwijde collega's, maar hun inspanningen blijven vaak ongezien. Deloitte spoort Belgische leiders daarom aan om hun vooruitgang te delen en België te helpen positioneren als een wereldwijd voorbeeld in het vormgeven van de toekomst van werk.

'Stagility' is de nummer één personeelsprioriteit onder Belgische leidinggevenden

Stagility - het vermogen om stabiliteit te creëren voor werknemers terwijl de organisatie snel kan blijven bewegen - wordt door Belgische leidinggevenden beschouwd als de belangrijkste trend om succesvol te kunnen blijven als organisatie. Met 36% die het als hun topprioriteit beschouwt, wordt het op de voet gevolgd door andere belangrijke HR-uitdagingen, zoals 'het herdefiniëren van de rol van de manager' (34%) en 'motiveren met een individuele aanpak' (34%). Het feit dat leidinggevenden dit zo belangrijk vinden,

weerspiegelt een groeiend besef dat prestaties op de lange termijn niet alleen afhangen van wendbaarheid of innovatie, maar ook van het vermogen om werknemers structuur, veiligheid en ondersteuning te bieden in tijden van veranderingen.

Belgische bedrijfs- en HR-leiders zijn het erover eens dat een evenwicht tussen wendbaarheid en stabiliteit cruciaal is, maar vooruitgang blijft moeilijk. Hoewel 83% van de leidinggevendenden 'stagility' als zeer belangrijk beschouwt, geeft slechts 47% aan effectief actie te ondernemen, wat de grootste kloof tussen weten en doen is die we in België zien. De urgentie rond stagility wordt verder versterkt door het tempo van veranderingen op de werkplek.

"Waar medewerkers vroeger te maken kregen met één of twee grote veranderingen per jaar, maken ze er nu wel tien mee. Wat vroeger structuur en stabiliteit bood, is aan het vervagen. En dus moeten organisaties nieuwe ankerpunten kunnen voorzien die mensen in staat stellen zich aan te passen en op een duurzame manier te blijven werken. Het stijgende absentisme in België zet dit extra in de verf. Op een gemiddelde werkdag in 2024 was één op de twaalf werknemers (8,5%) afwezig wegens ziekte¹. In 2024 bereikte het langdurig absentisme (tussen een maand en een jaar afwezig) een piek van 3,56%, wat neerkomt op een sterke stijging met bijna een derde in twee jaar tijd.² Om veerkrachtig te blijven, moeten organisaties nadenken over hoe werk eruit ziet, snelheid combineren met duurzaamheid en tegelijkertijd mensen ondersteunen bij continue transformatie", zegt Annelies Verbruggen, Organisation & Work Transformation leader bij Deloitte.

De rol van de manager hervormen als nieuw ankerpunt in voortdurende verandering

Er wordt steeds meer en meer verwacht van werknemers. Te midden van alle veranderingen, wordt ook de rol van de manager tegen het licht gehouden. Hoewel managers essentieel blijven voor het succes van de organisatie, wordt hun impact vaak beperkt door achterhaalde verwachtingen en operationele overbelasting, waardoor er weinig ruimte is om zich te concentreren op wat er echt toe doet: het coachen, ontwikkelen en inspireren van hun teams. De recente Gen Z & Millennial studie van Deloitte onthult een opvallende perceptiekloof. Meer dan de helft van de jonge Belgen vindt dat managers begeleiding en motivatie moeten bieden, maar slechts een kwart ervaart dit in de praktijk. Wereldwijd is het beeld vergelijkbaar: managers besteden slechts 13% van hun tijd aan de ontwikkeling van hun werknemers.

Zowel leidinggevendenden (34%) als niet-leidinggevendenden (28%) zien het herdefiniëren van de rol van de manager als een van de topprioriteiten binnen het personeelsbeleid. In plaats van de functie uit te faseren, moeten organisaties deze opnieuw vormgeven en managers in staat stellen prestaties te stimuleren, groei te ondersteunen en innovatie te bevorderen. Deze evolutie zal ook bijdragen aan 'stagility' door transformatie te verankeren in people leadership.

Het omzetten van deze ambitie in actie is echter niet zonder uitdagingen. Leidinggevendenden noemen externe factoren zoals regelgeving (22%) als belangrijke barrières, terwijl niet-leidinggevendenden wijzen op interne factoren zoals structuur en verkeerde afstemming van leiderschap (25%). Wat de oorzaak ook is, de boodschap is consistent: om effectief te blijven in een snel veranderende, mensgerichte wereld, moet de rol van de manager fundamenteel opnieuw worden uitgevonden.

"Het herdefiniëren van de rol van de manager is niet alleen een prioriteit op zich, het is een katalysator voor vooruitgang over de hele linie. Wanneer managers zich kunnen en mogen concentreren op people leadership, versnelt dit de individuele motivatie, versterkt het de stabiliteit van de organisatie en zorgt het er tevens voor dat organisaties voldoende wendbaar blijven", zegt Tom Verstraete, Human Capital AI leader bij Deloitte.

40% van de Belgische werknemers geeft aan dat werk het werk in de weg staat

Belgische leidinggevendenden en werknemers kijken met een andere blik naar de prioriteiten die er binnen het personeelsbeleid liggen. Terwijl leidinggevendenden zich richten op leiderschap en persoonlijke motivatie, zijn niet-leidinggevendenden meer bezig met de dagelijkse realiteit. 40% selecteert "wanneer werk het werk in de weg staat" als hun belangrijkste zorg, met 'stagility' op de tweede plaats (31%) en de rol van managers op de derde plaats (28%).

Niet al het drukke werk is te vermijden, maar als er niets aan wordt gedaan, zal het productiviteit in de weg komen te staan. Uit een studie van Protime bij Vlaamse werknemers bleek dat werknemers gemiddeld drie uur per week verliezen aan niet-essentiële

¹ <https://press.securex.be/vorig-jaar-was-1-werknemer-op-12-ziek-op-gemiddelde-werkdag>

² <https://peoplesphere.be/nl/de-absenteismecrisis-in-belgie-zet-zich-voort-vorig-jaar-was-1-werknemer-op-12-ziek-op-gemiddelde-werkdag/>

vergaderingen.³ Voor een op de acht is het aantal acht uur of meer. Het verminderen van deze werkdruk vereist een nieuwe mentaliteit. Wat meer speling laten in de werkuren moet niet worden gezien als nutteloze tijd, maar als een vitale capaciteit die mensen in staat stelt zich te concentreren, veranderingen op te vangen en problemen op te lossen. DPG Media illustreert de aanpak: door slechts 80% van de personeelscapaciteit te plannen en 20% te reserveren voor het onverwachte, verhoogt het de veerkracht en verlaagt het de stress wanneer prioriteiten verschuiven.

34% van de Belgische leidinggevenden beschouwt individuele motivatie als de belangrijkste prioriteit binnen het personeelsbeleid

Begrijpen wat mensen drijft - en daarnaar handelen - wordt een krachtige hefboom voor motivatie, betrokkenheid en prestaties. Organisaties lijken stilaan af te stappen van one-size-fits-all strategieën en meer leidinggevenden omarmen gepersonaliseerde benaderingen. Voor 34% van de Belgische leidinggevenden is dit de belangrijkste prioriteit binnen het personeelsbeleid. Maar desondanks hebben velen moeite om door te zetten: terwijl 72% het van cruciaal belang vindt, zegt slechts 49% dat hun organisatie concrete actie onderneemt, en slechts 13% loopt voorop in optimalisatie en innovatie.

Ook werknemers zien de discrepantie. Volgens de European Workforce Study 2025 vindt slechts 33% van de Belgische werknemers dat ze een eerlijk deel van de bedrijfswinst ontvangen, en slechts 37% gelooft dat promoties naar de juiste mensen gaan.⁴ Deze percepties van oneerlijkheid tasten het vertrouwen en de motivatie aan, twee elementen die essentieel zijn voor prestaties op de lange termijn.

Zowel leidinggevenden (29%) als niet-leidinggevenden (22%) wijzen op interne barrières zoals structurele rigiditeit, slechte afstemming van het leiderschap en verouderde praktijken. Managers hebben een cruciale rol te spelen bij het dichten van deze kloof. Door een individuele aanpak te hanteren, feedback op maat te geven en ruimte te creëren voor groei, kunnen ze motivatie omzetten in meetbare impact.

België loopt voorop, maar de zichtbaarheid is beperkt

Belgische organisaties lopen voorop als het gaat om het aanpakken van uitdagingen binnen het personeelsbeleid. In België bedraagt de kloof tussen weten dat een probleem van cruciaal belang is en het ondernemen van relevante acties gemiddeld 23%, vergeleken met het wereldwijde gemiddelde van 35%. Terwijl veel organisaties wereldwijd vastzitten in een cyclus van reflectie, zijn Belgische bedrijven al bezig met het optimaliseren, innoveren en het opschalen van hun inspanningen om hun HR-uitdagingen aan te pakken. Deze proactieve mentaliteit stelt hen in staat om te gedijen in de snelle, voortdurend evoluerende wereld van vandaag.

Maar ondanks deze vooruitgang zijn er maar weinig voorbeelden zichtbaar voor de buitenwereld. Veel Belgische organisaties blijken hun inspanningen te onderschatten. Tegelijkertijd wordt de vooruitgang vertraagd door uitdagingen die buiten de bedrijfsmuren liggen. Waar op globaal niveau leidinggevenden vaak wijzen op interne blokkades, noemen Belgische leidinggevenden veeleer externe barrières zoals regelgeving en eisen van stakeholders. Dit toont aan dat opportuniteiten liggen in een nauwere samenwerking tussen bedrijfsleven, overheid en publieke instellingen.

Maak vooruitgang zichtbaar: een oproep aan Belgische leiders om hun verhaal te delen

Belgische bedrijven boeken meer vooruitgang dan hun collega's op globaal niveau inzake belangrijke personeelsprioriteiten aanpakken. Ze erkennen wat belangrijk is en ondernemen concrete acties op gebieden als 'stagility', individuele motivatie en de rol van de manager. Maar dit succes blijft grotendeels onopgemerkt. Om een duidelijker beeld te krijgen van hoe transformatie er in de praktijk uit ziet, worden bedrijfs- en HR-leiders in België uitgenodigd om hun verhaal te delen: Welke initiatieven hebben ze geïmplementeerd, welke resultaten zien ze en welke lessen kunnen anderen inspireren? Een grotere zichtbaarheid zal helpen om het bredere gesprek over de toekomst van werk vorm te geven en België te positioneren als een geloofwaardig voorbeeld voor anderen om te volgen.

³ <https://www.protime.eu/nl-be/nieuws/protime-onderzoek-helpt-van-de-vlamingen-ergert-zich-meestal-tot-altijd-aan-vergaderingen-op>

⁴ <https://europeanworkforcestudy.com/>

"Belgische organisaties zijn ondernemingsgezind, maar hun impact blijft vaak onopgemerkt", zegt Yves Van Durme, Human Capital Partner bij Deloitte. "Om het goede voorbeeld te geven, moet hun vooruitgang zichtbaar worden gemaakt. Dat betekent niet dat er perfecte oplossingen moeten zijn. Het betekent transparant zijn over wat werkt, waar er nog uitdagingen zijn en hoe organisaties vooruitgaan. Dat soort openheid schept vertrouwen en zet de standaard voor zinvolle, blijvende verandering."

Over de enquête

Deloitte's 2025 Global Human Capital Trends-enquête verzamelde inzichten van meer dan 14.000 bedrijfs- en HR-leiders in 95 landen. Het Belgische rapport is gebaseerd op antwoorden van **242 bedrijfs- en HR-leiders en werknemers in verschillende sectoren in België**. De Belgische steekproef sluit nauw aan bij de wereldwijde dataset en verschillen in resultaten **kunnen niet worden toegeschreven aan de samenstelling van de steekproef**, wat de vergelijkbaarheid garandeert.

Het onderzoek richtte zich op drie kernvragen:

- Hoe belangrijk zijn de belangrijkste trends op het gebied van human capital voor het succes van uw organisatie?
- Waar staat uw organisatie op weg om op deze trends in te spelen?
- Wat zijn de belangrijkste belemmeringen om vooruitgang te boeken?

Het rapport verkent **acht belangrijke trends**, waaronder:

- Stagility – evenwicht tussen organisatorische wendbaarheid en stabiliteit voor werknemers
- Wanneer werk het werk in de weg staat – het wegnemen van bureaucratie om persoonlijke groei te ontsluiten
- Waardepropositie voor werknemers – het aanbod aanpassen voor een mens-tech wereld
- Ervaringskloof – het verdwijnen van informeel leren
- *Waarom Tech* – omgaan met de evoluerende relatie tussen werknemers en technologie
- Individueel Motiveren – het werk afstemmen op de individuele noden en interesses
- Technische prestaties – gegevens gebruiken om waarde vast te leggen en vertrouwen op te bouwen
- Rol van managers – managers in staat stellen om verandering te leiden en prestaties mogelijk te maken

Ga voor meer informatie of om het volledige rapport te downloaden naar: www.deloitte.com/be/humancapitaltrends

Deloitte in België

Met meer dan 5 500 werknemers in 11 kantoren in België is Deloitte de grootste organisatie op het gebied van audit, boekhouding, juridisch en fiscaal advies, consulting, financiële adviesdiensten en risicoadviesdiensten.

Onze dienstverlening is gericht op de grootste nationale en internationale bedrijven, maar ook op het KMO's, de publieke sector en non-profitorganisaties. Deloitte Belgium is een onafhankelijke en autonome organisatie en lid van Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Voor het boekjaar 2024 werd een omzet gerealiseerd van € 819,4 miljoen.

Deloitte Belgium BV is de Belgische dochteronderneming van Deloitte NSE LLP, een lidfirma van Deloitte Touche Tohmatsu Limited die zich richt op de hoogste kwaliteit in het leveren van professionele diensten en advies. De diensten zijn gebaseerd op een wereldwijde strategie die meer dan 150 landen bestrijkt. Daartoe is de expertise van meer dan 460.000 professionals beschikbaar op alle continenten. Voor het boekjaar 2024 bedroeg de omzet meer dan 67,2 miljard dollar.

Deloitte verwijst naar een aangesloten onderneming van Deloitte, een of meer geassocieerde ondernemingen, of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, een besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid in het Verenigd Koninkrijk ("DTTL"). DTTL en de bij haar aangesloten ondernemingen zijn elk juridisch afzonderlijke en onafhankelijke entiteiten. DTTL (ook bekend als "Deloitte Global") levert geen diensten aan klanten. Ga naar <http://www.deloitte.com/about> voor een meer gedetailleerde beschrijving van de juridische structuur van DTTL en haar ' aangesloten ondernemingen