



HR-TRENDONDERZOEK 2025

Duurzaam werkgeverschap in Nederland

HR-TRENDONDERZOEK 2025

De stand van HR in Nederland

Mei 2025

Colofon

Uitgever en redactie

Berenschot, Hans van der Spek, Daan Dijksterhuis,
Joris van Berckel en Pieter-Bas de Gram

Onderzoek en rapportage

Berenschot, Hans van der Spek en Daan Dijksterhuis

Partners

Performa HR en SkillsTown

© 2025 Berenschot

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaargemaakt worden door middel van grafische of elektronische technieken of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Samenvatting

Begin 2025 is voor het zestiende jaar op rij het HR-Trendonderzoek uitgezet onder in Nederland opererende hr-professionals. Meer dan 800 hr-professionals hebben deelgenomen aan het onderzoek. Het onderzoek legt bloot welke hr-thema's als dominant worden ervaren in de bedrijfsvoering van organisaties. Dit jaar is in het bijzonder gekeken naar de mate waarin organisaties structureel en actief invulling geven aan duurzaam werkgeverschap.

Dominante beleidsthema's

Ten opzichte van 2024 zien we in 2025 een verandering in de top 3 van beleidsthema's die als dominant worden ervaren. Waar in 2024 *Werving en selectie/arbeidsmarktcommunicatie* als meest dominant werd verwacht, zien we dat nu *Ontwikkeling/scholing/talentmanagement* dominant is, gevolgd door *Werving en selectie/arbeidsmarktcommunicatie* en *Verzuim/arbeidsomstandigheden/gezondheidsbeleid*. De top drie is qua samenstelling onveranderd, maar in de rest lijst zien we beduidend meer beweging dan we de afgelopen jaren zagen.

Het thema *Verzuim/Arbeidsomstandigheden/gezondheidsbeleid* komt met plaats 3 in 2025 twee plaatsen hoger uit dan verwacht in 2024, het thema *Employee Experience/Medewerkersbetrokkenheid/Retentie* staat op plaats 5 en komt drie plaatsen lager dan in 2024 werd voorzien. *Strategische personeelsplanning* staat op plaats 4 en komt voor het eerst op de plek terecht waar die vorig jaar ook verwacht werd. De afgelopen zestien jaar scoorde het thema elke keer (fors) lager dan verwacht werd. *Impact van robotisering, digitalisering/ai op personeelsbeleid* is eindelijk doorgedrongen in de top tien. Het thema *Diversiteit/inclusiviteit* valt ook deze keer buiten de top 10. *Duurzaamheid* is dit jaar

toegevoegd aan de lijst van beleidsthema's, waaruit hr-professionals konden kiezen. Dit thema wordt met plaats 14 niet als dominant ervaren.

Voor 2026 wordt een verschuiving in de top drie verwacht, waarbij het thema *Strategische personeelsplanning* naar de derde plaats stijgt. *Impact van robotisering, digitalisering/ai op personeelsbeleid* springt naar verwachting van plaats 10 naar plaats vier in 2026.

Thema's met de hoogste prioriteit

Werving & selectie/arbeidsmarktcommunicatie wordt als tweede meest genoemd, maar is in organisaties net iets vaker topprioriteit, boven *Ontwikkeling/scholing/inzetbaarheid* en *Verzuim/arbeidsomstandigheden/gezondheidsbeleid*.

Er bestaat een discrepantie tussen de prioriteiten van hr en die van de boardroom. Waar innovatie en digitalisering voor de boardroom topprioriteit heeft, zien we dat het thema *Impact robotisering/digitalisering AI op personeelsbeleid* op plaats 10 staat onder hr-professionals.

Voor 2026 wordt een verschuiving in de top drie verwacht, waarbij het thema *Strategische personeelsplanning* naar de derde plaats stijgt. *Impact van robotisering, digitalisering/ai op personeelsbeleid* springt naar verwachting van plaats 10 naar plaats vier in 2026.

Duurzaam werkgeverschap

Waar organisaties structureel en actief invulling geven aan duurzaam werkgeverschap, dan doen zij dit met name als het gaat om *Arbeidsomstandigheden en gezondheidsbeleid* (85%), gevolgd door *Leren en ontwikkelen* (81%). Als het gaat om *Arbeidsomstandigheden en gezondheidsbeleid* zetten organisaties met name in op het uitvoeren van risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) en het zorg dragen voor een veilige werksfeer. De voornaamste reden voor organisaties om aan de slag te gaan met *Leren en ontwikkelen* is ten behoeve van het verbeteren van motivatie en werknemersbetrokkenheid.

Gebrek aan tijd wordt als belangrijkste reden opgegeven wanneer hr-professionals nog geen invulling hebben gegeven aan duurzaam werkgeverschap.



Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Voorwoord	7
HOOFDSTUK 1	
HR-beleidsthema's	9
HOOFDSTUK 2	
Duurzaam werkgeverschap biedt veerkracht en innovatie	19
HOOFDSTUK 3	
Keune Haircosmetics: duurzaam werkgeverschap voor toekomstgerichte groei	23
HOOFDSTUK 4	
Duurzaam werkgeverschap	25
HOOFDSTUK 5	
Focus op duurzame inzetbaarheid bij RIBW Nijmegen & Rivierenland	41
HOOFDSTUK 6	
Duurzame inzetbaarheid: van goede bedoelingen naar strategisch beleid	45
HOOFDSTUK 7	
Bronvermelding en onderzoeksverantwoording	49
BIJLAGE A	
Karakteristieken deelnemers	50
Partners	52
Online dashboard	52
Duiding en toelichting	52



Voorwoord

Sinds 2009 doet Berenschot jaarlijks onderzoek naar de functie van hr in organisaties. Op basis van de inbreng van meer dan 800 hr-professionals brengen we ook dit jaar actuele trends op het gebied van hr in kaart en schetsen we recente ontwikkelingen. Staat 'Werving en selectie' nog steeds bovenaan in het rijtje van belangrijkste hr-thema's in organisaties? U leest het in dit rapport!

Maatschappelijke opgaven op economisch, sociaal en ecologisch vlak maken dat duurzaam werkgeverschap steeds meer aandacht krijgt binnen organisaties. Daarom kijken we in deze editie in het bijzonder naar de mate waarin en de wijze waarop organisaties hier invulling aan geven. En natuurlijk ook hoe hr hieraan bijdraagt. In dat kader schetst Berenschot-collega prof. dr. Annet de Lange de urgentie van duurzaam werkgeverschap binnen het huidige tijdsgewricht en benoemt ze de voordelen ervan. Ook geeft ze tips en advies aan hr-professionals die hier structureel en actief invulling aan willen geven.

Tot slot bevat dit rapport een tweetal best practices van organisaties die duurzaam werkgeverschap hoog op de agenda hebben staan en hiervoor concrete acties en activiteiten ontplooiën. Zo leest u meer over de wijze waarop Keune Haircosmetics zijn medewerkers een duurzame werkomgeving biedt. En laat RIBW Nijmegen & Rivierenland zien hoe zij de duurzame inzetbaarheid van medewerkers bevorderen.

Alle respondenten willen we hartelijk dank voor het invullen van de vragenlijst. Daarnaast gaat onze dank uit naar Performa Uitgeverij en SkillsTown die dit onderzoek mede mogelijk hebben gemaakt.

Veel leesplezier!



Chiara Kieft

Managing director adviesgroep
People Services & Solutions



Sanne van den Bosch

Managing director adviesgroep
Toekomst van werk en
organisaties



HOOFDSTUK 1

HR-beleidsthema's

Begin 2025 is voor het zestiende jaar op rij het HR-Trendonderzoek uitgezet onder in Nederland opererende hr-professionals. Zoals elk jaar is één van de belangrijkste onderzoeksvragen: wat zijn dé dominante hr-thema's voor het huidige (2025) en het komende jaar (2026)? hr-thema's worden als dominant ervaren als ze vanuit HR van belang worden geacht om aansluiting te houden bij zowel de interne ontwikkelingen, voortkomend uit de bedrijfsstrategie, als bij de actuele externe ontwikkelingen en invloeden. Denk in dat laatste geval aan de gespannen situatie op de arbeidsmarkt, de impact van technologische ontwikkelingen zoals kunstmatige intelligentie (AI) en het spanningsveld tussen loonontwikkeling en inflatie.

1.1 Inleiding

De respondenten die in loondienst werkzaam zijn met een interne hr-functie (90% van de respondenten), hebben uit een lijst van zestien hr-beleidsthema's aan kunnen geven wat voor hun eigen organisatie de vijf belangrijkste hr-beleidsthema's zijn voor 2025 en welke dat naar verwachting in 2026 zullen zijn.

Het brede hr-werkveld is daarmee voor dit onderzoek teruggebracht tot een lijst van zestien beleidsthema's. Hierdoor bevat een beleidsthema soms een verzameling onderwerpen binnen het brede takenpakket van HR. Zo hebben we de verschillende HR-beleidsthema's rondom het aantrekken van nieuwe medewerkers samengebracht onder de noemer Werving en selectie/ arbeidsmarktcommunicatie/employer branding/onboarding en thema's rondom verzuim, preventie en duurzame inzetbaarheid onder de noemer Arbeidsomstandigheden/gezondheidsbeleid.

Ten opzichte van de voorgaande edities hebben we dit jaar het bredere thema 'duurzaamheid', mede met het oog op de ontwikkelingen ten aanzien van ESG en CSRD aan de keuzelijst toegevoegd.

De impact van de in- en externe ontwikkelingen verschillen per organisatie en dus treden er ook verschillen op als we kijken naar die beleidsthema's die in 2025 of naar verwachting in 2026 de HR-agenda van organisaties zullen gaan domineren.

De conclusies die wij in dit rapport trekken, zijn van algemene aard en van toepassing op meerdere organisaties, maar niet per definitie op elke organisatie. Het is daarmee meer een naslagwerk, op basis waarvan u binnen de eigen organisatie aan de slag kunt, dan een dictaat.

Op basis van de uitkomsten zou u zich onder meer de volgende vragen kunnen stellen:

- Geldt voor mijn organisatie dezelfde prioriteitstelling?
- Zijn er binnen mijn organisatie terecht andere keuzes gemaakt?
- Verdienen bepaalde beleidsthema's in mijn organisatie meer aandacht?

1.2 Verwachtingen voor 2025 deels uitgekomen

Ondanks de voortdurende oorlog in Oekraïne, conflicten in het Midden-Oosten, de energietransitie, klimaatmaatregelen, demografische ontwikkelingen, de aangekondigde plannen voor een toekomstbestendige arbeidsmarkt en de komst van een nieuw kabinet deden zich de afgelopen jaren maar weinig verschuivingen voor in de top 15 van de hr-beleidsthema's. Hoe anders is het beeld voor 2025:

- De volgorde van lijst is bijna compleet anders dan die van 2024.
- De samenstelling van de top 3 is sinds 2019 nauwelijks veranderd. Maar voor het eerst sinds 2021 staat *Ontwikkeling/scholing/inzetbaarheid/talentmanagement* weer op positie 1.
- De prioriteitenlijst wordt gedomineerd door thema's die direct verband houden met het aantrekken van nieuwe medewerkers en het (inzetbaar) houden van bestaande medewerkers.
- Diversiteit en inclusiviteit is buiten de top tien blijven staan.
- De impact van verdere digitalisering, robotisering en AI op de omvang en samenstelling van het personeelsbestand wordt gezien en is doorgedrongen in de top 10.

De respondenten gaven de voorgaande jaren aan op één lijn te zitten met de prioriteitstelling van de boardroom, maar als we de hr-prioriteiten naast die

van de boardroom leggen, tekent zich een duidelijk discrepantie af (zie 1.7). Vooral als het gaat om innovatie en digitalisering.

Natuurlijk zijn de meeste van de zestien beleidsthema's breed geformuleerd om daarbinnen andere keuzes te maken, bijvoorbeeld door een andere opzet van werving of onboarding te kiezen, maar de uitkomsten roepen wel het beeld op dat de hr-professional het voornemen heeft om zaken anders aan te gaan pakken, andere prioriteiten te stellen.

1.3 HR-beleidsthema's 2025

Hieronder volgt de top 3 hr-beleidsthema's voor 2025:



1. Ontwikkeling/scholing/inzetbaarheid/
talentmanagement.



2. Werving en selectie/arbeidsmarktcommunicatie/
employer branding/onboarding.



3. Verzuim/Arbeidsomstandigheden/
gezondheidsbeleid.

Tijdens de 2024-editie van het HR-Trendonderzoek hebben we aan de respondenten de verwachte prioriteiten voor 2025 uitgevraagd. Waar de prioriteiten in 2024 grotendeels gelijk waren aan die van 2023, werden er voor 2025 wel de nodige kleine en grotere verschuivingen verwacht.

Het blijft voor de respondenten relatief lastig om de prioriteit van hr-beleids-thema's voor het volgende jaar goed in te schatten. Toch is de inschatting beter geweest dan de afgelopen edities. Ten opzichte van de in 2024 uitgesproken verwachting (derde kolom) zijn zes van de vijftien HR-beleidsthema's op de verwachte plek uitgekomen. Voor de overige beleidsthema's is de afwijking beperkt tot één of twee plaatsen hoger of lager (zie tabel 1). Verzuim/

Arbeidsomstandigheden/gezondheidsbeleid komt twee plaatsen hoger uit dan verwacht, Employee Experience/Medewerkersbetrokkenheid/Retentie drie plaatsen lager dan in 2024 werd voorzien. De introductie van het nieuwe beleidsthema Duurzaamheid heeft twee andere beleidsthema's Privacy en dataveiligheid en Mobiliteitscentrum/loopbaanbegeleiding/outplacement een plaatsje lager dan verwacht laten eindigen.

Rangorde 2025	Wat zijn voor u en uw organisatie de vijf belangrijkste hr-thema's?	Verwachting 2024 voor 2025	Mutatie t.o.v. verwachting uit 2024	
1	Ontwikkeling/ scholing/ inzetbaarheid/ talent management	1	0	=
2	Werving & selectie/ arbeidsmarktcommunicatie / 'employer branding'/ 'onboarding'	2	0	=
3	Verzuim/ arbeidsomstandigheden/ gezondheidsbeleid	5	2	+
4	Strategische personeelsplanning	4	0	=
5	'Employee experience'/ Medewerkersbetrokkenheid/ Retentie/	3	-2	-
6	Arbeidsvoorwaardenbeleid/ modernisering/ harmonisatie	6	0	=
7	Functiehuis / inrichting van functies of rollen	8	1	+
8	Digitale ondersteuning van HR processen	7	-1	-
9	Performance management/ beoordeling	9	0	=
10	Impact robotisering/ digitalisering / AI op personeelsbeleid	9	-1	-
11	Beschikbaarheid van HR- stuurinformatie	12	1	+
12	Diversiteit/ inclusiviteit	11	-1	-
13	Begeleiden/ uitvoeren reorganisatie/ fusie	13	0	=
14	Duurzaamheid	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
15	Privacy- en databeveiliging	14	-1	-
16	Mobiliteitscentrum/ loopbaanbegeleiding/ outplacement	15	-1	-

Legenda:

- gedaald
- sterk gedaald (drie plaatsen of meer)
- + gestegen
- ++ sterk gestegen (drie plaatsen of meer)
- = gelijk gebleven

Tabel 1 Ranking hr-beleidsthema's 2025 ten opzichte van de verwachting voor 2025 uit 2024

Ten opzichte van 2024 (derde kolom) zijn de verschillen binnen de lijst van de vijftien hr-beleidsthema's die we ook in de vorige editie uitvroegen groot te noemen. Slechts twee beleidsthema's staan op dezelfde plaats in de ranking als tijdens de vorige editie van het onderzoek. Twee beleidsthema's, Strategische Personeelsplanning en Impact robotisering/ digitalisering / AI op personeelsbeleid zijn met drie plaatsen gestegen. De andere elf beleidsthema's stegen of daalden één of twee plaatsjes (zie tabel 2).

Zoveel verschillen ten opzichte van het voorgaande jaar hebben we de afgelopen jaren niet eerder gezien. In 2024 bleven nog elf beleidsthema's ongewijzigd en ook in de jaren 2020, 2021, 2022 en 2023 waren de schommelingen beperkt.

De introductie van het nieuwe beleidsthema Duurzaamheid heeft twee andere beleidsthema's Privacy en dataveiligheid en Mobiliteitscentrum/ loopbaanbegeleiding/outplacement een plaatsje lager laten eindigen dan in de voorgaande editie.

Rangorde 2025	Wat zijn voor u en uw organisatie de vijf belangrijkste HR-Thema's?	Rang-orde 2024	Mutatie t.o.v. 2024	
1	Ontwikkeling/ scholing/ inzetbaarheid/ talent management	2	1	+
2	Werving & selectie/ arbeidsmarktcommunicatie / 'employer branding'/ 'onboarding'	1	-1	-
3	Verzuim/ arbeidsomstandigheden/ gezondheidsbeleid	3	0	=
4	Strategische personeelsplanning	7	3	++
5	'Employee experience'/ Medewerkersbetrokkenheid/ Retentie/	4	-1	-
6	Arbeidsvoorwaardenbeleid/ modernisering/ harmonisatie	5	-1	-
7	Functiehuis / inrichting van functies of rollen	8	1	+
8	Digitale ondersteuning van HR processen	6	-2	-
9	Performance management/ beoordeling	9	0	=
10	Impact robotisering/ digitalisering/ AI op personeelsbeleid	13	3	++
11	Beschikbaarheid van HR- stuurinformatie	10	-1	-
12	Diversiteit/ inclusiviteit	11	-1	-
13	Begeleiden/ uitvoeren reorganisatie/ fusie	12	-1	-
14	Duurzaamheid	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
15	Privacy- en dataveiliging	14	-1	-
16	Mobiliteitscentrum/ loopbaanbegeleiding/ outplacement	15	-1	-

Legenda:

- gedaald
- sterk gedaald (drie plaatsen of meer)
- + gestegen
- ++ sterk gestegen (drie plaatsen of meer)
- = gelijk gebleven

Tabel 2 Ranking hr-beleidsthema's 2025 ten opzichte van 2024

In paragraaf 1.5 geven we inzicht in de verwachting voor 2026.

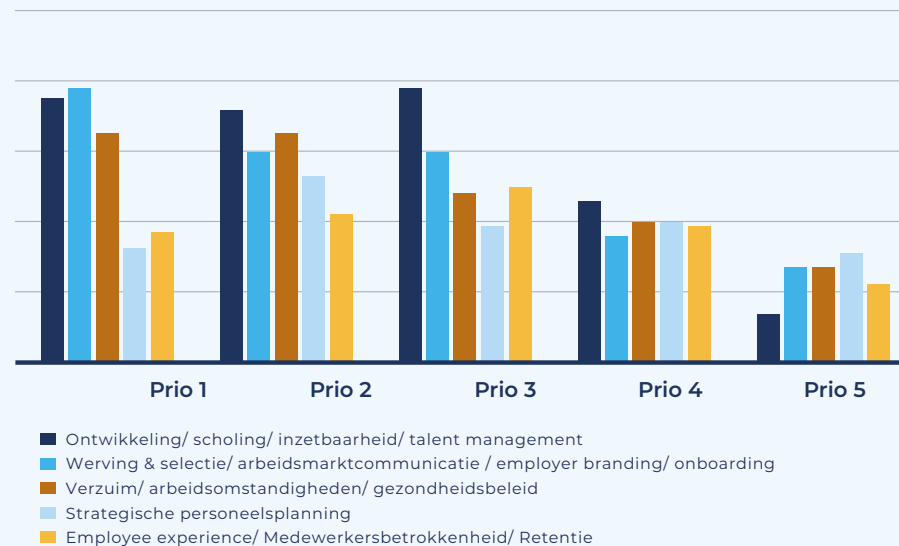
1.4 Ordening hr-beleidsthema's 2025

We hebben deze editie van het HR-Trendonderzoek de respondenten niet alleen gevraagd om uit de lijst van zestien beleidsthema's maximaal vijf beleidsthema's te kiezen die de agenda van 2025 gaan bepalen, maar hen ook gevraagd om de vijf door hen geselecteerde beleidsthema's op volgorde van prioriteit te zetten.

In de onderstaande figuur wordt weergegeven in welke mate de top 5 genoemde beleidsthema's prioriteit kregen. Zo staat Werving & selectie/ arbeidsmarktcommunicatie / employer branding/ onboarding op de tweede plaats als het gaat om het meeste genoemd, maar wordt het beleidsthema net iets vaker als topprioriteit genoemd dan de koploper Ontwikkeling/ scholing/ inzetbaarheid/ talent management, die qua prioriteit het meest een derde plaats kreeg.

Als we naar de 16 beleidsthema's kijken en niet alleen kijken naar het aantal keren dat het beleidsthema tot de vijf geselecteerde behoorde, maar ook kijken hoe vaak het beleidsthema de hoogste prioriteit toebedeeld kreeg, zien we toch wat verschillen optreden die we in de onderstaande tabel (3) hebben weergegeven. In de lijst ligt op volgorde van het aantal keren dat het beleidsthema 'Prioriteit 1' kreeg en in de kolom 'Ranking' is de positie weergegeven uit het overzicht opgebouwd op basis van de frequentie waarmee het beleidsthema geselecteerd werd.

De verschillen die tussen beide scores ontstaan duiden op de verschillen van de urgentie die zich rondom de beleidsthema's tussen verschillende organisaties kunnen voordoen. Een in het oog springend voorbeeld is het beleidsthema Begeleiden/ uitvoeren reorganisatie/ fusie. Dit thema staat relatief laag (13) in de ranglijst van het aantal respondenten die het beleidsthema selecteerde, maar krijg alsnog zo vaak een 1^e prioriteit toegekend dat dit een 6^e plek in de lijst van toegekende 1^e prioriteiten oplevert. Het omgekeerde doet zich voor bij Strategische Personeelsplanning; plek 4 in de ranking maar een 7^e plek als



Figuur 1 Top 5 Ranking hr-beleidsthema's 2025 ten opzichte van toegekende prioriteit.

het om toegekende prioriteiten gaat. Voor de overige hr-beleidsthema's zijn de verschillen beperkt.

	Prio 1	Ranking	tov ranking
Werving & selectie/ arbeidsmarktcommunicatie / employer branding/ onboarding	1	2	+
Ontwikkeling/ scholing/ inzetbaarheid/ talent management	2	1	-
Verzuim/ arbeidsomstandigheden/ gezondheidsbeleid	3	3	-
Arbeidsvoorwaardenbeleid/ modernisering/ harmonisatie	4	6	+
Employee experience/ Medewerkersbetrokkenheid/ Retentie	5	5	=
Begeleiden/ uitvoeren reorganisatie/ fusie	6	13	++
Strategische personeelsplanning	7	4	--
Functiehuis / inrichting van functies of rollen	8	7	-
Digitale ondersteuning van HR-processen	9	8	-
Performance management/ beoordeling	10	9	-
Impact robotisering/ digitalisering/AI op het personeelsbeleid	11	10	-
Beschikbaarheid van HR- stuurinformatie	12	11	-
Diversiteit/ inclusie	13	12	-
Duurzaamheid	14	14	=
Privacy- en databeveiliging	15	15	=
Mobiliteitscentrum/ loopbaanbegeleiding/ outplacement	16	16	=

Legenda:

- gedaald	+ gestegen	= gelijk gebleven
-- sterk gedaald (drie plaatsen of meer)	++ sterk gestegen (drie plaatsen of meer)	

Tabel 3 Ranking hr-beleidsthema's 2025 versus prioritering

1.5 Verwachting hr-beleidsthema's 2026

Als we vooruitblikken op de beleidsthema's die volgens de respondenten de agenda van 2025 gaan bepalen, dan zien we dat de top 3 wijzigt.

De top 3 HR-beleidsthema's voor 2026:



1. Ontwikkeling/scholing/inzetbaarheid/ talentmanagement.



2. Strategische personeelsplanning (SPP)



3. Werving en selectie/arbeidsmarktcommunicatie/ employer branding/onboarding.

Het ontwikkelen, gemotiveerd en (vaktechnisch) inzetbaar houden van bestaande medewerkers blijft volgens de respondenten in 2026 het belangrijkste beleidsthema. Strategische personeelsplanning klimt op naar de derde plaats en Impact van robotisering, digitalisering/ai op personeelsbeleid springt naar de vierde plaats. Aandacht voor de fysieke/gezondheidsaspecten rondom medewerkers, een belangrijke component van duurzame inzetbaarheid, valt daardoor in 2025 met een vijfde plaats buiten de top 3.

1.6 Ontwikkeling hr-beleidsthema's rondom Duurzaam Werkgeverschap

Onder duurzaam werkgeverschap scharen wij vanuit het HR-trendonderzoek de volgende 6 hr-beleidsthema's:

- Ontwikkeling, scholing en talentmanagement
- Arbeidsomstandigheden en gezondheidsbeleid
- Employee experience en medewerkersbetrokkenheid
- Arbeidsvoorwaardenbeleid
- Diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid
- Duurzaam ondernemerschap

Duurzaam ondernemerschap hebben we dit jaar toegevoegd aan de keuzelijst met HR-beleidsthema's, de andere 5 maken al vele jaren onderdeel uit van het onderzoek. In figuur 2 geven we de ontwikkeling van deze hr-beleidsthema's weer over de jaren 2019-2026.

Ontwikkeling, scholing en talentmanagement – kent een dominante positie en is teruggekeerd op positie 1.

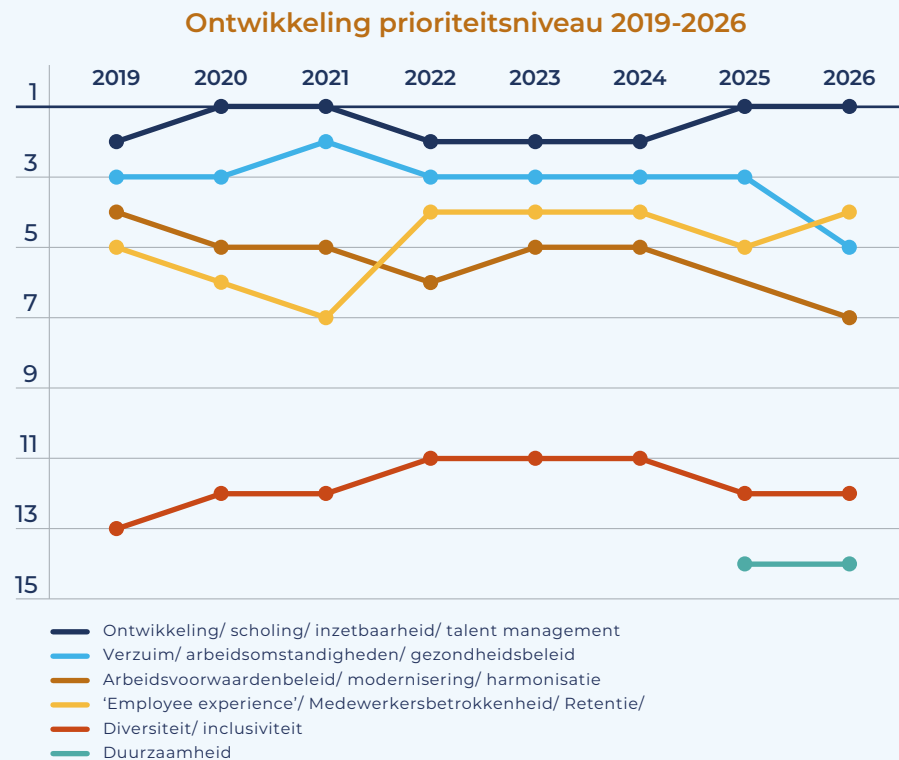
Arbeidsomstandigheden en gezondheidsbeleid – ook een vaste waarde in de top drie in de afgelopen jaren

Employee experience en medewerkersbetrokkenheid – toegenomen in belang en schuurt de laatste jaren tegen de top drie aan

Arbeidsvoorwaardenbeleid – maakt een voorzichtig afvlakkende beweging

Diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid – kruipt voorzichtig richting de top tien, maar slaagt er nog niet in om daarin door te dringen.

Duurzaam ondernemerschap – in 2025 toegevoegd aan het onderzoek, scoort relatief laag



Figuur 2 Ontwikkeling hr-beleidsthema's Duurzaam werkgeverschap 2019-2026

1.7 Strategie boardroom en hr-beleidsthema's sluiten maar beperkt op elkaar aan

Het blijft cruciaal om de HR-strategie af te stemmen op de organisatiestrategie. Uit het Strategie Trendonderzoek van Berenschot blijkt dat ook in de boardroom de arbeidsmarkt wordt gezien als dé sleutel voor strategierealisatie. Circa 39%, iets minder dan de afgelopen 3 jaren, van de deelnemende organisaties geeft aan dat de arbeidsmarkt grote impact heeft op hun strategische koers. Organisaties zijn op zoek naar nieuwe mensen en samen met het behoud van bestaand personeel zijn dit momenteel hun topprioriteiten.

Veel organisaties verwachten groei, maar daar zijn wel de juiste mensen voor nodig. Het vasthouden en werven van de juiste medewerkers blijft een belangrijke voorwaarde om groei te realiseren. Er is vooral grote behoefte aan hoger en technologisch geschoold personeel. Door economische en demografische ontwikkelingen is er sprake van krapte op de arbeidsmarkt. De 'war for talent' heeft, nog steeds, duidelijk impact op de koers van organisaties.

Eén van de oplossingen voor de personeelsschaarste is het gebruik van artificial intelligence (AI), door 13% van de deelnemers aangegeven als strategisch onderwerp. Ondanks dit relatief lage percentage geeft circa 70% van de bedrijven aan hier in 2025 doelgericht in te gaan investeren. Wel wordt in het rapport de conclusie getrokken dat met name gebruik wordt gemaakt van AI als hulpmiddel voor persoonlijke productiviteit. Er valt nog veel te winnen door AI ook op grote schaal in bedrijfsprocessen toe te passen.

We zien dat het thema arbeidsmarkt topprioriteit is in zowel de boardroom als bij HR. Ook verschillende andere hr-beleidsthema's ondersteunen de behoefte om het personeelsbestand qua omvang en samenstelling op orde te hebben en te houden, zoals Arbeidsomstandigheden/gezondheidsbeleid (nummer 3), Employee experience/medewerkersbetrokkenheid/retentie (nummer 5) en Strategische personeelsplanning (nummer 4).

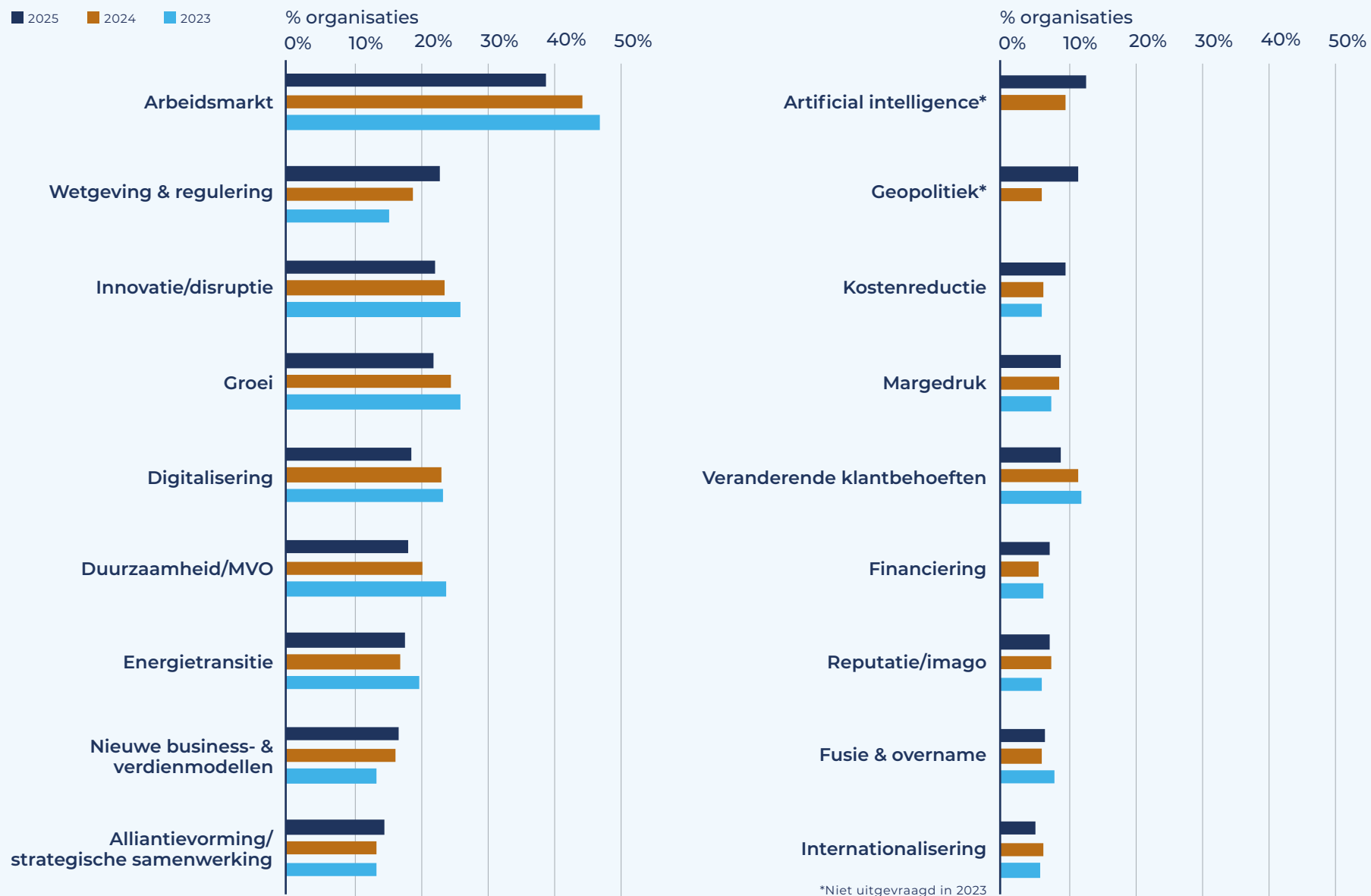
Als we beide onderzoeken vergelijken op strategische onderwerpen zoals innovatie, digitalisering en artificial intelligence (in het Strategie Trendonderzoek op nummer 3, 5 en 10), is een passende aansluiting vanuit het HR-Trendonderzoek echter ver te zoeken. De impact van AI/robotisering/digitalisering op het personeelsbeleid staat in het HR-Trendonderzoek in 2024 op een tiende plaats, terwijl digitalisering/robotisering als trend grote invloed heeft op de wereld van morgen. Het goede nieuws is dat de toekomst ook veel nieuwe kansen biedt om processen te optimaliseren, producten en diensten te verbeteren én het werkplezier te vergroten. Het is belangrijk dat ook HR zich voorbereidt op de Future of Work en nú in actie komt. Wat dat betreft geeft de uitgesproken verwachting voor 2026 hoop, met de 4^e plaats voor De impact van AI/robotisering/digitalisering op het personeelsbeleid.

Ook andere prioriteiten uit het boardroomonderzoek zijn van invloed op de samenstelling van het personeelsbestand, zoals bijvoorbeeld duurzaamheid/MVO. Ook de conclusies uit het rapport van het Strategie-onderzoek zijn van algemene aard en van toepassing op meerdere organisaties, maar niet per definitie op elke organisatie. Het is daarmee meer een naslagwerk, op basis waarvan u binnen de eigen organisatie aan de slag kunt, dan een dictaat.

Op basis van die uitkomsten zou HR zich onder meer de volgende vragen kunnen stellen:

- Geldt voor mijn organisatie dezelfde prioriteitstelling?
- Welke prioriteiten moeten we vanuit HR stellen om een bijdrage te kunnen leveren aan de strategierealisatie?
- Verdienen bepaalde hr-beleidsthema's in mijn organisatie meer aandacht?

Strategische onderwerpen in de boardroom



Figuur 3 Strategische onderwerpen in de boardroom (bron: Strategie Trendonderzoek 2025 Berenschot)



HOOFDSTUK 2

Duurzaam werkgeverschap biedt veerkracht en innovatie

Structurele personeelstekorten, technologische ontwikkelingen, grote maatschappelijke opgaven en geopolitieke onrust. Zomaar wat ontwikkelingen die ertoe leiden dat duurzaam werkgeverschap steeds meer aandacht krijgt binnen organisaties. Maar hoe kunnen organisaties hier precies invulling aan geven en welke rol is daarbij voor HR weggelegd? Prof. dr. Annet de Lange, expert op het gebied van duurzame inzetbaarheid en adviseur bij Berenschot en tevens voorzitter van het NPDI, deelt haar inzichten.

Wat is duurzaam werkgeverschap?

Bij Berenschot volgen we de definitie van het Nationaal Platform Duurzame Inzetbaarheid (NPDI): 'Duurzaam werkgeverschap brengt de belangen van organisaties en werkenden in balans op economisch, sociaal en ecologisch vlak.' Volgens deze definitie moeten organisaties dus niet alleen focussen op economische doelen, maar ook aandacht hebben voor sociale en ecologische aspecten. Bijvoorbeeld door het realiseren van een omgeving en cultuur die werkenden stimuleert gezond, gemotiveerd en productief te blijven gedurende hun hele loopbaan, en door te investeren in de duurzame inzetbaarheid van werkenden met oog voor diversiteit, inclusie en maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Toenemende urgentie

Hoewel duurzaam werkgeverschap nog in de kinderschoenen staat, neemt de urgentie om hier invulling aan te geven toe. Denk aan krapte op de arbeidsmarkt en structurele personeelstekorten door vergrijzing, een afname van de beroepsbevolking en een mismatch tussen vraag en aanbod. Maar ook door klimaatambities, aandacht voor brede welvaart, ESG-criteria en geopolitieke onrust leeft het thema duurzaam werkgeverschap meer in organisaties. Verder maken technologische ontwikkelingen en de toenemende mentale en fysieke belasting van werknemers duurzaam werkgeverschap eveneens tot een belangrijk thema.

Meer dan boeien en binden

Structureel invulling geven aan duurzaam werkgeverschap gaat verder dan het boeien en binden van talent. Het biedt organisaties veerkracht en maakt ze beter bestand tegen onzekerheden en veranderingen. Daardoor zijn organisaties in staat flexibel om te gaan met fluctuaties in de markt en zichzelf weerbaarder te maken.

Duidelijk narratief

Het zijn veelal familiebedrijven die actief invulling weten te geven aan duurzaam werkgeverschap. Zo heeft Keune Haircosmetics een langetermijnvisie

ontwikkeld op het verbeteren van welzijn, met een heel duidelijk narratief: een inspirerend verhaal dat gedragen wordt door de organisatie. Voor hun eigen mensen én voor de samenleving als geheel, onder meer over duurzame productie en duurzame producten. Onderzoek van Berenschot laat zien dat medewerkers Keune waarderen om de mate waarop zij invloed hebben op hun werk, de regelruimte, de instrumenten die bijdragen aan hun professionele ontwikkeling en de rol van leidinggevenden bij het stimuleren van een duurzame werkomgeving. Op basis van de uitkomsten van dit onderzoek heeft Keune het Excellent Sustainable Workplace-certificaat ontvangen.

Duidelijke communicatie

Een ander mooi voorbeeld betreft Auping. Door duidelijke communicatie over de wijze waarop zij invulling geven aan duurzaam werkgeverschap, hebben ze geen moeite met het binden en boeien van jongeren. Daardoor weten ze een hele stevige positie op de markt te behouden. En verder is AFAS inmiddels heel bekend vanwege zijn invulling van duurzaam werkgeverschap. Dit bedrijf heeft een vierdaagse werkweek geïntroduceerd, onder andere om medewerkers in de gelegenheid te stellen de vijfde dag te gebruiken voor maatschappelijke doeleinden, zoals vrijwilligerswerk of mantelzorg. Hoewel regelgeving zoals de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) en ESG-principes organisaties steeds vaker dwingt tot duurzaam werkgeverschap, blijven intrinsieke motivatie en maatschappelijke betrokkenheid in de top van organisaties de belangrijkste driver.

Niet alles in één keer

Om duurzaam werkgeverschap in de organisatie vorm te geven, is het voor hr-professionals zaak om samen met in- en externe stakeholders tot een overkoepelende, integrale visie te komen. Het moet geen hr-feestje worden. Tegelijkertijd kunnen hr-professionals op de terreinen concrete stappen zetten. Bijvoorbeeld rond arbeidsomstandigheden, sociale veiligheid, arbeidsvoorwaardenbeleid, duurzame inzetbaarheid, talentmanagement, vitaliteitsbeleid, medewerkersbetrokkenheid of beleid rondom diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid. Durf daarbij ook te kiezen, want je kunt niet

alles in één keer aanpakken. Start met de activiteiten die voor de organisatie op dit moment het meest van belang zijn en aansluiten bij jouw intrinsieke motivatie en je persoonlijke ambities en talenten.

Methoden en technieken

Organisaties kunnen terugvallen op verschillende methoden en technieken om duurzaam werkgeverschap handen en voeten te geven. In mijn advieswerk maak ik onder ander gebruik van een Human Centric Design-benadering. Dit betreft het herontwerpen van werk op een mensgerichte manier, zodat het beter aansluit bij de wensen en behoeften van medewerkers. Daarnaast pas ik de principes van skills-based organiseren toe: het organiseren op basis van vaardigheden en talenten in plaats van vaste rollen en functies. En met behulp van actieleren help ik organisaties oplossingen te bedenken, uit te voeren en al lerend continu te verbeteren.

Veerkrachtig en innovatief

Al met al biedt duurzaam werkgeverschap organisaties de kans om veerkrachtig en innovatief te zijn in onzekere tijden. Door een actieve houding en gericht investeren in specifieke motiverende acties en activiteiten kan HR daar een concrete bijdrage aan leveren en zo een positieve invloed uitoefenen op zowel de organisatie als de samenleving.

Meer informatie?



Annet de Lange

Senior managing consultant

06 82 06 98 65

a.delange@berenschot.nl



HOOFDSTUK 3

Keune Haircosmetics: duurzaam werkgeverschap voor toekomstgerichte groei

Keune Haircosmetics, opgericht in 1922 en gevestigd in Soest, heeft wereldwijd een stevige reputatie opgebouwd als innovatief en kwalitatief hoogstaand merk op het gebied van haarverzorging. Minder bekend is dat Keune zich al jaren richt op een duurzame werkcultuur, waarin medewerkers centraal staan. Dit wordt inmiddels officieel erkend: vorig jaar ontving het bedrijf het Excellent Sustainable Workplace-certificaat, dat zijn rol als duurzame werkgever in de industrie bevestigt.

Strategische keuze

Het afgelopen decennium heeft Keune aanzienlijke stappen gezet om duurzame inzetbaarheid van medewerkers te waarborgen. De keuze voor duurzaam werkgeverschap is geen toevalligheid, maar een strategische beslissing: het bedrijf wil niet alleen innovatieve producten leveren, maar ook als werkgever medewerkers op lange termijn ondersteunen als het gaat om werkplezier en gezondheid. Dit komt tot uiting in een integrale aanpak, waarin de fysieke en mentale gezondheid van medewerkers, en werkplezier en flexibiliteit centraal staan.

Concrete acties

De focus op duurzame inzetbaarheid blijkt eveneens uit concrete acties. Keune hecht veel waarde aan werkplezier, inclusiviteit en gezondheid. Medewerkers krijgen daarom de ruimte om hun vaardigheden verder te ontwikkelen en hun werk te combineren met een gezond privéleven. Dit gefaciliteerd door flexibele werktijden en door aandacht voor mentale gezondheid en welzijn op de werkvloer.

Keune zet zich in voor een werkomgeving waarin medewerkers kunnen groeien en zich gewaardeerd voelen. Het is voor Keune belangrijk dat medewerkers zich trots voelen om voor het bedrijf te werken. Dit is in lijn met hun visie dat duurzame inzetbaarheid het fundament vormt voor een gezonde, wendbare organisatie.

MTO als strategisch instrument

In 2024 heeft Keune, samen met Berenschot, het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) opnieuw vormgegeven. Daarbij lag de nadruk op duurzame inzetbaarheid, om ook de dynamische behoeften van het bedrijf en zijn medewerkers te meten. Het nieuwe MTO is dan ook gericht op specifieke vraagstukken rondom werkplezier, werkdruk, samenwerking en loopbaanontwikkeling.

Daarbij ziet Keune het MTO niet alleen als een tool om de tevredenheid van medewerkers te peilen, maar ook als een manier om inzicht te krijgen in de duurzame inzetbaarheid van personeel. Het bedrijf hecht grote waarde aan de resultaten van het MTO, aangezien deze direct bijdragen aan het verder verbeteren van de werkomstandigheden en de langetermijnstrategie voor het bedrijf.

Vanaf 2025 tot en met 2027 wordt het MTO jaarlijks uitgevoerd door Berenschot om de voortgang van duurzame inzetbaarheid te monitoren. Elk jaar worden de resultaten geanalyseerd, wat Keune in staat stelt om tijdig in te spelen op ontwikkelingen en om verbeteringen door te voeren. Zo kan het bedrijf niet alleen zijn doelen bijsturen, maar ook inspelen op de behoeften van medewerkers, met als doel een blijvend positieve werkcultuur te creëren.

Blijvende focus

Het behalen van het Excellent Sustainable Workplace-certificaat is een belangrijke mijlpaal voor Keune, maar markeert vooral de start van een blijvende focus op duurzame werkprocessen en strategische groei. De resultaten van het jaarlijkse MTO, de continue gesprekken met medewerkers, en de integratie van maatschappelijk verantwoord ondernemen in de bedrijfsvoering vormen de basis voor een toekomstbestendig Keune. Het bedrijf blijft investeren in de ontwikkeling van zijn medewerkers, het

verbeteren van de werkcultuur en het versterken van duurzame inzetbaarheid van het personeel.

Daarmee toont Keune aan dat duurzaam werkgeverschap niet alleen een morele verplichting is, maar ook strategisch voordeel biedt. Door medewerkers centraal te stellen en duurzaamheid te integreren in de bedrijfsvoering, bouwt Keune niet alleen aan een gezonde organisatie, maar draagt het ook bij aan een toekomstbestendige arbeidsmarkt.

Meer informatie?



Joris van Berckel

Consultant

06 82 09 58 20

j.vanberckel@berenschot.nl



HOOFDSTUK 4

Duurzaam werkgeverschap

Binnen het HR-trendonderzoek hebben we er dit jaar voor gekozen om ons voor de verdieping te richten op duurzaam werkgeverschap. Als onderdeel hiervan hebben we binnen het onderzoek ingezoomd op een zestal hr-thema's die in nauw verwant staan met het overkoepelende thema van duurzaam werkgeverschap. Het zestal onderwerpen waarop gefocust is zijn:

- Leren en ontwikkelen
- Arbeidsomstandigheden en gezondheidsbeleid
- Employee experience en medewerkersbetrokkenheid
- Arbeidsvoorwaardenbeleid
- Diversiteit en inclusie
- Duurzaam ondernemen

In dit hoofdstuk besteden we eerst inleidend aandacht aan overkoepelende inzichten over deze thema's en lichten we vervolgens elk thema op zichzelf kort toe.

4.1 Inleiding

Per onderwerp is uitgevraagd of een organisatie hier actief en structureel mee aan de slag is. Wat hierbij in de uitslag opvalt is dat arbeidsomstandigheden en gezondheidsbeleid (85%) op nummer één staat als onderwerp waar de meeste HR-professionals van aangeven er iets mee te doen, kort gevolgd door leren en ontwikkelen (81%). Het onderwerp waar het minst mee gedaan wordt is

diversiteit en inclusie. Over dit onderwerp geeft 58% aan er actief iets mee te doen. Ondanks dat dit minder is dan de hoogst scorende thema's, geeft nog steeds een ruime meerderheid van de hr-professionals aan actief met dit onderwerp aan de slag te zijn.

Wanneer respondenten aangaven dat ze nog niet met bepaalde thema's bezig waren, maar dit wel van plan zijn was bij vijf van de zes thema's de voornaamste reden een gebrek aan tijd om hier de gewenste aandacht aan te schenken. Het enige thema waar tijdsdruk niet als enige belangrijkste reden aangegeven werd, was duurzaam ondernemen. Bij dit thema gaven respondenten aan dat gebrek aan budget (32%) de belangrijkste reden is dat het thema nog niet de gewenste aandacht krijgt, op de voet gevolgd door een gebrek aan tijd (31%) en een gebrek aan kennis over duurzaamheid (eveneens 31%).

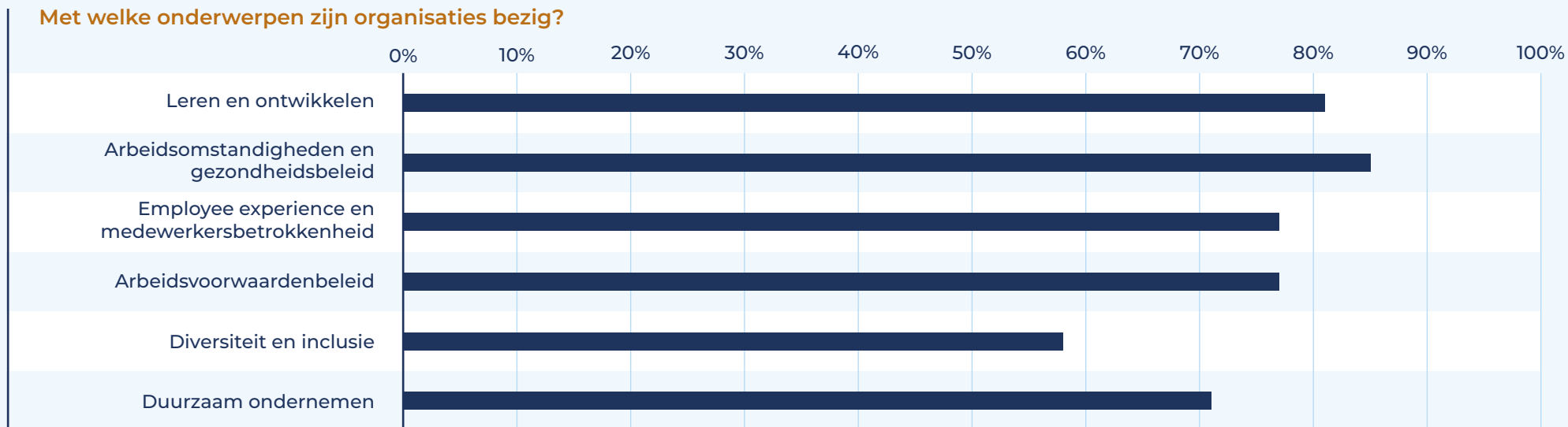
Zoals in figuur 4.1 te zien is, gaf de meerderheid van de respondenten bij elk onderwerp aan er structureel en actief mee bezig te zijn. Wanneer respondenten aangaven bij thema's dat ze er niet actief mee bezig zijn en ook niet van plan zijn er iets mee te doen, liepen de motivaties hiertoe sterk uiteen binnen de verschillende thema's. Dit verschilde van eerder benoemde gebrek aan tijd, tot aan gebrek aan draagvlak en gebrek aan strategische meerwaarde. Door het feit dat een minderheid van de respondenten aangaf niet met deze thema's bezig te zijn en er ook geen plannen toe heeft, is het overwegend lastig om hier eenduidige, representatieve conclusies over te trekken.

Wat opvalt is dat een lagere positie op de ranglijst van HR-beleidsthema's niet betekent dat men ook in mindere mate actief met thema's bezig is. Duurzaamheid staat op positie 14, maar bijna evenveel organisaties zijn er actief mee bezig dan met Arbeidsvoorwaardenbeleid de nummer 6 van de lijst. Ontwikkeling/ scholing/ inzetbaarheid/talent management staat op nummer 1, maar er zijn net iets minder organisaties actief mee bezig dan met de nummer 3 Arbeidsomstandigheden en gezondheidsbeleid.

4.2 Leren en ontwikkelen

Het HR-thema leren en ontwikkelen staat op de voorgrond van de hr-agenda, met 81% van de respondenten die aangeeft hier structureel en actief iets aan te doen. Ook de diversiteit van activiteiten binnen leren en ontwikkelen is hoog. Als respondenten aangaven bezig te zijn met dit onderwerp, hebben we ze gevraagd aan te geven op welke manier ze hier mee bezig zijn. Met betrekking tot leren en ontwikkelen zijn de antwoorden op die vraag weergegeven in figuur 4.3. Het was bij deze vraag mogelijk meerdere antwoorden te selecteren. Gemiddeld werden er 4.4 verschillende activiteiten geselecteerd door respondenten die met dit thema bezig zijn. Dit geeft aan dat leren en ontwikkelen niet alleen een belangrijk onderwerp, maar ook een breed gedragen onderwerp is waar veel verschillende soorten activiteiten in ondernomen worden binnen organisaties.

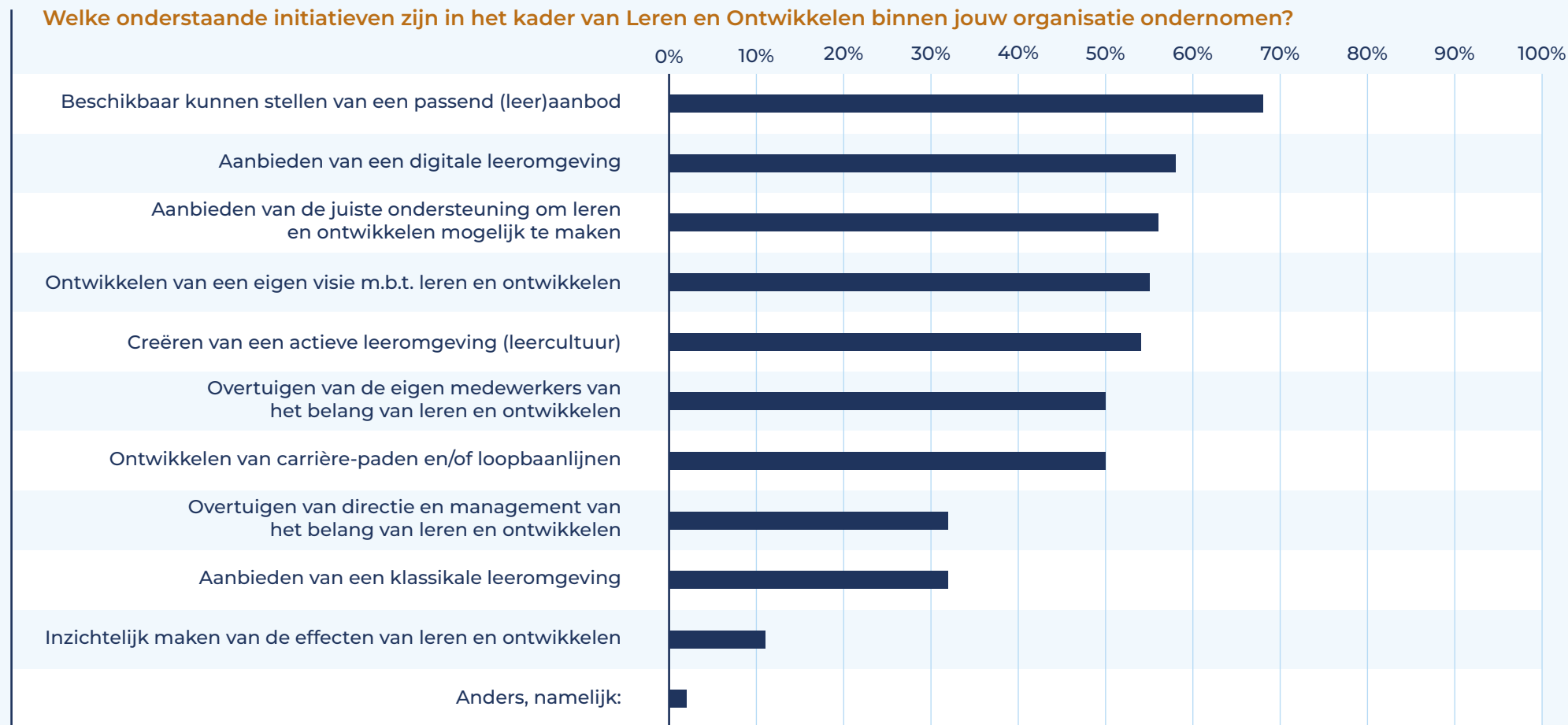
De voornaamste reden voor organisaties om aan de slag te gaan met leren en ontwikkelen (te zien in figuur 4.4) is ten behoeve van het verbeteren van motivatie en werknemersbetrokkenheid. Dit gaf twee derde (67%) van de respondenten aan. Ook het inspelen op de krappe arbeidsmarkt (56%) lijkt een belangrijk thema te blijven om in leren en ontwikkelen te investeren.



Figuur 4.1 Duurzaam werkgeverschap beleidsthema's waar men actief mee bezig is



Figuur 4.2 Actief aan de slag met Leren & Ontwikkelen



Figuur 4.3 Gekozen initiatieven om aan de slag te gaan met Leren en Ontwikkelen



Figuur 4.4 Oogmerk van actie rondom beleidsthema Leren en Ontwikkelen

4.3 Arbeidsomstandigheden en gezondheidsbeleid

Het thema arbeidsomstandigheden en gezondheidsbeleid was binnen de duurzaam werkgeverschap thema's het thema waar de meeste respondenten actief aandacht aan besteden. Slechts 3% van de respondenten gaf aan hier niet mee bezig te zijn en ook geen intentie te hebben om hiermee bezig te gaan.

Wat doen de respondenten die aangeven iets met dit thema te doen (85%) er dan momenteel mee? Figuur 4.6. maakt dit inzichtelijk. In de figuur is duidelijk te zien dat binnen dit thema twee activiteiten aanzienlijk meer voorkomen: het uitvoeren van risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) en het zorg dragen voor een veilige werksfeer. Deze opties werden respectievelijk door 81% en 73% van de respondenten geselecteerd.

4.4 Employee experience en medewerkersbetrokkenheid

Employee experience is met 77% van de respondenten die aangeven er structureel iets mee te doen niet het grootste, maar ook zeker niet het kleinste thema op de hr-agenda. In lijn met wat onder de eerdere thema's, leren en ontwikkelen en arbeidsomstandigheden, aangegeven werd, ligt ook in dit thema de focus voornamelijk op het behouden van talent en inspelen op de arbeidsmarkt en daarnaast op het verbeteren van de bedrijfscultuur. Deze onderwerpen, zoals de zien in figuur 4.8., liggen met afstand voor op de andere acties die respondenten binnen dit thema ten uitvoering brengen.

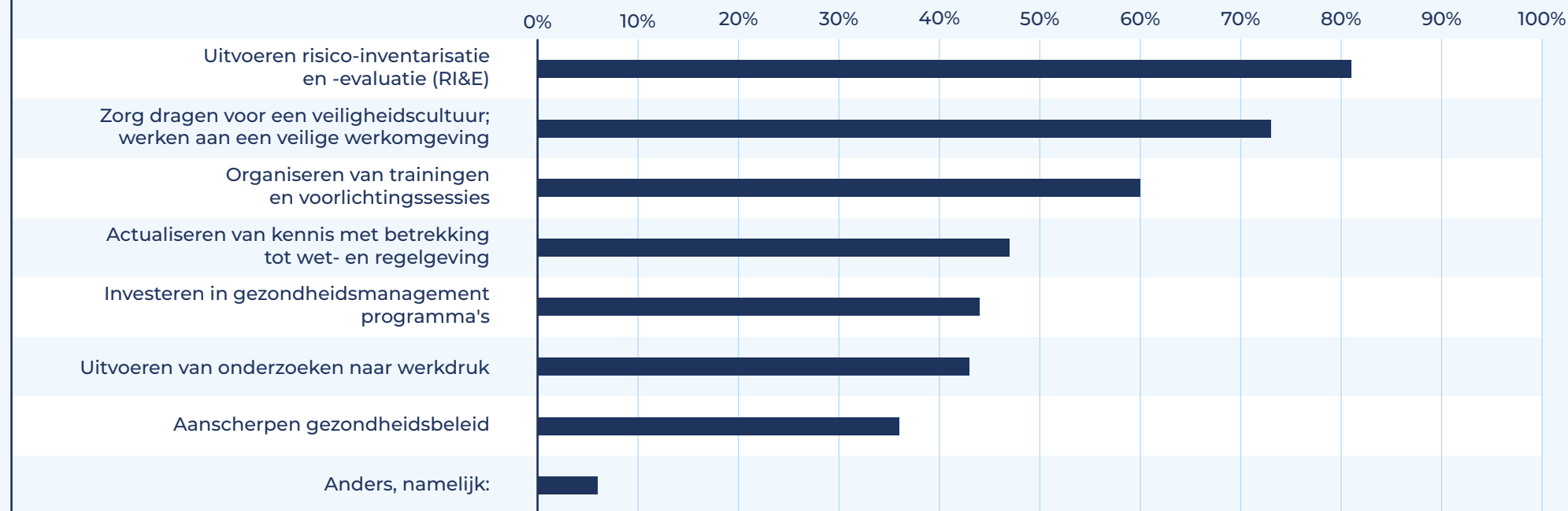
Respondenten die hier nog niet mee bezig zijn ,maar dit wel willen, geven overwegend aan dat ze dit niet doen omwille van een gebrek aan tijd (57%) en/of capaciteit (43%). Van de respondenten die er niet mee bezig zijn komt dit met name door gebrek aan draagvlak (32%). Hierbij moet wel gezegd worden dat deze cijfers op een kleine groep gebaseerd zijn (6% van de respondenten).

Werkt jouw organisatie structureel en actief aan arbeidsomstandigheden en gezondheidsbeleid?



Figuur 4.5 Actief aan de slag met Arbeidsomstandigheden en gezondheidsbeleid

Welke onderstaande initiatieven zijn in het kader van arbeidsomstandigheden en gezondheidsbeleid binnen jouw organisatie ondernomen?



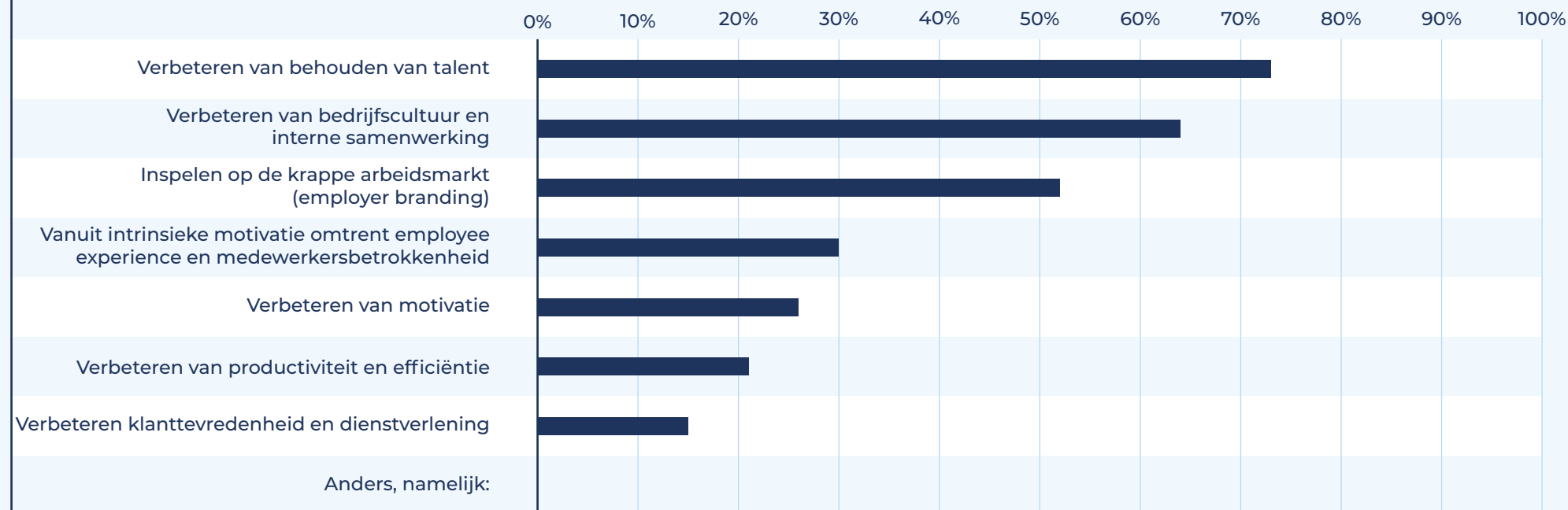
Figuur 4.6 Gekozen initiatieven om aan de slag te gaan met Arbeidsomstandigheden en gezondheidsbeleid

Werkt jouw organisatie structureel en actief aan employee experience en medewerkersbetrokkenheid?



Figuur 4.7 Actief aan de slag met Employee Experience

Vanuit welk oogmerk (maximaal 3) is werken aan employee experience en medewerkersbetrokkenheid voor jouw organisatie van belang?



Figuur 4.8 Oogmerk van actie rondom beleidsthema Employee Experience

4.5 Arbeidsvoorwaardenbeleid

De observaties die we binnen het thema arbeidsvoorwaardenbeleid kunnen doen komen overeen met de eerdere genoemde thema's. Ook hier geeft 77% van de respondenten aan er actief mee bezig te zijn. Daarnaast is in figuur 4.10 te zien dat ook motivaties waarom het thema belangrijk is voor organisaties terug- of overeenkomen: het verbeteren van motivatie en tevredenheid (eerder te zien in thema leren en ontwikkelen), het behouden van talent en inspelen op de arbeidsmarkt (eerder te zien in leren en ontwikkelen en employee experience). Daarnaast is ook het onderwerp 'verbeteren van werk-privé balans en welzijn van werknemers' binnen dit onderwerp van belang, wat aan lijkt te sluiten op eerdere bevindingen rondom een goede werkcultuur (binnen het thema arbeidsomstandigheden).

4.6 Diversiteit en inclusie

Diversiteit en inclusie is als het gaat om duurzaam werkgeverschap het thema waar het minste mee gebeurt. 58% van de respondenten geeft aan hier binnen hun organisatie actief en structureel mee bezig te zijn. Wat opvalt rondom dit thema is dat de motivatie om hier als organisatie mee aan de slag te gaan verschilt van andere hr-thema's, zoals te zien in figuur 4.12. Te zien is dat waar bij andere thema's intrinsieke motivatie rondom het thema relatief gezien achterblijft, intrinsieke motivatie rondom diversiteit en inclusie met afstand (61% ten opzichte van 38% voor het volgende onderwerp) de belangrijkste drijfveer is om met dit thema aan de slag te gaan.

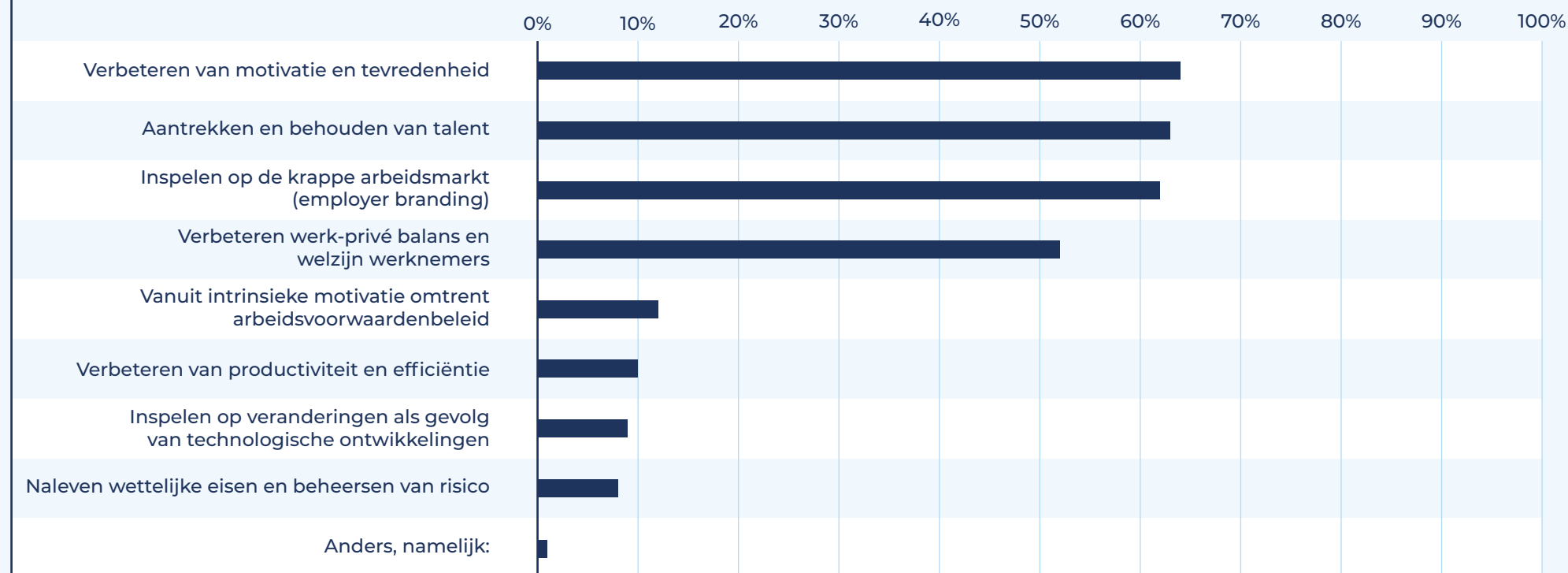
Omdat dit het onderwerp is waar het minste actief aandacht aan besteed wordt is het interessant om te bekijken waarom respondenten aangeven hier niet mee aan de slag te gaan. De respondenten die aangeven hier nog niet mee aan de slag te zijn geweest, maar dat willen (22%) geven onvoldoende tijd en onvoldoende kennis over het thema als voornaamste redenen om hier nog niet mee aan de slag te gaan. Van de respondenten die niet met dit thema bezig zijn en er ook niet mee aan de slag gaan (20%) zijn de redenen hiervoor divers, zoals toegelicht in figuur 4.13. Opvallend is dat de categorie 'anders, namelijk...' hier ook relatief groot (30%) is in vergelijking met andere vragen waar dit een optie is binnen het onderzoek. In de toelichting hierop geven respondenten voornamelijk aan dit niet te doen omdat hun organisatie te klein is, de organisatie naar eigen oordeel al divers zegt te zijn en hier daarom niet op actief op te sturen of dat ze dit niet doen uit overwegingen omtrent de arbeidsmarkt, bijvoorbeeld het al lastig vinden geschikte kandidaten te vinden en te behouden. De focus binnen diversiteit en inclusie lijkt bij hr-professionals voorsnog voornamelijk op diversiteit en inclusie in werving en selectie te liggen.

Werkt jouw organisatie structureel en actief aan arbeidsvoorwaardenbeleid?



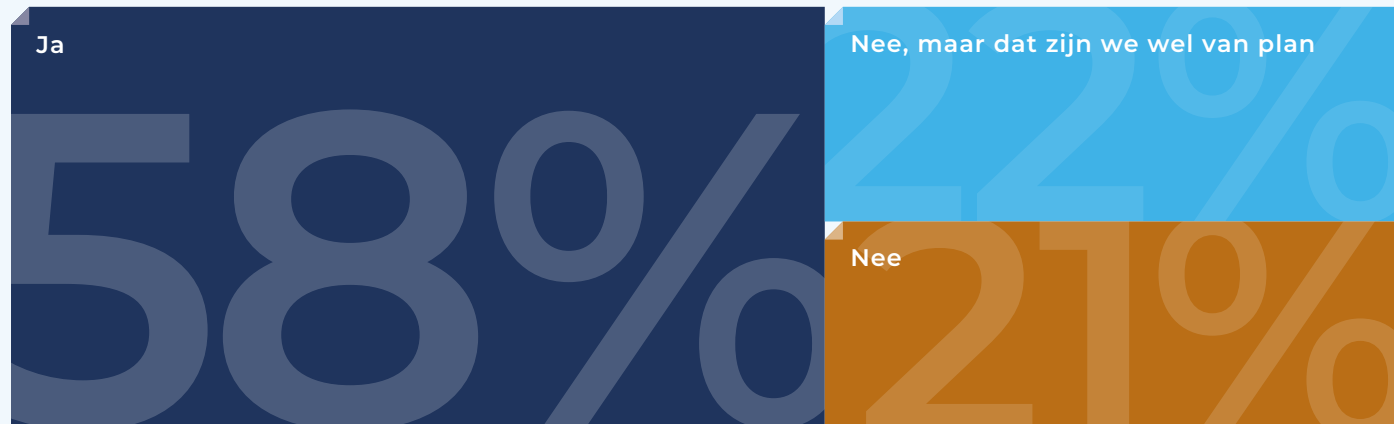
Figuur 4.9 Actief aan de slag met Arbeidsvoorwaardenbeleid

Vanuit welk oogmerk (maximaal 3) is werken aan arbeidsvoorwaardenbeleid voor jouw organisatie van belang?



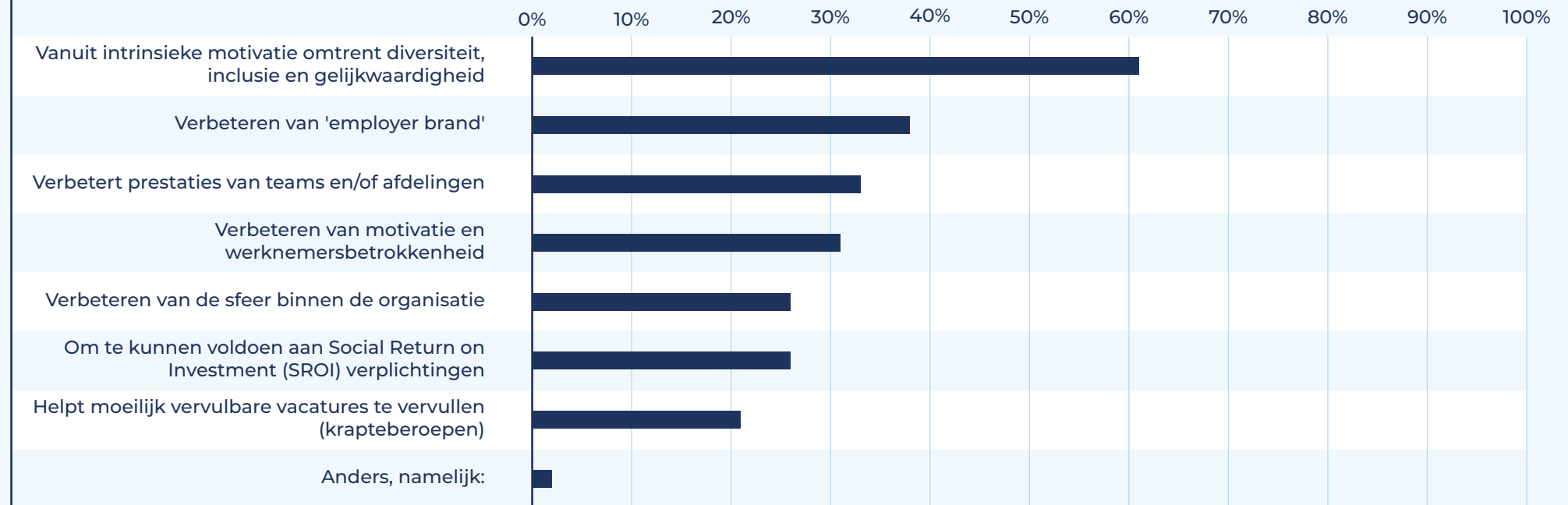
Figuur 4.10 Oogmerk van actie rondom beleidsthema Arbeidsvoorwaarden

Werkt jouw organisatie structureel en actief aan diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid?



Figuur 4.11 Actief aan de slag met Diversiteit en Inclusie

Vanuit welk oogmerk (maximaal 3) is werken aan diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid voor jouw organisatie van belang?



Figuur 4.12 Oogmerk van actie rondom beleidsthema Diversiteit en inclusie

Selecteer de belangrijkste redenen (maximaal 3) waarom jouw organisatie niet structureel en actief aan dit thema werkt.



Figuur 4.13 Remmende factoren aan actief aan de slag te gaan met Diversiteit en Inclusie

4.7 Duurzaam ondernemerschap

Ruim 7 van 10 organisaties (71%) werkt structureel aan het beleidsthema duurzaamheid. Nog eens 15% doet het nog niet, maar heeft er wel plannen toe. Een beperkt deel (15%) is nog niet structureel mee aan de slag en heeft er ook geen plannen toe.

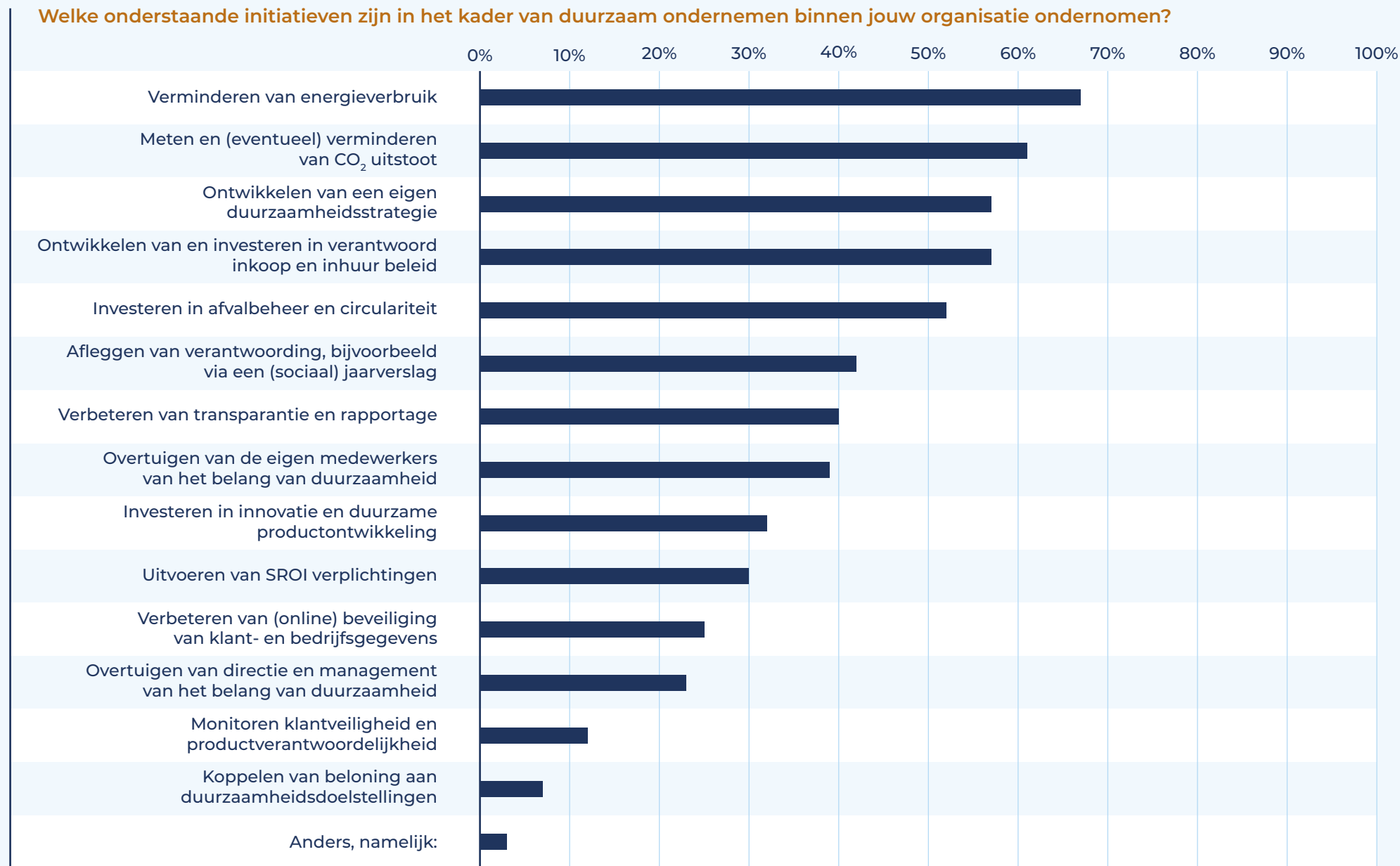
Gemiddeld worden er meer dan vijf verschillende initiatieven genoemd die genomen zijn om te werken aan verbetering van de duurzaamheid.

Vermindering van het energieverbruik scoort met 67% het hoogst onder de initiatieven die organisaties genomen hebben, gevolgd door het meten en waar mogelijk verminderen van de CO₂ uitstoot. In 39% van de organisaties wordt structureel aandacht besteed aan het overtuigen van de eigen medewerkers van het belang om gezamenlijk te werken aan duurzaamheid. Slechts in zeer beperkte mate (7%) wordt er een koppeling gemaakt tussen beloning en de realisatie van duurzaamheidsdoelstellingen.

Werkt jouw organisatie structureel en actief aan duurzaam ondernemen?



Figuur 4.14 Actief aan de slag met Duurzaam ondernemerschap



Figuur 4.15 Gekozen initiatieven om aan de slag te gaan met Duurzaam ondernemerschap

4.8 Algemene bevindingen

De arbeidsmarkt lijkt als overkoepelend thema over de duurzaam werkgeverschap thema's heen te hangen. Aansluitend loopt ook werving en selectie als rode draad door de thema's heen als overweging om (anders) met bepaalde thema's om te gaan. Gezien de druk die de arbeidsmarkt, en als gevolg daarvan werving en selectie, op hr-professionals legt, valt te speculeren dat dit ook kan bijdragen aan doorgaans de voornaamste reden om nog niet met bepaalde thema's aan de slag te gaan: een gebrek aan tijd.

Naast de arbeidsmarkt lijkt ook het welzijn van de medewerker centraal te staan. In verschillende thema's komt het verbeteren van welzijn en (werk) cultuur terug als overweging of drijfveer om met een bepaald thema aan de slag te gaan. Ook het motiveren van werknemers, binnen bijvoorbeeld het thema leren en ontwikkelen, is hierin doorgaans een belangrijke afweging.



HOOFDSTUK 5

Focus op duurzame inzetbaarheid bij RIBW Nijmegen & Rivierenland

RIBW Nijmegen & Rivierenland verzorgt specialistische begeleiding van mensen met een ernstige psychische kwetsbaarheid in hun persoonlijk en maatschappelijk herstel. De organisatie biedt ondersteuning op het vlak van wonen, dagbesteding, werken & leren, sociale contacten, financiën en gezondheid. Duurzame inzetbaarheid staat binnen de RIBW Nijmegen & Rivierenland hoog op de agenda. Reinet Krijger, directeur Mens & Gezondheid, en Lieke van Raaij, junior adviseur Mens & Gezondheid, delen hun visie, aanpak en de cruciale rol van alle collega's in dit proces.

Toenemende vraag naar zorg

De vraag naar zorg en begeleiding wordt komende jaren alleen maar intensiever, terwijl het aantal beschikbare professionals afneemt. “Het is nu al moeilijk om geschikte collega's te vinden en dat wordt naar verwachting alleen maar lastiger. Dat maakt dat we anders moeten gaan kijken naar onze begeleiding, manier van organiseren en het betrekken van de omgeving. De beweging die nodig is, staat of valt met collega's die goed toegerust zijn, lekker in hun vel zitten en samen met cliënten en hun team een prettige woon- en werkomgeving creëren”, verklaart Reinet Krijger. “Onze begeleiders ondersteunen cliënten die langdurig in herstel zijn en vaak niet volledig zullen herstellen. Dit vraagt veel van hen en kan leiden tot een hoge psychische belasting en soms zelfs uitval. Dat maakt ook het omgaan met mentale belasting een belangrijk thema bij het laden van duurzame inzetbaarheid voor de RIBW.”

Welzijn en kwaliteit

Door structureel en actief invulling te geven aan duurzame inzetbaarheid, wil de RIBW houvast bieden aan hun medewerkers en daarmee de kwaliteit van dienstverlening aan cliënten waarborgen. Lieke van Raaij: “We hechten veel belang aan het welzijn van collega's, wat op lange termijn ook bijdraagt aan kwaliteit en productiviteit.” Krijger vult aan: “Voor een goede begeleiding van cliënten is het essentieel dat collega's gezond zijn en op de juiste wijze toegerust worden om hun werk goed te doen. Denk aan vakkennis, ruimte voor ontspanning, aandacht voor medewerkers en teamontwikkeling of andere ondersteunende middelen. Naast een gezonde leefomgeving voor onze cliënten creëren we zo een gezonde werkomgeving voor onze collega's.”

Loopbaanpaden en functiemix

RIBW Nijmegen & Rivierenland heeft al verschillende initiatieven ontplooid die bijdragen aan duurzame inzetbaarheid. “Er wordt bijvoorbeeld gewerkt aan het opzetten van loopbaanpaden en het herzien van de functiemix binnen teams. Dit traject is onlangs van start gegaan. Daarbij wordt ingespeeld op specifieke ambities en capaciteiten van collega’s en het versterken van de kennis in de teams. “Daarnaast creëren we junior functies voor collega’s die wel aan de juiste kwalificaties voldoen, maar nog geen achtergrond hebben in de ggz en daarin worden opgeleid. En er komen meer ondersteunende functies voor bijvoorbeeld schoonmakers die niet alleen schoonmaken, maar ook helpen om samen met cliënten een lunch voor te bereiden of een maatje te zijn”, zegt Krijger. “Dit biedt flexibiliteit en zorgt ervoor dat teams beter kunnen inspelen op de behoeften van hun cliënten en hun eigen expertise in kunnen zetten waar het echt heel hard nodig is.”



Betrokkenheid van medewerkers

Samen met Berenschot werkt de RIBW aan een visie en een kader voor duurzame inzetbaarheid, waarin samenhang wordt gecreëerd tussen de bestaande acties en activiteiten. De organisatie streeft ernaar om medewerkers zo veel mogelijk te betrekken bij het ontwikkelen en implementeren van strategieën. “Zo hebben we over verschillende strategische thema’s intensieve gesprekken gevoerd met alle collega’s die daar interesse in hadden. Deze gesprekken zijn uitgewerkt in tekeningen die een gespreksplaat vormen voor vervolgesprekken in en met de teams. Op basis daarvan hebben we onze strategie verder vormgegeven”, aldus Krijger.

In dialoogsessies over duurzame inzetbaarheid hebben medewerkers in spelvorm kunnen meedenken over duurzame inzetbaarheid. “En als we straks acties en activiteiten willen gaan inzetten om hier invulling aan te geven, toetsen we dat weer bij collega’s”, zegt Van Raaij. Deze bottom-up benadering zorgt ervoor dat medewerkers actief bijdragen aan de visie van de organisatie. “Tijdens de dialoogsessies hoor ik regelmatig dat medewerkers het prettig vinden om hun stem te laten horen en de bottom-up werkwijze als waardevol ervaren.”

Platte structuur

Een platte structuur zorgt ervoor dat medewerkers veel verantwoordelijkheid krijgen en actief worden betrokken bij het bepalen van het beleid rond duurzame inzetbaarheid. “De focus in de teams ligt op de begeleiding van cliënten, met een aantal neventaken zoals het maken van de roosters bijvoorbeeld. Dit zorgt voor veel autonomie zo dicht mogelijk op de werkvloer”, vertelt Krijger. De organisatie kent geen teamleiders of leidinggevende functies. “Binnen de teams zijn coördinatoren in dual leiderschap ondersteunend aan de teams. Collega’s zijn en voelen zich dus ook zelf verantwoordelijk voor hun gezondheid en inzetbaarheid”, verklaart Van Raaij. “Wij hebben de taak dat goed te ondersteunen en maatwerk te bieden waar dat nodig is.”

Continue dialoog

Om duurzame inzetbaarheid verder te vergroten ziet Krijger kansen om te differentiëren op basis van levensfase. “Collega’s die bijvoorbeeld net een kind hebben gekregen of te maken hebben met mantelzorg, stellen andere eisen aan hun werk, hebben iets anders nodig. Daar kunnen we nog beter op inspelen.” Momenteel worden de uitkomsten van de dialoogsessies verwerkt in een aantal oplossingsrichtingen om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers verder te vergroten. Deze oplossingsrichtingen worden opnieuw gedeeld met alle medewerkers om samen het beleid en de instrumenten die hen ondersteunen verder vorm te geven en zo de kwaliteit van begeleiding van de cliënten te waarborgen.

Meer informatie?



Annet de Lange

Senior managing consultant

06 82 06 98 65

a.delange@berenschot.nl



HOOFDSTUK 6

Duurzame inzetbaarheid: van goede bedoelingen naar strategisch beleid

Momenteel worden organisaties geconfronteerd met structurele personeelstekorten, toenemende werkdruk, digitalisering en andere snelle ontwikkelingen. Tegelijkertijd verschuift de kijk op werk: medewerkers zoeken meer dan ooit naar zingeving, autonomie en balans. Omgekeerd wordt van hen verwacht dat zij langer doorwerken, zich blijven ontwikkelen en flexibel blijven in een dynamische arbeidsmarkt. Voor het op orde houden van de personele bezetting en behoud van medewerkers is duurzame inzetbaarheid daardoor niet langer een 'nice to have', maar een 'need to have' oftewel een cruciale randvoorwaarde voor een gezonde, toekomstbestendige organisatie.

Toch blijft het in de praktijk vaak bij losse initiatieven: een vitaliteitsworkshop hier, een eenmalige training daar. Hoewel goed bedoeld, missen deze acties vaak samenhang en strategische verankering. Om écht impact te maken, moet duurzame inzetbaarheid integraal onderdeel zijn van het strategisch beleid van een organisatie. Dat vergt een systematische en datagedreven aanpak die ontwikkeling, welzijn én organisatiedoelen met elkaar verbindt. In dit artikel presenteren we een cyclische aanpak voor duurzame inzetbaarheid. Deze omvat vier stappen: inzicht, richting, actie en verankering & monitoring. We verrijken deze aanpak met recente inzichten en trends.



1. Inzicht: waar staat de organisatie?

Een effectieve aanpak start met het verzamelen van diepgaand inzicht. De vraag is niet alleen *wat er speelt*, maar vooral *waarom*. Hierbij is het zaak harde data zoals verzuimcijfers, verloop en skillsprofielen te combineren met zachte signalen uit de organisatie.

Innovatieve methodes zoals employee journey mapping, interactieve AI-gedreven dashboards en voorspellende analyses van medewerkerstevredenheid, verzuim en verloop maken het mogelijk om patronen te herkennen en proactief te sturen op risico's, zoals burn-out of uitstroom. Een andere trend is skills-based hr: in plaats van enkel te kijken naar functies, brengen organisaties steeds vaker in kaart welke vaardigheden aanwezig zijn en welke ontwikkeld moeten worden.

Het combineren van al deze inzichten met gerichte kwalitatieve dialogen, bijvoorbeeld via design thinking-sessies, feedbacklabs of serious games, helpt om het echte verhaal boven tafel te krijgen én eigenaarschap te creëren.

2. Richting: waar wil de organisatie naartoe?

Scherp inzicht biedt ruimte om de koers te bepalen. Wat betekent duurzame inzetbaarheid voor de organisatie in deze tijd van hybride werken, krappe arbeidsmarkt en een toenemende diversiteit op de werkvloer?

Zo'n duidelijke koers ontstaat door verschillende perspectieven te betrekken, van directie tot werkvloer. Steeds vaker gebeurt dit aan de hand van cocreatie en scenariodenken: hoe ziet de organisatie er over vijf jaar uit, en welke inzetbaarheid is dan nodig? Hierbij speelt *purpose* een steeds grotere rol: organisaties die hun inzetbaarheidsbeleid weten te verbinden aan een inspirerend 'waarom', slagen er beter in medewerkers te motiveren en te binden.

Sommige organisaties werken hiervoor met visuele rapportages of impactanalyses, andere organiseren bijeenkomsten om samen met medewerkers het echte verhaal achter de cijfers te ontdekken. Welke aanpak een organisatie ook kiest: het gaat erom samen betekenis te geven aan wat er speelt. Zodat inzicht niet alleen feitelijk en herhaalbaar maar ook gedragen is.

3. Actie: duurzame inzetbaarheid concreet maken

Duurzame inzetbaarheid wordt tastbaar wanneer de organisatie strategische keuzes omzet in concrete interventies. Door inzetbaarheid te koppelen aan thema's zoals werkdruk, leiderschap en digitale vaardigheden, ontstaat samenhang én breed draagvlak. Hierna volgen enkele voorbeelden van interventies:

- **Jobcrafting:** medewerkers krijgen ruimte om hun taken, samenwerking of werkomgeving actief aan te passen aan hun talenten en energiebronnen.
- **Learning in the flow of work,** kort leren tijdens het werk, experimenteren en leren van elkaar, wordt steeds meer de norm.

- **Lifelong learning-platforms** die gepersonaliseerd leren faciliteren via microlearnings, AI-aanbevelingen en peer-to-peer kennisdeling.
- **Vitaliteitsbudgetten** of andere flexibele interventies die passen bij verschillende levensfasen of werkcontexten.

Teams worden zelf eigenaar van hun inzetbaarheid via teamdoelen, lerende communities en intervisie.

4. Verankering & monitoring: borgen wat werkt en blijven leren

Duurzame inzetbaarheid is een project zonder einddatum: het vraagt voortdurend aandacht en verankering in de dagelijkse praktijk. Integreer het thema daarom in de hr-cyclus, in onboardingprogramma's, performancegesprekken en strategische personeelsplanning.

Monitoring krijgt een moderne invulling via real-time feedbacktools, pulse surveys en adaptive dashboards die HR en management in staat stellen om direct bij te sturen. Organisaties die vooroplopen, hanteren een lerende aanpak: interventies worden continu geëvalueerd, opgeschaald of aangepast op basis van data én dialoog.

Tot slot: duurzame inzetbaarheid vraagt om leiderschap. Niet alleen aan de top, maar in alle lagen van de organisatie. Door mensen te ondersteunen bij hun eigen regie – met ruimte voor maatwerk, autonomie en groei – bouw je als management aan een wendbare, gezonde en toekomstbestendige organisatie.

Meer informatie?



Joris van Berckel

Consultant

06 82 09 58 20

j.vanberckel@berenschot.nl



HOOFDSTUK 7

Bronvermelding en onderzoeksverantwoording

Deze rapportage is gebaseerd op het HR-Trendonderzoek 2025 van Berenschot, hierna te noemen HR-Trendonderzoek. Dit jaarlijks terugkerende onderzoek, uitgezet onder hr-professionals in Nederland, is uitgevoerd door organisatieadviesbureau Berenschot en mede tot stand gekomen met hulp van SkillsTown en Performa HR.

Doel van het HR-Trendonderzoek is het in kaart brengen van ontwikkelingen op het gebied van hr-beleid en -uitvoering. Begin april 2025 zijn via verschillende kanalen uitnodigingen tot deelname aan het onderzoek per e-mail verstuurd. Ook hebben we gebruik gemaakt van diverse internetsites en -communities om het onderzoek bij de doelgroep onder de aandacht te brengen. De enquête kon online worden ingevuld tot medio mei 2025. Deelname heeft op anonieme basis plaatsgevonden; de resultaten zijn niet te herleiden tot individuele respondenten.

De gegevens zijn gevalideerd en uitschieters geëlimineerd. Daar waar gesproken wordt over het gemiddelde, is uitgegaan van het rekenkundig gemiddelde. Indien een interval wordt gerapporteerd, gaat het om de waarnemingen tussen het 25^{ste} en 75^{ste} percentiel. Voor de beloningsvergelijking is de marktconforme vergelijking gebaseerd op de mediaan, dat wil zeggen de middelste waarneming. Hierdoor hebben extreme waarden minder invloed op de uitkomsten. Voor subgroepen zijn cijfers alleen gepubliceerd indien sprake was van een steekproef met voldoende omvang. Uit analyses blijkt dat er verschillen bestaan tussen diverse (clusters van) sectoren en/of functies. Daar waar significant

en relevant zijn de verschillen benoemd. Voor toepassing van de resultaten betekent dit dat het van belang is om steeds de juiste vergelijkingsgroep te hanteren.

Meer informatie?



Hans van der Spek

Manager Kenniscentrum

Mens & Organisatie

06 21 23 41 52

h.vanderspek@berenschot.nl

Bijlage A Karakteristieken deelnemers

In deze bijlage treft u meer informatie aan over de kenmerken van de respondenten die deel hebben genomen aan het HR-Trendonderzoek 2025.

A.1 Profiel van de respondenten

Van de respondenten in loondienst werkt 75% in een hr-team waarvan de manager onderdeel uitmaakt van het managementteam van de organisatie.

Functie

De meeste respondenten zijn werkzaam als HR-manager of Hoofd P&O.

Functie	Aandeel
HR-manager / Hoofd P&O	32%
HR-adviseur	18%
Medewerker personeelszaken	1%
HR-business partner	17%
Hoofd (salaris)administratie	1%
Medewerker salarisadministratie	2%
Overige functies	29%

Figuur A1 Verdeling naar functietitel

Eerdere deelname

Voor het jaarlijkse HR-Trendonderzoek maken we geen gebruik van een vast panel, toch heeft 45% van de respondenten ook aan de vorige editie deelgenomen.

A.2 Profiel van de organisatie

Clusters van sectoren

In een aantal figuren hebben we ook inzicht willen geven in de verschillende onderdelen van de Nederlandse maatschappij. Dit doen we met de vijf clusters van sectoren uit onderstaande tabel.

Cluster	Sector
Collectieve sector	Energievoorziening (35)
	Verpleging, verzorging en begeleiding met overnachting (87)
	Gezondheidszorg (86)
	Onderwijs (85)
	Cultuur, sport en recreatie (90–93)
	Maatschappelijke dienstverlening zonder overnachting (88)
	Waterbedrijven en afvalbeheer (36–39)
Handel, transport en dienstverlening	Overige dienstverlening (94–96)
	Horeca (55–56)
	Verhuur en overige zakelijke dienstverlening (77–82)
	Groot- en detailhandel (45–47)
Industrie & Nijverheid	Vervoer en opslag (49–53)
	Bouwnijverheid (41–43)
	Industrie (10–33)
	Landbouw, bosbouw en visserij (01–03)
	Verhuur van en handel in onroerend goed (68)
Kennintensieve dienstverlening	Winning van delfstoffen (06–09)
	Specialistische zakelijke dienstverlening, onderzoek, advisering (69–75)
	Informatie en communicatie (58–63)
Openbaar	Financiële instellingen (64–66)
	Openbaar bestuur en overheidsdiensten (84)

Figuur A2 Clustering van sectoren

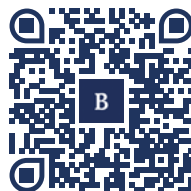
De meeste respondenten zijn werkzaam in het cluster Handel, transport en dienstverlening (29%), gevolgd door de Collectieve sector (27%), Kennisintensieve dienstverlening (17%) en Openbaar bestuur en overheidsdiensten (15%). De sector Industrie en Nijverheid is met 11% vertegenwoordigd.



Figuur A3 Verdeling over clusters van sectoren

Online dashboard

U kunt verdiepende inzichten uit het dit HR-trendonderzoek, zoals inzichten op op sector- en clusterniveau, inzien via een online dashboard. Scan de QR-code om toegang te krijgen tot het online dashboard.



Duiding en toelichting

Wilt u meer weten over de aanleiding en achtergrond van de meest recente hr-trends in relatie tot uw eigen organisatie? We komen graag bij u langs om hierop een toelichting te geven met inspiratie, tips en trics voor uw eigen hr-beleid. Benieuwd naar de mogelijkheden? Neem dan contact op met Hans van der Spek.



Hans van der Spek
Manager Kenniscentrum
Mens & Organisatie
06 21 23 41 52
h.vanderspek@berenschot.nl

Partners



SkillsTown is dé online opleider voor professionals. Via on-demand learning stelt SkillsTown bedrijven, organisaties en hun medewerkers in staat om mee te bewegen met de continu veranderende wereld om hen heen. In de vorm van honderden online trainingen die in verschillende leervormen worden aangeboden, speelt SkillsTown in op nieuwe én eigen manieren van leren in elke levensfase van organisatie en medewerker. Om zo kennis en skills te vergroten, verandervermogen te stimuleren en bij te dragen aan aantrekkelijk werkgeverschap.

Performa **HR**

Performa is een onafhankelijke uitgeverij, gespecialiseerd op de domeinen personeel en organisatie (HR) en medezeggenschap (OR), in de vorm van hoogwaardige publicaties als onderzoeken, managementboeken, online platforms en digitale kennisbanken en door middel van vakevents als congressen, conferenties, masterclasses en jaarmarkten.



‘WIJ ZIJN BERENSCHOT, GRONDLEGGER VAN VOORUITGANG’

Nederland is continu in ontwikkeling. Maatschappelijk, economisch en organisatorisch verandert er veel. Al ruim 85 jaar volgen wij als adviesbureau deze ontwikkelingen op de voet en werken we aan een vooruitstrevende samenleving. De behoefte om iets fundamenteels te betekenen voor mens en maatschappij zit in onze genen. Met onze adviezen en oplossingen hebben we dan ook actief meegebouwd aan het Nederland van vandaag. Altijd op zoek naar duurzame vooruitgang.

Alles wat we doen is onderzocht, onderbouwd en vanuit meerdere invalshoeken bekeken. Zo komen we tot gefundeerde adviezen en slimme oplossingen. Die zijn op het eerste gezicht misschien niet altijd de meest voor de hand liggende. Juist deze eigenzinnigheid maakt ons uniek. Daarbij zijn we niet van symptoombestrijding. En gaan pas naar huis als het is opgelost.

Berenschot Groep B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG Utrecht
Postbus 8039, 3503 RA Utrecht
030 2 916 916
www.berenschot.nl