



FACTSHEET

# Diversiteit, Inclusie en Gelijkwaardig- heid geen prioriteit voor organisaties

HR Trends 2024-2025

## FACTSHEET

# Diversiteit, Inclusie en Gelijkwaardigheid geen prioriteit voor organisaties

HR Trends 2024-2025

## Inhoudsopgave

## HOOFDSTUK 1

Bronvermelding & Verantwoording .....3

## HOOFDSTUK 2

HR-beleidsthema's .....4

## HOOFDSTUK 3

Verdiepende vragen met betrekking tot Diversiteit,  
Gelijkwaardigheid en Inclusie.....8

3.1 Wordt er actief gestuurd op Inclusie, Diversiteit en Gelijkwaardigheid? ...9

3.2 Oogmerk .....9

3.3 Vorm van diversiteit .....10

3.4 Redenen beperkte aandacht .....10

3.6 Loonkloof .....11

## BIJLAGE:

Clusters van sectoren ..... 12



## HOOFDSTUK 1

# Bronvermelding & Verantwoording

Deze rapportage is gebaseerd op Berenschot's onderzoek HR trends 2024-2025, hierna te noemen HR-Trendonderzoek, tenzij expliciet anders aangegeven. Dit jaarlijks terugkerend onderzoek, uitgezet onder HR-professionals in Nederland is uitgevoerd door organisatieadviesbureau Berenschot en mede tot stand gekomen met behulp 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. Eind januari zijn de uitnodigingen tot deelname aan het onderzoek per e-mail verstuurd. Ook hebben we gebruik gemaakt van diverse internetsites en internetcommunities om het onderzoek bij de doelgroep onder de aandacht te brengen. De enquête kon online worden ingevuld in de periode februari-maart 2024. 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 25ste en 75ste percentiel. Voor de beloningsvergelijking wordt 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 de diverse (clusters van) sectoren en/of functies. Daar waar significant en relevant zijn de verschillen benoemd. Voor de toepassing van de resultaten betekent het dat het van belang is om steeds de juiste vergelijkingsgroep te hanteren.



## HOOFDSTUK 2

# HR-beleidsthema's

De respondenten konden de vijf beleidsthema's die voor de eigen organisatie het meeste prioriteit hebben uit een lijst met 15 HR-beleidsthema's kiezen. Hoe vaker een HR-beleidsthema aangevinkt werd hoe hoger de positie in de ranking. Voor 2024, tabel 1, ontstond aldus een top drie bestaande uit "Werving", "Ontwikkeling" en "Verzuim".

| 2024 | HR beleidsthema                                           | Overall | Collectieve sector | Handel, transport en dienstverlening | Industrie en Nijverheid | Kennisintensieve dienstverlening | Openbaar bestuur |
|------|-----------------------------------------------------------|---------|--------------------|--------------------------------------|-------------------------|----------------------------------|------------------|
| 1    | Werving & selectie                                        | 1       | 1                  | 1                                    | 1                       | 1                                | 1                |
| 2    | Ontwikkeling/scholing/inzetbaarheid/talentmanagement      | 2       | 3                  | 2                                    | 2                       | 3                                | 2                |
| 3    | Arbeidsomstandigheden/gezondheidsbeleid                   | 3       | 2                  | 5                                    | 3                       | 5                                | 2                |
| 4    | "Employee Experience" /Medewerkersbetrokkenheid /Retentie | 4       | 4                  | 3                                    | 5                       | 2                                | 9                |
| 5    | Arbeidsvoorwaardenbeleid/modernisering/harmonisatie       | 5       | 7                  | 4                                    | 4                       | 4                                | 10               |
| 6    | Digitale ondersteuning van HR-processen                   | 6       | 5                  | 6                                    | 6                       | 10                               | 4                |
| 7    | Strategische personeelsplanning                           | 7       | 6                  | 7                                    | 9                       | 8                                | 4                |
| 8    | Functiehuis/inrichting van functies of rollen             | 8       | 7                  | 8                                    | 7                       | 7                                | 6                |
| 9    | Performancemanagement/beoordeling                         | 9       | 11                 | 9                                    | 8                       | 6                                | --               |
| 9    | Beschikbaarheid van HR-stuurinformatie                    | 10      | 9                  | 10                                   | 11                      | 12                               | 6                |
| 11   | Diversiteit/inclusiviteit                                 | 11      | 10                 | 11                                   | 10                      | 10                               | 6                |
| 12   | Begeleiden/uitvoering reorganisatie/fusie                 | 12      | 12                 | 12                                   | --                      | 9                                | --               |
| 13   | Impact AI/robotisering/digitalisering op personeelsbeleid | 13      | --                 | 12                                   | --                      | 13                               | --               |
| 14   | Privacy- en databeveiliging                               | 14      | --                 | 12                                   | --                      | 13                               | --               |
| 15   | Mobiliteitscentrum/loopbaanbegeleiding/outplacement       | 15      | --                 | --                                   | --                      | --                               | --               |

Tabel 1. HR-prioriteiten 2024 naar cluster van sectoren

“Inclusie” – als verzameling voor begrippen als Diversiteit, Inclusie en Gelijkwaardigheid scoorde voor 2024 een 11<sup>e</sup> positie. Een gelijke positie als in 2023.

Ten opzichte van het totaalbeeld (overall: 11e) scoort het cluster Openbaar Bestuur beduidend hoger (6e), de andere clusters van sectoren (zie bijlage a voor de samenstelling) scoren min of meer gelijk.

| 2025 | HR beleidsthema                                           | Overall | Collectieve sector | Handel, transport en dienstverlening | Industrie en Nijverheid | Kennisintensieve dienstverlening | Openbaar bestuur |
|------|-----------------------------------------------------------|---------|--------------------|--------------------------------------|-------------------------|----------------------------------|------------------|
| 1    | Ontwikkeling/scholing/inzetbaarheid/talentmanagement      | 1       | 1                  | 1                                    | 1                       | 2                                | 1                |
| 2    | Werving & selectie                                        | 2       | 2                  | 2                                    | 2                       | 2                                | 2                |
| 3    | "Employee Experience" /Medewerkersbetrokkenheid /Retentie | 3       | 4                  | 3                                    | 4                       | 1                                | 6                |
| 4    | Strategische personeelsplanning                           | 4       | 5                  | 4                                    | 5                       | 4                                | 3                |
| 5    | Arbeidsomstandigheden/gezondheidsbeleid                   | 5       | 3                  | 4                                    | 6                       | 7                                | 4                |
| 6    | Arbeidsvoorwaardenbeleid/modernisering/harmonisatie       | 6       | 10                 | 6                                    | 3                       | 5                                | --               |
| 7    | Digitale ondersteuning van HR-processen                   | 7       | 6                  | 7                                    | 8                       | 9                                | 4                |
| 8    | Functiehuis/inrichting van functies of rollen             | 8       | 7                  | 7                                    | 7                       | 9                                | 9                |
| 9    | Impact AI/robotisering/digitalisering op personeelsbeleid | 9       | 9                  | 11                                   | 12                      | 6                                | 9                |
| 9    | Performancemanagement/beoordeling                         | 9       | 11                 | 9                                    | 9                       | 8                                | --               |
| 11   | Diversiteit/inclusiviteit                                 | 11      | 7                  | 12                                   | 10                      | 9                                | 6                |
| 12   | Beschikbaarheid van HR-stuurinformatie                    | 12      | 10                 | 10                                   | 10                      | 12                               | 8                |
| 13   | Begeleiden/uitvoering reorganisatie/fusie                 | 13      | --                 | --                                   | --                      | 13                               | --               |
| 14   | Privacy- en databeveiliging                               | 14      | --                 | 13                                   | --                      | 14                               | --               |
| 15   | Mobiliteitscentrum/loopbaanbegeleiding/outplacement       | 15      | --                 | --                                   | --                      | --                               | --               |

Tabel 2. HR-prioriteiten 2025 naar cluster van sectoren

De respondenten hebben aan de HR-beleidsthema's ook de voor 2025 verwachte prioriteiten toegekend en ook voor 2025 resulteert dat voor "Inclusie" in een 11<sup>e</sup> positie (tabel 2). Ten opzichte van het totaalbeeld (overall: 11<sup>e</sup>) scoren het cluster Openbaar Bestuur (6<sup>e</sup>) en het cluster Collectieve sector (7<sup>e</sup>) beduidend hoger, gevolgd door het cluster Kennisintensieve dienstverlening (9<sup>e</sup>). De andere twee clusters van sectoren scoren min of meer gelijk aan het gemiddelde.



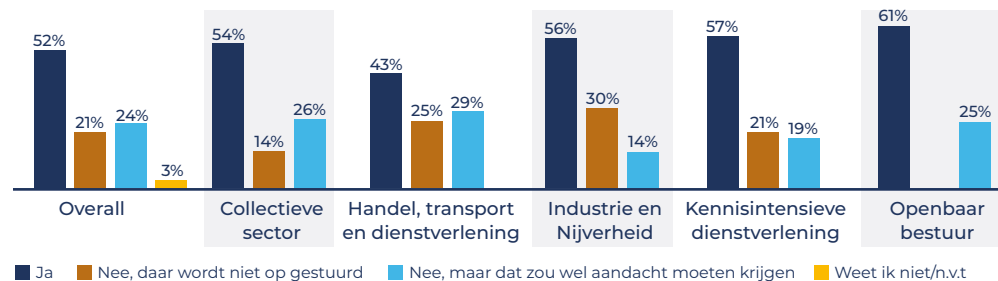


### HOOFDSTUK 3

# Verdiepende vragen met betrekking tot Diversiteit, Gelijkwaardigheid en Inclusie

### 3.1 Wordt er actief gestuurd op Inclusie, Diversiteit en Gelijkwaardigheid?

Stuur jouw organisatie actief op inclusie, diversiteit en gelijkwaardigheid?

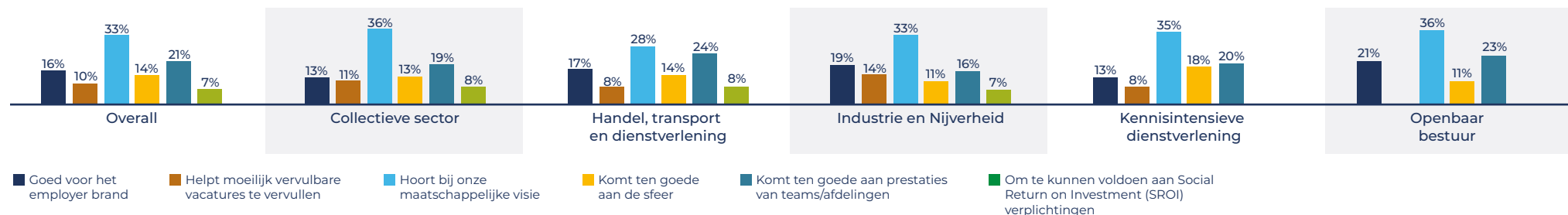


Figuur 1. Actief sturen naar cluster van sectoren

Meer dan de helft, 52%, van de respondenten geeft aan dat er binnen de organisatie actief gestuurd wordt op Inclusie, Diversiteit en Gelijkwaardigheid. Nog eens 24% is wel van mening dat het zou moeten, maar het is (nog) niet het geval. 21% stuurt er momenteel niet actief op en lijkt het ook niet te willen overwegen, 3% heeft geen antwoord op deze vraag.

Als we naar de scores in tabel 1 kijken valt op dat het cluster Openbaar Bestuur in figuur 1 met 61% ruim bovengemiddeld scoort. Het cluster Handel, transport en dienstverlening scoort met 43% het laagst. Het goede nieuws is wellicht dat 29% wel de aandrang voelt om er actief op te gaan sturen. Het cluster Industrie en Nijverheid scoort met 30% bovengemiddeld als het gaat om niet actief erop te sturen en het ook niet te willen overwegen. Tellen we de scores “Ja” en “Nee, maar daar zou wel meer aandacht moeten krijgen” optellen, dan blijkt men in de clusters Kennisintensieve dienstverlening en Openbaar Bestuur (86%) het meest overtuigd van de noodzaak.

Vanuit welk oogmerk is aandacht voor inclusie, diversiteit en gelijkwaardigheid in jouw organisatie van belang?



Figuur 2. Oogmerk voor het actief sturen naar cluster van sectoren

### 3.2 Oogmerk

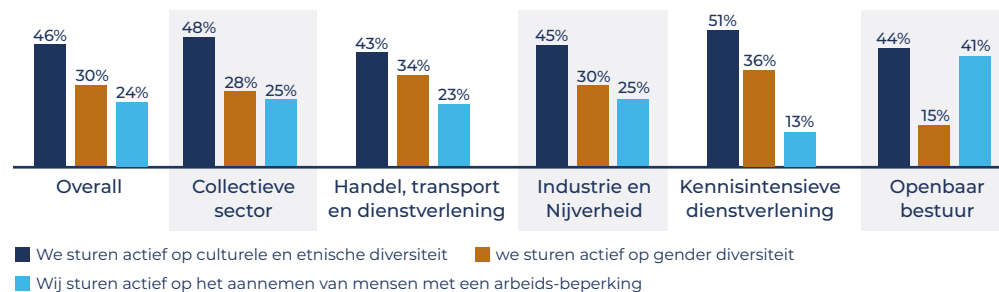
Aan de respondenten die aan hebben gegeven dat er al actief gestuurd wordt of vinden dat het meer aandacht zou moeten krijgen, werd ook gevraagd vanuit welk oogmerk er aandacht gegeven wordt aan inclusie, diversiteit en gelijkwaardigheid. De voornaamste beweegredenen die aangevoerd werd is:

- het aansluiten bij de maatschappelijke visie van de organisatie (33%), dit speelt iets nadrukkelijker binnen de clusters Collectieve sector en Openbaar Bestuur (36%) en minder sterk binnen het cluster Handel, transport en dienstverlening (28%).
- het positieve effect op de prestaties van teams/afdelingen (21%), een effect dat binnen de clusters Handel, transport en dienstverlening (24%) en Openbaar Bestuur (23%) het sterkst aangegeven wordt.
- het positieve effect op het employer brand (16%). De laagste score (13%) is binnen de clusters Collectieve sector en Kennisintensieve dienstverlening, de hoogste score (21%) binnen het cluster Openbaar Bestuur.
- om moeilijk vervulbare vacatures vervuld te kunnen krijgen (10%). Met name binnen het cluster Industrie en Nijverheid (14%).
- om zo te kunnen voldoen aan de verplichtingen in het kader van Social Return On Investment (10%), SROI – een aanpak om meer werkgelegenheid te creëren voor mensen met een grote(re) afstand tot de arbeidsmarkt. Overheden zetten hun inkoopkracht in om deze mensen perspectief te bieden op werk.

### 3.3 Vorm van diversiteit

Aan de respondenten die aan hebben gegeven dat er al actief gestuurd wordt of vinden dat het meer aandacht zou moeten krijgen werd ook gevraagd op welke vorm van diversiteit er gestuurd wordt.

#### Op welke vorm van diversiteit wordt actief gestuurd?



Figuur 3. Vormen van diversiteit waarop actief gestuurd wordt naar cluster van sectoren

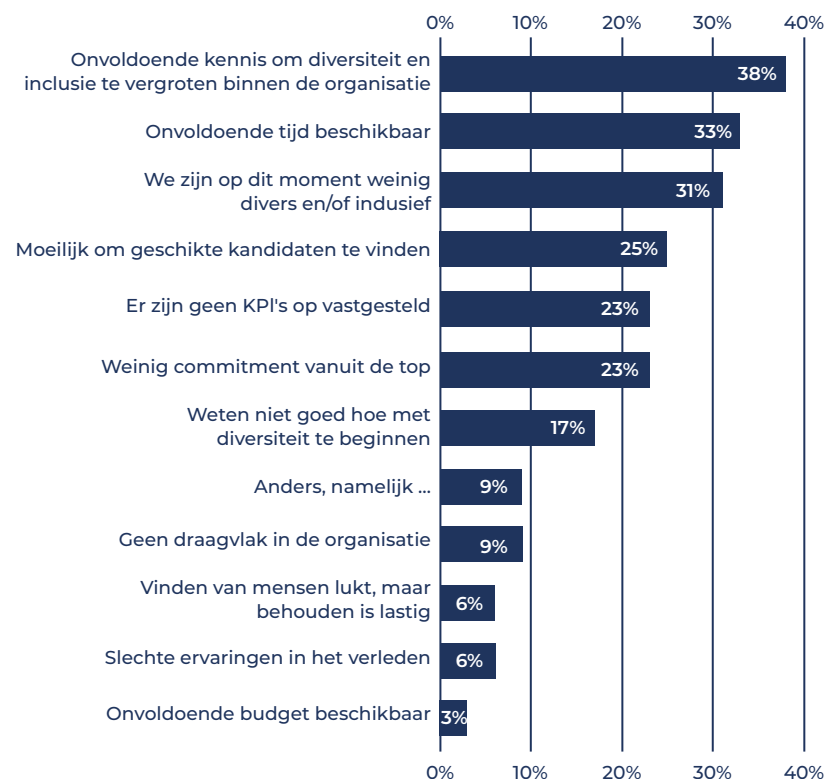
De nadruk (46%) blijkt te liggen op culturele en etnische diversiteit, gevolgd door genderdiversiteit (30%) en mensen met een arbeidsbeperking (24%).

De focus op het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking ligt met 41% het hoogste binnen het cluster Openbaar Bestuur en het laagste (13%) binnen het cluster Kennisintensieve dienstverlening.

### 3.4 Redenen beperkte aandacht

Het gebrek aan kennis (38%) en tijd (33%) zijn de twee belangrijkste redenen die genoemd worden waardoor er niet actief gestuurd wordt op diversiteit en inclusie. Ook blijkt het lastig om de gewenste en geschikte kandidaten te vinden, zeker op het moment dat de organisatie nog maar weinig divers is.

#### Wat zijn de twee belangrijkste redenen waarom er niet opgestuurd wordt?



Figuur 4. Belangrijkste redenen ontbreken sturing op diversiteit en inclusie

### 3.5 Voorkoming discriminatie

Het aanstellen van een vertrouwenspersoon wordt door 60% van de respondenten genoemd als maatregel om (mogelijke) discriminatie te voorkomen. Het versneld door laten stromen naar hogere functies wordt het minst vaak toegepast als maatregel. Ook een lage score voor anoniem scoren en selecteren (5%). Meerdere maatregelen streven een hogere bewustwording na, bijvoorbeeld door middel van scholing. In de praktijk worden vaak meerdere maatregelen getroffen. Gemiddeld gaven de respondenten net iets meer dan drie verschillende maatregelen aan.

#### Maatregelen ter voorkoming van mogelijke discriminatie.



Figuur 5. Maatregelen ter voorkoming van (mogelijke) discriminatie

### 3.6 Loonkloof

42% van de respondenten geeft aan dat binnen de eigen organisatie recentelijk onderzocht is of er sprake is van een loonkloof tussen mannen en vrouwen. In 15% van de (6% van de 42%) organisaties waar het onderzoek uitgevoerd werd gaf het aanleiding tot actie.

#### Heeft jouw organisatie recentelijk onderzocht of er sprake is van een loonkloof tussen mannen en vrouwen?



Figuur 6. Onderzoek naar loonkloof man-vrouw

## BIJLAGE:

## Clusters van sectoren

In een aantal figuren hebben we ook inzicht willen geven in de verschillende onderdelen van de Nederlandse maatschappij, dat doen we met de vijf clusters van sectoren uit de onderstaande tabel. Tussen haakjes de cijfercodering conform SBI.

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

Tabel 3. Clustering van sectoren





Voor meer informatie over deze factsheet  
en/of het HR-Trendonderzoek.



**Hans van der Spek**

Manager kenniscentrum

Mens & Organisatie

(030) 291 68 58

(06) 21 23 41 52

[www.berenschot.nl/publicaties/hr-trends](http://www.berenschot.nl/publicaties/hr-trends)

[h.vanderspek@berenschot.nl](mailto:h.vanderspek@berenschot.nl)



## **‘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](http://www.berenschot.nl)