

HR-TRENDONDERZOEK 2026

Duurzaam werkgeverschap in Nederland

START →

Mei 2026



HR-TRENDONDERZOEK 2026

Duurzaam werkgeverschap in Nederland



Mei 2026



Colofon

Uitgever, onderzoek en redactie

Auteurs Berenschot:

Joris van Berckel

Pieter-Bas de Gram

Daan Dijksterhuis

Teije Ligterink

Mede mogelijk gemaakt door:

SkillsTown en Performa HR

Partners

NVP – Netwerk voor HR-Professionals

Heeft u vragen over het onderzoek?

U kunt terecht bij Joris van Berckel via hrtrends@berenschot.nl

© 2026 Berenschot

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

Inhoudsopgave

Samenvatting	4
Voorwoord.....	6
HOOFDSTUK 1	
HR-beleidsthema's	8
HOOFDSTUK 2	
Inleiding in duurzaam werkgeverschap.....	16
HOOFDSTUK 3	
Leren en ontwikkelen	21
HOOFDSTUK 4.....	
Vitaliteit en werkgeluk	30
HOOFDSTUK 5	
Employee experience	36
HOOFDSTUK 6.....	
Performance-management.....	46
HOOFDSTUK 7	
Strategische personeelsplanning	54
HOOFDSTUK 8.....	
Diversiteit en inclusie	61
HOOFDSTUK 9	
Arbeidsmarktkräfte.....	66
Bijlagen.....	74





Samenvatting

Het HR-Trendonderzoek 2026 laat zien hoe organisaties in Nederland invulling geven aan de HR-opgaven van dit moment, bekeken vanuit het perspectief van duurzaam werkgeverschap. Centraal staat de vraag hoe organisaties werk, ontwikkeling, gezondheid, leiderschap en personeelsbeleid zo vormgeven dat medewerkers niet alleen vandaag goed kunnen functioneren, maar ook op langere termijn gezond, inzetbaar, betrokken en wendbaar blijven. Daarmee gaat dit rapport nadrukkelijk verder dan een overzicht van losse HR-thema's: het laat zien hoe organisaties zoeken naar samenhang tussen verschillende vraagstukken die samen bepalend zijn voor toekomstbestendig werkgeverschap. Aan het onderzoek namen meer dan 900 HR-professionals deel.

Die invalshoek is ook zichtbaar in de rangorde van de HR-beleidsthema's. De top vijf van 2026 bestaat uit 'inzetbaarheid, vitaliteit en verzuim', 'leren en ontwikkelen', 'strategische personeelsplanning', 'employee experience' en 'werving en selectie'. Daarmee wordt duidelijk dat organisaties hun aandacht sterker richten op het gezond, inzetbaar en betrokken houden van medewerkers, en op het vooruitkijken naar de kennis, competenties en capaciteit die in de toekomst nodig zijn. Vergeleken met eerdere jaren verschuift de nadruk daarmee steeds meer van vooral instroom naar behoud, ontwikkeling en personele continuïteit.





Binnen die bredere agenda vallen vooral drie thema's op. Ten eerste schuiven vitaliteit en werkgeluk verder op naar de kern van goed werkgeverschap: niet alleen gezondheid en verzuim, maar ook werkplezier, motivatie en houdbaarheid van werk krijgen meer aandacht. Ten tweede groeit het belang van leren en ontwikkelen als strategisch instrument: veel organisaties zijn hier actief mee bezig, maar de koppeling aan organisatiedoelen en toekomstige vaardigheden is nog niet overal even ver uitgewerkt. Ten derde wint strategische personeelsplanning (SPP) zichtbaar aan betekenis. Organisaties gebruiken SPP steeds minder alleen om vooruit te rekenen en steeds meer om na te denken over skills, mobiliteit en continuïteit.

Ook andere thema's laten een duidelijke ontwikkeling zien. Employee experience krijgt in veel organisaties een concretere plek via onboarding, feedback en medewerkersonderzoek, maar blijft voor veel organisaties nog een uitvoeringsvraagstuk. Performancemanagement beweegt verder weg van een klassiek beoordelingssysteem en ontwikkelt zich meer tot een mechanisme voor continue ontwikkeling en dialoog. Het thema diversiteit en inclusie staat in veel organisaties zichtbaar op de agenda, maar kent een duidelijk lagere prioriteit en is nog beperkt structureel verankerd. De opkomst van loontransparantie maakt zichtbaar welke organisaties bereid zijn dit thema ook daadwerkelijk te vertalen naar processen en systemen.

Tegelijkertijd laat het onderzoek zien dat veel organisaties bij de uitwerking van deze thema's tegen vergelijkbare belemmeringen aanlopen. De grootste uitdaging zit meestal niet in het ontbreken van urgentie, maar in de stap van ambitie naar uitvoering. Tijd, draagvlak, kennis en praktische inbedding vormen daarbij steeds terugkerende knelpunten. Juist daarom vraagt duurzaam werkgeverschap om meer dan losse interventies: het vraagt om samenhang tussen werk, ontwikkeling, leiderschap, gezondheid en organisatie-inrichting.

De aanvullende analyses bevestigen dat beeld. De sterkste samenhang in het onderzoek zit tussen thema's als 'leren en ontwikkelen', 'inzetbaarheid', 'employee experience' en 'strategische personeelsplanning'. Dat wijst erop dat organisaties deze onderwerpen in de praktijk steeds vaker als samenhangende opgave benaderen.

Naast de kwantitatieve uitkomsten bevat dit rapport ook een aantal praktijkcases die laten zien hoe duurzaam werkgeverschap concreet vorm krijgt in organisaties. Zo laat Mijzo Ouderenzorg zien hoe onboarding kan bijdragen aan employee experience en aantrekkelijk werkgeverschap, toont ARAG hoe performancemanagement kan uitgroeien tot een katalysator voor organisatieontwikkeling, en maakt de gemeente Noordoostpolder zichtbaar hoe strategische personeelsplanning kan worden ingezet om vanuit kwaliteit en toekomstgerichtheid te sturen. Deze cases geven verdieping aan de onderzoeksuitkomsten en laten zien hoe thema's uit de rangorde in de praktijk samenkomen.

Met dit rapport wil Berenschot daarom meer bieden dan een overzicht van actuele HR-thema's. Dit rapport biedt inzicht in de manier waarop organisaties omgaan met de belangrijkste HR-opgaven van dit moment, welke keuzes zij daarin maken en waar nog ontwikkelruimte ligt. Voor organisaties die hun koers willen aanscherpen, biedt het rapport daarmee niet alleen een spiegel, maar ook een uitnodiging om na te denken over de vraag hoe goed werkgeverschap er in deze tijd daadwerkelijk uitziet. Voor verdere verdieping zijn naast dit rapport sectorspecifieke inzichten beschikbaar in het online dashboard.

Voorwoord



HR staat op een kruispunt. De arbeidsmarkt blijft krap, technologie ontwikkelt zich sneller dan organisaties kunnen bijbenen en ondertussen groeit de druk om wendbaar én mensgericht te blijven. Dat vraagt om keuzes. Niet morgen, maar nu. Steeds vaker ligt die keuze expliciet bij HR als strategische partner die richting geeft aan de manier waarop organisaties zich ontwikkelen en mensen duurzaam aan zich binden.

Met het HR-Trendonderzoek brengt Berenschot jaarlijks in kaart welke thema's en prioriteiten er leven binnen HR in Nederland. Dit jaar hebben meer dan 900 HR-professionals meegedaan aan dit onderzoek. Dat levert een rijk beeld op van de keuzes die organisaties maken én van de vraag waar ambities en realiteit elkaar nog niet altijd raken. In dit rapport vindt u inzichten in thema's als 'leren en ontwikkelen', 'performancemanagement', 'strategische personeelsplanning', 'vitaliteit en werkgeluk', 'employee experience' en 'diversiteit en inclusie'. Daarmee biedt het rapport niet alleen een spiegel, maar ook een kompas voor HR-professionals die hun koers willen bepalen of aanscherpen.

Dit rapport bevat een drietal best practices van organisaties die actief invulling geven aan duurzaam werkgeverschap. Zo leest u meer over de wijze waarop Mijzo Ouderenzorg invulling geeft aan de employee experience. ARAG laat zien hoe zij invulling geven aan performancemanagement. De gemeente Noordoostpolder toont hoe zij invulling geeft aan strategische personeelsplanning.

Wij hopen dat dit rapport inspireert, aanzet tot reflectie en helpt bij het maken van scherpe keuzes. Want uiteindelijk gaat het niet om het volgen van trends, maar om het doelgericht inzetten van HR als hefboom voor organisatieontwikkeling.

Wij danken alle deelnemers aan het onderzoek voor hun openheid en inzichten en wensen u veel leesplezier.



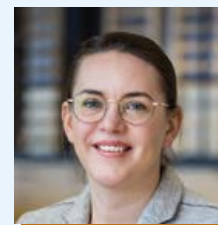
Chiara Kieft

Managing director adviesgroep

People Services & Solutions

c.kieft@berenschot.nl

06 487 96 038



Sanne van den Bosch

Managing director adviesgroep

Transformatie van organisaties

s.vandenbosch@berenschot.nl

06 209 36 168



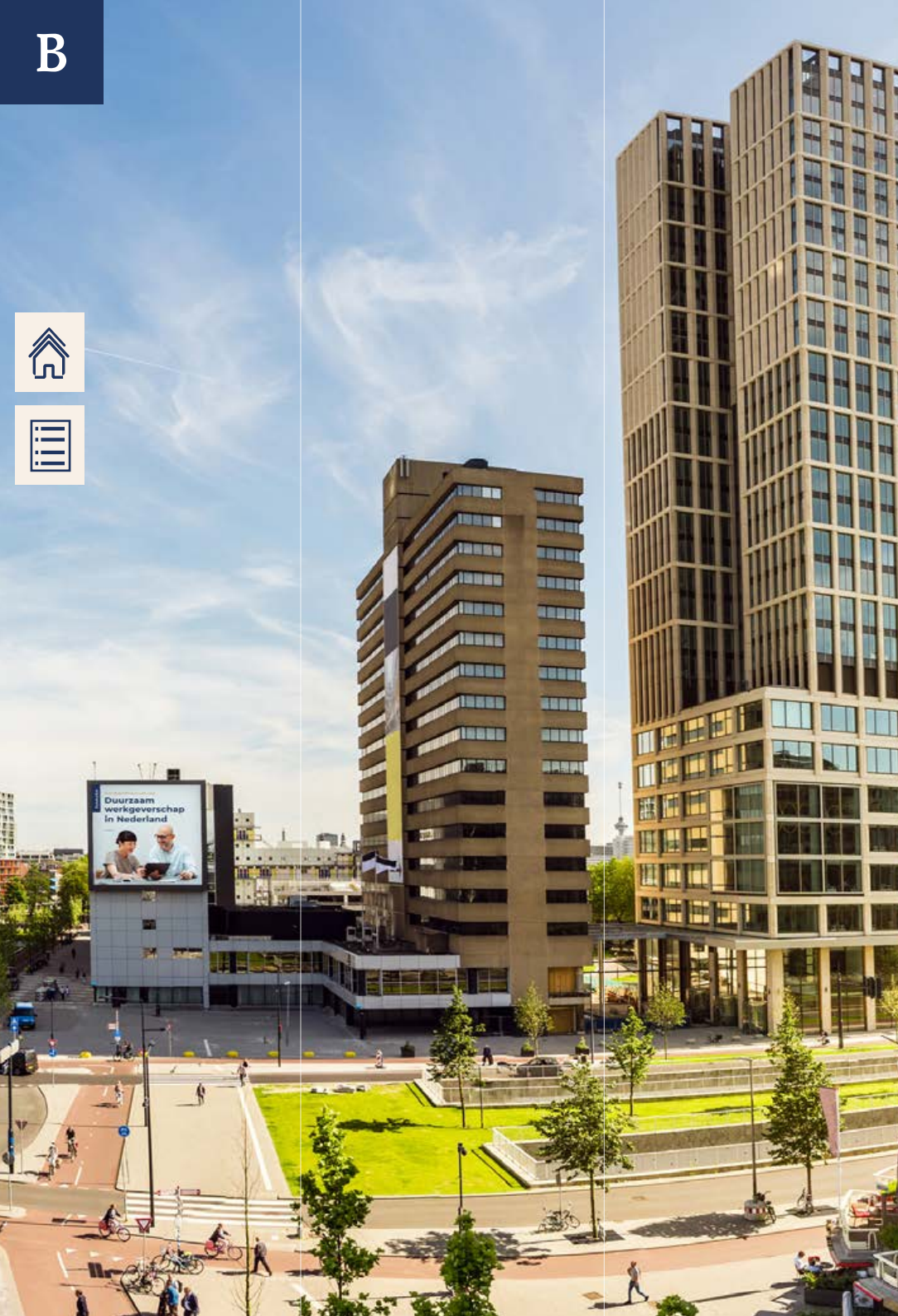
HOOFDSTUK 1

HR-beleids- thema's

Wat zijn dé dominante HR-thema's van dit jaar? En wat wordt er verwacht voor volgend jaar? In deze 17e editie van het HR-Trendonderzoek staan onder meer deze onderzoeksvragen opnieuw centraal. Net als in voorgaande jaren verstaan we onder dominante HR-thema's die onderwerpen die volgens HR-professionals essentieel zijn om zowel de organisatiedoelen te realiseren als om in te spelen op externe ontwikkelingen, zoals de arbeidsmarkt of inflatie. Het HR-Trendonderzoek is een van de grootschalige onderzoeken onder HR-professionals in Nederland, en tevens het langstlopende. Ieder jaar wordt in het begin van het jaar een enquête uitgezet onder in Nederland opererende HR-professionals. Met de enquête wordt een breed beeld geschetst van de thema's die spelen en van belang zijn.

Daarbij is het belangrijk om te onthouden dat de uitkomsten algemene conclusies blijven. De thema's die voor de eigen organisatie van belang zouden kunnen zijn, hoeven niet een-op-een overeen te komen met waar de eigen organisatie op dit moment mee bezig is of waar nu de prioriteit ligt. Dit rapport dient daarmee ook vooral als gespreksstarter; een bron van informatie en inspiratie over deze thema's op basis waarvan je met je eigen medewerkers kan reflecteren en naar de toekomst kan kijken.

Het onderzoek bestaat net als de vorige editie uit twee onderdelen. In eerste instantie zijn HR-professionals gevraagd naar de totale lijst van beleidsthema's en ontwikkelingen in het vakgebied. Daarna spitst het onderzoek toe op een aantal onderwerpen gelieerd aan duurzaam werkgeverschap, om ook in detail op bepaalde ontwikkelingen, motivaties en werkwijzen in te kunnen zoomen.



Terugblik op 2025

In het HR-Trendonderzoek 2025 zagen we ten opzichte van 2024 duidelijke verschuivingen in de prioritering van beleidsthema's. De samenstelling van de top drie bleef gelijk, maar de volgorde wijzigde: waar in 2024 het thema Werving en selectie/arbeidsmarktcommunicatie als meest dominant werd verwacht, stond in 2025 Ontwikkeling/scholing/talentmanagement op de eerste plaats, gevolgd door Werving en selectie/arbeidsmarktcommunicatie en Verzuim/arbeidsomstandigheden/gezondheidsbeleid.

Verder liet het HR-Trendonderzoek van 2025 zien dat:

- de rangorde in de prioritering van beleidsthema's sterker in beweging was dan in voorgaande jaren
- strategische personeelsplanning en de rol van robotisering, digitalisering en AI een duidelijke opwaartse beweging maakten
- verwacht werd dat Strategische personeelsplanning en de rol van robotisering, digitalisering en AI in 2026 nog belangrijker zouden worden.











De rangorde van 2026: van aantrekken naar behouden en gezond houden

Op voorhand is het belangrijk om kort stil te staan bij de onderwerpen in de lijst van HR-thema's. Als redactie hebben we enkele thema's herijkt. Duurzaamheid en Privacy zijn niet langer als afzonderlijke HR-thema's opgenomen. In de vorige editie had de introductie van het thema Duurzaamheid nog effect op de rangorde van andere thema's, maar in de praktijk bleek dit onderwerp vaak breder belegd binnen organisaties en niet altijd primair in de HR-portefeuille te liggen. Hetzelfde geldt voor Privacy, dat doorgaans meer bij IT of compliance is ondergebracht. Door deze keuzes ontstaat er een meer gestroomlijnde lijst die scherper focust op onderwerpen waarover HR daadwerkelijk de regie heeft. Tegelijkertijd zijn sommige thema's losgetrokken of anders geclusterd, waardoor de onderlinge samenhang duidelijker zichtbaar wordt.



Figuur 1. Top 3 HR-beleidsthema's

De uitkomsten van 2026 laten zien dat een deel van de in 2025 uitgesproken verwachtingen is uitgekomen, maar niet altijd zoals werd voorzien. Waar in 2025 nog werd verwacht dat het thema Ontwikkeling/scholing/talentmanagement stevig op de eerste plaats zou blijven staan, zien we nu dat het thema Inzetbaarheid, vitaliteit en verzuim de koppositie inneemt. Leren en ontwikkelen volgt op plaats twee en Strategische personeelsplanning staat op drie.

De top 10:		2026	2025
1		Inzetbaarheid, vitaliteit en verzuim	Ontwikkeling/scholing/inzetbaarheid/ talent management
2		Leren en ontwikkelen	Werving en selectie/arbeidsmarktcommunicatie/ employer branding/onboarding
3		Strategische personeelsplanning	Verzuim/arbeidsomstandigheden/ gezondheidsbeleid
4		Employee experience, medewerkerstevredenheid en -betrokkenheid	Strategische personeelsplanning
5		Werving en selectie	Employer experience/medewerker-betrokkenheid/retentie
6		Talent-, competentie- en/of skillsmanagement	Arbeidsvoorwaardenbeleid/moderni-sering/harmonisatie
7		Digitalisering van HR-processen	Functiehuis/inrichting van functies of rollen
8		Inrichting van functiehuis of rollenmodel	Digitale ondersteuning van HR- processen
9		Duurzame inzetbaarheid	Performancemanagement
10		Arbeidsvoorwaardenbeleid	Impact van robotisering/digitalisering/AI op personeelsbeleid

Tabel 1. Top 10 HR-beleidsthema's

De rangorde van 2026 laat zien dat de in 2025 geschetste beweging richting meer strategische personeelsplanning en technologie zich deels heeft doorgezet, maar vooral dat de nadruk binnen HR opnieuw is verschoven. In 2025 werd nog verwacht dat het thema Ontwikkeling/scholing/talentmanagement stevig op de eerste plaats zou blijven staan en dat Strategische personeelsplanning en Impact van AI sterk zouden stijgen.



In 2026 zien we een andere top: Inzetbaarheid, vitaliteit en verzuim staat op één, gevolgd door Leren en ontwikkelen en Strategische personeelsplanning. Die verschuiving aan de top is betekenisvol. Waar eerdere jaren sterk in het teken stonden van het aantrekken van talent in een gespannen arbeidsmarkt, lijkt de aandacht nu nadrukkelijker te verschuiven naar het behouden, gezond houden en verder ontwikkelen van de medewerkers die al in dienst zijn. Dat Werving en selectie verder zakt naar plaats vijf onderstreept dit beeld. Instroom blijft belangrijk, maar is niet langer het dominante vraagstuk. In combinatie met de hoge positie van Leren en ontwikkelen, en de introductie en tevens relatief hoge plaatsing van het thema Talent-, competentie- en skillsmanagement in de top van de lijst, ontstaat er een samenhangend beeld: organisaties kiezen vaker voor versterking van binnenuit.

De toevoeging van skillsmanagement als expliciet thema is daarbij geen detail. In eerdere edities werd al gewezen op het belang van inzicht in vaardigheden en het toekomstbestendig maken van het personeelsbestand. Door Skillsmanagement nu nadrukkelijker te positioneren, verschuift de focus van functies naar capaciteiten. Dat sluit logisch aan bij de stijging van Strategische personeelsplanning en de blijvende nadruk op leren en ontwikkelen. Niet alleen het aantal medewerkers telt, maar vooral de vraag welke kennis en vaardigheden er nodig zijn om strategische doelen te realiseren. HR beweegt hiermee verder in de richting van een rol waarin het gesprek over werk, organisatie-inrichting en toekomstbestendigheid centraal staat. Ook staat het thema Inrichten van een functiehuis of rollenmodel op een relatief hogere plaats dan verwacht, wat deze constatering lijkt te ondersteunen.

Een interessante constatering betreft de positie van AI. In 2025 werd nog uitgesproken dat het thema Impact van robotisering/digitalisering/AI op personeelsbeleid sterk zou stijgen richting 2026. In de huidige rangorde blijft deze beweging zichtbaar, maar staat het thema niet in de top. In de praktijk lijkt de aandacht vooral uit te gaan naar de digitalisering van HR-processen en het efficiënter inrichten van bestaande werkwijzen. Dit lijkt erop te wijzen dat AI voor veel organisaties nog primair een middel is om processen te ondersteunen en productiviteit te verhogen, en minder een fundamentele bedreiging voor werkgelegenheid. De zorg dat AI op korte termijn op grote schaal werk zal vervangen, lijkt in HR-land vooralsnog minder dominant dan het vraagstuk hoe technologie kan helpen om medewerkers effectiever in te zetten.

Als we de top tien in samenhang bekijken, zien we een duidelijke verschuiving van binnenhalen naar retentie en versterking. Inzetbaarheid, Vitaliteit, Leren, Skills en Strategische personeelsplanning vormen samen een agenda die gericht is op continuïteit en toekomstbestendigheid. Dit is een interessante tegenstelling met het beeld dat voor 2026 verwacht werd, waarin thema's als Werving of Verzuim naar verwachting minder aandacht zouden krijgen. Een belangrijke kanttekening hierbij is dat de herpositionering van het thema Inzetbaarheid, vitaliteit en verzuim door de nieuwe clustering van de redactie hier ook een rol in zou kunnen spelen. HR lijkt hiermee echter ook een volgende volwassenheidsfase in te gaan: minder gericht op ad hoc reageren op krapte en meer op het structureel organiseren van duurzame prestaties.



Voor HR-professionals betekent dit dat de lat hoger komt te liggen. Het gaat niet alleen om het inzetten van instrumenten, maar om het verbinden van gezondheid, ontwikkeling, planning en technologie tot één consistent verhaal. Organisaties die erin slagen deze thema's integraal te benaderen, bouwen niet alleen aan een stabiele bezetting, maar ook aan wendbaarheid. De rangorde van 2026 laat daarmee geen trendbreuk zien met het verleden, maar wel een duidelijke verdieping van de koers die in 2025 al zichtbaar werd.

Oog naar de toekomst: verwachte HR-beleidsthema's 2027

Vooruitkijkend naar 2027 is de verwachting van onze respondenten dat de lijn die in 2026 is ingezet zich doorontwikkelt. In 2027 verwachten respondenten dezelfde thema's als in 2026 terug te zien. Wat hierin wel opvallend is, is dat waar in 2026 één thema nog duidelijk afstand nam van de rest, we nu zien dat de drie onderwerpen in respons dichter naar elkaar toe schuiven. Leren en ontwikkelen stijgt naar nummer 1, op de voet gevolgd door Inzetbaarheid, vitaliteit en verzuim en Strategische personeelsplanning. Talent/competentie/skills management en employee experience/medewerkersbetrokkenheid completeren de top 5. Daarmee zakt werving en selectie opnieuw een plaats en valt het voor het eerst in jaren buiten de top vijf. Dit bevestigt het beeld dat eerder zichtbaar werd: de focus verschuift van het aantrekken van nieuwe medewerkers naar het versterken en behouden van het bestaande personeelsbestand. De arbeidsmarkt blijft relevant, maar is minder het allesoverheersende thema dan in eerdere edities.

Top 5:	Verwachting 2027
1 	Leren en ontwikkelen
2 	Inzetbaarheid, vitaliteit en verzuim
3 	Strategische personeelsplanning
4 	Talent-, competentie- en/of skillsmanagement
5 	Employee experience, medewerkers-tevredenheid en -betrokkenheid

Tabel 2. Verwachting HR-beleidsthema's 2027



Tegelijkertijd dienen zich externe ontwikkelingen aan die in 2027 nadrukkelijk hun stempel kunnen drukken op de HR-agenda. De meest invloedrijke is misschien wel de Europese richtlijn loontransparantie die vanuit de EU in werking treedt. Deze “equal-pay-wetgeving” verplicht werkgevers om transparant, genderneutraal en objectief te belonen, zodat vrouwen en mannen voor gelijk of gelijkwaardig werk aantoonbaar gelijk worden betaald. Daarnaast moeten werkgevers salarisinformatie delen (bij werving en op verzoek van werknemers) en, vanaf een bepaalde bedrijfsgrootte, periodiek rapporteren en ingrijpen bij ongerechtvaardigde loonverschillen. Dit kan ertoe leiden dat gerelateerde onderwerpen rondom functiehuisen, functiewaardering, performancemanagement en arbeidsvoorwaardenbeleid wellicht een opmars zullen maken in de lijst van 2027. Hoewel deze onderwerpen in de huidige verwachtingen nog geen sterke stijging laten zien, is het aannemelijk dat zij in de praktijk meer aandacht zullen vragen dan de rangorde nu doet vermoeden.

Daarnaast verdwijnen bestaande onderwerpen die om actie vragen niet van de agenda. De ontwikkeling van AI en verdere digitalisering zet onverminderd door. In 2026 was de impact van AI minder dominant aanwezig dan in 2025 werd voorspeld, wat erop kan wijzen dat organisaties technologie vooral inzetten ter ondersteuning van bestaande processen. De manier waarop digitale thema's zich in 2027 verhouden tot leren en ontwikkelen en skillsmanagement zal veelzeggend zijn. Wordt technologie een geïntegreerd onderdeel van de bredere HR-strategie, of blijft het een ondersteunend middel? De mate waarin organisaties AI strategisch weten te verbinden aan skills, inzetbaarheid en leiderschap zal bepalend zijn voor de plaats die dit thema in 2027 inneemt.

Een ontwikkeling die in de survey opvallend vaak als aanvullend thema wordt genoemd, en momenteel nog niet als afzonderlijk beleidsthema is opgenomen, is leiderschapsontwikkeling. Dat is relevant in het licht van twee bredere bewegingen op de HR-agenda: AI en loontransparantie.

De verdere ontwikkeling van AI raakt niet alleen processen, maar ook de inhoud van werk. Wanneer technologie taken overneemt of verandert, vraagt dat van leidinggevendenden dat zij medewerkers begeleiden in hun veranderende rol, het gesprek voeren over ontwikkeling en richting geven aan heroriëntatie op skills. Leiderschap wordt daarmee de verbindende schakel tussen technologische innovatie en duurzame inzetbaarheid. Ook de invoering van de Europese richtlijn loontransparantie vergroot het belang van goed leiderschap. Transparant, objectief en uitlegbaar belonen vraagt om leidinggevendenden die beslissingen kunnen onderbouwen en hierover het gesprek kunnen voeren. Zonder sterk leiderschap kan transparantie leiden tot onrust; met goed toegeruste leidinggevendenden kan het juist bijdragen aan vertrouwen en rechtvaardigheid.

Tegelijkertijd vraagt deze samenhangende agenda om realisme. Dat inzetbaarheid, ontwikkeling en strategische personeelsplanning steeds meer in elkaars verlengde liggen, betekent niet dat organisaties alles tegelijk moeten of kunnen oppakken. Iedere organisatie bevindt zich in een andere fase, met een eigen strategische koers, arbeidsmarktpositie en interne dynamiek. Juist daarom blijft het maken van scherpe keuzes essentieel. Dit rapport is geen voorschrift of rangorde die één op één gevolgd moet worden, maar een spiegel en een inspiratiebron. De waarde ervan zit in het gesprek dat het op gang brengt: welke thema's vragen in onze context prioriteit, waar liggen onze grootste risico's en waar gaan wij het verschil maken? Juist in een agenda die steeds integraler wordt, is het vermogen om te kiezen misschien wel de belangrijkste HR-competentie van allemaal.

Focus op sectoren

De rangorde in dit hoofdstuk laat zien welke HR-beleidsthema's over de volle breedte van organisaties het meest dominant zijn. Tegelijkertijd maken de sectorspecifieke uitkomsten duidelijk dat de accenten per sector soms behoorlijk uiteenlopen. Juist in die verschillen wordt zichtbaar hoe sterk context, arbeidsmarkt en organisatieopgaven doorwerken in de HR-agenda.

Zo valt in de zorg op dat employee experience opvallend hoog staat, terwijl performancemanagement juist helemaal onderaan eindigt. In het openbaar bestuur springt vooral de prominente positie van strategische personeelsplanning eruit: daar staat dit thema bovenaan, waar het in andere sectoren minder uitgesproken dominant is. In de industrie blijft werving en selectie opvallend hoog op de agenda staan, wat goed past bij de voortdurende schaarste in specialistische en technische functies. In het onderwijs valt juist op dat digitalisering van HR-processen relatief hoog uitkomt, terwijl werving en selectie daar minder dominant is dan in andere sectoren. En in wetenschap, consultancy en zakelijke dienstverlening ligt het zwaartepunt duidelijk sterker op leren en ontwikkelen, skillsmanagement en employee experience dan op inzetbaarheid of verzuim.

Deze verschillen onderstrepen dat de uitkomsten in dit hoofdstuk vooral moeten worden gelezen als een breed beeld van de HR-agenda in Nederland, en niet als een blauwdruk voor iedere sector of organisatie. De opgaven in zorg, overheid, industrie, onderwijs en zakelijke dienstverlening verschillen nu eenmaal in aard, urgentie en ontwikkelfase – en dat werkt direct door in de thema's die organisaties prioriteren.

In de komende periode verschijnen daarom ook verdiepende sectorrapportages, waarin we deze verschillen verder uitwerken en per sector scherper laten zien welke thema's het meest relevant zijn en waarom. Voor lezers die nu al verder willen kijken dan het algemene beeld, bieden deze verdiepingen straks extra houvast om de uitkomsten van dit onderzoek te vertalen naar de eigen sectorpraktijk. Daarnaast zijn sectorspecifieke inzichten beschikbaar via het online dashboard.





HOOFDSTUK 2

Inleiding in duurzaam werkgeverschap

Duurzaam werkgeverschap vormt in dit rapport het perspectief van waaruit we naar HR-ontwikkelingen kijken. Daaronder verstaan we de manier waarop organisaties werk, ontwikkeling, leiderschap en arbeidsrelaties zo vormgeven dat medewerkers op de korte én langere termijn gezond, gemotiveerd, inzetbaar en betrokken kunnen blijven. Het gaat daarbij niet alleen om het voorkomen van uitval of het behouden van medewerkers, maar ook om de vraag of mensen zich kunnen blijven ontwikkelen, kunnen meebewegen met veranderingen en hun werk als betekenisvol en uitvoerbaar blijven ervaren. Duurzaam werkgeverschap raakt daarmee zowel aan de kwaliteit van werk als aan de kwaliteit van werkgeverschap.





Deze benadering vraagt om meer dan losse HR-instrumenten. Duurzaam werkgeverschap ontstaat niet door één regeling of interventie, maar in de samenhang tussen keuzes die organisaties maken. Het gaat om de inrichting van werk, de ruimte voor ontwikkeling, aandacht voor gezondheid en belastbaarheid, de kwaliteit van leiderschap en de manier waarop organisaties omgaan met verschillen tussen medewerkers. Ook de bredere context speelt mee: technologische verandering, veranderende verwachtingen van medewerkers en een arbeidsmarkt waarin behoud en ontwikkeling steeds belangrijker worden, stellen andere eisen aan de relatie tussen organisatie en medewerker.

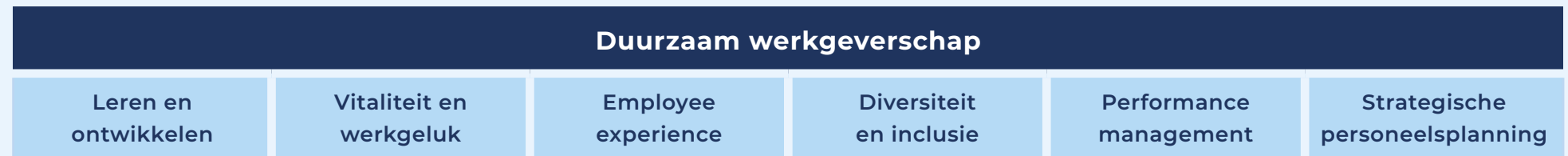
Juist daarom is duurzaam werkgeverschap een relevant perspectief voor dit rapport. Veel HR-thema's blijken in de praktijk nauw met elkaar verbonden. De vraag hoe medewerkers inzetbaar blijven, hangt samen met leren en ontwikkelen. De vraag hoe medewerkers gezond en gemotiveerd blijven, raakt aan vitaliteit, werkgeluk en employee experience. De vraag hoe organisaties ook in de toekomst over de juiste mensen en kwaliteiten beschikken, raakt aan strategische personeelsplanning. En de vraag hoe medewerkers zich gezien, eerlijk behandeld en onderdeel van de organisatie voelen, raakt aan performancemanagement, en diversiteit en inclusie. Duurzaam werkgeverschap helpt om deze onderwerpen niet als losse dossiers te zien, maar als onderdelen van één bredere opgave.

Dat perspectief is ook herkenbaar in de uitkomsten van het HR-Trendonderzoek 2026, waaraan meer dan 900 HR-professionals deelnamen. De thema's die hoog op de agenda staan, gaan in belangrijke mate over de vraag hoe organisaties medewerkers ondersteunen, ontwikkelen en behouden. In 2026 zien we daarbij een duidelijke verschuiving van instroom naar behoud en versterking: Inzetbaarheid, vitaliteit en verzuim, Leren en ontwikkelen en Strategische personeelsplanning voeren de rangorde aan, gevolgd door Employee experience. Daarmee verschuift de aandacht van aantrekken steeds nadrukkelijker naar retentie, gezond houden en verder ontwikkelen.

Vanuit die gedachte lichten we in dit rapport een aantal thema's verdiepend uit die samen een goed beeld geven van duurzaam werkgeverschap in de praktijk. Leren en ontwikkelen laat zien hoe organisaties investeren in vakmanschap, groeimogelijkheden en toekomstgerichte vaardigheden. Vitaliteit en werkgeluk maakt zichtbaar hoe organisaties omgaan met gezondheid, belastbaarheid en werkplezier. Employee experience richt zich op de kwaliteit van de medewerkersreis en de bredere beleving van werken in de organisatie.

Performancemanagement laat zien hoe organisaties het gesprek over functioneren, ontwikkelen en groeien vormgeven. Strategische personeelsplanning maakt zichtbaar in hoeverre organisaties vooruitkijken naar de kennis, competenties en kwaliteiten die zij in de toekomst nodig hebben. Diversiteit en inclusie laat ten slotte zien hoe organisaties werken aan een omgeving waarin verschillende mensen duurzaam kunnen bijdragen en zich kunnen ontwikkelen.

De thema's in dit rapport zijn niet willekeurig gekozen. Samen laten zij zien dat duurzaam werkgeverschap uit meerdere dimensies bestaat. Soms ligt de nadruk op het versterken van medewerkers, bijvoorbeeld via ontwikkeling of vitaliteit. Soms gaat het juist om de kwaliteit van de werkrelatie, zoals bij employee experience of performancemanagement. In andere gevallen gaat het om de vraag hoe organisaties zich structureel voorbereiden op de toekomst, zoals bij strategische personeelsplanning. Diversiteit en inclusie voegen daar een belangrijke dimensie aan toe, omdat duurzaam werkgeverschap ook vraagt om een werkomgeving waarin verschillende medewerkers zich kunnen ontwikkelen, kunnen bijdragen en tot hun recht kunnen komen.



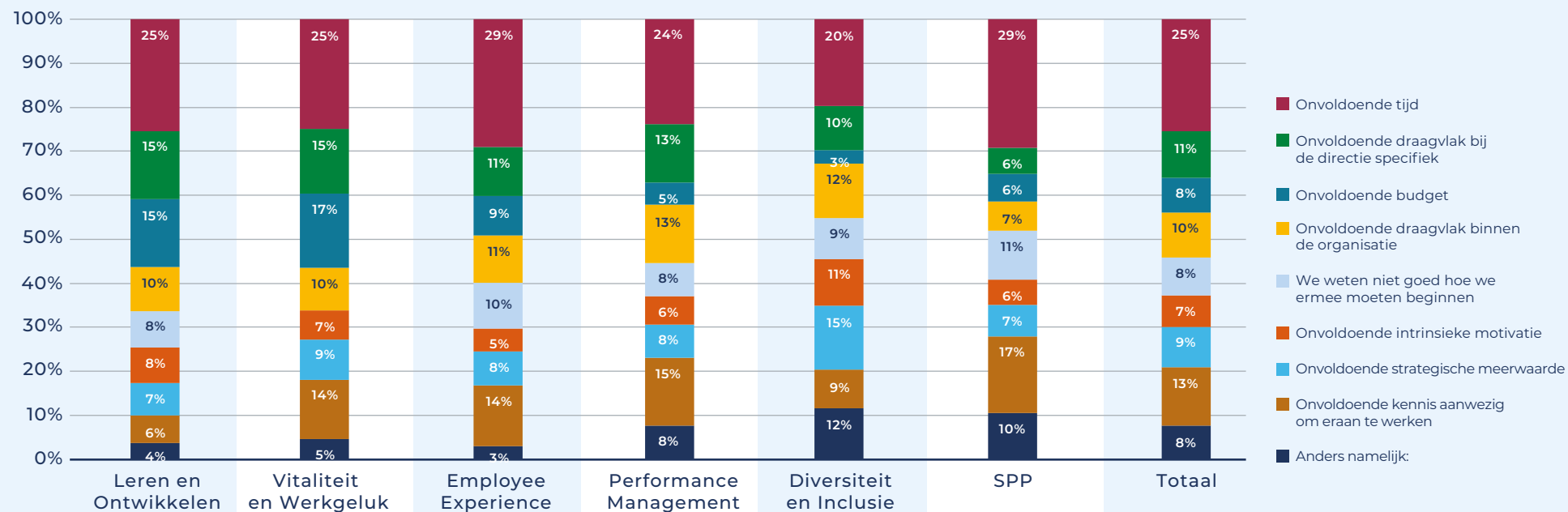
Figuur 2. Duurzaam werkgeverschap

Belemmeringen

Tegelijkertijd laat het onderzoek zien dat organisaties bij de uitwerking van deze thema's vaak tegen vergelijkbare belemmeringen aanlopen. Over de verschillende onderwerpen heen springt de factor onvoldoende tijd er duidelijk uit als grootste rem. Daarna volgen vooral onvoldoende kennis, onvoldoende draagvlak binnen de organisatie of bij de directie en in mindere mate twijfel over de strategische meerwaarde. Dit beeld is relevant, omdat het laat zien dat de uitdaging meestal niet ligt bij het ontbreken van urgentie of belang, maar vooral in de stap van ambitie naar uitvoering. Juist daar ligt voor veel organisaties de opgave: om thema's als Leren en ontwikkelen, Vitaliteit, Employee experience, Performance management, Diversiteit en inclusie en Strategische personeelsplanning niet naast het werk te organiseren, maar sterker onderdeel te maken van de manier waarop werk en werkgeverschap zijn ingericht.

Met de invalshoek van duurzaam werkgeverschap wil dit rapport meer bieden dan een overzicht van actuele HR-thema's. Het laat zien hoe organisaties de belangrijkste ontwikkelingen van dit moment vertalen naar keuzes aangaande werk, ontwikkeling, leiderschap en organisatie-inrichting. Duurzaam werkgeverschap vormt daarbij de rode draad: niet als afzonderlijk programma, maar als manier om te begrijpen wat goed werkgeverschap in deze tijd van organisaties vraagt. De hoofdstukken die volgen laten zien hoe die opgave in de praktijk vorm krijgt, soms al stevig verankerd, soms nog in ontwikkeling, maar vrijwel altijd herkenbaar aanwezig.

Belemmeringen per onderwerp



Figuur 3. Belemmeringen thema's duurzaam werkgeverschap



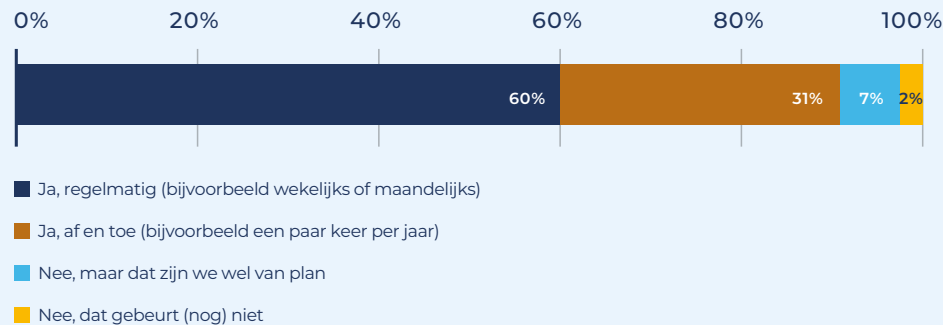


HOOFDSTUK 3

Leren en ontwikkelen

Leren en ontwikkelen behoort ook in 2026 tot de kern van de HR-agenda. In de rangorde van HR-beleidsthema's staat het thema dit jaar op de tweede plaats, waarbij 60% van de respondenten aangeeft dat hun organisatie regelmatig werkt aan het thema Leren en ontwikkelen, terwijl 31% zegt dat dit af en toe gebeurt. Daarnaast geeft 7% aan dat de organisatie dit wel van plan is, maar hier nog niet mee gestart is, en zegt 2% dat hier nog niets mee gebeurt. Daarmee is 'leren en ontwikkelen' niet alleen een breed gedragen onderwerp, maar ook een thema dat in veel organisaties al een vaste plek heeft gekregen in de praktijk.

Werkt jouw organisatie structureel en actief aan leren en ontwikkelen?



Figuur 4. Werken aan leren en ontwikkelen

Tegelijkertijd zegt ‘een vaste plek in de praktijk’ nog niet alles over de manier waarop het thema wordt ingevuld. De cijfers laten vooral zien dat veel organisaties iets doen aan leren en ontwikkelen, maar ook dat de invulling daarvan sterk kan verschillen. In sommige organisaties is Leren en ontwikkelen al zichtbaar onderdeel van een bredere strategische koers, terwijl het elders nog vooral draait om losse interventies, trainingen of aanbod. Juist dat onderscheid maakt het onderwerp interessant: Leren en ontwikkelen is breed verankerd, maar de vraag is steeds minder in hoeverre organisaties bezig zijn met dit thema en steeds vaker hoe doelgericht en toekomstgericht zij dat doen.

De basis ligt vooral in aanbod en structuur

Wanneer we kijken naar wat organisaties concreet doen, valt op dat het zwaartepunt nog vaak ligt bij het organiseren van aanbod en structuur. Van de organisaties die actief zijn met leren en ontwikkelen zet 68% in op het beschikbaar stellen van een passend leer- en ontwikkelaanbod. Daarnaast noemt 57% een digitale leeromgeving, geeft 54% aan dat de organisatie werkt met een eigen visie op leren en ontwikkelen, noemt 51% skills- of competentiegericht leren, en noemt 49% performance reviews of beoordelingsgesprekken als onderdeel van de ontwikkelaanpak.

Dat beeld laat zien dat veel organisaties hun leerbeleid in de basis op orde proberen te brengen. Er is relatief veel aandacht voor een leerinfrastructuur, voor een concreet ontwikkelaanbod en voor een kader waarbinnen ontwikkeling plaatsvindt. Tegelijkertijd is ook zichtbaar dat het accent steeds vaker verschuift naar skillsgericht ontwikkelen. Daarmee lijkt leren en ontwikkelen zich langzaam te verplaatsen van traditioneel opleiden naar een meer gerichte benadering waarin de vraag centraal staat welke vaardigheden medewerkers nodig hebben om inzetbaar te blijven in veranderend werk.



Leren en ontwikkelen dient vooral inzetbaarheid, groei en behoud

De motieven achter leren en ontwikkelen laten goed zien waarom het onderwerp zo hoog op de agenda staat. 41% van de respondenten noemt het verbeteren van vaardigheden en kennis als belangrijk oogmerk. Vrijwel even vaak wordt het vergroten van duurzame inzetbaarheid genoemd (40%). Daarnaast noemt 36% het aantrekken en behouden van talent, zegt 35% dat leren en ontwikkelen bedoeld is om de medewerkerstevredenheid en betrokkenheid te verhogen, en noemt 32% het ondersteunen van loopbaanontwikkeling en groei.

Dat zijn veelzeggende accenten. Leren en ontwikkelen wordt dus niet alleen gezien als een manier om kennis op peil te houden, maar vooral als een instrument om medewerkers inzetbaar, gemotiveerd en verbonden te houden. Daarmee raakt dit thema direct aan andere belangrijke onderwerpen in het onderzoek, zoals duurzame inzetbaarheid, behoud van talent en de noodzaak om medewerkers voor te bereiden op veranderende omstandigheden. Leren en ontwikkelen fungeert daarmee steeds nadrukkelijker als een bouwsteen voor de basis onder toekomstbestendig werkgeverschap.



Feedback is steeds vaker onderdeel van leren

Een tweede opvallende uitkomst is de rol van feedback. Van de organisaties die actief zijn met leren en ontwikkelen gebruikt 67% informele feedback naast formele gesprekken om ontwikkeling te stimuleren. Daarnaast noemt 59% performance reviews of beoordelingsgesprekken, noemt 41% coaching- of mentorfeedback, geeft 38% aan dat er 360 gradenfeedback wordt ingezet en noemt 35% zelfevaluatie of reflectiemomenten.

Deze uitkomsten suggereren dat leren en ontwikkelen in veel organisaties steeds minder als een los opleidingsmoment wordt benaderd. In plaats daarvan lijkt ontwikkeling vaker onderdeel te worden van een doorlopend gesprek over functioneren, groei en feedback. Tegelijkertijd laat het onderzoek ook zien dat die feedbackcultuur niet overal even breed is uitgewerkt. Informele feedback en beoordelingsgesprekken komen relatief veel voor, terwijl de meer systematische of multidimensionale vormen van feedback duidelijk minder dominant zijn.

Future skills zijn zichtbaar, maar nog niet overal uitgewerkt

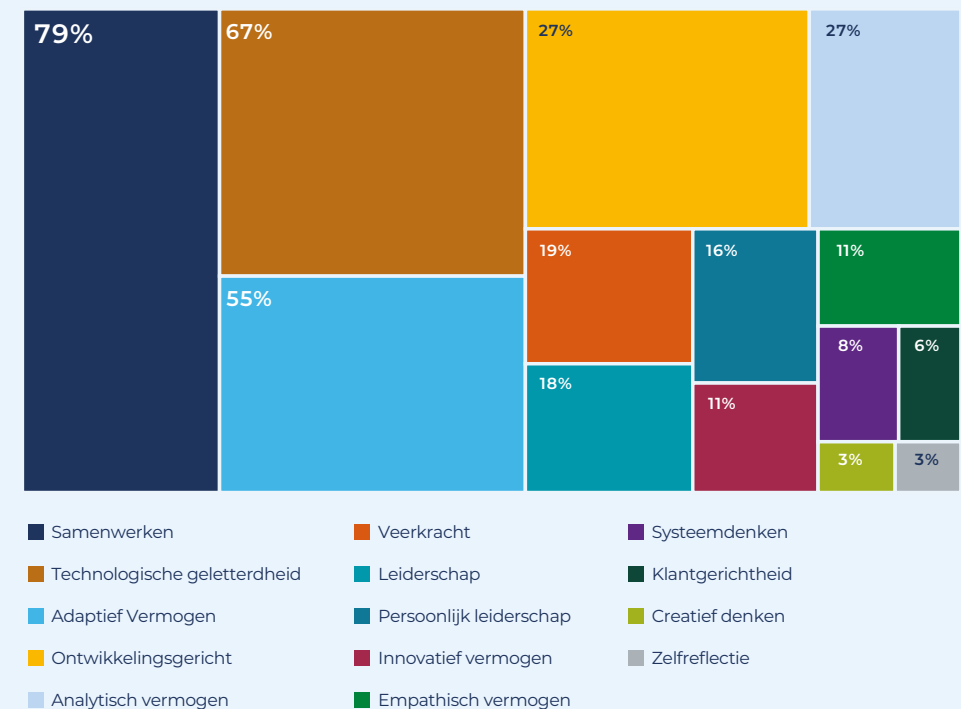
Uit de bredere uitkomsten blijkt dat organisaties leren en ontwikkelen steeds vaker verbinden aan de vraag welke vaardigheden medewerkers in de toekomst nodig hebben. In een arbeidsmarkt die constant verder ontwikkelt is er een toenemende vraag naar breed inzetbare vaardigheden. In onderstaande analyse zijn skills geclusterd.

Samenwerken (79%) en technologische geletterdheid (67%) worden het vaakst genoemd. Dit onderstreept de sleutelrol van mensgerichte vaardigheden: ondanks het feit dat respondenten gezamenlijk meer dan 500 verschillende vaardigheden hebben genoemd, noemt ruim drie kwart samenwerken als één van de vijf belangrijkste vaardigheden voor de toekomst. Dit onderstreept dat toekomstbestendig werken zowel een sociale als een digitale component heeft. Ook adaptief vermogen (55%) en ontwikkelingsgerichtheid (27%) scoren hoog, wat bevestigt dat organisaties vooral waarde hechten aan het vermogen van medewerkers om zich blijvend aan te passen en continu te blijven leren.

Daarnaast worden meer persoonsgerichte en reflectieve vaardigheden genoemd, zoals analytisch vermogen (27%), veerkracht (19%) en persoonlijk leiderschap (16%). Dit wijst erop dat persoonlijke ontwikkeling voor organisaties een belangrijk aandachtspunt is binnen het streven naar duurzame inzetbaarheid. Opvallend is dat ook innovatieve en meer contextgevoelige vaardigheden, zoals innovatief vermogen (11%), systeemdenken (8%) en klantgerichtheid (6%), een plek krijgen in de lijst, zij het in beperktere mate. Dit suggereert dat organisaties de relevantie van deze vaardigheden wel erkennen, maar ze nog minder expliciet prioriteren.

Alles bij elkaar sluit dit beeld aan bij een bredere verschuiving die in het onderzoek zichtbaar is: van klassiek, functiegericht opleiden naar een breder vaardighedenpakket dat medewerkers in staat stelt flexibel en breed inzetbaar te blijven. Tegelijkertijd laat de spreiding in scores zien dat deze beweging nog niet overal even ver is uitgewerkt en dat de focus vaak blijft liggen op algemeen erkende skills, terwijl meer strategische en vernieuwende vaardigheden nog minder structureel zijn ingebed.

Top skills voor medewerkers om toekomstbestendig te zijn



Figuur 5. Future skills



Leren en ontwikkelen als voorwaarde voor toekomstbestendigheid

Alles bij elkaar laat dit hoofdstuk zien dat het thema Leren en ontwikkelen in 2026 stevig is verankerd in het denken van organisaties. Het onderwerp staat hoog op de HR-agenda, veel organisaties werken er actief aan en de koppeling met het thema Inzetbaarheid, behoud en toekomstige vaardigheden wordt steeds duidelijker. Tegelijkertijd is ook zichtbaar dat

de praktijk nog niet overal even ver is ontwikkeld: tussen het organiseren van leren en het strategisch inzetten van leren zit nog altijd een duidelijk verschil.

Juist daarom is Leren en ontwikkelen meer dan een klassiek HR-thema. In een arbeidsmarkt die onder druk staat en in organisaties die continu moeten meebewegen is dit thema steeds meer een voorwaarde voor toekomstbestendigheid geworden – voor medewerkers én voor organisaties zelf.

Leren en ontwikkelen in de praktijk

Hoe organisaties leren en ontwikkelen kunnen inzetten als strategische bouwsteen voor inzetbaarheid, groei en wendbaarheid, vraagt om meer dan alleen een leerplatform of opleidingsaanbod. In de volgende bijdrage zoomen we daarom verder in op de vraag hoe leren en ontwikkelen actief kan bijdragen strategische doelstellingen en veranderopgaven.

Begin bij impact, niet bij interventie



Leren en ontwikkelen heeft een vaste plek gekregen op de agenda van organisaties. Er zijn leerplatforms, ontwikkelbudgetten, academies en leiderschapsprogramma's. De intentie is goed en de inspanning aanzienlijk. Ook bij het werven van nieuwe medewerkers is dit aantrekkelijk: 'Bij deze organisatie wordt er in jou geïnvesteerd!' Maar de vraag die steeds nadrukkelijker op tafel ligt, is een andere: wat levert leren en ontwikkelen op voor de organisatie?

Leren en ontwikkelen als hefboom voor het realiseren van strategie

Te vaak blijft het antwoord daarop vaag. Ja – het aanbod is groot en sluit aan op individuele leerbehoeften. Medewerkers ontwikkelen zich aantoonbaar: ze doen nieuwe kennis op en versterken hun competenties. Tegelijkertijd blijven strategische doelen onder druk staan. Digitale transformaties mislukken, innovatie blijft steken en cruciale kennis verdwijnt geruisloos met vertrekkende medewerkers. Het probleem zit niet in de motivatie om te leren, het beschikbare budget of de kwaliteit van de trainers of leerinterventies. Wél in de manier waarop het thema Leren en ontwikkelen wordt gepositioneerd.

Strategie eerst, leren volgt

Organisaties die leren en ontwikkelen strategisch inzetten, beginnen niet bij het programma, maar bij de impact die zij moeten realiseren. Welke strategische doelen staan onder druk? Waar loopt de uitvoering vast? En welk handelen is nodig om die doelen wél waar te maken?

Bij organisaties als Coolblue is dat vertrekpunt zichtbaar. Ontwikkeling is daar geen losstaand HR-thema, maar verbonden met concrete organisatiedoelen: klantbeloften waarmaken, continu verbeteren en snelle besluitvorming. Leren richt zich niet op algemene competenties, maar op wat er nodig is om het werk beter te doen, in het hier en nu. Daarmee wordt leren functioneel voor de strategie van de organisatie, in plaats van vrijblijvend aanvullend.

Van ontwikkelambitie naar doelrealisatie

Om impact te realiseren vraagt dit een andere positie van leren en ontwikkelen. Niet strategiefaciliterend, maar medeverantwoordelijk voor realisatie. De centrale vraag verschuift van wat willen mensen leren? naar wat moet deze organisatie beter kunnen om haar doelen te halen?



In organisaties waar leren daadwerkelijk impact heeft, wordt ontwikkeling expliciet gekoppeld aan resultaten die ertoe doen: kortere doorlooptijden, minder fouten, betere samenwerking of grotere besluitkracht. Leren krijgt daarmee een duidelijke opdracht en een duidelijke meetlat.



Waarom aanboddenken zo hardnekkig is

Toch starten veel organisaties nog steeds bij het middel. Zodra er spanning ontstaat, volgt al snel de reflex: een training, een e-learning, een programma. Het voelt daadkrachtig en toont investeringsbereidheid. Maar vaak blijft het effect beperkt.

Met name in sectoren als de zorg is dat herkenbaar. Er wordt veel geschoold, terwijl de werkdruk hoog blijft en verbetering op het gebied van kwaliteit of samenwerking uitblijft. Niet omdat professionals niet willen leren, maar omdat leren losstaat van de manier waarop het werk is ingericht. Zonder ruimte, duidelijke prioriteiten en gezamenlijk eigenaarschap blijft leren 'extra'.

Gedrag verandert waar het werk strategie weerspiegelt

Gedragverandering ontstaat zelden in een training. Deze komt pas op gang wanneer strategische keuzes voelbaar worden in het dagelijks werk. Op dat moment wordt duidelijk welk gedrag er nodig is om het werk goed te doen. Dat heeft niet alleen effect op de kwaliteit van het werk, maar ook op de betrokkenheid van medewerkers. Professionals willen betekenisvol bijdragen en impact maken. Wanneer zij zien dat hun handelen direct bijdraagt aan het realiseren van organisatiedoelen, groeit het gevoel van waarde en eigenaarschap. Impact voor de organisatie en betekenis voor medewerkers versterken elkaar. Leren wordt dan niet ervaren als verplichting, maar als een manier om zichtbaar van waarde te zijn.

Leren vraagt herinrichting van werk

De doorslaggevende factor is niet het leerprogramma, maar de inrichting van het werk. Rollen, verantwoordelijkheden en beslisruimte bepalen of leren betekenis krijgt. Zolang professionals worden opgeleid voor gedrag dat in de praktijk niet wordt gevraagd of gefaciliteerd, blijft impact uit. Bij technologiebedrijven als ASML is deze samenhang expliciet. De complexiteit van het werk vraagt om continu leren, maar vooral ook om heldere rolverdeling, eigenaarschap en samenwerking in multidisciplinaire teams. Ontwikkeling is daar direct verbonden met het kunnen realiseren van technologische en organisatorische doelen. Leren ondersteunt het werk, in plaats van daarbij op te tellen als extra activiteit.

Waar impact en leren elkaar raken

In organisaties waar impact en leren samenkomen, verandert de betekenis van leren. Het wordt scherper, concreter en soms ongemakkelijker. Niet alles kan, niet alles hoeft. Ontwikkeling richt zich op wat nodig is om het werk beter te doen, niet op wat wenselijk klinkt. Dat betekent dat L&D-professionals niet gaan rennen om een e-learning te ontwikkelen, maar zich steeds meer in de business begeven. Ze starten bij de vraag wat er in het werk wringt, welke doelen er niet worden gehaald en welk handelen dat veroorzaakt. Pas daarna volgt de vervolgvraag: is een training of programma hier het juiste middel, of vraagt dit om andere keuzes aangaande de inhoud, inrichting of aansturing van het werk? Met deze vragen krijgt leren strategische waarde.

Ze leggen bloot waar ambities niet stroken met de dagelijkse inrichting van het werk. Zulke discrepanties zijn geen probleem dat moet worden gladgestreken, maar het vertrekpunt voor echte ontwikkeling in organisaties.

De meetlat verschuift

Wanneer leren op deze manier wordt ingebed, verschuift ook de manier van meten. Niet het aantal trainingen telt, maar de vraag of het werk aantoonbaar beter wordt uitgevoerd. Of besluiten scherper zijn, samenwerking effectiever en resultaten zichtbaarder. Leren en ontwikkelen bewijst zijn waarde niet in programma's, maar in de mate waarin organisaties hun strategische doelen daadwerkelijk beter weten te realiseren. Als leren daar niet aan bijdraagt, is het geen strategisch instrument, hoe goed bedoeld ook.

Meer weten?

Meer weten over de wijze waarop leren en ontwikkelen kan bijdragen aan organisatieontwikkeling en veranderopgaven? Neem dan contact op met:



Chiara Kieft

Managing director adviesgroep People Services & Solutions

c.kieft@berenschot.nl

06 487 96 038



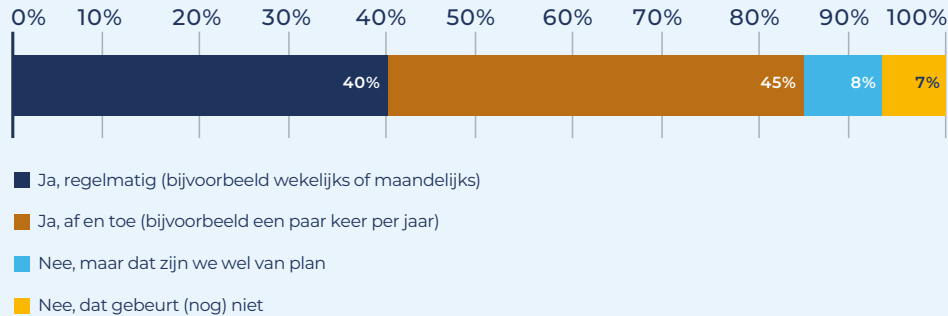


HOOFDSTUK 4

Vitaliteit en werkgeluk

Vitaliteit en werkgeluk raken direct aan het belangrijkste HR-thema van 2026: Inzetbaarheid, vitaliteit en verzuim staat dit jaar op de eerste plaats in de rangorde van HR-beleidsthema's. Daarmee zijn vitaliteit en werkgeluk niet langer een aanvullend welzijnsthema, maar wezenlijke aspecten van de manier waarop organisaties kijken naar inzetbaarheid, belastbaarheid en behoud van medewerkers. De uitkomsten van het onderzoek onderstrepen dat beeld. Van de respondenten geeft 40% aan dat hun organisatie regelmatig werkt aan vitaliteit en werkgeluk, terwijl 45% zegt dat dit af en toe gebeurt. Daarnaast geeft 8% aan dat de organisatie dit wel van plan is, maar hier nog niet mee is gestart, en zegt 7% dat hier nog niets mee gebeurt.

Werkt jouw organisatie structureel en actief aan vitaliteit en werkgeluk?



Figuur 6. Werken aan vitaliteit en werkgeluk

Dat betekent dat vitaliteit en werkgeluk in veel organisaties al nadrukkelijk op de agenda staan. Tegelijkertijd laat de verdeling ook zien dat de intensiteit van de aanpak verschilt. Voor een deel van de organisaties lijkt het onderwerp al redelijk ingebed in beleid en praktijk, terwijl het in andere organisaties nog vooral bestaat uit losse interventies of incidentele aandacht. Juist dat verschil maakt dit thema relevant: de urgentie is breed aanwezig, maar de mate van structurele verankering loopt nog uiteen.

De praktijk draait vooral om gezondheid, werkdruk en het goede gesprek

Wanneer we kijken naar de concrete invulling, valt op dat organisaties vitaliteit en werkgeluk vooral benaderen vanuit gezondheid, preventie en werkbeleving. Van de organisaties die actief zijn met dit thema werkt 63% aan beleid gericht op gezondheid en welzijn. Daarnaast noemt 62% het inventariseren en aanpakken van risico's op de werkvloer, geeft 58% aan dat er goede gesprekken over vitaliteit en werkplezier worden gevoerd, noemt 52% het investeren in programma's voor vitaliteit en energie, en geeft 51% aan dat de organisatie trainingen en voorlichting organiseert.

Dat beeld laat zien dat vitaliteit en werkgeluk in de praktijk nog sterk verbonden zijn aan preventie en gezondheidsbeleid. Tegelijkertijd is ook zichtbaar dat het thema breder wordt ingevuld dan alleen fysieke gezondheid. Het voeren van gesprekken over werkplezier en het investeren in energie en welzijn wijzen erop dat organisaties steeds vaker proberen om niet alleen verzuim te beperken, maar ook de kwaliteit van de werkomgeving en de beleving van het werk te verbeteren. Daarmee beweegt het thema langzaam van een curatieve benadering naar een bredere visie op duurzame inzetbaarheid.

Het doel is vooral inzetbaarheid, motivatie en verzuimreductie

De motieven achter vitaliteit en werkgeluk maken goed duidelijk waarom het thema zo hoog op de agenda staat. Van de respondenten noemt 64% het vergroten van duurzame inzetbaarheid als belangrijk oogmerk. Daarnaast noemt 60% het versterken van betrokkenheid en motivatie, geeft 54% aan dat het gaat om het verminderen van verzuim, noemt 45% het bevorderen van een gezonde werkomgeving, en zegt 42% dat vitaliteit en werkgeluk bijdragen aan een positieve werkcultuur.

Deze combinatie van motieven is veelzeggend. Vitaliteit en werkgeluk worden niet alleen benaderd als welzijnsthema's, maar ook als middel om medewerkers duurzaam inzetbaar te houden en om uitval te beperken. Daarnaast is er duidelijk een culturele component zichtbaar: organisaties koppelen het thema ook aan motivatie, werkbeleving en de kwaliteit van de werkomgeving. Daarmee schuift vitaliteit en werkgeluk op van 'zorgen voor medewerkers' naar een veel breder vraagstuk over de manier waarop organisaties gezond, aantrekkelijk en toekomstbestendig blijven.

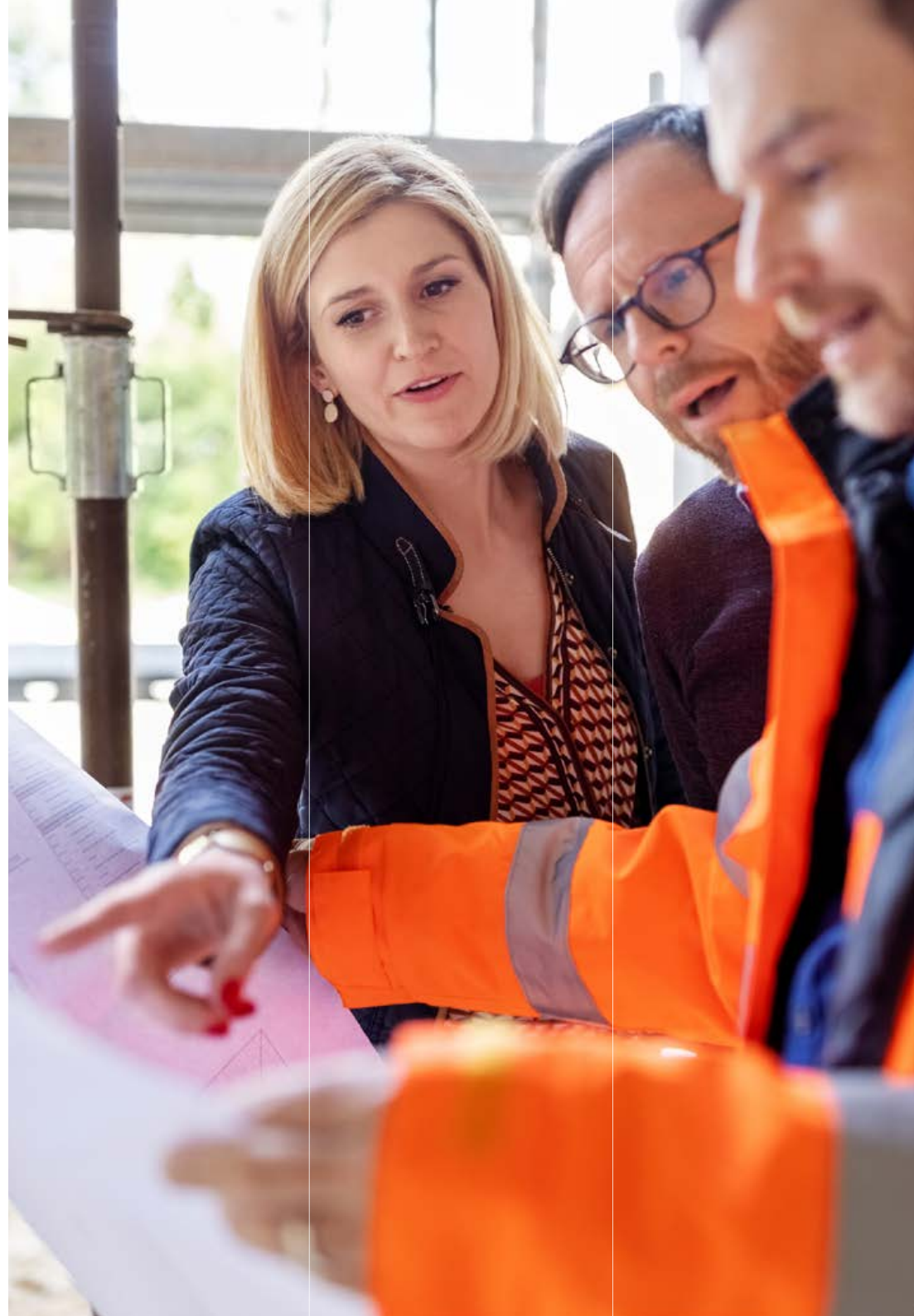




De aandacht verschuift van verzuim naar bredere werkbeleving

Juist dat bredere karakter is een van de interessantere bewegingen in dit onderzoek. Waar vitaliteit in veel organisaties traditioneel sterk verbonden was aan verzuim, arbobeleid en fysieke belastbaarheid, lijkt de benadering zich in 2026 langzaam te verbreden. De aanwezigheid van gesprekken over werkplezier, aandacht voor energie en een focus op positieve werkcultuur laten zien dat organisaties vitaliteit steeds vaker zien als iets dat verder gaat dan het voorkomen van uitval alleen.

Dat sluit goed aan bij de bredere ontwikkeling in het rapport: het behoud van medewerkers hangt niet alleen samen met gezondheid, maar ook met beleving, motivatie en de mate waarin medewerkers hun werk als houdbaar en betekenisvol ervaren. Vitaliteit en werkgeluk staan daarmee niet los van andere HR-thema's, maar raken direct aan de thema's Inzetbaarheid, Employee experience en het vermogen van organisaties om mensen duurzaam aan zich te binden.



Vitaliteit en werkgeluk als structurele opgave

Alles bij elkaar laat dit hoofdstuk zien dat vitaliteit en werkgeluk in 2026 stevig zijn opgeschoven richting de kern van goed werkgeverschap. Veel organisaties werken hier al actief aan en de koppeling met duurzame inzetbaarheid, motivatie en verzuimreductie is duidelijk. Tegelijkertijd laat het onderzoek ook zien dat de aanpak nog niet overal even structureel of strategisch is uitgewerkt. Tussen incidentele interventies en een echt samenhangend vitaliteitsbeleid zit nog altijd een duidelijke ontwikkelstap.

Juist omdat inzetbaarheid, vitaliteit en verzuim dit jaar bovenaan de HR-agenda staan, is dat een relevant inzicht. Vitaliteit en werkgeluk zijn niet langer alleen ondersteunend beleid, maar steeds meer een structurele opgave voor organisaties die hun medewerkers gezond, gemotiveerd en inzetbaar willen houden.

Medewerkersbeleving

Waar vitaliteit en werkgeluk vooral laten zien hoe organisaties werken aan belastbaarheid, gezondheid en werkplezier, verschuift in het volgende hoofdstuk de aandacht naar de bredere medewerkersbeleving. Daarin staat centraal hoe organisaties employee experience vormgeven en hoe die samenhangt met behoud, betrokkenheid en de kwaliteit van werk.

Meer weten?

Meer weten over het komen tot een samenhangend beleid op het gebied van vitaliteit en werkgeluk? Neem dan contact op met:



Pascale Meussen

teamlead bij Berenschot

p.meussen@berenschot.nl

06 150 147 45

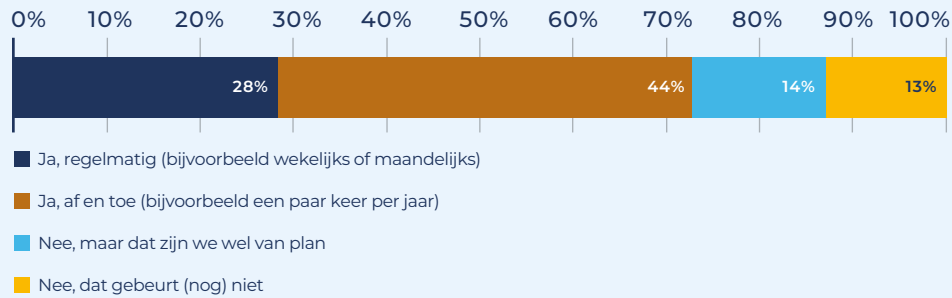


HOOFDSTUK 5

Employee experience

De opkomst van medewerkerstevredenheid en de medewerkersbeleving zet door. Employee experience krijgt in veel organisaties een steeds duidelijkere plek binnen het HR-beleid. Uit het onderzoek blijkt dat 28% van de respondenten aangeeft dat hun organisatie regelmatig werkt aan employee experience, terwijl 44% zegt dat dit af en toe gebeurt. Daarnaast geeft 14% aan dat de organisatie hier wel plannen voor heeft, maar nog niet is gestart, en zegt 13% dat dit nog niet gebeurt. Daarmee is employee experience voor een grote groep organisaties geen nieuw begrip meer, maar wel een thema dat zich nog in verschillende ontwikkelfasen bevindt.

Werkt jouw organisatie structureel en actief aan employee experience?



Figuur 7. Werken aan employee experience

Het grote belang van medewerkerstevredenheid is geen recent gedachtegoed. Nieuw is echter wel de expliciete aandacht voor het in kaart brengen van de ervaringen van zowel instromende als uitstromende medewerkers. Medewerkschap wordt steeds minder beschouwd als een vaste status en steeds meer als een aaneenschakeling van ervaringen gedurende de gehele medewerkersreis.

Deze ontwikkeling vraagt om een dynamische benadering van personeelsbeleid. Organisaties hebben in toenemende mate oog voor veranderende behoeften, verwachtingen en drijfveren van medewerkers. Dit vraagt om een adaptief beleidskader dat meebeweegt met deze ontwikkelingen en gericht is op duurzame inzetbaarheid en optimale bijdrage van medewerkers.

In dat licht is 'employee experience' in veel organisaties verschoven van een relatief abstract begrip naar een concretere managementopgave. Tegelijkertijd is deze benadering nog niet overal stevig verankerd. Voor een deel van de organisaties maakt medewerkersbeleving inmiddels integraal onderdeel uit van de manier waarop zij sturen op instroom, behoud en werkcultuur. Voor een ander deel is het vooral een erkend aandachtspunt, waarvan de waarde wordt onderkend, maar dat nog niet systematisch is uitgewerkt of vertaald naar samenhangend beleid.



De praktijk zit vooral in signalen ophalen, meten en verbeteren



Wanneer we kijken naar de initiatieven die organisaties nemen, valt op dat employee experience in de praktijk vooral begint met meten, onboarding en het ophalen van signalen. Van de organisaties die met employee experience bezig zijn, zet 78% medewerkerstevredenheidsonderzoek of pulsemetingen in.

Vrijwel even vaak wordt een verbeterde onboarding genoemd (78%). Daarnaast noemt 53% buddy- of mentorschap, geeft 49% aan actief inzichten op te halen bij medewerkers, noemt 38% het omzetten van feedback in acties en terugkoppeling, en zegt 32% dat de employee journey in kaart is gebracht of verbeterd. Het vaststellen of aanscherpen van de employee value proposition komt met 16% duidelijk minder vaak voor.

Die combinatie van initiatieven laat goed zien hoe organisaties dit thema benaderen. Employee experience begint vaak bij luisteren, meten en signaleren, maar krijgt pas betekenis wanneer organisaties daar ook iets mee doen in de praktijk. Juist daarom zijn de onboarding, buddy-structuren en het actief ophalen van signalen zo relevant: ze laten zien dat medewerkerbeleving niet alleen een onderzoeksuitkomst is, maar ook een concrete ontwerpvrage voor de organisatie.

Welke onderstaande initiatieven zijn in het kader van employee experience binnen jouw organisatie ondernomen?



Figuur 8. Initiatieven employee experience

Employee experience wordt vooral verbonden aan cultuur en behoud



De belangrijkste motieven achter employee experience laten zien dat organisaties dit thema vooral koppelen aan cultuur en behoud. Van de respondenten noemt 56% het verbeteren van bedrijfscultuur en interne samenwerking als belangrijk oogmerk. Daarnaast noemt 53% het verbeteren van behoud van talent, zegt 32% dat employee experience helpt om duurzame inzetbaarheid te vergroten, noemt eveneens 32% het inspelen op de krappe arbeidsmarkt, en geeft 24% aan dat het thema vooral gericht is op het verbeteren van motivatie.



Dat maakt duidelijk dat employee experience in de praktijk veel meer is dan tevredenheid alleen. Organisaties gebruiken het thema om grip te krijgen op vragen als: hoe blijven mensen verbonden, hoe versterk je samenwerking, en hoe zorg je dat medewerkers bij jouw organisatie willen blijven als de arbeidsmarkt krap is? Daarmee raakt employee experience niet alleen aan beleving, maar ook aan organisatiecultuur, aantrekkelijkheid als werkgever en het vermogen om mensen duurzaam vast te houden.

De medewerkerbeleving wordt steeds meer een organisatievraagstuk

Juist die bredere betekenis maakt employee experience inhoudelijk interessant. Het thema beweegt zich duidelijk weg van een smalle focus op medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) en schuift op naar de vraag hoe medewerkers hun hele reis door de organisatie ervaren: van onboarding en samenwerking tot feedback, leiderschap en werkprocessen. De nadruk op MTO, onboarding, buddy- of mentorschap en de medewerkersreis laat zien dat veel organisaties beseffen dat medewerkerbeleving niet vanzelf ontstaat, maar in hoge mate wordt gevormd door de inrichting van werk en organisatie.

Daarmee krijgt het thema Employee experience ook een duidelijke relatie met andere thema's in dit rapport. Het raakt aan vitaliteit en werkgeluk, omdat beleving samenhangt met welzijn en werkdruk. Het raakt aan arbeidsmarktcrapte, omdat een sterke medewerkerbeleving helpt bij retentie en aantrekkelijkheid als werkgever. En het raakt aan de thema's Leren en ontwikkelen en Performance management, omdat feedback, ontwikkelgesprekken en onboarding allemaal onderdeel zijn van de manier waarop medewerkers hun organisatie ervaren.

Niet alleen meten, maar ook uitvoeren

Alles bij elkaar laat dit hoofdstuk zien dat het thema Employee experience in 2026 duidelijk aan relevantie heeft gewonnen.

Veel organisaties zijn ermee bezig, en de nadruk ligt sterk op het meten van de medewerkerbeleving, het verbeteren van de onboarding en het vertalen van signalen naar concrete actie. Tegelijkertijd maakt het onderzoek ook duidelijk dat de uitdaging juist in die laatste stap zit. Tussen het ophalen van beleving en het structureel verbeteren van de organisatie-ervaring zit nog een duidelijke ontwikkelruimte.

Juist daar ligt de kern van Employee experience als HR-thema. De grootste meerwaarde ontstaat niet wanneer organisaties alleen weten hoe medewerkers hun werk ervaren, maar wanneer zij die inzichten ook gebruiken om cultuur, samenwerking en werkprocessen daadwerkelijk te verbeteren. Employee experience is daarmee steeds minder een meetinstrument en steeds meer een manier om de organisatie bewust vorm te geven vanuit het perspectief van de medewerker.

Employee experience in de praktijk

Hoe het thema Employee experience in de praktijk tastbaar wordt, zien we vaak het duidelijkst in de eerste fasen van de medewerkersreis. Daarom zoomen we in de volgende bijdrage verder in op onboarding als concreet aangrijpingspunt voor medewerkerbeleving, betrokkenheid en behoud.

Meer weten?

Meer weten over het vormgeven van de employee experience in lijn met de missie, doelstellingen en kernwaarden van uw organisatie? Neem dan contact op met:



Arthur Claassen

senior managing consultant bij Berenschot.

a.claassen@berenschot.nl

06 203 17 293



Onboarding die de organisatie voelbaar maakt



Voor deze praktijkcase spraken we met Elly Hilhorst, die ten tijde van het interview werkzaam was als HR-directeur bij Mijzo. Binnenkort maakt zij de overstap naar Inluzio.



Elly Hilhorst
HR-directeur



Onboarding die de organisatie voelbaar maakt


Bij Mijzo begint goed werkgeverschap niet pas bij behoud of verzuim, maar al op het moment dat (en voordat) een nieuwe medewerker binnenkomt. Juist in die eerste periode wordt duidelijk wat voor organisatie Mijzo wil zijn, hoe er naar zorg wordt gekeken en wat er van medewerkers wordt verwacht. Onboarding is daarom geen administratief sluitstuk van werving, maar een eerste en bewuste stap in de employee experience.

Elly Hilhorst, HR-directeur van Mijzo, brengt daarin een duidelijke visie mee. Na een loopbaan in het bedrijfsleven stapte zij ruim vijf jaar geleden over naar de zorg. Die overstap koos zij bewust: juist in de zorg valt veel te veranderen en te ontwikkelen. Binnen Mijzo vertaalt zich dat in werkgeverschap dat sterk leunt op aandacht, ruimte en maatwerk. Niet regels of protocollen staan voorop, maar de vraag wat medewerkers nodig hebben om hun werk goed en met plezier te kunnen doen.




Die visie werd extra relevant toen Mijzo ontstond uit een fusie van drie organisaties, elk met een eigen onboardingproces. Tegelijkertijd werkte de organisatie aan een nieuwe strategie en een andere visie op zorg, met daarin een centrale beweging van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat'. Medewerkers nemen niet vanzelfsprekend alles over van cliënten, maar helpen hen zo lang mogelijk zelf de regie te houden.

De onboarding werd ineens meer dan een introductie: het werd een middel om nieuwe medewerkers meteen te laten ervaren waar Mijzo voor staat.



Mijzo bracht die boodschap eerst letterlijk over de Bühne. Een combinatie van theatershow en talkshow maakte de nieuwe visie tastbaar. Met behulp van een illusionist en later een theatergroep kwamen herkenbare zorgsituaties tot leven, waarna zorgprofessionals, leidinggevenden en bestuurders daarover in gesprek gingen. Die opzet werkte inhoudelijk goed, maar vroeg ook veel van medewerkers: zij moesten naar een centrale locatie reizen. Juist voor zorgmedewerkers, die vaak dichtbij huis werken, bleek dat een grotere drempel dan gedacht.



Daarom draaide Mijzo het om: als medewerkers niet makkelijk naar de onboarding kunnen komen, dan komt de onboarding naar hen toe. Zo ontstond het idee van een mobiele escaperoom in een trailer, die langs locaties reist. Daarin staat de zogenoemde 'schijf van vijf van de zorg' centraal: eerst kijken wat een cliënt nog zelf wil en kan, dan hoe technologie kan ondersteunen, vervolgens wat de naasten kunnen doen, welke rol het sociaal netwerk kan spelen en pas daarna wat de zorgprofessional kan doen. De visie van Mijzo wordt daarmee niet uitgelegd in een presentatie, maar beleefd in een concrete situatie.

"We konden het eigenlijk maar op één manier oplossen: door de onboarding te organiseren op de locatie zelf."

Nieuwe medewerkers stappen de trailer binnen in de keuken van een oudere dame die nog thuis woont, maar waar van alles mis dreigt te gaan. Via puzzels en opdrachten genereren de medewerkers codes waarmee ze ervoor zorgen dat deze cliënt zo lang mogelijk zelfstandig thuis kan blijven wonen. Onderweg maken zij kennis met technologie, cliëntsituaties, en keuzes aangaande de te bieden zorg. De tweede ruimte in de trailer bootst de situatie bij Mijzo op locatie na. En in de laatste fase volgt een debriefing met de teammanager, waarin niet alleen de inhoud, maar ook de samenwerking en de ervaring worden besproken. Daarmee wordt onboarding geen informatieoverdracht, maar een totaalbeleving waarin cultuur, gedrag, plezier en strategische bedoeling samenkomen.

Die trailer is niet het enige onderdeel van de onboarding. Nieuwe medewerkers krijgen al vóór hun start toegang tot de BijMijzo-app met informatie en modules, worden op de locatie gekoppeld aan een buddy en volgen daarnaast een lokaal inwerkprogramma. De onboarding bestaat daarmee uit meerdere lagen: informatie, beleving, begeleiding en inbedding in de praktijk. Precies daardoor sluit de aanpak aan op een bredere visie op employee experience, waarin de eerste ervaring van medewerkers meteen laat invoelen hoe de organisatie werkt.

De eerste reacties zijn positief. In februari 2026 draaide Mijzo een proef met de eigen medewerkers, en sinds maart 2026 wordt de trailer ingezet voor nieuwe medewerkers. Op het moment van het interview lag de gemiddelde waardering op een 8. Daarmee laat Mijzo zien dat onboarding veel meer kan zijn dan een introductiedag of welkomstmap. Het kan een strategisch moment zijn waarop een organisatie haar cultuur en visie meteen tastbaar maakt.



Die actieve vorm van onboarding past bij een bredere manier van kijken naar goed werkgeverschap. Mijzo investeert ook in vitaliteit, professionele en persoonlijke ontwikkeling, werkgeluk en behoud, onder meer via een vitaalkalender, workshops, sportactiviteiten, ondersteuning op preventief en curatief vlak en pilots rond werkgeluk. De gedachte daarachter blijft steeds dezelfde: met plezier werken in de zorg!

"Mensen willen aandacht. Wat er ook speelt, het vraagt bijna altijd om aandacht – oprechte aandacht: een luisterend oor, een goed gesprek."

De case van Mijzo laat daarmee vooral zien dat iets als 'employee experience' niet abstract hoeft te blijven. Door onboarding actief, creatief en lokaal in te richten, maakt Mijzo meteen voelbaar wat voor werkgever het wil zijn. In een arbeidsmarkt waarin organisaties moeite hebben om mensen te vinden én te behouden, is dat geen bijzaak. Onboarding is een van de eerste momenten waarop een organisatie kan laten zien waar zij voor staat – en waarom medewerkers onderdeel willen worden van dat verhaal.



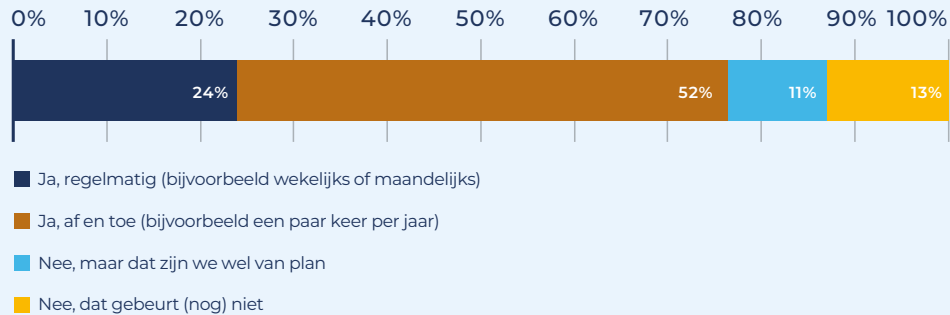
HOOFDSTUK 6

Performance- management

Van systeemvraag naar ontwikkelvraag. Performance-management is in veel organisaties aanwezig, maar de manier waarop dit wordt ingevuld verschilt sterk. Uit het onderzoek blijkt dat 24% van de respondenten aangeeft dat hun organisatie regelmatig werkt aan performancemanagement, terwijl 52% zegt dat dit af en toe gebeurt. Daarnaast geeft 11% aan dat de organisatie dit wel van plan is, maar hier nog niet mee is gestart, en zegt 13% dat hier nog niets mee gebeurt. Performancemanagement is daarmee voor een grote groep organisaties onderdeel van de HR-praktijk, maar niet overall even stevig verankerd.



Werkt jouw organisatie structureel en actief aan performance management?



Figuur 9. Werken aan performance management

Dat beeld past bij de bredere ontwikkeling die in veel organisaties zichtbaar is. Performancemanagement is zelden helemaal afwezig, maar het heeft ook lang niet overal de status van een doorlopend en strategisch ingericht proces. In veel organisaties lijkt het eerder een terugkerend onderdeel van de gesprekscyclus dan een breed gedragen sturingsfilosofie. Juist daardoor is het interessant om niet alleen te kijken in hoeverre organisaties aan dit thema werken, maar vooral waarvoor zij dit inzetten.

De vaste gesprekkencyclus is breed ingeburgerd

De basis van performancemanagement ligt in veel organisaties nog altijd bij de gesprekkencyclus. Van de respondenten geeft 74% aan dat de organisatie met een vaste gesprekkencyclus werkt. Daar staat tegenover dat 8% aangeeft dat er geen vaste cyclus is en dat 8% een andere of minder duidelijke invulling noemt. Dat wijst erop dat het klassieke ritme van voortgangs-, ontwikkel- en beoordelingsgesprekken nog altijd breed aanwezig is.

Tegelijkertijd zegt een vaste cyclus nog niet alles over de inhoud. De manier waarop die gesprekken worden gebruikt, lijkt steeds belangrijker te worden dan het systeem zelf. Waar performancemanagement vroeger vaak sterk werd geassocieerd met beoordeling en formele prestaties, laat het onderzoek zien dat de invulling in veel organisaties inmiddels breder is geworden. Het gesprek is vaker een combinatie van terugkijken, ontwikkelen en vooruitkijken.

In de meeste organisaties gaat het om ontwikkeling én performance

Dat bredere karakter komt ook terug in de vraag waar performancemanagement in de praktijk over gaat. Van de respondenten geeft 74% aan dat het in de organisatie gaat over zowel ontwikkeling als performance. Daarnaast zegt 14% dat het vooral over ontwikkeling gaat en noemt 4% expliciet alleen performance.

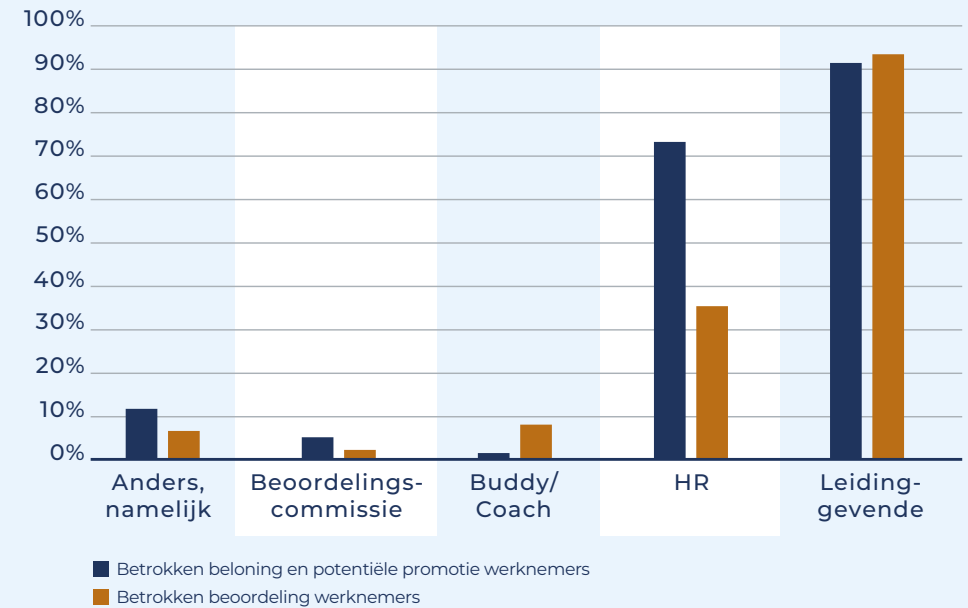
Dat is een relevante uitkomst, omdat dit laat zien dat performancemanagement in veel organisaties niet meer alleen draait om het beoordelen van output of het afrekenen op resultaten. Voor een meerderheid is het juist een gecombineerd gesprek geworden, waarin ontwikkeling, functioneren en voortgang samenkomen. Daarmee verschuift ook de betekenis van performancemanagement: van een instrument voor beoordeling naar een middel om medewerkers te begeleiden, richting te geven en prestaties te verbinden aan groei.

De nadruk ligt op continue ontwikkeling, talent en resultaten

De belangrijkste motieven achter performancemanagement laten goed zien waarom organisaties het thema blijven gebruiken. Van de respondenten noemt 59% continue feedback en ontwikkeling als belangrijk doel. Daarnaast noemt 46% talentontwikkeling en loopbaanondersteuning, noemt 43% het verbeteren van resultaten, geeft 38% aan dat performancemanagement helpt bij het verhogen van motivatie en betrokkenheid, en noemt 25% het waarborgen van een eerlijke beoordeling. Eveneens 25% noemt het verbeteren van productiviteit en efficiëntie.

Deze uitkomsten laten zien dat performancemanagement in de praktijk meerdere functies tegelijk vervult. Het is niet alleen een sturingsinstrument, maar ook een ontwikkelinstrument. Organisaties gebruiken het om medewerkers beter te begeleiden, om prestaties te verbeteren en om het gesprek over ontwikkeling structureel vorm te geven. Daarmee beweegt performancemanagement zich steeds meer in de richting van een breder organisatiemechanisme waarin resultaten, ontwikkeling en betrokkenheid met elkaar verbonden raken.

De leidinggevende altijd betrokken, HR ondersteunt of bewaakt



Figuur 10. Rollen bij performancemanagement

Ook in de uitvoering blijft de rolverdeling betrekkelijk klassiek. Bij de beoordeling van medewerkers speelt de leidinggevende in verreweg de meeste organisaties de centrale rol; 93% van de respondenten noemt de leidinggevende als betrokkene. HR wordt in dit proces door 35% genoemd. Bij beloning en promotie blijft de leidinggevende eveneens dominant (92%), maar hier is HR veel vaker betrokken: 73% noemt HR als actor in dit proces.

Dat laat zien dat performancemanagement in veel organisaties nog altijd stevig is ingebed in de relatie tussen medewerker en leidinggevende, terwijl HR vooral een begeleidende, adviserende of bewakende rol vervult – zeker als het gaat om beloning, promotie en consistentie van de besluitvorming.



Van beoordelingsinstrument naar ontwikkelmechanisme



Alles bij elkaar laat dit hoofdstuk zien dat performance-management in 2026 nog altijd een stevig onderdeel vormt van het HR-instrumentarium, maar wel in veranderde vorm. Veel organisaties werken ermee: de vaste gesprekkencyclus is breed ingeburgerd, en in de meeste gevallen gaat het inmiddels over zowel ontwikkeling als performance. Daarmee lijkt het klassieke beoordelingssysteem in veel organisaties op te schuiven naar een bredere ontwikkelbenadering.



Tegelijkertijd laat het onderzoek ook zien dat de verdere ontwikkeling van performancemanagement nog niet vanzelf gaat. Tussen het voeren van gesprekken en het echt strategisch inzetten van performancemanagement ligt nog een duidelijke stap. Juist die beweging – van formeel systeem naar betekenisvol ontwikkelmechanisme – lijkt voor de komende jaren de belangrijkste opgave.

Performancemanagement in de praktijk

De manier waarop organisaties performancemanagement zo inrichten dat dit niet alleen gaat om beoordelen, maar ook richting geeft aan organisatieontwikkeling, verschilt sterk. In de volgende bijdrage laten we zien hoe dat in de praktijk vorm kan krijgen.

Meer weten?

Meer weten over de wijze waarop de performancemanagementcyclus kan bijdragen aan organisatieontwikkeling? Neem dan contact op met:



Aafke van den Borne

teamlead bij Berenschot

a.vandenborne@berenschot.nl

06 146 84 952

Performancemanagement: katalysator voor organisatieontwikkeling bij ARAG



ARAG is een onafhankelijke juridische probleemoplosser en rechtsbijstandverzekeraar die particulieren en ondernemers helpt bij het voorkomen en oplossen van juridische conflicten. Wij spraken met Joost Kleinen en Sandra Bonestroo over de manier waarop zij de performancemanagementcyclus hebben ingericht en deze cyclus hebben gebruikt als katalysator voor organisatieontwikkeling.



Joost Kleinen
HR-manager



Sandra Bonestroo
HR Business Partner

Toenemende juridisering van de samenleving, veranderende verwachtingen van klanten en de opkomst van AI en digitalisering vragen om een wendbare organisatie die gericht is op leren en ontwikkelen. Net als het aantrekken en behouden van de nieuwe generatie, die veelal kiest voor een organisatie waarin zij zich kan ontwikkelen. Om die reden koos ARAG ervoor om kritisch te kijken naar de performance-managementcyclus.

Het was duidelijk dat het anders moest

De bestaande cyclus sloot onvoldoende aan bij de strategische ambities én bij wat medewerkers nodig hadden in hun dagelijks werk. Joost: 'We hadden een klassiek model. Een planningsgesprek, een tussenbeoordeling en een eindbeoordeling. Tijdens deze gesprekken werd er vooral teruggekeken en er was weinig ruimte voor dialoog.' Dit werd door zowel leidinggevenden als medewerkers veelal gezien als een 'administratief moetje'. 'Dit gaf ons niet de inzichten die we nodig hadden om aansluiting te vinden bij alle ontwikkelingen in de markt en het creëren van een resultaatgerichte cultuur. Het was duidelijk dat het anders moest,' aldus Joost.

Van beoordeling naar continue feedback

ARAG zocht naar een fundamentele herziening van het proces, waarin niet langer de beoordeling centraal staat, maar waarin een continue dialoog tot stand komt over persoonlijke ontwikkeling in relatie tot organisatiedoelstellingen, met ruimte voor ontwikkelwensen, ambities en doorgroeimogelijkheden. Zowel leidinggevenden als medewerkers zijn intensief betrokken bij de totstandkoming van het performancemanagementproces.

‘In de nieuwe situatie hebben medewerkers om de vier weken een check-in met hun leidinggevende. Daarin wordt vooral samen vooruitgekeken: hoe gaat het, waar staan we, wat heb je nodig? Daarnaast maken minimaal twee ontwikkelgesprekken per jaar over ontwikkelwensen, ambities en doorgroeimogelijkheden onderdeel uit van het proces,’ vertelt Sandra.



De overgang naar een ontwikkelgerichte benadering vroeg om een flinke cultuuromslag van leidinggevenden en medewerkers. Van zowel medewerkers als leidinggevenden wordt in deze methodiek een actieve houding verwacht. Daarin wordt van medewerkers verwacht zelf de regie te pakken in hun ontwikkeling. Leidinggevenden hebben daarbij een coachende rol. Medewerkers en leidinggevenden hebben dat vooral in de praktijk ervaren. Sandra: ‘Op een gegeven moment zijn we het simpelweg gewoon gaan doen. We zijn met elkaar gaan leren om die gesprekken te voeren. Dat is een waardevol proces. Zo hebben we die hele cyclus met elkaar doorleefd, bijgesteld en getoetst. Dit proces blijven we continueren.’



Al snel merkte ARAG dat het loslaten van de traditionele beoordelingsmomenten ruimte gaf voor echte gesprekken. Het gaf de mogelijkheid om performancemanagement te normaliseren als onderdeel van het dagelijks werk, in plaats van een jaarlijks HR-ritueel.

De rol van leiderschap

Voor Joost en Sandra is de rol van leidinggevenden in dit proces cruciaal. Zij werden mede-eigenaar van het proces. Dat vraagt vooral om begeleiding en vertrouwen, niet om instructies en controle. Joost: ‘Ons leiderschapsprogramma sluit hier goed op aan. Zo zijn leidinggevenden getraind in gespreksvaardigheden en het geven van feedback. Zij kregen concrete handvatten voor het voeren van ontwikkelgerichte gesprekken, waardoor de kwaliteit en diepgang van die gesprekken toenamen. Ze leerden niet alleen wat er besproken moest worden, maar ook hoe en waarom.’

Sandra vult aan: ‘Voor leidinggevenden en medewerkers was dat best even zoeken. Zij vroegen zich af: hoezo moeten we nu elke vier weken een gesprek voeren en waarom moeten er apart ontwikkelgesprekken worden gevoerd? Toch zien zij nu ook de meerwaarde van de vernieuwde cyclus. Zo worden bijvoorbeeld de vierwekelijkse check-ins als waardevol ervaren en de eindejaarsgesprekken als minder intensief. Dat is voor medewerkers ook geen verrassing meer; daar is immers al gedurende het hele jaar over gesproken.’

"Op een gegeven moment zijn we het simpelweg gewoon gaan doen. We zijn met elkaar gaan leren om die gesprekken te voeren."

Sandra Bonestroo

Managementreview

Om het proces te faciliteren maakt ARAG gebruik van digitale tooling. Joost: ‘Zowel leidinggevenden als medewerkers hebben toegang tot dit systeem, waarin ontwikkeldoelen, resultaatafspraken en de voortgang worden vastgelegd. Het biedt structuur en houvast. Dit maakt het proces voor iedereen eenvoudig en transparant.’

Het systeem maakt het bovendien makkelijk om de managementreview op te stellen. ‘Alle leidinggevenden vullen een talentreview in over hun medewerkers. Zo krijgen we ook een goed beeld van waar we staan als organisatie, welke risicogroepen er zijn en welke talent gaps er dreigen,’ vertelt Joost. ‘Ook geeft dit waardevolle informatie over individuele ontwikkelgesprekken’, vult Sandra aan.

Belonen als spiegel van waardering

Naast de gespreksmethodiek is ook de beloningsmethodiek gewijzigd. Daarin is beloning gebaseerd op impact en prestatie en losgekoppeld van ontwikkeling. Beloning vindt plaats via een vaste stap waarbij het uitgangspunt is dat medewerkers voldoen aan de vooraf gestelde prestatiedoelen. Deze worden gedurende het jaar gevolgd en besproken tijdens de check-in gesprekken. Indien bijsturing gedurende het jaar niet het gewenste resultaat oplevert vindt geen verhoging plaats van het salaris. Joost: 'Door te investeren in de gesprekscultuur, is er een gemeenschappelijke taal ontstaan over wat goed presteren en groeien betekent. Dat maakte het gesprek over belonen transparanter én inhoudelijker'. Sandra: 'Voor ons betekent dit dat we minder hoeven uit te leggen hoe het systeem werkt. We kunnen ons toeleggen op het faciliteren van het gesprek tussen medewerker en leidinggevende.'

"Het is geen project dat je even af kunt vinken."

Joost Kleinen

Naar een skills-based organisatie

De volgende stap voor ARAG is het implementeren van een skills-based functiehuis, waarin rollen en competenties centraal staan in plaats van klassieke functiebeschrijvingen. Dit rollenmodel maakt het eenvoudiger om het gesprek over ontwikkeling te voeren en beter in te spelen op een veranderende vraag vanuit de organisatie. Daarbij staan functies minder centraal. De nadruk ligt op wat medewerkers kunnen, wat ze willen leren en waar zij het meest kunnen bijdragen.

Van de gebaande paden

Opvallend aan de aanpak van ARAG is de gekozen volgorde: eerst het performanceproces en de beloningsstructuur en pas als laatste het functiehuis. Waar veel organisaties starten met de norm (het functiehuis), koos ARAG voor een andere route.

Door het gesprek over performance en ontwikkeling goed neer te zetten en beloning aan te laten sluiten op gewenst gedrag en bijdrage werd het functiehuis geen keurslijf, maar een ondersteunend kader voor het voeren van het goede gesprek over presteren en ontwikkelen.

Een continue reis

Joost adviseert organisaties die voor een soortgelijke uitdaging staan steeds de strategische doelstellingen voor ogen te houden: 'Als je dit proces koppelt aan waar je als organisatie naartoe wilt, krijg je het ook echt voor elkaar.' Verder staat of valt het implementeren van dergelijke processen met de overtuiging dat het om een langdurige verandering gaat en dat het een continu proces is dat tijd kost. Joost: 'Het is geen project dat je even af kunt vinken.'

'Het traject is best intensief en vraagt om doorzettingsvermogen. Soms is het leuk en soms is het wat minder leuk. Maar juist door vast te houden aan het strategisch belang, stapje voor stapje vooruitgang te boeken en in gesprek te blijven, kom je verder.' Sandra Bonestroo

In Berenschot hebben Joost en Sandra een deskundige begeleider gevonden die de interne organisatie in haar kracht zet. Joost: 'De adviseurs bij Berenschot zijn deskundig, behouden het totaaloverzicht en bewaken de grote lijn. Ze stellen zich op als sparringpartner. Geen opgelegde adviezen, maar wel denken vanuit integrale kaders. Dat is heel fijn.'



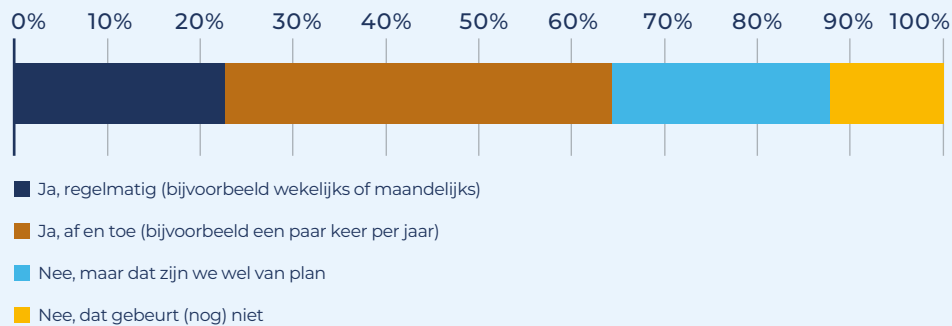


HOOFDSTUK 7

Strategische personeelsplanning

Van verdiepend thema naar topprioriteit. Strategische personeelsplanning (SPP) is in 2026 nadrukkelijk doorgedrongen tot de top van de HR-agenda. In de rangorde van HR-beleidsthema's staat SPP dit jaar op de derde plaats. Daarmee behoort het niet langer tot de categorie 'belangrijk, maar voor later', maar tot de thema's die organisaties nu al als richtinggevend ervaren. Binnen openbaar bestuur en overheidsdiensten is die positie nog uitgesprokener: daar staat strategische personeelsplanning zelfs op nummer 1.

Werkt jouw organisatie structureel en actief aan strategische personeelsplanning (SPP)?



Figuur 11. Werken aan strategische personeelsplanning

Die hoge notering past goed bij de uitkomsten van dit onderzoek. Van de 516 respondenten die deze vraag hebben beantwoord, zegt 23% dat de organisatie regelmatig aan SPP werkt en 42% dat dit af en toe gebeurt. Samen betekent dit dat 64% van de organisaties al actief met strategische personeelsplanning bezig is. Tegelijkertijd geeft 23% aan hier wel plannen voor te hebben, maar nog niet gestart te zijn, en zegt 12% dat SPP binnen de organisatie nog helemaal niet gebeurt.

Het beeld dat hieruit naar voren komt is duidelijk: SPP wordt breed als relevant gezien, maar de mate waarin het al structureel deel uitmaakt van de sturing verschilt nog sterk. Voor veel organisaties is het belang van vooruitkijken dus evident, terwijl de praktische inbedding nog in ontwikkeling is.

De basis staat, maar de verankering kan sterker

Waar organisaties actief met SPP bezig zijn, ligt de nadruk vooral op het opbouwen van inzicht. Het meest genoemde initiatief is het in kaart brengen van de huidige en toekomstige personeelsbehoefte; dit gebeurt bij 85% van de organisaties die met SPP werken (280 organisaties). Daarnaast noemt 52% het uitvoeren van scenario-analyses, bijvoorbeeld rond uitstroom of vergrijzing, en 51% het analyseren van de skills en competenties van huidige medewerkers. Ook het opstellen van strategische of tactische personeelsplannen komt relatief vaak voor (45%).

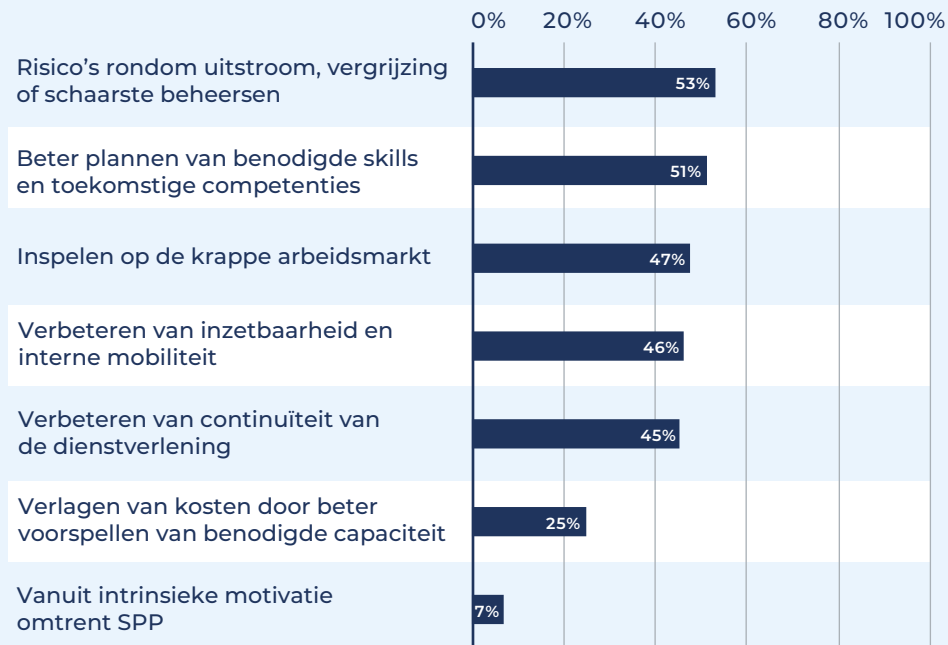
Minder vaak zien we dat SPP al expliciet is gekoppeld aan andere organisatieprocessen. Zo verbindt 38% strategische personeelsplanning aan werving, mobiliteit en interne doorstroom, 34% aan begroting en financiële planning en 31% aan de monitoring en periodieke bijstelling van het strategische HR-plan. Dat verschil is veelzeggend. In veel organisaties is SPP inmiddels dus meer dan een eerste gedachte-exercitie, maar nog niet overall een volledig ingebed stuurinstrument. De nadruk ligt vaak nog op analyseren en vooruitdenken; de stap naar structureel vooruitsturen is nog niet altijd gezet.

SPP is vooral een antwoord op schaarste, uitstroom en veranderende skills

De belangrijkste drijfveren achter SPP laten goed zien waarom het onderwerp zo hoog op de agenda staat. Het vaakst genoemd wordt het beheersen van risico's rondom uitstroom, vergrijzing of schaarste; 53% van de respondenten noemt dit als belangrijk oogmerk. Vrijwel even vaak wordt het beter plannen van benodigde skills en toekomstige competenties genoemd (51%). Daarna volgen inspelen op de krappe arbeidsmarkt (47%), het verbeteren van inzetbaarheid en interne mobiliteit (46%) en het waarborgen van continuïteit van de dienstverlening (45%).



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



Figuur 12. Oogmerk strategische personeelsplanning

Opvallend is dat kostenverlaging duidelijk minder vaak als primaire drijfveer wordt genoemd (25%) en dat slechts 7% spreekt van een intrinsieke motivatie rondom SPP. Strategische personeelsplanning is dus geen doel op zichzelf, maar een antwoord op concrete risico's en vraagstukken die organisaties in hun dagelijkse praktijk voelen.

Daarmee verschuift SPP ook inhoudelijk. Het gaat steeds minder alleen om de vraag hoeveel mensen straks nodig zijn, en steeds meer om de vraag of organisaties in staat zijn om tijdig de juiste vaardigheden, mobiliteit en continuïteit te organiseren.

Vergrijzing en technologie zetten de toon

Dat strategische perspectief wordt ook zichtbaar in de ontwikkelingen die volgens respondenten het personeelsbeleid het meest beïnvloeden. Demografische ontwikkelingen, zoals vergrijzing en de krimp van de beroepsbevolking, worden het vaakst genoemd (59%). Kort daarachter volgt de technologische transformatie, digitalisering en de opkomst van AI of automatisering (53%). Ook sociaal-culturele ontwikkelingen, zoals veranderende waarden rond welzijn, inclusie en duurzaamheid, spelen voor een grote groep organisaties mee (41%), net als politiek-juridische complexiteit (32%).

Juist die combinatie maakt duidelijk waarom SPP aan gewicht wint. Organisaties kijken niet alleen vooruit omdat er een tekort aan mensen is, maar ook omdat het werk zelf verandert door technologische ontwikkeling, andere verwachtingen van medewerkers en de noodzaak om slimmer met inzetbaarheid en mobiliteit om te gaan.

AI wordt nog maar beperkt meegenomen in SPP

Hoewel technologie en AI vaak als belangrijke ontwikkeling worden genoemd, is de daadwerkelijke integratie van AI in strategische personeelsplanning nog beperkt. Van de respondenten die deze vervolgvraag hebben beantwoord zegt 12,9% dat AI al een belangrijk onderdeel is van de eigen SPP. Nog eens 25,9% geeft aan dat AI deels wordt meegenomen. Daar staat tegenover dat 56,9% zegt dat AI nog niet in de strategische personeelsplanning wordt meegenomen.

Dat is een interessante uitkomst. Veel organisaties herkennen kennelijk wel dat AI en digitalisering invloed hebben op werk, functies en benodigde competenties, maar hebben die ontwikkeling nog niet systematisch vertaald naar hun personeelsplanning. AI staat daarmee bij veel organisaties al op de radar, maar nog niet stevig in het stuurmodel.

Van vooruitkijken naar vooruitsturen

Strategische personeelsplanning heeft in 2026 zichtbaar aan betekenis gewonnen. Het onderwerp staat hoog op de HR-agenda en wordt vooral gevoed door zorgen over uitstroom, vergrijzing, krapte en veranderende eisen aan skills. Tegelijkertijd laat het onderzoek zien dat veel organisaties zich nog bevinden in een fase waarin SPP vooral draait om inzicht en verkenning. De volgende stap lijkt te liggen in het steviger verbinden van personeelsplanning aan mobiliteit, skills, financiële planning en technologische ontwikkeling.

Juist in die beweging, van vooruitkijken naar vooruitsturen, ligt de grootste meerwaarde van strategische personeelsplanning voor de komende jaren.

Strategische personeelsplanning in de praktijk

Hoe organisaties die stap in de praktijk zetten, verschilt sterk. In de volgende bijdrage laten we zien hoe strategische personeelsplanning binnen een concrete organisatiecontext wordt ingezet om toekomstige knelpunten niet alleen in beeld te brengen, maar ook te vertalen naar keuzes in capaciteit, ontwikkeling en organisatie-inrichting.

Meer weten?

Meer weten over de sturende kracht van strategische personeelsplanning? Neem dan contact op met:



Joris van Berckel

senior consultant bij Berenschot.

j.vanberckel@berenschot.nl

+31 6 82 09 58 20

Strategische personeelsplanning: meer dan vooruit rekenen



Bij de gemeente Noordoostpolder begint strategische personeelsplanning niet bij aantallen of bezetting, maar bij de vraag wat het werk in de toekomst vraagt van de organisatie en van haar medewerkers. Welk(e) kennis, competenties, houding en gedrag zijn nodig om de ambities van de gemeente waar te maken? Pas daarna komt de vraag in beeld hoeveel capaciteit daarvoor nodig is. Juist die volgorde geeft de aanpak in Noordoostpolder een ander karakter dan een klassieke formatieoefening.

Miranda de Wolff, manager Advies, werkt al zeventien jaar bij de gemeente en vervulde in die tijd verschillende functies en rollen. Vincent Boezen werkt bijna twee jaar bij de gemeente Noordoostpolder. Gemeente Noordoostpolder is een organisatie met korte lijnen, een informele cultuur en veel ruimte om werk, samenwerking en de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers en teams dicht bij de praktijk van inwoners te organiseren. Daardoor staat strategische personeelsplanning hier niet los van het dagelijkse werk, maar raakt het direct aan de vraag hoe de gemeente haar opgaven ook in de toekomst wil blijven uitvoeren.

SPP stond al op de agenda, maar vroeg om een stevigere strategische invulling. Daarom schakelde Noordoostpolder Berenschot in. Berenschot hielp bij de uitvoer van het vernieuwde raamwerk, de opbouw van het traject en bij de begeleiding van de gesprekken waarin management en HR samen vooruitkeken naar de toekomst van hun clusters. Die rol was niet gericht op het overnemen van de inhoud, maar op het structureren van het proces en het helpen voeren van het juiste gesprek: eerst over kwaliteit, daarna pas over aantallen.

“SPP is voor ons een belangrijke paraplu, omdat er zoveel HR-thema’s onder vallen.”

Miranda de Wolff

Die insteek ligt ook vast in het vernieuwde raamwerk. Daarin staat dat de gemeente ervoor wil zorgen dat zij nu en in de toekomst beschikt over de juiste personele kennis, vaardigheden en capaciteit, en het juiste gedrag om haar ambities waar te maken. De horizon ligt op minimaal vier jaar vooruit, aansluitend op de bestuurlijke periode, en waar nodig verder. De SPP vindt bovendien plaats op clusterniveau, juist omdat daar de impact van bijsturen het grootst is en de vraag naar toekomstige kwaliteit het scherpst zichtbaar wordt.

De kern van de aanpak is dat Noordoostpolder niet meteen praat over formatie, maar eerst kijkt naar de inhoud van het werk. Managementteams onderzoeken welke maatschappelijke, bestuurlijke, technologische en demografische ontwikkelingen op hun cluster afkomen. Wat verandert er in het werk? Welke taken verschuiven? Welke kennis en competenties worden belangrijker? En welk gedrag vraagt dat van medewerkers? Daarmee komt strategische personeelsplanning veel dichterbij organisatieontwikkeling te liggen.

In de praktijk betekende dit dat het management bewust loskwam van de dagelijkse praktijk. Niet de moeilijk vervulbare vacature of de werkdruk van deze week stond centraal, maar de vraag wat het cluster de komende jaren nodig heeft. In de eerste fase van het traject werd daarom gewerkt met onder meer DESTEP, organisatievisie, HR-data, MTO-uitkomsten en een aangepaste HR3P-methodiek. Daardoor ontstond een veel scherper beeld van de context waarin het werk zich ontwikkelt en van de kwaliteiten die daarvoor nodig zijn.



“Het gesprek voeren over dit soort onderwerpen en je even loskoppelen van de dagelijkse baan is ontzettend waardevol.”

Vincent Boezen

Die aanpak vroeg ook iets van de rolverdeling tussen HR en het lijnmanagement. HR faciliteerde het proces, bracht analyses en vragen in en hielp de gesprekken structureren. De inhoudelijke verantwoordelijkheid bleef echter nadrukkelijk bij het management en de teamleiders. In de gesprekken keken ze niet alleen naar hun huidige medewerkers, maar vooral naar de vraag wat de toekomst vraagt van hun cluster en hoe goed hun mensen daarop zijn toegerust.

Het effect van het traject bleef niet beperkt tot meer inzicht. De uitkomsten zijn in de bredere rapportage vertaald naar concrete thema's en sturingsknoppen voor de clusters. Daarmee laat Noordoostpolder zien dat kwalitatieve strategische personeelsplanning niet blijft hangen in analyse, maar ook richting geeft aan keuzes voor de toekomst. Juist doordat eerst is gekeken naar de inhoud van het werk en de ontwikkeling van mensen, ontstaat een stevigere basis voor vervolg. Daarbij is het belangrijk om ook vooraf afspraken te maken over borging, eigenaarschap en periodieke herijking, zodat de uitkomsten niet alleen inzicht geven, maar ook doorwerken in de verdere ontwikkeling van organisatie en HR-beleid.

Die meerwaarde reikt bovendien verder dan het clusterniveau. De gesprekken per cluster maken scherper welke kennis, competenties en ontwikkelvragen nodig zijn, en vormen daarmee ook een logisch vertrekpunt voor een organisatiebrede vervolgstap. In Noordoostpolder ligt de primaire focus van de SPP bewust op de clusters, maar de uitkomsten nodigen tegelijkertijd uit om ook op organisatieniveau te kijken naar samenhang, gedeelde opgaven en gezamenlijke keuzes. Die bredere slag hoeft niet volledig binnen de SPP zelf te vallen, maar is wel van groot belang om te bepalen welke thema's organisatiebreed aandacht vragen en waar een gezamenlijke koers nodig is. Zo ontstaat de stap van kwalitatieve analyse per cluster naar een bredere strategische HR- en organisatieagenda.

De case van Noordoostpolder maakt daarmee duidelijk dat strategische personeelsplanning veel meer kan zijn dan vooruit rekenen. Door eerst te kijken naar ontwikkelingen, gewenste kwaliteit en toekomstig vermogen wordt SPP een manier om tijdig het gesprek te voeren over wat de organisatie van medewerkers nodig heeft. Niet beginnen bij aantallen, maar bij kwaliteit – precies daarin schuilt de kracht van de aanpak in Noordoostpolder.



HOOFDSTUK 8

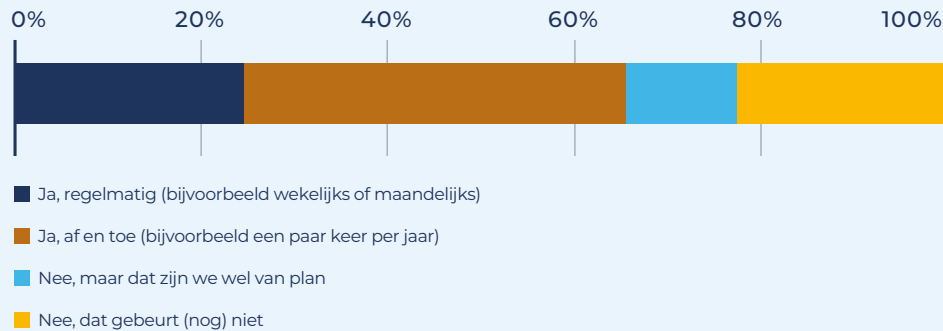
Diversiteit en inclusie

Diversiteit en inclusie zijn in veel organisaties zichtbaar op de HR-agenda, maar nog niet overal verankerd als structureel onderdeel van het HR-beleid. Een kwart van de respondenten (25%) geeft aan dat de organisatie hier regelmatig aan werkt, terwijl 41% zegt dit af en toe te doen. Daarnaast geeft 12% aan dat de organisatie wel van plan is om met diversiteit en inclusie aan de slag te gaan, maar hier nog niet mee is gestart. Tegelijkertijd zegt 22,5% dat er momenteel niet aan diversiteit en inclusie wordt gewerkt en dat dit ook niet op de planning staat.

Deze verdeling laat een gemengd beeld zien: veel organisaties besteden aandacht aan diversiteit en inclusie, maar de mate van structurele inbedding en borging verschilt sterk. Daarmee wijkt dit thema duidelijk af van hogergeplaatste HR-thema's, waar structurele aandacht vaker de norm is.



Werkt jouw organisatie structureel en actief aan diversiteit en inclusie?



Figuur 13. Werken aan diversiteit en inclusie.

Lage prioriteit ten opzichte van andere HR-thema's

Dat gemengde beeld sluit aan bij de positie van diversiteit en inclusie in de rangorde van HR-beleidsthema's. In 2026 staat het thema op plaats 15, aanzienlijk lager dan thema's als leren en ontwikkelen, vitaliteit en werkgeluk, en strategische personeelsplanning. Deze thema's worden door organisaties duidelijk vaker gezien als direct noodzakelijk voor inzetbaarheid, behoud en continuïteit.

De lage notering van diversiteit en inclusie suggereert dat veel organisaties hier bewust minder vaak voor kiezen als prioriteit. In een context van tijdsdruk, personeelskrapte en andere urgente vraagstukken verschuift de aandacht naar thema's die directer raken aan de dagelijkse bedrijfsvoering. Diversiteit en inclusie lijken daarbij vaker een onderwerp dat meebeweegt met beschikbare ruimte, in plaats van een vast onderdeel van de kernagenda.

De praktijk: intrinsieke motivatie leidend

De motieven om met diversiteit en inclusie aan de slag te gaan zijn divers, maar kennen een duidelijke rangorde. Veruit de belangrijkste drijfveer is intrinsieke motivatie: 66% van de respondenten noemt overtuiging rondom diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid als belangrijkste reden. Daarna volgen het versterken van het employer brand (32%), het verbeteren van prestaties van teams en afdelingen (31%), het verbeteren van de sfeer binnen de organisatie (27%) en het vergroten van motivatie en werknemersbetrokkenheid (27%). Ook SROI-verplichtingen (23%) en het vervullen van moeilijk vervulbare vacatures (24%) spelen voor een deel van de organisaties mee.

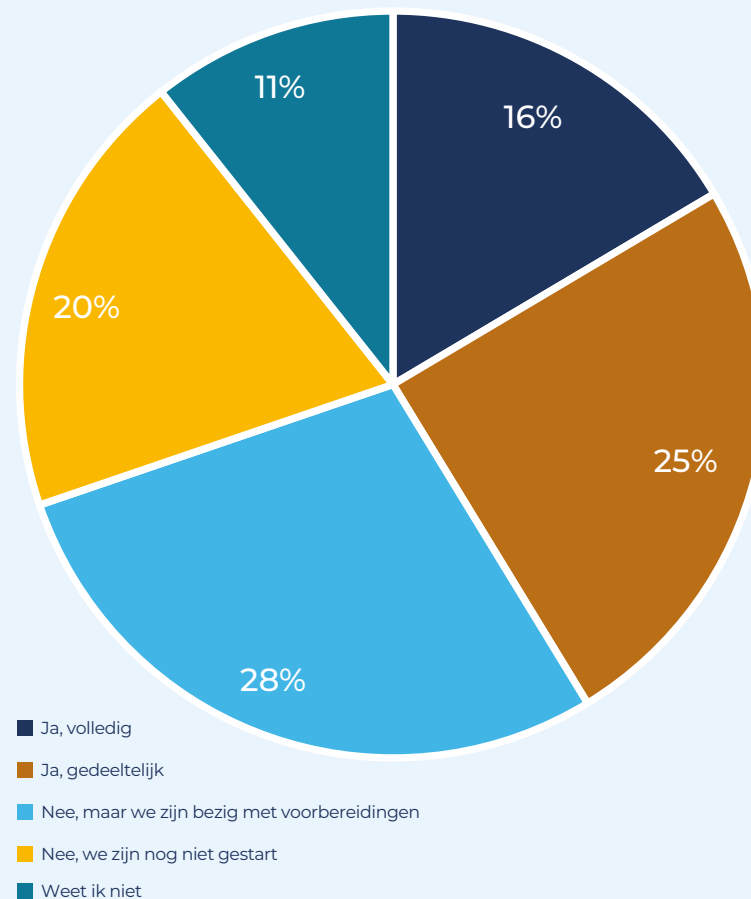
Dat is een relevante uitkomst. Diversiteit en inclusie worden dus niet uitsluitend gedreven door regelgeving of krapte op de arbeidsmarkt, maar in de eerste plaats door overtuiging. Tegelijkertijd laten de cijfers ook zien dat praktische en organisatiegerichte motieven nadrukkelijk meespelen. Daarmee beweegt het thema zich op het snijvlak van waarden en bedrijfsvoering: het gaat zowel om wat organisaties belangrijk vinden, als om wat zij nodig hebben om aantrekkelijk en effectief te blijven.

Loontransparantie brengt diversiteit en inclusie dichterbij concrete implementatie

Een belangrijk actueel component binnen dit thema is de stand van zaken rond de Wet loontransparantie. 16% van de respondenten geeft aan dat deze binnen de organisatie al volledig is geïmplementeerd, terwijl 25% zegt dat dit gedeeltelijk is gebeurd. Daarnaast geeft 28% aan dat de organisatie met voorbereidingen bezig is. Tegelijkertijd zegt 20% dat de organisatie hier nog niet mee is gestart, en geeft 11% aan dit niet te weten.

Deze cijfers maken duidelijk dat loontransparantie voor veel organisaties nog vooral een onderwerp in beweging is. De aandacht is zichtbaar toegenomen, maar de feitelijke implementatie is nog lang niet overal afgerond. Daarmee markeert loontransparantie een belangrijke verschuiving binnen het thema diversiteit en inclusie: van overtuiging en intentie naar concrete organisatorische consequenties. Juist op dit punt zal de komende jaren zichtbaar worden welke organisaties diversiteit en inclusie ook daadwerkelijk weten te vertalen naar processen, systemen en keuzes in beloning en doorgroei.

Is de nieuwe wet loontransparantie binnen jouw organisatie al geïmplementeerd (of deels)?



Figuur 14. Implementatie Wet loontransparantie

Van bewustwording naar verankering

Dit hoofdstuk laat zien dat 'diversiteit en inclusie' in 2026 voor veel organisaties een herkenbaar en relevant thema is, maar nog niet overal stevig is ingebed in beleid en praktijk. De nadruk ligt vaak op bewustwording, draagvlak en gerichte initiatieven, terwijl structurele implementatie nog in ontwikkeling is. De opkomst van loontransparantie maakt dat onderscheid scherper zichtbaar.

Juist daardoor lijkt de komende periode vooral in het teken te staan van een volgende stap: van aandacht en overtuiging naar daadwerkelijke verankering. Niet alleen in werving en selectie, maar ook in beloning, loopbaanpaden, cultuur en de manier waarop organisaties hun werkgeverschap vormgeven.

Arbeidsmarkt

Waar diversiteit en inclusie vooral laten zien hoe organisaties omgaan met gelijkwaardigheid, representatie en inclusiviteit, verschuift in het volgende hoofdstuk de aandacht naar een factor die voor vrijwel alle organisaties direct voelbaar is: arbeidsmarktkrapte en de manieren waarop organisaties daarop reageren.

Meer weten?

Meer weten over de kracht van diversiteit en inclusie bij organisatieontwikkeling? Neem dan contact op met:



Annet de Lange

senior managing consultant bij Berenschot en eigenaar van de leerstoel 'Duurzame inzetbaarheid op de Arbeidsmarkt' bij de Open Universiteit.

a.delange@berenschot.nl

06 82 06 98 65



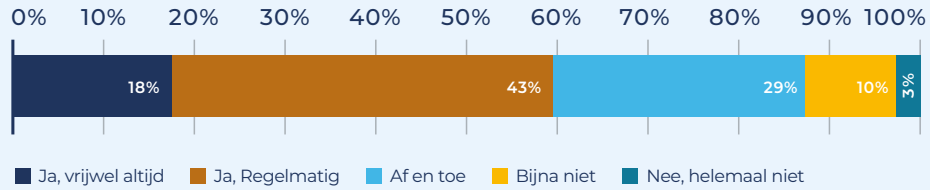


HOOFDSTUK 9

Arbeidsmarkt- krapte

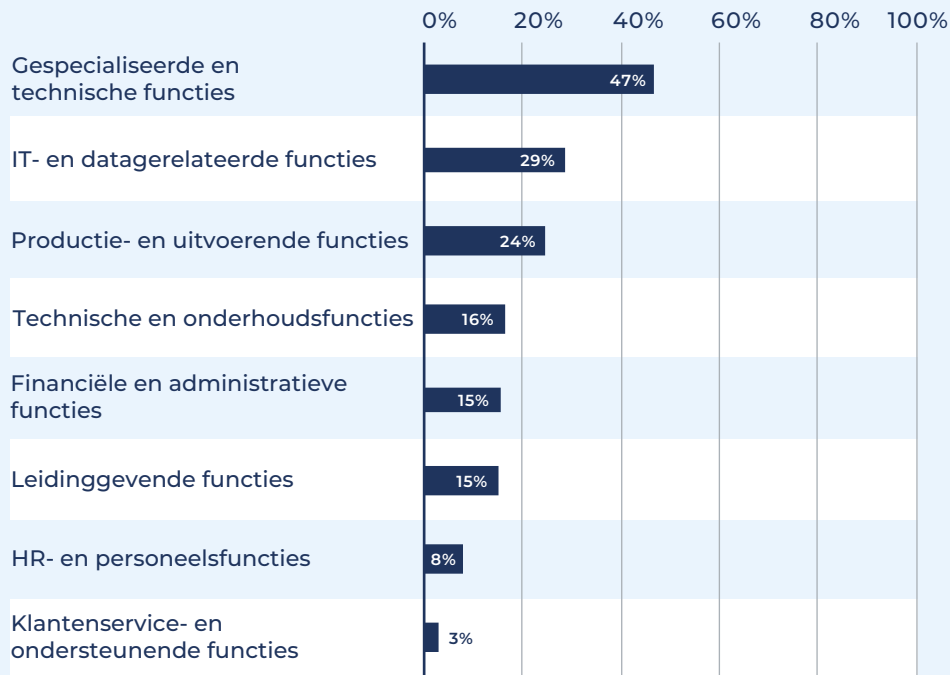
Arbeidsmarktkrapte blijft de context waarbinnen HR opereert. Arbeidsmarktkrapte is in 2026 geen afzonderlijk HR-thema in de ranking van beleidsthema's, maar vormt wel de context waarbinnen veel HR-keuzes worden gemaakt. Het thema komt in het onderzoek dan ook nadrukkelijk terug als een externe realiteit die doorwerkt in werving, ontwikkeling, behoud en organisatie-inrichting.

Ervaart jouw organisatie momenteel arbeidsmarktkrapte bij het vervullen van vacatures?



Figuur 15. Arbeidsmarktkrapte

Welke functies of functiegroepen zijn het moeilijkst om te vervullen?



Figuur 16. Moeilijk in te vullen functiegroepen

Die druk is voor veel organisaties nog altijd duidelijk voelbaar. 18% van de respondenten geeft aan dat de organisatie vrijwel altijd arbeidsmarktkrapte ervaart bij het vervullen van vacatures, 43% zegt dat dit regelmatig gebeurt en 29% ervaart dit af en toe. Slechts 10% geeft aan dat dit bijna niet voorkomt en 3% zegt helemaal geen arbeidsmarktkrapte te ervaren. Daarmee is krapte voor de grote meerderheid van de organisaties geen incidenteel probleem, maar een structurele factor in de bedrijfsvoering.

De krapte concentreert zich vooral rond specialistische functies

De arbeidsmarktkrapte raakt niet alle functiegroepen in gelijke mate. Het vaakst worden gespecialiseerde en technische functies genoemd als moeilijk vervulbaar; 47% van de respondenten noemt deze categorie. Daarnaast noemt 29% IT- en datagerelateerde functies, noemt 24% productie- en uitvoerende functies, en noemt 16% technische en onderhoudsfuncties. Ook leidinggevende functies en financiële en administratieve functies worden relatief vaak als lastig vervulbaar genoemd; beide door 15% van de respondenten.

Dat beeld maakt duidelijk dat de krapte zich vooral voordoet op plekken waar specifieke expertise, ervaring of schaars vakmanschap nodig zijn. Organisaties hebben dus niet alleen moeite om voldoende mensen te vinden, maar vooral om mensen te vinden met het juiste profiel. Daarmee verschuift arbeidsmarktkrapte van een puur kwantitatief vraagstuk naar een inhoudelijke vraag over vaardigheden, specialistische kennis en inzetbaarheid.

Opleiden en behouden zijn belangrijker dan alleen werven



De manier waarop organisaties op krapte reageren, laat zien dat de oplossing allang niet meer alleen in werving wordt gezocht. Het meest genoemde initiatief is het zelf (verder) opleiden van medewerkers; 67% van de respondenten noemt dit als maatregel. Daarnaast noemt 47% het verlagen van uitstroom door motivatie en werknemersbetrokkenheid te versterken, noemt 44% innovatieve wervingsstrategieën, noemt 33% het verbeteren van productiviteit en efficiëntie, en geeft 32% aan dat de organisatie inzet op AI, automatisering of digitalisering.



Die uitkomsten laten goed zien dat arbeidsmarktkrapte in de praktijk steeds minder als een los wervingsvraagstuk wordt behandeld. Organisaties proberen het probleem op meerdere manieren te benaderen: door zelf talent op te leiden, door medewerkers langer te behouden, door slimmer te organiseren en door technologie in te zetten om werk anders in te richten. Daarmee raakt arbeidsmarktkrapte direct aan andere hoofdthema's in het rapport, zoals leren en ontwikkelen, employee experience, vitaliteit en werkgeluk, en strategische personeelsplanning.

Arbeidsmarktkrapte wordt daarmee een organisatievraagstuk

Juist die bredere reactie is betekenisvol. De cijfers suggereren dat organisaties beseffen dat een structureel krappe arbeidsmarkt vraagt om meer dan intensiever werven alleen. Het gaat ook om het versterken van de interne arbeidsmarkt, het verminderen van onnodige uitstroom, het slimmer verdelen van werk en het creëren van omstandigheden waarin medewerkers willen blijven en zich verder kunnen ontwikkelen.

Dat maakt arbeidsmarktkrapte tot een vraagstuk dat de grenzen van HR overschrijdt. Waar vroeger vooral gekeken werd naar arbeidsmarktcommunicatie en recruitment, zien we nu dat organisaties ook naar productiviteit, cultuur, technologie en mobiliteit kijken. De reactie op krapte raakt daarmee steeds meer aan de kern van hoe organisaties hun werk organiseren en hun werkgeverschap vormgeven.



Waar krapte minder voelbaar is, spelen werkgeverschap en context een rol

Hoewel het onderzoek vooral laat zien hoe breed de krapte wordt ervaren, geven de open antwoorden ook inzicht in factoren die organisaties helpen om daar minder last van te hebben. In die antwoorden worden relatief vaak een sterk werkgeversimago, goede arbeidsvoorwaarden, een positieve werkcultuur, ontwikkelmogelijkheden en een meer participatieve of mensgerichte organisatievorm genoemd als succesfactoren. Ook regionale aantrekkingskracht of de specifieke positie van een organisatie in de markt lijken soms een rol te spelen.

Dat is een relevante nuance. Arbeidsmarktkrapte is weliswaar een breed maatschappelijk fenomeen, maar de mate waarin organisaties er last van hebben, hangt ook samen met de aantrekkelijkheid van het werk, de kwaliteit van het werkgeverschap en de ruimte die medewerkers ervaren om zich te ontwikkelen en verbonden te blijven. Juist daarin ligt ook een belangrijke les: schaarste op de arbeidsmarkt is niet volledig beheersbaar, maar de manier waarop organisaties zich positioneren en organiseren maakt wel degelijk verschil.



De structurele druk blijft bestaan

Dit hoofdstuk toont aan dat arbeidsmarktkrapte in 2026 voor veel organisaties een blijvende realiteit is. Voor de meeste respondenten is het vervullen van vacatures geen incidentele uitdaging, maar een terugkerend probleem; vooral in specialistische, technische en IT-gerelateerde functies. De reactie daarop is inmiddels breder geworden dan alleen werving: organisaties zetten nadrukkelijk in op opleiden, behoud, productiviteit en technologie.

Juist daarin zit de belangrijkste ontwikkeling. Arbeidsmarktkrapte is nog steeds een extern verschijnsel, maar de manier waarop organisaties ermee omgaan is steeds meer een interne strategische keuze. Niet alleen de vraag of er schaarste is, maar vooral hoe organisaties daarop reageren bepaalt in toenemende mate hun wendbaarheid en aantrekkelijkheid als werkgever.

Aantrekkelijkheid en wendbaarheid

De uitkomsten over arbeidsmarktkrapte laten daarmee niet alleen zien waar de druk zit, maar ook waarom thema's als leren en ontwikkelen, vitaliteit en werkgeluk, employee experience en strategische personeelsplanning zo hoog op de agenda staan. In het vervolg van het rapport wordt zichtbaar hoe organisaties via die thema's proberen om hun aantrekkelijkheid, wendbaarheid en continuïteit te versterken.

Meer weten?

Meer weten over het anticiperen op veranderingen op de arbeidsmarkt? Neem dan contact op met:



Francel Vos

senior managing consultant bij Berenschot

f.vos@berenschot.nl

+31 6 13 74 28 52

Verdiepende kwantitatieve analyse



Om de uitkomsten uit de vragenlijst verder te duiden, is aanvullend een verdiepende kwantitatieve (SPSS-) analyse uitgevoerd. Waar de beschrijvende hoofdstukken vooral laten zien hoe organisaties op afzonderlijke HR-thema's scoren, maakt deze analyse zichtbaar welke thema's in de praktijk met elkaar samenhangen en welke organisatiekenmerken daarbij een rol spelen. Daarmee biedt dit hoofdstuk een extra laag onder de uitkomsten: niet alleen wordt zichtbaar waar organisaties mee bezig zijn, maar ook hoe verschillende thema's zich tot elkaar verhouden. Juist vanuit het perspectief van duurzaam werkgeverschap is dat relevant, omdat veel HR-vraagstukken in de praktijk niet los van elkaar staan, maar elkaar versterken of juist minder direct met elkaar verbonden blijken dan op voorhand verwacht zou worden.



De sterkste verbanden liggen binnen de HR-agenda zelf

De analyse laat allereerst zien dat de sterkste verbanden vooral binnen de HR-agenda zelf liggen. Organisaties die het ene HR-thema in hun top 5 noemen, noemen relatief vaak ook andere, verwante thema's in hun top 5. Vooral tussen leren en ontwikkelen, inzetbaarheid, vitaliteit en verzuim en employee experience zijn duidelijke samenhangen zichtbaar. Dat patroon suggereert dat deze thema's in organisaties niet als losse dossiers worden benaderd, maar eerder samen onderdeel vormen van een bredere en meer samenhangende HR-agenda.

Een herkenbaar cluster van samenhangende thema's

Binnen die bredere HR-agenda tekent zich een herkenbaar cluster af van samenhangende thema's. Met name leren en ontwikkelen, inzetbaarheid, vitaliteit en verzuim, employee experience, performancemanagement, diversiteit en inclusie en strategische personeelsplanning hangen in de data op meerdere punten met elkaar samen. Daarbij neemt inzetbaarheid, vitaliteit en verzuim een relatief centrale positie in. Dit thema hangt niet alleen samen met leren en ontwikkelen en employee experience, maar ook met diversiteit en inclusie en performancemanagement. Gezamenlijk wijst dit erop dat organisaties die actief werk maken van ontwikkeling, werkbeleving en inzetbaarheid, vaak ook op andere onderdelen van hun HR-beleid verder ontwikkeld zijn. In die zin laat de analyse vooral een patroon van samenhangende HR-volwassenheid zien.

Diversiteit en inclusie hangt vooral samen met organisatiegrootte



Een tweede duidelijke lijn in de analyse betreft diversiteit en inclusie. Dit thema hangt van de onderzochte organisatiekenmerken het sterkst samen met organisatiegrootte. Kleine organisaties zijn relatief vaker niet actief op dit thema, terwijl grote en zeer grote organisaties juist vaker wel actief zijn. Daarnaast is er ook een betekenisvol, zij het beperkter, verband zichtbaar tussen diversiteit en inclusie en loontransparantie. Organisaties die actiever zijn op diversiteit en inclusie blijken relatief vaker ook al stappen te hebben gezet op het gebied van loontransparantie. Dat past bij het beeld dat diversiteit en inclusie voor veel organisaties nog in ontwikkeling zijn, maar bij grotere organisaties en in meer structureel beleid vaker al concreter zijn verankerd.



De rol van HR in het MT is geen sterke verklaring voor themakeuzes

Een bevinding die minder sterk uitpakt dan mogelijk verwacht, betreft de rol van HR in het MT. In de data blijkt dit geen doorslaggevende factor voor de keuzes die organisaties maken binnen de onderzochte HR-thema's. Er is slechts een zwak verband zichtbaar met performancemanagement, terwijl de relatie met leren en ontwikkelen klein is en voor andere thema's vrijwel afwezig.

Dat betekent niet dat de positionering van HR in het MT onbelangrijk is, maar wel dat deze factor in deze analyse geen sterke verklarende rol speelt voor de prioriteiten die organisaties binnen hun HR-beleid stellen. De uitkomsten suggereren dat de keuze voor HR-thema's eerder samenhangt met bredere patronen binnen de HR-agenda dan met de formele positionering van HR in de top van de organisatie.

Wat deze verdieping laat zien

De verdiepende kwantitatieve analyse laat daarmee vooral zien dat de belangrijkste verbanden zich binnen de HR-agenda zelf bevinden. Met name leren en ontwikkelen, inzetbaarheid, vitaliteit en verzuim, employee experience, performancemanagement, diversiteit en inclusie en strategische personeelsplanning vormen samen een herkenbaar cluster van samenhangende thema's. Organisatiegrootte blijkt met name relevant voor de mate waarin organisaties actief zijn op diversiteit en inclusie. Deze verdieping helpt daarmee om de beschrijvende resultaten scherper te interpreteren. Zij laat zien dat duurzaam werkgeverschap zich in de praktijk niet uit in één afzonderlijk thema, maar juist zichtbaar wordt in de samenhang tussen keuzes die organisaties maken rond ontwikkeling, inzetbaarheid, werkbeleving en toekomstgericht personeelsbeleid.



Bijlagen

Overzicht bijlagen

BIJLAGE A

Overzicht deelnemers en trends

- A.1 Functieprofiel van de respondenten
- A.2 Profiel van de organisatie (sector, omvang en context)

BIJLAGE B

Technische tabellen bij de verdiepende analyse

- B.1 Prioriteit HR-beleidsthema's
- B.2 Nadere duiding van de statistische uitkomsten

BIJLAGE C

Online dashboard

- Toelichting op het interactieve dashboard
- Mogelijkheden voor sectorspecifieke verdieping

BIJLAGE D

Onderzoekers

BIJLAGE E

Partners



BIJLAGE A

Overzicht deelnemers en trends



In deze bijlage treft u meer informatie over de kenmerken van respondenten die deel hebben genomen aan het HR-Trendonderzoek 2026.



Functieprofiel van de respondenten

De meeste respondenten zijn HR-manager of HR-adviseur.

Functie	Aandeel
HR-directeur	5,1%
HR-manager/hoofd P&O	22,4%
HR-adviseur	20,7%
Beleidsmedewerker	6,0%
HR-businesspartner	14,5%
Overige functies	31,2%

Tabel 3. Functieprofielen respondenten

Eerdere deelname

Van het jaarlijkse HR-Trendonderzoek maken we geen gebruik van een vast panel. Toch heeft 40% van de vorige editie deelgenomen.

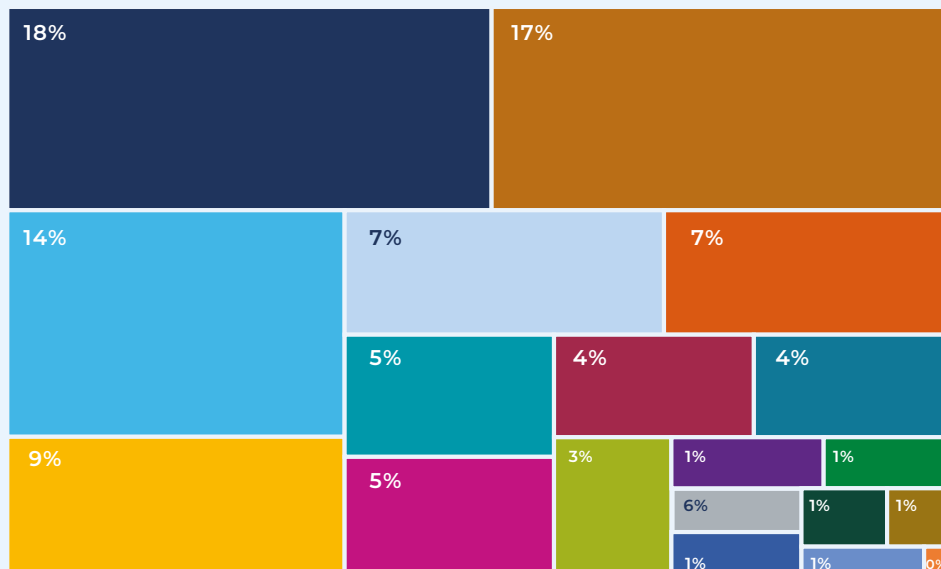
A.2 Profiel van de organisatie

In een aantal figuren hebben wij ook inzicht willen geven in de verschillende onderdelen van de Nederlandse maatschappij. Wij hebben de onderstaande opties aangehouden voor sectoren.

Sector
Landbouw, bosbouw en visserij (01-03)
Winning van delfstoffen (06-09)
Industrie (10-33)
Energievoorziening (35)
Waterbedrijven en afvalbeheer (36-39)
Bouwnijverheid (41-43)
Groot- en detailhandel (45-47)
Vervoer en opslag (49-53)
Horeca (55-56)
Uitgeverijen, omroepen, productie/distributie van muziek, films, video en televisieprogramma's (58-60)
Telecommunicatie, computerprogrammering, informatica en informatiediensten (61-63)
Financiële instellingen (64-66)
Verhuur van en handel in onroerend goed (68)
Wetenschap, onderzoek, consultancy en zakelijke dienstverlening (69-75)
Verhuur van roerende goederen (77-82)
Openbaar bestuur en overheidsdiensten (84)
Onderwijs (85)
Gezondheids- en welzijnszorg (86-88)
Cultuur, sport en recreatie (90-93)
Overige dienstverlening (94-96)

Tabel 4. Sectoren

De meeste respondenten zijn werkzaam in de gezondheids- en welzijnszorg (18%), gevolgd door openbaar bestuur (14%) en wetenschap, onderzoek, consultancy en zakelijke dienstverlening (9%).



Figuur 17. **Herkomst respondenten**



BIJLAGE B –

Technische tabellen bij de verdiepende analyse

B.1 Prioriteit HR-beleidsthema's



Top 16:	2026	2025
1	Inzetbaarheid, vitaliteit en verzuim	Ontwikkeling/scholing/inzetbaarheid/talentmanagement
2	Leren en ontwikkelen	Werving en selectie/arbeidsmarktcommunicatie/ 'employer branding'/ 'onboarding'
3	Strategische personeelsplanning	Verzuim/arbeids-omstandigheden/gezondheidsbeleid
4	Employee experience, medewerkerstevredenheid en -betrokkenheid	Strategische personeelsplanning
5	Werving en selectie	'Employer experience'/medewerkerbetrokkenheid/retentie
6	Talent-, competentie- en/of skillsmanagement	Arbeidsvoorwaardenbeleid/modernisering/harmonisatie
7	Digitalisering van HR-processen	Functiehuis/inrichting van functies of rollen
8	Inrichting van functiehuis of rollenmodel	Digitale ondersteuning van HR-processen
9	Duurzame inzetbaarheid	Performancemanagement
10	Arbeidsvoorwaardenbeleid	Impact robotisering/digitalisering/AI op personeelsbeleid
11	Impact van AI op personeelsbeleid	HR-analytics
12	Performancemanagement	Diversiteit en inclusie
13	HR-analytics	Begeleiding van reorganisatie of fusie
14	Begeleiding van reorganisatie of fusie	Duurzaamheid
15	Diversiteit en inclusie	Privacy en databeveiliging
16	Loopbaanbegeleiding en outplacement	Loopbaanbegeleiding en outplacement

Tabel 5. **Verschuivingen hr-beleidsthema's**

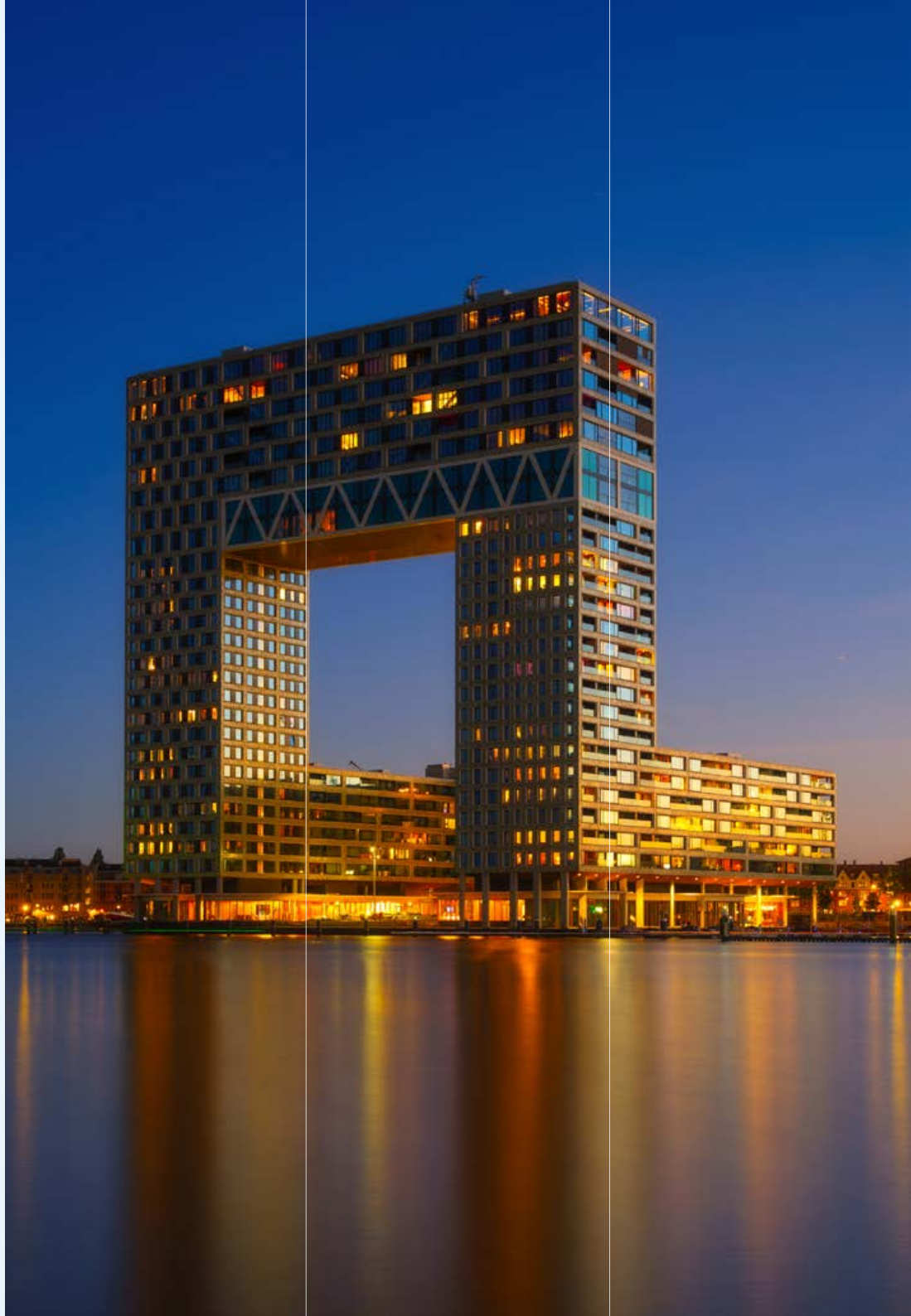
B.2 Nadere duiding van de statistische uitkomsten

Relatie werkgeverschap	Uitkomst	Duiding
Leren en ontwikkelen - Inzetbaarheid, vitaliteit en verzuim	$\rho = .476$	Matig tot sterk
Employee experience - Inzetbaarheid, vitaliteit en verzuim	$\rho = .452$	Matig tot sterk
Leren en ontwikkelen - Employee experience	$\rho = .366$	Matig
Diversiteit en inclusie - Inzetbaarheid, vitaliteit en verzuim	$\rho = .379$	Matig
Strategische personeelsplanning - Leren en ontwikkelen	$\rho = .312$	Matig
Performancemanagement - Inzetbaarheid, vitaliteit en verzuim	$\rho = .301$	Matig

Tabel 6. Relaties thema's duurzaam werkgeverschap

Relatie	Uitkomst	Duiding
Organisatiegrootte - Diversiteit en inclusie	Cramér's V = .301; $\rho < .001$	Matig
Diversiteit en inclusie - Loontransparantie	Cramér's V = .172; $\rho = .012$	Zwak maar betekenisvol
HR in het MT - Performancemanagement	$\rho = .136$	Zwak
HR in het MT - Leren en ontwikkelen	$\rho = -.095$	Klein

Tabel 7. Relaties diverse variabelen



BIJLAGE C

Online dashboard



Bent u op zoek naar verdiepende inzichten en alle resultaten van het HR-Trendonderzoek? Een interactief, online dashboard geeft u toegang tot alle onderliggende data en inzichten uit het HR-Trendonderzoek.

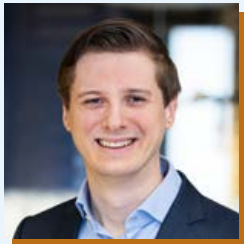
Binnen het online dashboard zoomt u eenvoudig in op sectorspecifieke uitkomsten en ontdekt u hoe uw sector zich ontwikkelt ten opzichte van andere sectoren. Waar liggen de accenten binnen bijvoorbeeld de zorg, overheid of zakelijke dienstverlening? Door sectoren met elkaar te vergelijken, ontstaan nieuwe perspectieven en scherper inzicht in kansen en uitdagingen. Daarnaast kunt u binnen het dashboard zelf selecties maken op sectoren, thema's en organisatietypen.

Scan de QR-code om toegang te krijgen tot het online dashboard.



BIJLAGE D

Onderzoekers en Partners



Joris van Berckel

Joris van Berckel is senior consultant strategisch HRM en leidt binnen Berenschot het HR-Trendonderzoek, waarin actuele HR-ontwikkelingen worden vertaald naar inzichten en handvatten voor organisaties. Vanuit die rol ondersteunt hij organisaties bij het ontwikkelen en realiseren van toekomstbestendige HR-strategieën die aansluiten op bredere organisatieopgaven. Daarbij richt hij zich in het bijzonder op strategische personeelsplanning, duurzame inzetbaarheid, arbeidsmarktfragmenten en leren en ontwikkelen. Hij werkt op het snijvlak van strategie, beleid en uitvoering en combineert analytische scherpheid met een pragmatische, mensgerichte en datagedreven aanpak. Joris heeft ruime ervaring binnen onder meer overheid, zorg, onderwijs en bedrijfsleven en weet HR-vraagstukken steeds te verbinden aan concrete keuzes, draagvlak en implementatie in de praktijk.

j.vanberckel@berenschot.nl

06 820 95 820



Pieter-Bas de Gram

Pieter-Bas de Gram is manager van de Berenschot Academy en is managing consultant leren en ontwikkelen. Hij helpt organisaties om leren strategisch in te zetten als hefboom voor organisatieontwikkeling. Door organisatie-doelen te vertalen naar gerichte leeragenda's, ontwikkelpaden en interventies, maakt hij ontwikkeling concreet en toepasbaar in de praktijk. Zijn kracht ligt in het realiseren van aantoonbare impact: hij borgt dat leerinterventies niet alleen inspireren, maar daadwerkelijk bijdragen aan veranderopgaven en strategische ambities. Daarbij zorgt hij voor een stevige verankering in rollenmodellen, competentieprofielen en de performancemanagementcyclus, zodat leren en presteren onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn.

p.b.degram@berenschot.nl

06 575 85 114



Daan Dijksterhuis

Daan Dijksterhuis is consultant bij Berenschot en is werkzaam binnen het domein Performance & Rewards. Hij is betrokken bij het HR-Trendonderzoek en werkt mee aan analyse, rapportage en het vertalen van trends naar toepasbare inzichten voor organisaties. Daan combineert een analytische aanpak met een heldere en zorgvuldige uitwerking van inhoud.

d.dijksterhuis@berenschot.nl

06 450 92 278



Teije Ligterink

Teije Ligterink is consultant bij Berenschot binnen het adviesdomein Arbeidsmarkt & Mensen. Hij werkt aan vraagstukken op het gebied van strategische HR, organisatieontwikkeling en change, met specifieke aandacht voor leren & ontwikkelen, leiderschap en duurzame inzetbaarheid. Binnen het HR-Trendonderzoek draagt hij actief bij aan onderzoek, analyse en de duiding van ontwikkelingen in het HR-vakgebied. Hij helpt organisaties complexe uitdagingen te vertalen naar toekomstbestendige oplossingen waarin mensen centraal staan, en werkt daarbij open, analytisch en met oog voor duurzame impact op zowel mens als organisatie.

t.ligterink@berenschot.nl

06 589 00 013

Partners

Performa HR[®]

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



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.



‘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