

**Impact
Work**

UITDAGINGEN EN OPLOSSINGEN

Duurzaam HRM in 2025

April 2025

Onderzoek door ImpactWork Foundation
www.impactwork.io | info@impactwork.io

Inleiding

De wereld van werk verandert snel door een aantal krachten die samenkomen, zoals de vergrijzing van de bevolking en flexibilisering en automatisering van werk. Werknemers krijgen in toenemende mate macht en invloed op de arbeidsmarkt. Zij laten zich gelden en komen sterk op voor het verbeteren van hun werkomstandigheden. Behoeftes die jarenlang weinig gehoor vonden bij werkgevers liggen nu op de directietafel. We leven in de gouden eeuw voor de werknemer.

Organisaties die zich niet op tijd hebben aangepast worstelen met ongewenste uitstroom, stijgende kosten voor arbeid, hoog verzuim, openstaande vacatures en het ontwikkelen van de skills van hun medewerkers. Dat komt onder andere doordat HR strategieën en processen ontworpen zijn in de vorige eeuw. Een periode waar de werkgever de meeste macht had en het doel van HR was: zoveel mogelijk resultaat behalen uit medewerkers tegen zo laag mogelijke kosten. Er moest winst gemaakt worden voor aandeelhouders. Ook al ging dat ten koste van mens en natuur.

Duurzaam HRM streeft ernaar om tegelijkertijd positieve economische, sociale en ecologische resultaten te behalen, op zowel de korte als de lange termijn. Het onderzoek is opgesteld om gedurende meerdere jaren inzicht te krijgen in de verduurzaming van HRM.

Vandaag de dag erkennen steeds meer organisaties het belang van een moderne, duurzame HR strategie met als doel de bouw van een veerkrachtige en toekomstbestendige organisatie. Duurzaam HRM streeft naar positieve economische, sociale en ecologische resultaten, op korte én lange termijn. Het is de logische doorvertaling van de duurzame bedrijfsstrategie naar het HR team.

Duurzaam én toekomstbestendig

Dit onderzoek geeft inzicht in prioriteiten, uitdagingen en successen binnen HR-afdelingen rond duurzaam HRM. Het geeft HR-beslissers concrete inzichten om duurzaam HRM strategisch te verankeren. Het is uitgevoerd door ImpactWork, een gespecialiseerd consultancybureau en sociale onderneming dat werkt aan een duurzame, gezonde arbeidsmarkt. 188 HR-professionals uit diverse sectoren zijn bevroegd over hun visie op duurzaam HRM. Hun inzichten geven een helder beeld van de thema's en strategieën die organisaties hanteren en de obstakels die zij tegenkomen bij het integreren van duurzaamheid in hun HR-beleid.

Dit rapport is bedoeld om te inspireren, te motiveren en richting te geven aan de volgende stappen in de transformatie naar een duurzame en toekomstgerichte HR-aanpak. We blijven dit onderzoek jaarlijks herhalen, zodat we jou inzicht kunnen geven in de ontwikkeling van de verduurzaming van HRM over de komende jaren. Wij geloven erin dat het stellen van de juiste prioriteiten, het aanpakken van structurele barrières en het aangaan van samenwerkingen met de juiste partners, ervoor zorgt dat organisaties een werkomgeving kunnen creëren die niet alleen duurzaam, maar ook toekomstbestendig is.

Veel nuttige inzichten gewenst.



Rogier van Hamburg en Jildert Huitema
Co-founders ImpactWork

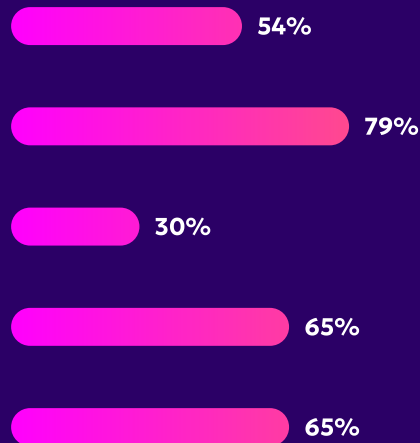
De belangrijkste resultaten

HR prioriteiten 2025

Top 5 HR prioriteiten 2025



Duurzaam HRM thema?

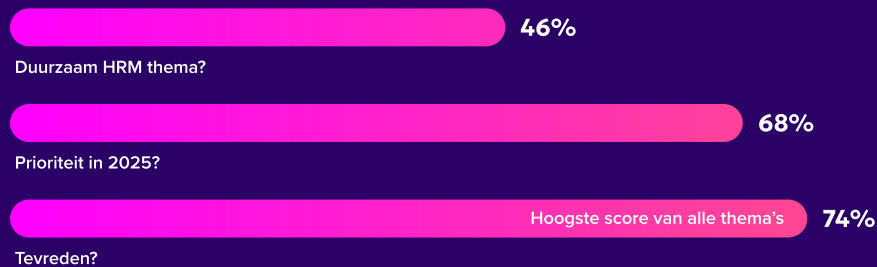


Gelijkheid binnen duurzaam HRM

Gelijke kansen op werk en ontwikkeling



Gelijk loon voor gelijk werk



Opvallende verschillen

Meest / minst aangemerkt als duurzaam HRM thema

Continu leren en de ontwikkeling van skills



Verhogen algehele bedrijfsproductiviteit



Meest / minst belangrijke HRM thema 2025

Aantrekken van voldoende talent



Gelijke kansen op werk en ontwikkeling



Meest / minst tevredenheid over voortgang

Gelijk loon voor gelijk werk



Verminderen van het verzuim en ongewenst verloop skills



Meest / minst een strategie aanwezig voor

Aantrekken van voldoende talent



Stimuleren innovatie en creativiteit binnen de organisatie



Duurzaam HRM in de organisatie



van de HR-beslissers vindt dat duurzaam HRM binnen hun organisatie onvoldoende aandacht krijgt.



van de HR-beslissers overweegt een meerjarenplan op te stellen om de transformatie naar duurzaam HRM te versnellen.



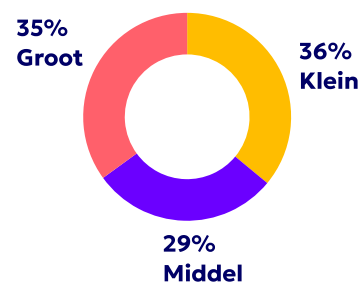
van de HR-beslissers vindt het belangrijk dat leveranciers duurzaamheid centraal stellen in hun dienstverlening.

Het onderzoek

Dit onderzoek brengt de inzichten van 188 HR-beslissers in kaart. De dataverzameling vond plaats in het vierde kwartaal van 2024 en het eerste kwartaal van 2025 via een online vragenlijst. Respondenten beoordeelden stellingen op een 5-punts Likert-schaal, bijvoorbeeld van “zeer ontevreden” (1) tot “zeer tevreden” (5).

Bedrijfsomvang

Om de resultaten beter te duiden, maken we onderscheid op basis van de grootte van de organisatie. Kleine organisaties (0–99 medewerkers) zijn vertegenwoordigd door 36% van de respondenten, middelgrote (100–999) door 29% en grote organisaties (1000+) door 35%. Dit zorgt voor een evenwichtige verdeling en biedt breed perspectief op duurzaam HRM binnen organisaties van verschillende omvang.

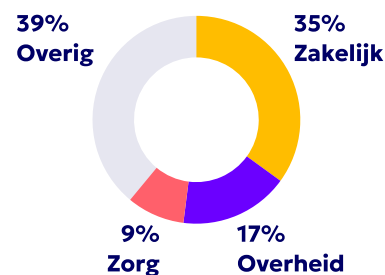


Figuur 1.

Sectoren

De respondenten van dit onderzoek werken binnen een breed scala aan sectoren, waardoor de resultaten een representatief beeld geven van duurzaam HRM in verschillende werkvelden. De zakelijke dienstverlening is het sterkst vertegenwoordigd, met 35% van de respondenten afkomstig uit deze branche. Openbaar bestuur en overheidsdiensten vormen de op een na grootste groep (17%). De gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening staat op de derde plaats met 9% van de respondenten.

Alle overige sectoren, waaronder handel, industrie, informatie en communicatie, financiële dienstverlening, energievoorziening, vervoer en opslag, horeca, kunst en amusement, onderwijs en bouw, zijn lager vertegenwoordigd. Zij vormen gezamenlijk 39%.



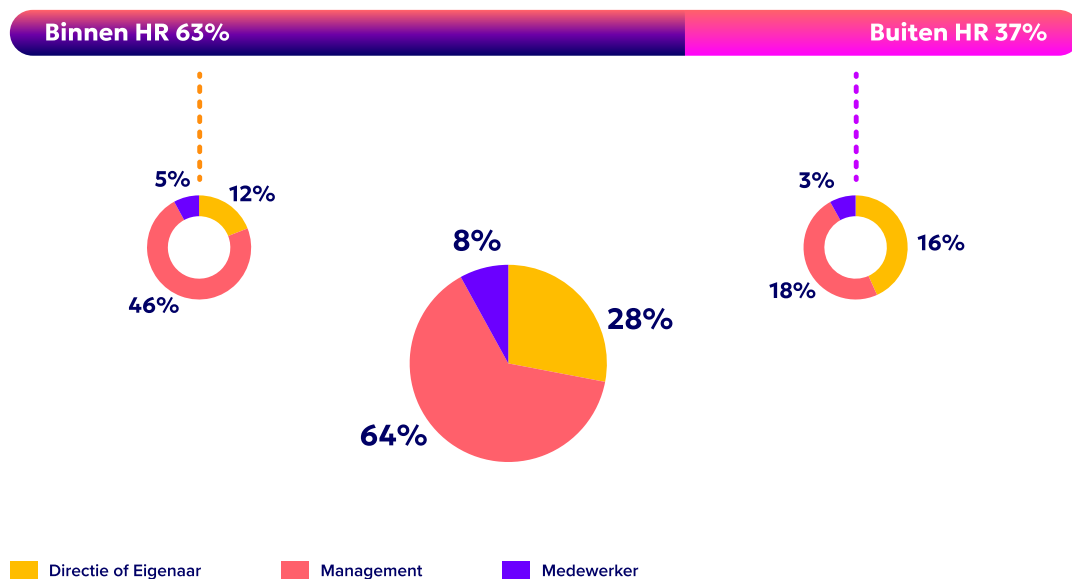
Figuur 2.

Funcities

De respondenten van dit onderzoek bekleden verschillende functies binnen hun organisaties, waarbij een onderscheid is gemaakt tussen directieleden, managers en medewerkers, en of zij een HR-functie hebben of niet. Dit biedt inzicht in hoe duurzaam HRM wordt bekeken vanuit verschillende rollen en perspectieven.

Het merendeel van de respondenten (64%) heeft een managementfunctie, terwijl 28% deel uitmaakt van de directie of eigenaar is van een organisatie. Medewerkers vormen met 8% de kleinste groep binnen dit onderzoek.

De meerderheid van de respondenten (63%) heeft een HR-functie, waarvan het grootste deel (46%) op managementniveau actief is, 12% is directie en 5% medewerker. 37% van de respondenten heeft een functie buiten HR, 18% bekleedt een managementposities en 16% behoort tot de directie.

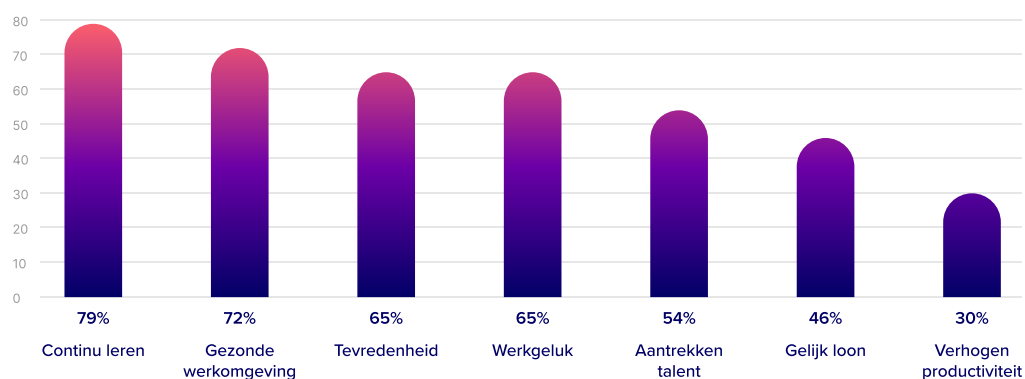


Figuur 3.

Duurzame HR thema's en prioriteiten voor 2025

HR-beslissers zijn het niet eens over duurzaam HRM thema's

Duurzaam HRM heeft nog geen eenduidige definitie. Dat blijkt ook als we de respondenten vragen naar de thema's die ze vatten onder de paraplu van duurzaam HRM.



Figuur 4.

De meest genoemde aspecten van duurzaam HRM zijn het stimuleren van continu leren en de ontwikkeling van skills (79%), het verbeteren van een gezonde werkomgeving, inclusief sociale veiligheid (72%), het verhogen van medewerkerstevredenheid en betrokkenheid (65%) en het verhogen van werkgeluk. Minder vaak genoemde thema's zijn het aantrekken van voldoende talent (54%), gelijk loon voor gelijk werk (46%) en het verhogen van de gehele bedrijfsproductiviteit (30%).

'De thema's van duurzaam HRM focussen vaak op duurzaam werkgeverschap. Als HRM-professionals kunnen we breder kijken en bijdragen aan duurzaam ondernemerschap, zodat organisaties keuzes maken die goed zijn voor de planeet en haar bewoners. Laten we sturen op brede welvaart.' — **Heleen Cocu**, CHRO Alliander

Tevredenheid brengt productiviteit

Voorals de plek van 'gelijk loon voor gelijk werk' is opvallend, die net als 'gelijke kansen op werk en ontwikkeling' (60%) niet in de top 5 staat. Gelijkeid is immers een belangrijk sociaal thema in relatie tot werk. HR-beslissers binnen grote organisaties zien het thema wel meer als duurzaam HRM dan vertegenwoordigers van kleine en middelgrote organisaties, zoals te zien in tabel 1 op de volgende bladzijde.

De plek van ‘verhogen van de algehele bedrijfsproductiviteit’ is ook het benoemen waard. Uit diverse onderzoeken blijkt dat succesvol duurzaam HRM – met een hoge medewerkertevredenheid tot gevolg – een hogere productiviteit tot gevolg heeft. Maar dit maakt voor de respondenten de algehele bedrijfsproductiviteit op zichzelf geen duurzaam HRM thema.

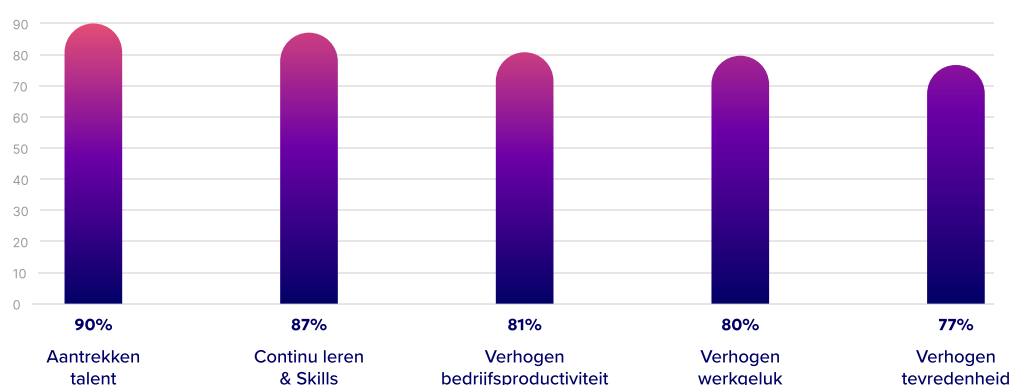
Thema	Percentage			
	klein	midden	groot	van totaal
Bevorderen van continu leren en de ontwikkeling van skills	36	28	36	79
Verbeteren van een gezonde werkomgeving, inclusief sociale veiligheid	31	30	39	72
Verhogen van de medewerkertevredenheid en medewerkersbetrokkenheid	36	25	39	65
Verhogen werkgeluk van medewerkers	36	28	36	65
Verminderen van het verzuim en ongewenst verloop	31	32	36	61
Bevorderen van diversiteit, inclusiviteit en maatschappelijk verantwoord ondernemen	29	32	38	61
Gelijke kansen op werk en ontwikkeling	33	27	40	60
Stimuleren innovatie en creativiteit binnen de organisatie	37	29	34	59
Aantrekken van voldoende talent	30	30	40	54
Gelijk loon voor gelijk werk	31	33	36	46
Verhogen algehele bedrijfsproductiviteit	33	26	40	30

Tabel 1.

Duurzame HR thema's en prioriteiten voor 2025

Duurzaam HRM thema's staan hoog op de prioriteitenlijsten van 2025

Duurzaam HRM staat in 2025 hoog op de agenda. 3 van de 5 HRM-prioriteiten zijn eerder aangeduid als nadrukkelijk duurzaam: continu leren (87%), verhogen van werkgeluk medewerkers (80%) en medewerkertevredenheid en -betrokkenheid (77%).



Figuur 5.

Daarnaast staan twee thema's die in mindere mate onder duurzaam HRM geschaard worden, maar wel een hoge prioriteit hebben in 2025: het aantrekken van voldoende talent (90%), bevorderen van continu leren en de ontwikkeling van skills (87%), het verhogen van de algehele bedrijfsproductiviteit (81%).

'Als organisatie hebben we de verantwoordelijkheid niet alleen te kijken naar de productiviteit van vandaag, maar ook naar de inzetbaarheid van medewerkers in de toekomst. Duurzame HR is voor Adecco de balans tussen welzijn, ontwikkeling en werkplezier.' — **Femke Hellemons**, Adecco

Gelijkheid geen groot thema

Opvallend is dat ook hier gelijkheid in kans op werk, ontwikkeling en loon laag gerankt is. Al zeggen de respondenten met een score van respectievelijk 3,72 en 3,78 (op een schaal van 5) niet dat het geen prioriteit heeft, weten we allemaal hoe het werkt: als er tal van thema's hoger op de agenda staan, verdwijnen de laagste "van de radar". Later in het rapport zien we dat HR-beslissers tevreden zijn over de voort-

gang op deze thema's, wat een verklaring kan zijn voor de lage prioritering dit jaar. Al weten we uit onderzoeken, waaronder de Emancipatiemonitor 2024 van het CBS, dat er bijvoorbeeld nog altijd een forse loonkloof is tussen mannen en vrouwen.

De verschillen tussen grote en kleine organisaties zitten vooral in de focus op het aantrekken van voldoende talent, het verhogen van de algehele bedrijfsproductiviteit en het bevorderen van diversiteit, inclusiviteit en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Grote organisaties nemen deze thema's vaker mee in hun plannen dan kleinere bedrijven, waaruit we onder andere zouden kunnen opmaken dat grotere organisaties meer moeite hebben met aantrekken van talent dan kleinere organisaties.

Hoe belangrijk zijn de volgende duurzaam HRM thema's in uw plannen voor 2025?

Likert schaal

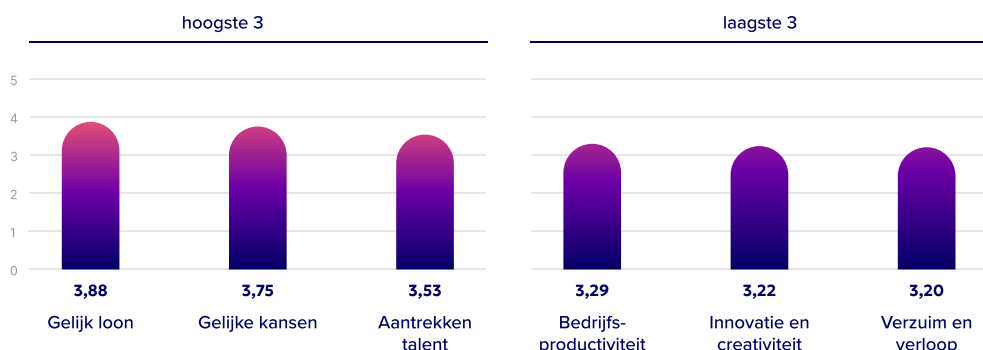
Thema	klein	midden	groot	van totaal
Aantrekken van voldoende talent	4,04	4,31	4,51	4,32
Bevorderen van continu leren en de ontwikkeling van skills	4,26	4,13	4,24	4,21
Verhogen algehele bedrijfsproductiviteit	3,88	4,33	4,30	4,17
Verhogen van de medewerkerstevredenheid en medewerkersbetrokkenheid	3,95	4,15	4,07	4,05
Verhogen werkgeluk van medewerkers	4,03	4,21	3,93	4,04
Verminderen van het verzuim en ongewenst verloop	3,75	4,21	4,08	4,02
Verbeteren van een gezonde werkomgeving, inclusief sociale veiligheid	3,74	3,84	4,18	3,94
Stimuleren innovatie en creativiteit binnen de organisatie	4,00	3,87	3,80	3,89
Bevorderen van diversiteit, inclusiviteit en maatschappelijk verantwoord ondernemen	3,55	3,74	4,10	3,82
Gelijk loon voor gelijk werk	3,71	3,76	3,86	3,78
Gelijke kansen op werk en ontwikkeling	3,79	3,56	3,76	3,72

Tabel 2.

Voortgang en tevredenheid

Grote organisaties minder tevreden over voortgang op duurzaam HRM

Uit het onderzoek blijkt dat HR-beslissers bij kleinere organisaties tevredener zijn over de voortgang op duurzaam HRM-thema's dan collega's in grotere bedrijven. Opvallend, omdat vooraf werd verwacht dat grotere organisaties met meer middelen en capaciteit juist verder zouden zijn. Kleine organisaties scoren gemiddeld 3,56 op een Likert-schaal, grotere organisaties 3,39 op de algehele tevredenheid over duurzaam HRM.



Figuur 6.

De grootste verschillen zitten in de thema's stimuleren van innovatie en creativiteit binnen de organisatie, het verhogen van werkgeluk van medewerkers en gelijke kansen op werk en ontwikkeling. HR-beslissers zijn het minst tevreden over de voortgang bij het verminderen van verzuim en verloop (3,20), het stimuleren van innovatie en creativiteit (3,22) en het verhogen van productiviteit (3,29). De meeste tevredenheid is er over gelijk loon (3,88), gelijke kansen (3,75) en het aantrekken van talent (3,53).

In welke mate bent u tevreden over der voortgang op de duurzaam HRM thema's binnen uw organisatie?

Likert schaal

Thema	klein	midden	groot	van totaal
Gelijk loon voor gelijk werk	3,83	3,88	3,93	3,88
Gelijke kansen op werk en ontwikkeling	3,91	3,72	3,64	3,75
Aantrekken van voldoende talent	3,57	3,59	3,47	3,53
Verbeteren van een gezonde werkomgeving, inclusief socialeveiligheid	3,62	3,31	3,55	3,51
Verhogen van de medewerkerstevredenheid enmedewerkersbetrokkenheid	3,51	3,61	3,45	3,51
Bevorderen van continu leren en de ontwikkeling van skills	3,64	3,26	3,44	3,46
Bevorderen van diversiteit, inclusiviteit en maatschappelijk verantwoord ondernemen	3,31	3,40	3,54	3,43
Verhogen werkgeluk van medewerkers	3,68	3,52	3,12	3,42
Verhogen algehele bedrijfsproductiviteit	3,31	3,46	3,15	3,29
Stimuleren innovatie en creativiteit binnen de organisatie	3,55	3,26	2,89	3,22
Verminderen van het verzuim en ongewenst verloop	3,26	3,34	3,05	3,20

Tabel 3.

‘Een **duurzame**
HR-strategie erkent
dat werknemers geen
middelen zijn om te
gebruiken, maar **partners**
in een reis naar gezamenlijke
groei en welzijn.’

Strategie

Helpt organisaties heeft geen strategie voor grote duurzaam HRM thema's

Hoewel er al jaren wordt gesproken over de strategische rol van HR, laat het onderzoek zien dat veel organisaties geen concrete strategie hebben voor cruciale HRM-thema's. Zo heeft de helft geen strategie voor één of meerdere onderwerpen uit de top 5 voor 2025. Vooral op het gebied van innovatie en creativiteit ontbreekt een plan: 60% van de organisaties heeft hier geen strategie voor. Ter vergelijking, voor het aantrekken van voldoende talent – een van de meest urgente HR-uitdagingen – heeft 28% geen strategie.

‘Zonder een duidelijke visie en strategie blijft diversiteit en inclusie een gemiste kans. Geen verrassing dus dat de vooruitgang in diversiteit en inclusie stroef loopt als slechts 61% van de organisaties dit als een duurzaam HRM-thema erkent en maar 50% een strategie heeft. Wie creativiteit en innovatie wil stimuleren, moet diversiteit en inclusie verankeren in visie, beleid en aanpak.’ — Saniye Çelik, bijzonder hoogleraar Diversiteit en Inclusie bij de Politie

Is er voor deze thema's een duidelijke strategie aanwezig?

	Percentage 'Nee'
Stimuleren innovatie en creativiteit binnen de organisatie	60
Verhogen algehele bedrijfsproductiviteit	53
Verhogen werkgeluk van medewerkers	53
Bevorderen van diversiteit, inclusiviteit en maatschappelijke verantwoord ondernemen	50
Gelijke kansen op werk en ontwikkeling	50
Verminderen van het verzuim en ongewenst verloop	41
Gelijk loon voor gelijk werk	40
Bevorderen van continu leren en de ontwikkeling van skills	38
Verbeteren van een gezonde werkomgeving, inclusief sociale veiligheid	37
Verhogen van de medewerkerstevredenheid en medewerkersbetrokkenheid	31
Aantrekken van voldoende talent	28

Tabel 4.

Opvallend is dat 53% van de organisaties geen strategie heeft voor het verhogen van zowel bedrijfsproductiviteit als werkgeluk, terwijl deze thema's tot de top vijf van duurzaam HRM-prioriteiten voor 2025 behoren. Dit suggereert dat hoewel deze onderwerpen als belangrijk worden beschouwd, de vertaling naar concreet beleid achterblijft.

Thema	% tevreden en strategie	% tevreden geen strategie	% ontevreden en strategie	% ontevreden geen strategie
Aantrekken van voldoende talent	50	15	8	8
Bevorderen van continu leren en de ontwikkeling van skills	45	9	8	11
Verhogen algehele bedrijfsproductiviteit	29	12	2	16
Verhogen werkgeluk van medewerkers	30	16	3	11
Verhogen van de medewerkerstevredenheid en medewerkersbetrokkenheid	47	11	5	8

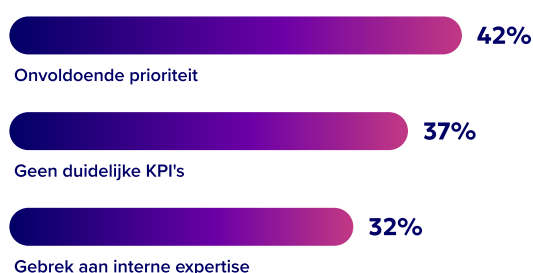
Tabel 5.

Uit de resultaten blijkt een duidelijke samenhang tussen strategie en tevredenheid over de voortgang. Organisaties die een strategie hebben ontwikkeld, scoren over het algemeen hoger op tevredenheid, wat onderstreept hoe belangrijk een gestructureerde aanpak is voor het succesvol implementeren van duurzaam HRM-thema's.

Barrières en versnellers

Ondanks grote tekorten is er onvoldoende prioriteit

De grootste uitdaging bij de integratie van duurzaam HRM ligt bij het gebrek aan prioriteit binnen organisaties. Uit het onderzoek blijkt dat 42% van de HR-beslissers aangeeft dat duurzaam HRM binnen hun organisatie onvoldoende aandacht krijgt. Dit is opvallend, zeker gezien de huidige krappe arbeidsmarkt en de toenemende focus op duurzame personeelsstrategieën.



Figuur 7.

Naast het gebrek aan prioriteit noemt 37% het ontbreken van duidelijke KPI's als struikelblok. Ook ervaart 32% een tekort aan interne expertise om duurzaam HRM effectief te implementeren.

Wat zijn volgens u de grootste uitdagingen voor het integreren van duurzaam HRM in uw organisatie?	%	‘Welke mogelijkheden overweegt u in 2025 om de transformatie naar duurzaam HRM te versnellen?’	%
Onvoldoende prioriteit binnen de organisatie	60	Ontwikkelen van een meerjarenplan met duidelijke doelen en mijlpalen	60
Geen duidelijke KPI's op duurzaam HRM	53	Meer bewustwording creëren intern en medewerkers betrekken	53
Gebrek aan interne expertise/competenties	53	Meer datagedreven sturen	53
Gebrek aan budget	50	In kaart brengen van skills van werknemers	50
Gebrek aan voldoende personeel	50	Experimenteren met nieuwe HR processen of technologieën	50
De bijdrage van duurzaam HRM aan organisatiedoelstellingen is niet duidelijk	41	Opleiden en trainen van HR medewerkers	41
Onvoldoende grip op employee experience	40	Inwinnen van advies en externe expertise toevoegen	40
Ontbrekende technologische infrastructuur	38	Organisaties bezoeken en benchmark onderzoeken	38
Weerstand binnen de organisatie	37	Uitbreiding HR team	37
Beperkingen vanuit wet- en regelgeving	31		

Tabel 6.

Meerjarenplan als versneller

Bijna de helft van de HR-beslissers (44%) overweegt een meerjarenplan met duidelijke doelen en mijlpalen op te stellen om de transformatie naar duurzaam HRM te versnellen. Dit sluit direct aan bij een van de grootste uitdagingen: het ontbreken van duidelijke KPI's. Door structurele plannen te ontwikkelen met meetbare doelstellingen, kan de implementatie van duurzaam HRM aanzienlijk worden verbeterd.

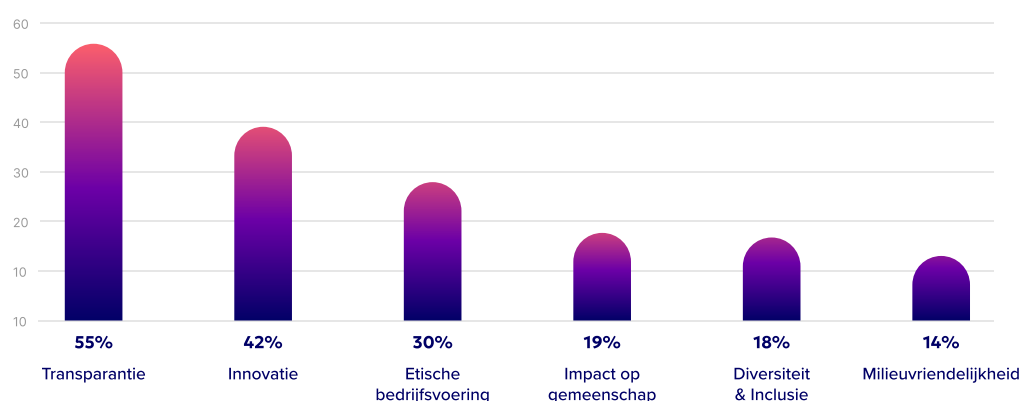
Ook interne bewustwording en het betrekken van medewerkers wordt gezien als een belangrijke factor. Dit wordt door 42% van de respondenten genoemd en sluit goed aan op het gebrek aan prioriteit dat in veel organisaties wordt ervaren. Daarnaast geeft 40% van de HR-beslissers aan dat zij meer datagedreven willen sturen om duurzaam HRM beter te onderbouwen en te optimaliseren.

Een kwart van de HR-beslissers ziet bovendien de noodzaak HR-medewerkers beter op te leiden en te trainen. Dit onderstreept het belang van kennisontwikkeling binnen HR-teams om de transitie naar een duurzamere manier van werken effectief te kunnen realiseren.

Samenwerking met leveranciers

Duurzaamheid en de samenwerking

Twee op de drie HR-beslissers (67%) vinden het belangrijk dat leveranciers duurzaamheid centraal stellen in hun dienstverlening, terwijl een kwart hier neutraal in staat. Dit benadrukt dat duurzaamheid een doorslaggevende factor is bij de keuze voor HRM-leveranciers, zoals personeelsbemiddelaars, opleiders en tooling-leveranciers.



67%

van de HR-beslissers vindt het belangrijk dat leveranciers duurzaamheid centraal stellen

Figuur 8.

Bij de keuze voor een HRM-leverancier worden transparantie en eerlijkheid (55%) als belangrijkste duurzaamheidsaspecten gezien, gevolgd door innovatie (42%) en ethische bedrijfsvoering en arbeidspraktijken (30%). Minder prioriteit wordt gegeven aan milieuvriendelijkheid van diensten (14%), diversiteit en inclusie binnen het bureau (18%) en impact op de gemeenschap (19%).

‘Goed te zien dat steeds meer organisaties (en HR) rond duurzaamheid ook verantwoordelijkheid nemen en voelen voor de keten in plaats van alleen voor de eigen organisatie en medewerkers.’ - Emke Daniels, HRcommunity & HRtop100

Dit laat zien dat HR-beslissers duurzaamheid vooral koppelen aan bedrijfsethiek en innovatie, terwijl ecologische en sociale impact minder zwaar wegen in hun overwegingen.

Obstakels voor keuze HRM leveranciers

De grootste obstakels voor de inzet van duurzaam HRM-leveranciers zijn financiële beperkingen (37%), geen prioriteit (25%) en te weinig interne capaciteit om het te managen (21%). Daarnaast geeft een op de vijf HR beslissers aan dat de weerstand binnen de organisatie een obstakel is voor de inzet van HRM-leveranciers.

Wat zijn de grootste obstakels voor de inzet van duurzaam HRM-Leveranciers?	Percentage
Financiële beperkingen (hoge kosten of te weinig budget)	37
Geen prioriteit	25
Te weinig interne capaciteit om het te managen	21
Weerstand binnen de organisatie	20
Gebrek aan geschikte leveranciers	12
Vertrouwelijkheid en privacy	12
Kwaliteitsproblemen	11
Wet- en regelgeving	9
Verminderde controle	6
Bang voor afhankelijkheid	6

Tabel 7.

Conclusie

Van ambitie naar actie: de weg naar een toekomstbestendige organisatie

Uit het onderzoek van ImpactWork naar duurzaam HRM in 2025 blijkt dat er nog geen eenduidige definitie van het concept bestaat, maar dat er wel consensus is over de belangrijkste thema's. Continu leren, een gezonde werkomgeving en medewerkerstevredenheid worden breed erkend als pijlers van duurzaam HRM. Tegelijkertijd laat de verdeeldheid onder HR-beslissers zien dat er nog werk aan de winkel is om een gedeeld begrip te creëren en de strategische waarde van duurzaam HRM beter te verankeren binnen organisaties.

Start met strategie

Kleine organisaties scoren hoger op tevredenheid over de voortgang van duurzaam HRM dan grote bedrijven, ondanks dat grotere organisaties meer middelen hebben om te investeren in HR-strategieën. Dit kan deels verklaard worden door het feit dat veel grote organisaties geen duidelijke strategie hebben voor cruciale HR-thema's zoals innovatie en creativiteit. Uit het onderzoek blijkt dat de aanwezigheid van een strategie sterk samenhangt met de tevredenheid over de voortgang van duurzaam HRM, wat het belang van een gestructureerde aanpak onderstreept.

Stel duidelijke prioriteiten

De prioriteiten voor 2025 liggen bij het aantrekken van talent, het stimuleren van continu leren, het verhogen van bedrijfsproductiviteit, werkgeluk en medewerkers-tevredenheid. Opvallend is dat bedrijfsproductiviteit als een topprioriteit wordt gezien, maar niet direct als duurzaam HRM wordt erkend. Dit suggereert een kans om de definitie van duurzaam HRM te verbreden en de relatie met bedrijfsprestaties sterker te maken.

KPI's helpen

De belangrijkste obstakels bij de implementatie van duurzaam HRM zijn het gebrek aan prioriteit binnen organisaties (42%), het ontbreken van duidelijke KPI's (37%) en een tekort aan interne expertise (32%). Om deze transformatie te versnellen, overweegt 44% van de HR-beslissers een meerjarenplan met concrete doelen en KPI's. Daarnaast zien veel HR-leiders het belang van meer interne bewustwording en datagedreven sturing als middelen om duurzaam HRM effectiever te maken.

Partners kunnen je helpen

Ook de rol van leveranciers is essentieel in de implementatie van duurzaam HRM. Twee op de drie HR-beslissers vinden het belangrijk dat leveranciers duurzaamheid centraal stellen in hun dienstverlening. Bij de keuze voor een leverancier worden transparantie, innovatie en ethische bedrijfsvoering als belangrijkste criteria gezien. Tegelijkertijd vormen financiële beperkingen, een gebrek aan interne capaciteit en onvoldoende prioriteit binnen organisaties de grootste obstakels bij het inzetten van duurzaam HRM-leveranciers.

De resultaten van dit onderzoek bieden waardevolle inzichten voor HR-beslissers die hun organisatie toekomstbestendig willen maken. Door te focussen op strategische prioriteiten en de grootste barrières weg te nemen, kunnen organisaties de transitie naar duurzaam HRM versnellen en een werkomgeving creëren die zowel medewerkers als de organisatie ten goede komt.

Van inzicht naar impact

Dit onderzoek is uitgevoerd om een beter begrip te krijgen van duurzaam HRM, de prioriteiten en uitdagingen binnen HR-afdelingen in kaart te brengen en organisaties te inspireren om gerichte stappen te zetten. De resultaten laten zien welke duurzaam HRM thema's al succesvol worden toegepast, maar ook waar nog ruimte is voor verbetering. Door inzicht te bieden in de belangrijkste thema's, knelpunten en strategieën, willen we HR-beslissers motiveren om duurzaamheid niet alleen als ambitie, maar als concrete praktijk te omarmen.

Duurzaam HRM vraagt om meer dan goede intenties; het vraagt een gerichte strategie, meetbare doelen en structurele verandering. De organisaties die nu investeren in duurzaam HRM, bouwen aan een werkomgeving die toekomstbestendig is, waarin medewerkers zich kunnen ontwikkelen en waarin zowel welzijn als productiviteit hand in hand gaan. De vraag is niet *of* duurzaam HRM noodzakelijk is, maar hoe snel organisaties bereid zijn de volgende stap te zetten.

Wat kun jij nú doen?

Drie acties die jij kan ondernemen om aan de slag te gaan met duurzaam HRM.

Aan de slag met je team

Wil je concrete stappen zetten? Plan een interactieve workshop waarin jouw team aan de slag gaat met de inzichten uit dit onderzoek. Praktisch, inspirerend en direct toepasbaar.

Verdiep je verder

Bekijk onze site (impactwork.io) en ontdek hoe wij duurzaam HRM succesvol implementeren. Leer van *best practices* en krijg handvatten om direct aan de slag te gaan.

Laat je inspireren

Boek een spreker voor jouw event en geef je publiek een frisse, toekomstgerichte blik op duurzaam HRM. Met impactvolle inzichten en praktijkvoorbeelden brengen we dit thema tot leven.

Weet je niet goed waar te beginnen? We helpen je graag op weg. Neem gerust contact met ons via info@impactwork.io en zet vandaag de eerste stap.

Jaarlijks onderzoek

Het duurzaam HRM onderzoek is een onderzoek dat jaarlijks zal plaatsvinden. In het vierde kwartaal van 2025 start het onderzoek weer. Benieuwd hoe je mee kan doen, meld je aan voor de mailinglijst voor meer informatie.

Over ImpactWork

ImpactWork is een adviesbureau en sociale onderneming opgericht om organisaties te helpen met de transformatie naar duurzaam werken. Wij geloven dat duurzaam werk de sleutel is tot een toekomstbestendige samenleving. Als adviesbureau richten we ons op het ontwerpen van flexibele en veerkrachtige organisaties waar medewerkers floreren en innovatie centraal staat. Onze missie is om bedrijven te ondersteunen bij het creëren van werkomgevingen die niet alleen productief, maar ook mensgericht en toekomstbestendig zijn.

Wij helpen onze klanten met de uitdagingen van vandaag en morgen, zoals krapte op de arbeidsmarkt, technologische transformatie, en veranderende verwachtingen van medewerkers. Dit doen we door een combinatie van strategie en implementatie met de focus op concrete, meetbare resultaten. ImpactWork staat bekend om onze praktijkgerichte aanpak: geen dikke rapporten, maar werkbare oplossingen die direct impact maken. Arbeidsbemiddelaars en HR afdelingen worden geholpen met vier bewezen methodes:

- ▶ Sustainable HR Strategy & Transformation
- ▶ Employee Wellbeing & Experience
- ▶ Skills Powered Organisation
- ▶ Recruitment Excellence



Rogier van Hamburg
Co-founder



Jildert Huitema
Co-founder

Dit onderzoek werd mede mogelijk gemaakt door: Dennis de Jong - Marketing stagiair (ImpactWork), Job Hiemstra - HR Consultant (ImpactWork), Lisa van Kaathoven - HR Consultant (ImpactWork), Nina Los - Marketing stagiair (ImpactWork), Jaap Jan van Assen - HR Strategy Consultant (ImpactWork), Rene Herremans - Reviewer (Merkrelaties), Steven Koster - Data analyse (BoostingHR), Bart van der Griendt - Visual design (Underflow Studio), Jurre van Dorp - Visual design (Underflow Studio) en Bart van der Geest - Communicatie & PR (zelfstandig).

**Impact
Work**

www.impactwork.io | info@impactwork.io