

HR Trends 2026

10 experts over de toekomst van werk: datagedreven en mensgericht



1. Arbeidsmarkteconoom Wim Davidse:
'Werkgevers die inzetten op goed werkgeverschap hebben geen personeelstekort'
 Consultant Saskia Nijs:
'Leg het design van je workforce niet in handen van IT' 6.
2. Arbeidsmarktonderzoeker Ester Koot:
'Onderzoek en laat zien wie je werkelijk bent als werkgever'
 Technologie-strategieconsultant Maxime Lubbers:
'AI is de hype voorbij' 7.
3. Bedrijfseconoom Hinrich Slobbe:
'Duurzaam zijn betekent óók sociale doelen stellen'
 Recruitment-expert Jesse Geul:
'Verbazend dat werving en selectie al twintig jaar stilstaan' 8.
4. Consultant Esther Mollema:
'Verbondenheid is hét thema de komende tien jaar'
 Neuropsycholoog Erik Matser:
'Er is geen epidemie van burnout of ADHD; ons brein is overprikkeld' 9.
5. Dataconsultant Gido van Puijenbroek:
'Je kunt met data nu zoveel gave dingen doen'
 People strategy consultant Sven Hogervorst:
'Van HR naar HX: menselijkheid als sleutel voor zakelijk én maatschappelijk succes' 10.

Soms voelt werken in HR een beetje als koorddans. Tussen beleid en praktijk. Tussen wat hoort en wat goed voelt. Je balanceert op verwachtingen van medewerkers, leidinggevenden, wetgeving en ... jezelf. En hoe beter je probeert het evenwicht te houden, hoe meer de wereld onder je voeten beweegt.

Toch is dat ook het mooie van dit vak: dat we elke dag meebewegen. Met nieuwe generaties die andere dingen belangrijk vinden. Met technologie die niet alleen processen verandert, maar ook onze rol opnieuw vormgeeft. En met organisaties die steeds meer beseffen dat mensen hun echte onderscheidend vermogen zijn.

Voor dit e-book spraken we experts die midden in die beweging staan. Over een aantrekkelijke werkgever zijn, hoe je verbinding houdt in tijden van schaarste, de invloed van AI en waarom aandacht soms het krachtigste HR-instrument blijft. Geen grote theorieën, maar eerlijke gesprekken vol inzichten die je vooruithelpen.

Mijn wens is dat je met dit e-book even stilstaat. Want in de waan van de dag is dat niet vanzelfsprekend. HR-professionals houden veel ballen in de lucht, van beleid en compliance tot organisatieverandering en menselijk contact. Daarbij is het soms lastig om stil te staan bij de vraag waarom je dit werk eigenlijk doet en wat er echt toe doet.

2026 wordt opnieuw een jaar vol verandering. Wetgeving, technologie en verwachtingen blijven zich razendsnel ontwikkelen. Met dit e-book brengen we je terug naar de kern van het vak: richting geven, helder blijven denken en keuzes maken die mensen en organisaties verder helpen.

Sacha Luijckx,
Head of content Brightmine Nederland



Wim Davidse:

‘Werkgevers die inzetten op goed werkgeverschap hebben geen personeelstekort’

In deze krappe arbeidsmarkt zou alles moeten draaien om aantrekkelijk werkgeverschap, zegt arbeidsmarktexpert Wim Davidse. Hoe boks je dat voor elkaar?

Arbeidsmarkteconoom Wim Davidse is een oudgediende als het gaat om het lezen van de arbeidsmarkt. Maar de huidige stand van de arbeidsmarkt verrast zelfs hem. De arbeidsmarkt verkeert in een vreemde spagaat, signaleert hij. ‘We hebben al drie jaar een pauze in de economie terwijl de krapte op de arbeidsmarkt nauwelijks afneemt. Die enorme krapte zal de komende tijd iets minder gevoeld worden, maar dat is tijdelijk: de krapte zal zeker niet verdwijnen.’

Sterker, er komen volgens Davidse nog een paar dingen bij. ‘Het verloop ligt zelfs in deze platliggende economie gemiddeld 1 tot 1,5 procentpunt hoger dan vóór corona. Werknemers hebben ontdekt hoe schaars ze zijn. Ook het verzuim is 1 tot 1,5 procentpunt hoger dan vóór corona. De situatie is daarom nijpender dan alleen de werkloosheid doet vermoeden.’

Waar de arbeidsmarkt nu al krap is, wacht om de hoek een nog grotere uitdaging: de vergrijzing. Vanaf 2030 wordt dat in Nederland een serieus probleem. ‘Dan komen er elke dag minder mensen beschikbaar op onze arbeidsmarkt. Terwijl er zoveel extra mensen nodig zijn voor de uitdagingen die er liggen op het gebied van defensie, duurzaamheid, woningbouw, energietransitie, cyber security en ga zo door.’

Personeelstekorten, vergrijzing ... waarmee krijgt HR nog meer te kampen?

Uiteraard houdt naast de krapte ook de recente handhaving op schijnzelfstandigheid onder zzp'ers de gemoederen in HR bezig. Davidse:



Wim Davidse

'Er heerst onduidelijkheid onder werkgevers. In een kraptesector als de zorg liepen veel zzp'ers rond, circa 10%. Dat is impactvol. Het is ook een sector met veel schijnzelfstandigheid. Dat leidt tot zorgen: want als de zzp'ers niet in dienst willen, waar haal je dan je mensen vandaan? Hebben we straks nog een flexibele schil?'

De zorgen vindt Davidse alleszins begrijpelijk. Toch vindt hij dat het in HR te veel gaat over wet- en regelgeving. 'Als werkgever moet je ervoor zorgen dat de processen van HR netjes zijn geregeld, dat ze compliant zijn. Laat dat over aan de specialisten op het gebied van arbeidsrecht. Maar ook als dat eenmaal is gedaan, dan moet je nog steeds van alles regelen voor de arbeidsmarkt.'

'Werkgevers moeten kijken naar wat hun potentiële medewerkers, jongeren meestal, willen. Wat willen die voor werk en in welke contractvorm? Willen ze in vaste dienst, detacheren, zzp'en of iets daartussenin? Wat ze vooral willen weten: heb ik bij deze werkgever leuk werk, kan ik me daar ontwikkelen en lopen er leuke collega's?'



Personeelstekort? **Je staat er niet alleen voor**

Brightmine HR & Compliance Center biedt actuele inzichten, advies van experts en concrete stappen om grip te houden op krapte.

Ontdek HR & Compliance Center [hier](#).

Wat staat HR te doen in 2026?

In deze krappe arbeidsmarkt zou alles moeten draaien om aantrekkelijk werkgeverschap, vindt Davidse. Hij ziet vier belangrijke uitdagingen voor HR. 'Ik noem het de vier V's. De eerste is de verhitte arbeidsmarkt. Vanwege de krapte zijn er heel veel onvervulbare vacatures en worden werkers steeds duurder. De tweede V is van veranderingen in je personeelsbestand. Er verandert continu van alles. De komst van AI, waar we iets mee moeten, nieuwe wet- en

regelgeving. Duurzaamheidsrapportages. Werkgeverschap is steeds ingewikkelder geworden. Dat moet ingeregeld worden. Het verloop en verzuim, de derde V, is 2 tot 2½ procentpunt hoger dan vóór corona. Tot slot is er de V van de verbinding van de mensen met jou als organisatie. Ook wel de *employee engagement*, de *worker engagement*. Onderzoeken laten ons telkens weer zien dat werkers in Nederland niet *engaged* zijn. Ze zijn niet betrokken bij hun werkgevers. Daar zit voor mij de echte schaarste.'

Waar begin je bij het aanpakken van verzuim en verloop?

'Verzuim en verloop zijn containerbegrippen. Je kunt niet sturen op zoiets algemeen als verzuim. Dat moet je veel dieper analyseren. Waar zit het goed? Waar zit het niet goed? En hoe komt dat? Voor verloop idem dito. Maak gebruik van alle bronnen. Dat kunnen interne data zijn, de bedrijfsarts, tevredenheidsonderzoeken of klachtenformulieren. Pak alles

erbij. Uiteindelijk moet je ook gewoon man en paard durven noemen. Als een leidinggevende verantwoordelijk blijkt te zijn voor het verloop of verzuim van een afdeling, moet je diegene noemen en aanspreken.'

Hoe creëer je die belangrijke vierde 'V' van verbinding?

'De *employee engagement*, ofwel betrokkenheid, is in Nederland laag. Mensen ervaren te weinig verbinding, regelruimte, waardering en inspiratie. Dat leidt tot mentaal verzuim. Voor mij is dat de allergenste vorm van verzuim, omdat die aan het oog onttrokken wordt. Mensen zijn er vaak wel met hun lijf, maar zijn niet geïnspireerd. Ze zijn niet *engaged*, zoals we dat de afgelopen jaren noemen. Het is ook een van de oorzaken dat de arbeidsproductiviteit stinkt in Nederland. Uit academisch onderzoek weten we namelijk al tientallen jaren: werkers die bevlogen zijn, zijn veel productiever.'

“Je kunt de allermooiste technologie hebben, maar als de leidinggevenden niet motiveren en stimuleren, houdt het op”

'Niet salaris, niet vakantiedagen, zelfs niet een doorwrocht opleidingsprogramma bepalen engagement. Dat is allemaal randvoorwaardelijk. Om het engagement te verhogen zijn cultuur en leiderschap de allesbepalende factor. 70% van het verschil tussen bevlogen en niet bevlogen medewerkers is te verklaren uit het gedrag van de direct leidinggevende. Zo simpel is het. Een gevlugeld gezegde is niet voor niets: "Medewerkers komen voor de vacatures en vertrekken vanwege hun manager".'

'Zorg dat leidinggevend op een delegerende, coachende manier met medewerkers omgaan. Verander beoordelingsgesprekken in de richting van ontwikkelgesprekken, waarin de kandidaat centraal staat: wat zou jij willen doen, gegeven jouw competenties? Wat heb je daarvoor nodig? Goed management, aansturing en menselijk contact zijn essentieel in de relatie werkgever-werknemer. Ook dat is best een uitdaging wanneer vaste medewerkers meer op afstand staan. Nu thuiswerken de norm is, is het de kunst om toch weer een soort binding te creëren.'

Leidinggeven is een vak, benadrukt hij. 'Je kunt de mooiste technologie hebben en in het prachtigste pand werken, als de leidinggevend niet motiveren en stimuleren, dan houdt het op. Zet de juiste mensen op de juiste plek, dat is een heel groot deel van de oplossing.'

"Werknemers zijn niet betrokken bij hun werkgevers, daar zit de echte schaarste"

'Je moet als HR tot slot ook goed weten waar mensen hun lol uit halen. De een werkt om op reis te gaan. Dat is een totaal andere drijfveer dan de technicus die heel erg van z'n vak houdt en lekker met een motorblok bezig wil zijn. Zo heb je allemaal verschillende segmenten. Als HR weet je welk segment je voor je neus hebt. Je weet hun drijfveren te ontdekken en te raken. Welk type man of vrouw heb ik hier? Welke werkpropositie hoort daarbij, en welke cultuur?'

Wat vind je een inspirerend voorbeeld van goed werkgeverschap?

'Een mooi voorbeeld is IT-detacheerder Team Rockstars IT. Dat zet niet de opdrachtgever of organisatie centraal, maar de IT'er. Ze kruipen helemaal in de huid van de doelgroep en maken het leven van zo'n jonge IT'er zo spannend en leuk mogelijk. Nieuwkomers worden op hun eerste werkdag in een geel pak naar binnen gebracht. Dat is een uiting van waardering, en waardering is een heel belangrijke psychologische drijfveer. Daarmee gaat iemand sowieso een stukje harder lopen. Maar waardering al-

leen is nog niet voldoende. Omdat deze groep niet goed is in onderhandelen, regelt Team Rockstars IT een goed salaris plus bonus en altijd een vast contract. Ze garandeert: bij ons werk je altijd met de nieuwste software, hardware en gadgets, en je krijgt alleen maar projecten die je boeien.'

Ook thuiszorgorganisatie Buurtzorg heeft het concept van goed werkgeverschap goed begrepen. 'Verpleegkundigen ondervinden in de wijkzorg veel hinder van administratielast en controledrift. Buurtzorg geeft de verpleegkun-

digen en verzorgenden de vrijheid om zelf te bepalen hoe ze hun werk doen. Werkgevers die vrij extreem inzetten op goed werkgeverschap, zoals Buurtzorg, hebben geen personeelstekort.'

Wat zou je willen meegeven aan HR voor 2026?

'We moeten anders gaan nadenken over werkgeverschap. Zorg dat je je mensen kent. Wat drijft mensen, wat is hun ambitie, waar zitten hun talenten en wat is hun ontwikkelpotentieel? Goed werkgeverschap is een vak. De afdeling HR is nu nog vaak ingericht als bijzaak. Terwijl daar toch de kern van je organisatie ligt.'

Wie is Wim Davidse?

Bedrijfseconoom en arbeidsmarktspecialist Wim Davidse is HR- en flexstrateeg bij het door hem opgerichte marketingconsultancybureau Dzijng. Daar onderzoekt, adviseert en presenteert hij volcontinu op het snijvlak van verrassende trendanalyses en aanstekelijk werkgeverschap. Als spreker geeft hij lezingen, inspiratieshops en gastcolleges. Hij gelooft heilig in de vitale mix van energiek ondernemen en aanstekelijk werkgeverschap. Davidse is director Trends & Insights bij uitgever ZiPmedia en is daar onder meer hoofdredacteur van de *HRMonitor*.



Ester Koot: **‘Onderzoek en laat zien wie je werkelijk bent als werkgever’**

Een wervingscampagne gemaakt als een reclamespotje is niet meer van deze tijd, zegt arbeidsmarktonderzoeker Ester Koot. Bedrijven dragen liever uit hoe het werkelijk is om bij hen te werken. En zoeken medewerkers die passen bij hun dna.

Ester Koot is expert arbeidsmarktonderzoek. Ze werkt als senior strategy consultant bij Sparkey, een onderdeel van Motivaction dat specifiek onderzoek doet op het gebied van HR. De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt volgt ze op de voet. ‘Toen ik bij Motivaction begon, tien jaar geleden, worstelden werkgevers met de stapels cv’s die binnenkwamen. Hoe kon je daar nou de juiste persoon uit kiezen? De afgelopen jaren willen werkgevers meer onderzoek op het gebied van werkgeversimago en werknemersbeleving. Dan gaat het om vragen als: waar onderscheid je jezelf mee? En hoe bind en boei je jouw doelgroep?’

Wat is de belangrijkste ontwikkeling in jouw vakgebied?

‘Sinds de krapte op de arbeidsmarkt is het werkgeversimago extra belangrijk geworden. Werkgevers begrijpen daarbij steeds beter dat je niet altijd kunt varen op je imago als dienstverlener of als consumentenmerk. Werkgeversimago kun je niet meer los zien van de medewerkersbeleving. Het gaat erom of je goed kunt overbrengen wie je werkelijk bent als werkgever. Dus niet zozeer: wat bied je? Maar het authentieke verhaal: voelen medewerkers zich thuis bij je, voelen ze zich gehoord, kunnen ze zichzelf zijn? Vroeger ging je als bedrijf naar een reclamebureau, dat iets voor je bedacht.

Nu moet het wel iets zijn wat ten diepste van binnenuit komt. Het is een beetje een dooddoener, maar daarom niet minder waar: binnen beginnen, buiten winnen.’

Welke trend signaleer je in wat medewerkers belangrijker vinden?

'Dat verschilt uiteraard per groep. In zijn algemeenheid blijven salaris en arbeidsvoorwaarden altijd op één staan. Factoren als flexibiliteit en werk-privébalans worden steeds belangrijker, zien we in onderzoeken. Dan gaat het om flexibele werktijden en thuiswerken, meebewegen met roosterwensen. Veel werkgevers zullen dat wel herkennen. Als ze jonge mensen aannemen, is bijna een van hun eerste vragen of ze ook thuis kunnen werken. De basis is thuiswerken en af en toe naar kantoor. Jezelf kunnen zijn en je thuis voelen, zijn aspecten die je steeds vaker hoort.'

In hoeverre kan onderzoek helpen om een betere werkgever te worden?

'Onderzoek kan op veel punten inzichten brengen of onderbuikgevoelens kwantificeren. Met onderzoek kun je in kaart brengen wat de kandidaten in jouw doelgroep belangrijk vinden en hoe jouw organisatie daarop scoort. Soms levert dat pijnlijke inzichten op, maar dan heb je als organisatie wel iets concreets om aan te werken. Ik sprak laatst een werkgever die op basis van die uitkomsten van zo'n onderzoek

“Soms levert onderzoek pijnlijke inzichten op, maar dan heb je als organisatie wel iets concreets om aan te werken”

heel hard had gewerkt om een bepaald aspect te verbeteren. In de nieuwste metingen is dan ook terug te zien dat de inspanningen succesvol zijn geweest.'

'Veel werkgevers willen weten hoe ze zich kunnen onderscheiden ten opzichte van concurrenten. Dat speelt bijvoorbeeld sterk in de IT-sector. Dan is het belangrijk om allereerst de doelgroep te begrijpen. Wat drijft de IT'er? Vervolgens onderzoek je hoe de doelgroep naar jouw organisatie kijkt in vergelijking met de concurrenten. Je leert op welke punten jij eruit springt en sterker bent dan je concurrenten. Als je daarin onderscheidend kunt zijn, heb je bij je werving gelijk al een voorsprong. Natuurlijk kun je ook acteren vanuit gevoel, maar cijfermatige inzichten geven houvast en verdieping.'

'Wat je binnen in een organisatie beleeft, is soms van buitenaf helemaal niet herkenbaar. En ook soms lastig te duiden. Neem een aspect als de mate waarin je jezelf kunt zijn. Dat kan iets zijn dat in jouw organisatie door je

medewerkers sterk gevoeld wordt. Maar het blijft iets vaags aan de oppervlakte. Want hoe maak je dat hard? Via onderzoek kun je dat in beeld brengen en vervolgens naar buiten communiceren.'

Zijn soft skills meetbaar te maken?

'Matchen op soft skills en persoonlijkheid wordt steeds belangrijker. Verder kijken dan alleen een cv is natuurlijk al langer gaande en die trend zet zich onverminderd door. Je wilt als organisatie niet zomaar mensen aannemen, maar een collega die bij het dna van jouw organisatie past.'

'En ja, dat is meetbaar. We kunnen naast harde criteria als functieprofiel en leeftijd nu ook een softer criterium als het type medewerker meenemen in onderzoeken. We hebben uit alle door ons verzamelde data een drijfverenmo-

del gemaakt, waarin we werknemerstypes en onderstromen in mentaliteit onderscheiden. De Veranderaar bijvoorbeeld houdt van aanpakken en vrijheid en maakt graag eigen keuzes. De Realist wil weten waar hij aan toe is. Vaste werktijden, een vast contract en een vast inkomen brengen dit type rust.'

'Wij merken dat er steeds meer vraag is vanuit werkgevers naar het drijfverenmodel en dat ze het ook steeds beter snappen. Werkgevers specificeren steeds vaker naar wat voor type werknemer ze op zoek zijn. Is dat een meer volgend iemand of iemand die door z'n leidinggevende wil worden aangespoord? De juiste persoonlijkheid is net zo belangrijk, of misschien nog wel belangrijker, dan de juiste werkervaring of juiste opleiding. Als je iemand binnenhaalt die goed bij je organisatie past, is het niet erg dat diegene nog niet alles kan, zolang de mentaliteit er maar is om dingen te leren.'

Welke inzichten levert het drijfverenmodel op, kun je daar een voorbeeld van geven?

'Voor een klant hebben we een keer een belevingsonderzoek gedaan, omdat er veel ging veranderen in zijn organisatie. We hebben toen die drijfverentest uitgezet. Een van de leidinggevendenden had een heel groot team onder zich. Op basis van de informatie uit het onderzoek begreep de teamleider dat hij een ineffektieve leiderschapsstijl hanteerde. Hij probeerde zijn team van alle veranderingen tot in het kleinste detail op de hoogte te houden. Maar in zijn team zat vooral het type werknemer dat helemaal niet het naadje van de kous hoeft te weten. Die wil een richting en wil weten hoe van A naar B te komen. Op basis daarvan heeft hij zijn leiderschapsstijl aangepast.'

Komt het drijfverenmodel in plaats van een sollicitatiegesprek?

'Het is objectiever dan een sollicitatiegesprek. Je hebt geen bias, want bij de ingevulde test heb je nog geen naam of hoofd gezien. Maar om het in de plaats te stellen van het sollicitatiegesprek gaat te ver. Het is een mooi extra middel om te kijken in hoeverre mensen passen. Wat ook wel wordt gedaan, is de test

“Ook soft skills zijn steeds beter meetbaar”

voorafgaand aan een sollicitatiegesprek laten invullen. In het sollicitatiegesprek heb je dan al een paar mooie ingangen voor het gesprek. Zoals: herken je jezelf hierin? Het helpt om de mens achter de werknemer te leren kennen. Een kinderopvangorganisatie heeft de test op haar website gezet. Kandidaten die interesse hadden, konden 'm invullen. Op basis daarvan werd het eerste contact gelegd.'

Maakt AI het makkelijker voor organisaties om zelf onderzoeken te doen?

'Vooropgesteld: onderzoek doen, de juiste vragen stellen en de antwoorden interpreteren, dat is een vak. Je hebt te maken met significantie: is een verschil werkelijk een verschil? En met validiteit: meet je wat moet meten?'

'Zelf maken wij als bureau gebruik van onze eigen beveiligde AI-tool om te ondersteunen bij analyses. Bij het stellen van een goede vraag kan AI zeker helpen. Maar je hebt nog altijd onderzoekers nodig om de resultaten te contro-

leren. AI kan om te beginnen nog niet zo goed rekenen. Voorlopig moet alles nauwkeurig gecheckt worden. Ik heb daar schrikbarende voorbeelden van gezien. Ook kwalitatief onderzoek, het werken met teksten, zou ik nog niet overlaten aan een AI-tool. Ook daar moeten we als mens nog veel bijsturen. Het sentiment uit een tekst halen lukt AI nog niet.'

'Met kwalitatief onderzoek kunnen we steeds beter gebruik maken van onze tool. Het kan bijvoorbeeld helpen bij het analyseren van gesprekken. Kortom, ik zie AI als waardevol, mits gecombineerd met kritisch vakmanschap van ons als onderzoekers.'

Wat zou je HR-professionals willen meegeven voor 2026?

'Werk samen met andere afdelingen en disciplines, binnen en buiten de organisaties. Zoek als HR de samenwerking met marketing, communicatie, recruitment en management. Verder is het belangrijk te achterhalen wat je parels zijn, of je dat nou doet op basis van onderzoek of het zelf ophaalt. Weet waarvoor je staat en laat dat zien naar buiten toe. Laat heel duidelijk zien wie je bent als werkgever.'

Wie is Ester Koot?

Na de opleiding bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam kwam Ester Koot te werken in het onderzoeksvak. In 2001 startte ze bij marktonderzoeksbureau Motivaction. Daar zette ze recent het HR-expertteam Sparkey op, waarvan ze nu teamleider is. Ze houdt zich er vooral bezig met employer branding-vraagstukken, cultuuronderzoek en maatwerk in medewerkersonderzoek. Haar uitdaging is om de uitkomsten zo te vertalen dat ze optimaal bruikbaar zijn in de praktijk.

Hinrich Slobbe:

‘Duurzaam zijn betekent óók sociale doelen stellen’

Bij duurzaam ondernemen denk je misschien eerder aan milieudoelen, maar de sociale aspecten zijn minstens zo belangrijk, zegt bedrijfseconoom Hinrich Slobbe. De recente rapportageverplichtingen zijn voor HR-professionals een kans om goed werkgeverschap te vertalen naar concrete doelen.

Hoewel rapporteren niet meer handmatig hoeft, zijn rapportageverplichtingen nog altijd een gruwel voor de meeste HR-professionals. De overtreffende trap is misschien wel de CSRD. Die richtlijn verplicht ondernemingen in 1100 datapunten te rapporteren over duurzaamheid. Bedrijfseconoom en associate professor HR-accounting Hinrich Slobbe begrijpt de irritatie als het gaat om de extra administratie. Maar hij ziet ook kansen.

Wat zie je als de belangrijkste ontwikkeling in HR op dit moment?

‘Duurzaam ondernemen is niet langer een keus, maar een verplichting. De CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) en an-

dere regels dwingen bedrijven om niet-financiële kpi's – zoals CO₂-uitstoot en sociale impact – net zo serieus te nemen als winstmarges en andere financiële kpi's.’

‘De bedoeling erachter is goed, maar de rapportage-eisen verzanden in een bureaucratisch circus. Ondernemingen moeten rapporteren over 90 thema's en meer dan 1100 datapunten. KPN heeft net zijn eerste duurzaamheidsverslag gepubliceerd. Dat telt meer dan 300 pagina's. De kosten lopen al gauw in de tonnen. Kleinere ondernemers kunnen dat niet opbrengen en zaten in de stress. Je begrijpt, daar maakt je niemand, inclusief mijzelf, enthousiast mee. Gelukkig zijn de regels in 2025 versoepeld via het zogeheten Omnibus-pakket (zie kaders pagina 11). Dat laat onverlet dat de trend richting duurzaamheid overeind blijft.’



Hinrich Slobbe

Wat is het Omnibus-pakket?

Begin 2025 presenteerde de Europese Commissie het Omnibus-vereenvoudigingspakket. Daarin worden de regels voor duurzaamheidsrapportages (CSRD) versoepeld. Alleen grote ondernemingen met meer dan 1.000 medewerkers en een omzet van 50 miljoen euro of een balanstotaal van 25 miljoen euro zijn nog CSRD-plichtig. Grote ondernemingen die CSRD-plichtig zijn en moesten rapporteren over boekjaar 2025 of 2026, krijgen uitstel en hoeven pas te rapporteren over boekjaar 2027.

Alleen organisaties van openbaar belang (oob's: banken, verzekeraars en beursvennootschappen) met meer dan 500 medewerkers zijn nog CSRD-plichtig. Omdat de CSRD-richtlijn nog niet in de Nederlandse wetgeving is geïmplementeerd, geldt deze verplichting in Nederland in 2025 formeel (nog) niet.

Hebben de kleinere ondernemingen nu vrijaf als het gaat om duurzaamheidsrapportages?

'Nee, niet helemaal. Grotere bedrijven hebben voor hun duurzaamheidsverslaglegging informatie nodig van hun kleinere partners in de waardeketen. Denk aan toeleveranciers en afnemers. Op die manier komen die 250-plus ondernemingen toch weer in beeld. Controllers krijgen daar nu al vragen over. Bedrijven verlangen van hun kleinere partners dat die verantwoording afleggen over hun personeelsbeleid.'

'De verplichtingen komen behalve via CSRD ook via SFDR. Dat is de verplichting van banken en verzekeraars om bij alle klanten waaraan ze krediet verstrekken of waarvoor ze verzekeringen doen, naar de duurzaamheid te kijken. Daar komen weer diezelfde duurzaamheidsthema's aan bod. En dan is er nog andere Europese wetgeving op het gebied van gelijke beloning en loontransparantie bijvoorbeeld. Ook die legt verplichtingen op.'

'Buiten die verplichtingen zijn er ook veel organisaties die vrijwillig meten en rapporteren, omdat ze graag duurzaam willen zijn. Ondernemingen gaan, of ze nou moeten of willen, in toenemende mate rapporteren over duurzaamheidsthema's.'



Maak je organisatie klaar voor de Richtlijn Loontransparantie

Ontdek in [Brightmine HR & Compliance Center](#) hoe je gelijke beloning inzichtelijk maakt, risico's beperkt en compliant blijft met de nieuwe wetgeving.

Zijn werkgevers gereed om over de Sustainability-doelen te rapporteren?

'Nee. De meeste bedrijven zijn nog niet eens begonnen. Er is nog ontzettend veel werk te doen. Je kunt de indicatoren die je gaat meten niet zelf verzinnen. Daar gaat een hele procedure samen met de accountant aan vooraf. Beroepsvereniging NBA heeft een stappenplan gemaakt. Dat begint bij het vaststellen wie de stakeholders zijn. Denk aan het eigen personeel, de ondernemingsraad en het management. Daarbuiten kunnen het je klanten

en toeleveranciers zijn, milieugroeperingen of vakbonden.'

'Dan volgt een risicoanalyse, in jargon heet dat ook wel dubbele materialiteit. Je kijkt daarbij zowel naar de risico's die op je afkomen, zoals wet- en regelgeving of arbeidsmarktcrapte, maar ook naar de risico's die je zelf als organisatie veroorzaakt. Bij een winkelbedrijf als Zeeman zitten er bijvoorbeeld sociale risico's aan het feit dat je spullen in India koopt. Dat is een potentieel risico van kinderarbeid en daar moet je dan over rapporteren. Aan de hand van die analyse volgt een lijst met duurzaamheids-onderwerpen die het belangrijkste zijn voor jouw organisatie en stakeholders.'

'De volgende stap is het aanleveren van gegevens. Omdat het rapporteren gestandaardiseerd en nauwkeurig moet gebeuren, zijn er op Europees niveau standaarden ontwikkeld voor verslaglegging. Bij de S-thema's gaat het over zaken als diversiteit, arbeidsrechten, veiligheid, gezondheid, mensenrechten, gelijke beloning en privé-werkbalans. De sociale doelen zijn omgezet in specifieke en meetbare aspecten, dat zijn net zulke harde getallen om op te sturen als bij CO₂ en stikstof. Vervolgens is het nog wel de vraag welke doelen je stelt.'

"Voor HR is een hoofdrol weggelegd in het naar voren brengen van de sociale thema's"

Wat adviseer je kleinere ondernemingen?

Vrijwillig rapporteren is een optie om te overwegen, zegt Slobbe. Voor kleine en middelgrote ondernemingen die niet CSRD-plichtig zijn, komt er een aparte vrijwillige standaard. Dit is een vereenvoudigde duurzaamheidsrapportage, geënt op de Europese standaarden van adviesorgaan EFRAG. 'Door transparant te zijn over de milieu- en sociale doelen ben je alvast compliant aan richtlijnen zoals de CSRD. Maar het verlaagt ook je risicoprofiel, vergroot je kansen op financiering en versterkt de relatie met opdrachtgevers.'

Bovendien kan het je als HR helpen om gestructureerd de sociale doelen van je organisatie in kaart te brengen en daarop te sturen, zegt Slobbe. 'Bij een zorginstelling is werkdruk bijvoorbeeld een groot S-thema. Dat ga je in kaart brengen en rapporteren. Werkdruk kun je aan een aantal dingen zien, zoals verzuim, verloop en exit-interviews. De oorzaken kunnen liggen in onregelmatige werktijden, roosters die niet zijn ingevuld, personeelstekort. Afhankelijk van de oorzaak ga je maatregelen bedenken om de werkdruk aan te pakken en bij te sturen. Dat laatste is wel belangrijk. Je moet niet alleen rapporteren, je moet ook sturen.'

“Duurzaam ondernemen is niet langer een keus, maar een verplichting”

Zelf is Slobbe toezichthouder in een onderwijsorganisatie. 'Uit het interne onderzoek kwam een lage deeltijdfactor naar voren als een van de risico's op een toch al krappe arbeidsmarkt. Als oorzaak wezen veel werknemers op de matige kinderopvangfaciliteiten. Dat hebben we ons aangetrokken. Per school hebben we gekeken of *dedicated* kinderopvang aan huis mogelijk was.'

Welke ontwikkeling in HR zie je als een hype?

'Ik zou het net even anders formuleren. Ik denk dat veel ontwikkelingen hypes zijn, omdat men de verkeerde boodschap eruit pakt. Dan hoor je: we moeten iets met internet, met de Balanced Scorecard, met HR analytics. Dan holt iedereen achter het verhaal aan, zonder te weten wat de boodschap is. Neem AI. Waarvoor zet je dat in? Ga je ChatGPT'en en functieprofielen opstellen met AI? Dat is niet de boodschap. Die zou moeten zijn: hoe zorg je dat mijn werknemers beter worden gefaciliteerd, zodat ik een betere werkgever kan zijn? Het kan bijvoorbeeld helpen om je personeel beter

te bevragen, om te weten wat ze echt van iets vinden. Of het kan je helpen om de werkdruk te verbeteren. Het gaat uiteindelijk om het stellen van de juiste vragen bij de doelen die je hebt.'

Wat zou je HR voor 2026 willen meegeven?

'HR heeft natuurlijk een belangrijke rol in het betrouwbaar verzamelen van die S-thema's. Maar ik denk dat er vooral een hoofdrol voor HR is weggelegd in het naar voren brengen van de sociale thema's. Ik hoop dat HR de

doelen gaat stellen om een goede werkgever te worden. Op deze krappe arbeidsmarkt is dat dringend nodig. Gen Z en millennials gaan niet meer werken bij bedrijven als daar vervuiling plaatsvindt of als daar bokito's in Maserati's rondrijden. Gen Z'ers kiezen met hun benen. Om een voorbeeld te geven. Een grote accountantsclub stuurde op vier kpi's: *keep people informed, involved, interested and inspired*. Vervolgens waren jongeren aangenomen in een duaal traject die vier dagen per week alleen maar zaten te vinken. Ze werden niet betrokken bij klanten of het totale proces. Er was geen coach, niemand die met hen meekeek naar de breedte van het vakgebied. Vervolgens sloegen de metingen op alle vier de punten onvoldoende uit. Als HR moet je om te beginnen bedenken hoe je goed werkgeverschap wilt invullen. Vervolgens ga je dat uitwerken in concrete en meetbare doelen.'

Wie is Hinrich Slobbe?

Hinrich Slobbe is bedrijfseconoom en docent op het gebied van financieel management, financiële analyse en human resource accounting. Hij is als associate professor verbonden aan Business School Nederland, en als docent verbonden aan de Sijthoff Accountants Academy en Alex van Groningen. Hij coacht accountants, controllers, CFO's en CEO's over de impact van CSRD, SFDR, CSDDD en andere ESG-regulering voor hun organisaties, en over noodzakelijke cultuurverandering en effectieve leiderschapsstijlen die passen bij duurzaam ondernemen.



Esther Mollema

Esther Mollema: ‘Verbondenheid is hét thema de komende tien jaar’

Diversiteit en inclusie waren de afgelopen jaar kernwoorden, maar lijken wegge-
zakt in de belangstelling van organisaties. Noem D&I desnoods anders, maar D&I
loslaten is het domste wat je kunt doen, zegt consultant Esther Mollema.

Organisaties beter maken is het dagelijkse
werk van Esther Mollema. Ze spart met be-
stuurders over nut en de noodzaak van meer
diversiteit en inclusie in organisaties. Ze geeft
trainingen over onbewuste vooroordelen en
verzorgt lezingen waarin het denken wordt
‘aangezet’. Drie termen zijn in haar werk key:
high performance, leiderschap, diversiteit & in-
clusie. ‘Dat is de driehoek waarin ik werk’, zegt
ze. ‘Als je een high performance-organisatie
wilt worden, kun je niet één daaruit weghalen.
Je moet werken aan alle drie.’

Waarom zijn diversiteit en inclusie zo belangrijk?

‘Het betekent dat je als werkgever openstaat
voor en nieuwsgierig bent naar andere per-
spectieven. En die heb je nodig. Bijna alle

organisaties voelen de druk om hun innovatie-
vermogen te versnellen. Ze hebben te maken
met de energietransitie, klimaatuitdagingen
en grote personeelstekorten. Organisaties
moeten sneller verbeteren om nog te mogen
meedoen. We kunnen verandering niet laten
vertragen door leiders die verandering onge-
makkelijk vinden en die eigenlijk alles het liefst
zo houden als het is.’

‘Mensen die voelen dat ze erbij horen, hebben
35% meer energie om hun werk te doen, om
net even wat langer op hun werk te blijven. Wie
zich sociaal veilig voelt, bemoeit zich actie-
ver met discussies. Die energie en motivatie
gaan je business verder helpen. In een wereld
waarin mensen verbondenheid missen, is dat
enorm belangrijk. Mensen moeten zich ergens
thuis kunnen voelen, dat geldt op het werk net
zo goed.’



Een inclusieve cultuur bouw je stap voor stap

In Brightmine HR & Compliance Center vind je praktische handvatten, juridische richtlijnen en inspirerende voorbeelden om D&I duurzaam te verankeren in je beleid.

Ontdek HR & Compliance Center [hier](#).

Wat betekent dat voor het HR-beleid?

‘Organisaties zitten in grote veranderingen en gaan daarvan alleen nog maar méér meemaken. Het is de taak van HR om te zorgen dat er veiligheid is, dat er verbinding is en dat mensen gemotiveerd blijven. Mensen zijn sociale breinen, ze zijn gevoelig voor angst en spanning en “er niet bij horen”. Nu we steeds meer op afstand gaan werken, is inclusie en je gezien voelen volgens mij een van de allerbelangrijkste onderwerpen in HR.’

‘Die verbinding moet dus topprioriteit zijn. Welke veranderingen komen eraan? Hoe gaat het businessmodel veranderen? Hebben we dat talent in huis? Kunnen wij dat talent aan, ook

“Ik hoor weleens: ‘Diversiteit staat bij ons nu even op een laag pitje’, alsof je dat kunt uitzetten”

al lijkt het niet op ons? Maar vooral: hebben we genoeg verbondenheid met onze medewerkers?’

‘Wil je aantrekkelijk zijn voor mensen, dan zul je bereid zijn om aan je eigen attitude te werken. Toen grote banken opschoven richting IT-bedrijven moesten ze, om een aantrekkelijke werkgever te zijn, hun cultuur veranderen. Vroeger herkende je de bankmedewerker aan het bankuniform: iedereen liep strak in het pak, met dezelfde schoenen en dezelfde kleur overhemd. Nu lopen bankmedewerkers in gym schoenen en T-shirts. Hetzelfde geldt voor Gen Z. Wil je de jongeren aantrekken, dan zul je naar hen toe moeten bewegen.’

Een open attitude naar mensen hebben dus; waarom is dat zo moeilijk?

‘Iedereen gaat bij keuzes af op zijn onbewuste vooroordelen. Zodra we een indruk binnen-

krijgen, vinden we daar gelijk wat van. Dat is makkelijk en je brein gaat voor gemak. Je neigt ernaar mensen te kiezen die op je lijken. Van de mensen die op je lijken, onthoud je ook meer. Als iemand net als jij van voetbal houdt, onthoud je meer van die persoon.’

‘Als iemand op je lijkt, ontstaat er in je hoofd een klik. De persoon met wie je die klik hebt, beoordeel je onbewust vaak als de beste. “Vertel eens wat over jezelf” is vaak de eerste vraag in een sollicitatiegesprek. Een persoon beoordelen op de klik blijkt heel hardnekkig. Nog steeds worden er klikgesprekken gehouden in organisaties.’

‘In informele gesprekken sluipen vaak onbewust vooroordelen. Vraag bijvoorbeeld eens aan leiders om een lijstje te maken met potentiële leiders in hun organisatie. Daarop staan vaak veel vrouwen en mensen met een andere culturele achtergrond. Maar zodra er in de *inner circle* over wordt gepraat, valt die weer terug op het aloude lijstje met de voor de hand liggende namen.’

Kun je voorbeelden geven hoe bias erin sluipt zonder dat je het doorhebt?

‘Een organisatie wilde een top 100 maken van potentiële leiders. Alle kandidaten maakten een assessment, een simulatie van een werksituatie. Daarna kreeg ik diverse telefoontjes van vrouwen. De een na de ander vertelde me dat ze niet als een goed leider uit het assessment was gekomen. Toen bleek dat *alle* vrouwen slechte beoordelingen kregen. Wat bleek: er zat een bias in de beoordeling, die vrouwelijke leiderschapstijlen per definitie als slechter beoordeelde.’

‘Een andere organisatie wilde een serieus systeem ontwikkelen in selecties en beoordelingen. Een van de managers geloofde van zichzelf niet dat ook hij onbewuste vooroordelen had. Hij is toen naar zijn team gegaan: wie vindt dat ik bias heb? Twaalf mensen uit zijn team werden bij elkaar gezet. Na tien minuten kwamen ze naar buiten met een lange lijst

van voorbeelden waarin hij gebiast was, zoals: vrouwen geef je meer dit soort taken. Een andere manager vertelde me dat zijn team niks kon bedenken. Hij dacht dat hij geen vooroordelen had. Maar in zijn team bleek het niet veilig genoeg te zijn om hem dat in zijn gezicht te vertellen.'

Hoe moet het dan wel?

'Belangrijk is het inzicht dat bias in iedereen zit. Het zijn onbewuste processen. Ik neem bias-tests af bij klanten op gender, leiderschap, huidskleur en vertrouwen. De meeste mensen denken dat ze geen vooroordelen hebben, maar uit die tests blijkt altijd het tegendeel. Het is belangrijk om dat inzicht te hebben. Want zodra mensen eenmaal beseffen dat ze bias hebben, gaan ze op zoek naar oplossingen.'

'Het komt erop aan de processen zo in te richten dat bias zo min mogelijk kans heeft. Twee dingen zijn belangrijk: strakke procedures én een sociaal veilige omgeving waarin mensen elkaar durven aanspreken en hun eerlijke me-

ning durven geven. Deel assessments bijvoorbeeld anders in. Bespreek ze bij de beoordeling niet met elkaar na, omdat je in die gesprekken snel terugvalt op vooroordelen, maar lever ieder afzonderlijk een beoordeling in.'

'*Campus recruitment* is zo'n proces waarbij je vooral mensen selecteert die op je lijken. Unilever was een van de eerste organisaties die campus recruitment vervingen door spelletjes die je overal ter wereld kunt doen. Daardoor werd hun traineepool veel diverser. Na een aantal jaar is onderzocht hoe die mensen het deden. Dat bleek fantastisch te zijn.'

Inclusief zijn geldt niet alleen voor selectie en beoordeling, maar voor de hele besluitvorming in een organisatie, zegt Mollema. 'Heeft iedereen een stem? Kan iedereen gehoord worden? Je krijgt pas echt innovatie als je elkaar op de status quo durft uit te dagen, elkaar durft te vragen: is dat wel zo? Ik vroeg laatst een raad van bestuur naar de veiligheid in hun team. De CEO vertrouwde me toe dat het er veilig was. Eén dapper iemand stak z'n hand op en weerlegde dat. "We maken zulke ingewikkelde en

gedetailleerde powerpoints dat mensen niets durven vragen", zei diegene. Toen begreep de CEO het. Daar moeten we aan werken. Als de leiders dat doen, nemen de anderen in de organisatie het over.'

Het gaat er ook over hoe je als organisatie mensen onboardt en inwerkt, zegt ze. 'Soms stuiten nieuwe werknemers op een gesloten cultuur, waarin men met elkaar praat in technisch jargon, vol afkortingen, met mails die voor buitenstaanders onleesbaar zijn. Buig de organisatie om naar een open cultuur, waarin iedereen zich welkom voelt en de kans krijgt om mee te doen.'

En beoordelingsgesprekken zonder bias: hoe doe je dat?

'Richt beoordelingsgesprekken onbevooroordeeld in', adviseert Mollema. 'Blijf weg van vaagheden, houd het feitelijk, werk met voorbeelden en actiegericht feedback. "Je komt vaak wat onzeker over" is vaag. Concreet is: "Een-op-een durf je je uit te spreken, maar zo

gauw je in een club zit, praat je mee met andere mensen". Spreek af om die uitgesproken houding ook in groepen te laten zien. Geef je medewerkers concrete punten om aan te werken.'

'Neem serieus tijd voor ontwikkelfeedback, geef voorbeelden waar het goed ging en laat zien wat er nodig is voor een volgende stap. Veel mensen die middelmatig presteren, willen graag high performer worden, maar snappen niet altijd het verschil. Als leider moet je dat kunnen duiden.'

Wat vind je een inspirerend voorbeeld?

Mollema noemt supermarkt Lidl: 'Dat is echt een organisatie die dingen strak inregelt. Er was een groot verloop van hulpkrachten. Lidl heeft een aantal jaar geleden breed ingezet op inclusiviteit en diversiteit. Het werd een thema in de trainingen voor hiring managers. Zij leerden gestructureerd interviews afnemen, zodat alle kandidaten dezelfde vragen kregen. Door middel van bewustwordingsoefeningen kregen medewerkers inzicht in hun onbewuste vooroordelen. Er kwamen afspraken over de gewenste diversiteit van het personeelsbestand, zoals 32% vrouwen in leidinggevende posities. En het mooie is dat je ziet dat het helpt, dat

"Campus recruitment is zo'n proces waarbij je vooral mensen selecteert die op je lijken"

de organisatie klopt. Diversiteit is goed voor je business. Je merkt als klant dat er een team loopt. Al jaren scoort de supermarkt de beste in groente, fruit en brood.'

Als je één taboe in HR zou mogen doorbreken in 2026, welk zou dat zijn?

'Hiring managers of recruiters die het nog steeds hebben over een klik met de kandidaat. En ik kom HR-afdelingen tegen die diversiteit en inclusiviteit als een ontwikkeling los van de organisatie zien. Als iets dat je kunt uitzetten. "Diversiteit staat bij ons nu even op een laag pitje", hoor ik weleens. Dat is slecht voor je organisatie. Verbondenheid – naast AI en technologische ontwikkelingen – wordt hét thema van de komende tien jaar. Dat moet je absoluut niet op een laag pitje zetten.'

Zijn diversiteit en inclusiviteit besmette woorden geworden?

'Ik merk dat de verrechtsing en de ontwikkelingen in de wereld invloed hebben op een deel van de organisaties. Het gaat dan om het deel dat vond dat het "iets moest met inclusie en diversiteit", zonder het onderwerp echt te

snappen. Ik merk ook dat het noemen van de term D&I sommige mensen heel kwaad maakt. Dat is jammer.'

'Voor de organisaties die al goed bezig zijn, en dat zijn toch wel de meeste, speelt dat niet. Misschien wordt het op sommige plekken anders gelabeld. Echte high performance-organisaties, die alles heel goed voor elkaar hebben, die noemen het misschien niet diversiteit & inclusie, maar "verbinding hebben" of "teams bouwen waarin mensen elkaar uitdagen". Het basisprincipe staat nog steeds overeind. Zelfs organisaties die aan de voorkant zeggen er niet zo mee bezig te zijn, zijn daar allemaal achter de schermen mee bezig.'

Wat zou je HR-professionals willen meegeven voor 2026?

'In het verleden was het zo dat als je zeven vinkjes had en vrij middelmatig was, je tot de top kon doorgroeien. Die tijd is hopelijk voorbij. Goede mensen hebben alle kleuren, alle genders, alle achtergronden. In 2026 moeten alle bedrijven doorhebben dat bias geen goede organisaties bouwt. Noem D&I voor mijn part anders, maar D&I loslaten is het domste wat je kunt doen.'

Wie is Esther Mollema?

Esther Mollema is expert in High Performance Organisaties (HPO), leiderschap, diversiteit & inclusie, en onbewuste vooroordelen. Ze gelooft dat de kracht van organisaties ligt in de individuele verschillen tussen medewerkers. Mollema weet als geen ander hoe je diversiteit en inclusie inzet voor betere financiële en strategische resultaten. Van haar hand verschenen diverse bestsellers. In 2026 verschijnt het boek *Micro-Momenten, acties die teams groot maken*, dat ze samen schreef met Emmalotte Smit.

Gido van Puijenbroek:
‘Je kunt met data nu zoveel gave dingen doen’

Databeheer wordt steeds belangrijker voor HR, dat zowel afnemer als leverancier is van data. Die data op orde hebben is een eerste vereiste om interessante dingen te kunnen doen met AI. Maar denk ook alvast vooruit, adviseert consultant Gido van Puijenbroek. Want er gaat veel veranderen; de vraag is alleen hoe snel die veranderingen gaan.

Een data-enthousiast is Gido van Puijenbroek zeker. In zijn werk als consultant richt hij dashboards, algoritmes en dataplatformen in voor HR-afdelingen. Van daaruit doet HR slimme analyses van en voorspellingen voor de workforce. Dat klinkt supertechnisch, maar valt reuze mee, vindt hij. Je zult van hem ook niet horen dat HR-professionals halve dataprofessionals moeten worden. Maar ze moeten wel met dataprofessionals kunnen samenwerken, goede vragen of ‘prompts’ kunnen stellen en kritisch zijn op de output.

Wat zie je als de belangrijkste ontwikkeling in HR op dit moment?

‘Kunstmatige intelligentie. Wat we allemaal met data kunnen, verandert daardoor heel snel. Ik werk zo’n tien jaar met people analytics – HR analytics heette het toen nog. In het begin was dat nog geknutsel met Excel. We moesten handmatig data verzamelen en koppelen. Veel van ons werk bestond uit rapportages maken. Sommige bedrijven deden wel analyses, maar vaak was dat in de vorm van een project.’



Gido van Puijenbroek

'Nu worden data automatisch uit de HR-systemen gehaald, zoals het learningsysteem, het recruitmentssysteem en de personeelsadministratie. Die worden automatisch in dataplatformen geladen. Wat vroeger een project was, zijn nu algoritmes of modellen die in de flow van werk zijn ingebouwd.'

'Dat betekent dat je met die dataplatformen veel gaveren dingen kunt doen; dingen voorspellen, bijvoorbeeld. De recruiter kan inschatten hoe groot de kans dat iemand een goede *hire* is. De bedrijfsarts komt te weten hoe groot de kans is dat een medewerker langdurig gaat verzuimen. Daarmee kan de arts beter inschatten hoeveel aandacht deze medewerker behoeft. In de nabije toekomst gaat HR steeds meer werken met data. We gaan meer modellen in gebruik nemen die bepaalde voorspellingen of aanbevelingen doen.'

'Een andere belangrijke trend is datakwaliteit. Je data moeten betrouwbaar zijn. Dat is een voorwaarde om te kunnen werken met people analytics, want als je slechte data in je model stopt krijg je ook slechte output. Maar het is ook noodzakelijk in het kader van wet- en regelgeving als CSRD en de EU transparency

directive. Niet alleen HR gebruikt de HR-data, maar ook Finance, de sustainability-afdeling en IT hebben de data nodig. Dus je bent als HR behalve consument ook leverancier van de data.'

'Steeds meer bedrijven gaan over tot een datamanagement-strategie. Ze maken met eindgebruikers afspraken over wat er kan en wie waarbij mag. Welke rol mag waarbij voor welk doeleinde en welke datavelden? Dat leg je als organisatie allemaal vast. Daarover kun je vervolgens zo nodig controles uitvoeren om te zien of mensen zich aan de afspraken houden.'

Welke vaardigheid of mindset moeten HR-professionals beslist ontwikkelen voor 2026?

'Je hoeft echt geen statisticus te zijn om te kunnen werken met data. Maar de goede vragen stellen wordt steeds belangrijker. Plus kritisch terugkijken wat je terugkrijgt. Klopt dat, vertrouw je het? Het is belangrijk dat je een beetje snapt hoe de aanbevelingen die je terugkrijgt tot stand komen en wat je daaruit

mag concluderen. Kortom, dat je een gevoel hebt bij wat er wel en niet kan met data. Dat je de kansen kunt spotten. Dan kun je het people analytics team aan de gang zetten.'

'Wat verder belangrijk is, dat je een vraag kunt structureren. Want hoe scherper de vraagstelling is die jij bij het people analytics team neerlegt, des te groter de kans dat zo'n team met een inzicht komt waar je iets aan hebt. Ik krijg wel eens een vraag als "We moeten iets met duurzame inzetbaarheid". Dat is veel te vaag, en het is niet eens een vraag. Een mooie techniek om een vraag of prompt te formuleren is wat ze de *user story* noemen. Bijvoorbeeld: "Als hoofd HR wil ik weten wat de oorzaken zijn van het lange ziekteverzuim in mijn organisatie, zodat we prettiger kunnen werken."

'Wat je doet met de inzichten die je terugkrijgt vanuit de data is minstens zo belangrijk. De inzichten moeten nog wél worden omgezet naar concrete actieplannen. De kunst is om bij de feiten te blijven. Dus als de top 3 van redenen voor verzuim X, Y, Z zijn, ga dan niet met E aan de slag, omdat je dat zelf persoonlijk belangrijk vindt. Dat vereist discipline.'

Wat heeft je verrast of geïnspireerd het afgelopen jaar?

'Voor mij is het heel inspirerend om te zien wat er allemaal al kan met data en AI. Een concreet voorbeeld: stel, je hebt een database met personeelsgegevens en je wilt kijken naar het verzuim. In het verleden moest je dan inloggen en eerst naar verzuim over een bepaalde periode gaan. Daarna deed je hetzelfde voor verloop en engagement-score zien. Dat moest je allemaal bij elkaar klikken in het dashboard. Nu kan je gewoon in de chat bij windows zetten: vertel mij hoe het verloop/verzuim/engagement in de afgelopen twaalf maanden is ontwikkeld en waar mijn aandachtspunten zitten. Dat gaat tijd besparen en maakt het bovendien makkelijker voor mensen zonder technische opleiding om uit de voeten te kunnen met data.'

'Of neem het medewerkerstevredenheidonderzoek. Daarbij worden naast de gesloten vragen ook vaak nog enkele open vragen gesteld. Die tekst is heel waardevol, alleen wordt er weinig mee gedaan. Stel je, hebt vijfduizend medewerkers, dan moet je bizar veel tekst doorlezen. Nu zijn we dankzij AI in staat om sentiment uit de tekst te halen, dus te analyseren of iets negatief of positief is. Daarbij kunnen we ook thema's clusteren. Daarmee kun je dus meer open vragen stellen.'

"Het wordt makkelijker voor mensen zonder technische opleiding om uit de voeten te kunnen met data"

'Een ander voorbeeld is de HR-servicedesk. Daar zitten nu vaak mensen de telefoon op te nemen. Ik vermoed dat dat heel snel gaat veranderen. Voor simpele vragen als hoe je een leaseauto moet uitzoeken hadden we eerst een bataljon medewerkers nodig. Dat kan je allemaal via een AI-bot afhandelen. Voorwaarde is wel dat je je data en je informatiehuishouding goed hebt georganiseerd.'

Welke ontwikkeling in HR zie je als een hype?

'Dat klinkt misschien raar, maar dat is toch wel AI. We weten allemaal dat het eraan zit te komen. De grote vraag is: hoe snel gaat het? Dat weet niemand. Veel organisaties zeggen dat ze er al heel veel mee doen. Als je dan goed doorvraagt, valt dat vaak tegen. Dan gaat het om functieprofielen of vacatureteksten opstellen met generatieve AI. Dat is nou niet echt een *gamechanger*.'

'Zelf zie ik een parallel met de internetbubbel. Er wordt nu heel veel over gepraat, terwijl we het mondjesmaat gebruiken. De grote productiviteitswinst zal nog op zich laten wachten. In de tussentijd is het wel belangrijk om ervaring op te doen met AI, ook in HR. Als je gaat zitten wachten, weet je zeker dat je te laat bent.'

"Ik krijg weleens een vraag als 'We moeten iets met duurzame inzetbaarheid': dat is veel te vaag"

Als jij één taboe in HR zou mogen doorbreken in 2026, welk zou dat zijn?

'Digitalisering te snel afschieten zonder het een kans te geven. Ik geef in mijn colleges het voorbeeld van een AI-bot waar werknemers zich ziek kunnen melden. Zelf ben ik daar heel enthousiast over, want meestal betekent ziekmelden dat je de manager moet bellen voordat het werk begint. Die manager zit in het ochtendritueel met het gezin of is werk aan het opstarten. Met andere woorden: het komt eigenlijk nooit uit. Als je nou zo'n bot zegt: ik ben ziek, waarna hij enkele vragen stelt voor een eerste diagnose die hij vervolgens geautomatiseerd in het verzuimsysteem zet en mailt naar de manager. Op basis van de gezamenlijke outlookkalender stelt de bot voor om morgen om 13 uur te bellen "en hier heb je alvast wat achtergrond". Tegelijkertijd volgt een melding naar de arbo-arts. Zo kun je dat hele proces op gang brengen. Maar als ik dat vertel aan de gemiddelde HR-professional kan ik mijn verhaal meestal niet afmaken. Iedereen roept

gelijk: dit is onethisch, dit mag niet. Het gaat ten koste van het menselijk contact. Of: het verzuim gaat omhoog omdat je niet meer met de manager hoeft te bellen. Het gaat er niet om of ik gelijk heb; belangrijk is dat je openstaat voor andere perspectieven. Misschien vindt de nieuwe generatie het juist handig. Gaat het ten koste van het menselijk contact? Nee, want dat gaat wel plaatsvinden, alleen op een moment dat het beter schikt. Natuurlijk moet je goed toetsen of het mag. En misschien gaat het verzuim inderdaad omhoog. Maar dat weet je pas als je het hebt geprobeerd.'

Wat zou je HR-professionals willen meegeven voor 2026?

'Wees nieuwsgierig naar wat nieuwe datagedreven technologie HR kan brengen, maar ook wat de gevolgen zijn voor de personeelsplanning. People analytics en AI gaan hoe dan ook het werk beïnvloeden. Welke taken worden straks overbodig? Van de taken die er dan nog wel zijn, of die er bijkomen, wat moet je daarvoor kunnen? En kunnen wij dat de mensen dan aanleren? We weten niet hoe snel het eraan komt. 2026 is het jaar om wat vroeger personeelsplanning heette weer eens af te stoffen, en in te zetten op: hoe gaat AI onze workforce beïnvloeden? Ga daar samen met de business naar kijken.'

Wie is Gido van Puijenbroek?

Gido van Puijenbroek is consultant bij Highberg, waar hij organisaties helpt om de overstap te maken van conventionele naar datagedreven HR. Hij ondersteunt organisaties gedurende het hele traject, van AI-driven HR-strategie tot implementatie en training. In alle drie de fasen hanteert hij een integrale benadering van AI-driven HR, waarbij hij rekening houdt met mensen, processen, technologie en structuur. Hij heeft succesvol bijgedragen aan de transformatie naar datagedreven HR voor organisaties als ASML, Aegon, Jumbo, Friesland Campina en Van Lanschot Kempen. Aan onder meer Universiteit Nyenrode geeft Van Puijenbroek colleges over datagedreven HR en AI.



Saskia Nijs

Saskia Nijs: ‘Leg het design van je workforce niet in handen van IT’

We staan aan de vooravond van technologische veranderingen. Als HR afwacht wat AI ons gaat brengen, laat ze kansen schieten, waarschuwt consultant Saskia Nijs.

Geen enkel beroep ontkomt aan de gevolgen van AI, weet Saskia Nijs. De eigenaar van HR-adviesbureau Humain Workforce is expert op het gebied van de toekomst van werk. ‘Ook een timmerman moet leren werken met geavanceerde apparatuur. En voor HR geldt dat dus net zo goed.’

Wel is het ene werk gevoeliger voor AI dan het andere, zoals werk dat veel blootstaat aan generatieve AI als ChatGPT en CoPilot. Bekende voorbeelden zijn medewerkers klantenservice, marketing en communicatie, en software developers. Vooral junior medewerkers ervaren daarvan de gevolgen. AI kan nu al een groot deel van de junior developer overnemen. In de toekomst is er in plaats van vijf juniors bijvoorbeeld nog één senior nodig die de output van AI aanstuurt en controleert.

Maar, zo benadrukt Nijs, hoe AI ons werk beïnvloedt, ligt grotendeels in handen van de bedrijven zelf. Neem Shopify, het e-commerce-bedrijf dat onlangs een AI-first beleid invoerde: vacatures worden alleen nog opgevuld als bewezen is dat AI het werk niet kan uitvoeren. Dat is een bedrijfskeuze, benadrukt ze.

Als marketingafdeling kun je bijna alle taken uitbesteden aan de technologie. Van social posts maken en inplannen, teksten schrijven tot het maken van afbeeldingen. Een AI-agent doet het allemaal sneller dan wie ook. ‘Maar is het wel wat we willen? Is het wel goed genoeg?’, vraagt Nijs. ‘Of vinden we dat het verrassender, sprankelender en meer outstanding moet zijn? Want zo creatief is AI nog niet. Ook dat is een bedrijfskeuze.’

In hoeverre ligt dat op het bordje van HR?

Dat ligt héél erg op het bordje van HR, zegt Nijs. ‘Taken verdwijnen, werk verandert. Ik zie

HR als de *chief people architect*, met als werkterrein het design van je workforce die nu bestaat uit mensen en AI-agents. We staan aan de vooravond van grote veranderingen. Het is nu de tijd om daarover na te denken, samen met IT en managers: welke menselijke skills hebben we nodig in lijn met onze organisatie, en welke niet meer? En hoe veranderen onze workforce, ons recruitment en onze manier van opleiden?

‘Om een voorbeeld te geven: als werkgevers minder jongeren aannemen omdat hun werk gedeeltelijk door AI kan worden gedaan, zijn er straks geen senioren meer om het werk te doen. Dat kun je bijvoorbeeld ondervangen door anders te gaan opleiden of door juniors wel aan te nemen, maar ze andere taken te geven, samen met AI.’

‘Nog een voorbeeld. Als het gros van het werk van callcentermedewerkers kan worden overgenomen door een bot, blijven de uitdagende casussen liggen voor de achtergebleven medewerkers. Zij moeten nu de hele dag beslissingen nemen en kunnen antwoorden niet meer aflezen van een eenvoudig script. Hun werk verandert, dat vereist een ander niveau. Dat heeft gevolgen voor recruitment en opleiden.’

‘Begin met inventariseren’, is haar advies. ‘Welke taken kun je AI laten doen en welke blijven voorbehouden aan mensen?’



Ontdek AI Assist – je slimme HR-assistent met kennis van de wet

Werk sneller, zekerder en slimmer met [AI Assist](#), speciaal getraind op de uitgebreide Brightmine-database van actuele HR-wetgeving, beleid en voorbeelden.

Als jij één taboe in HR zou mogen doorbreken in 2026, welk zou dat zijn?

‘Ik hoor mensen vaak zeggen: we kijken wel wat AI ons gaat brengen. Dan zeg ik: nee, je moet je de technologie niet laten overkomen. Want dan neemt de technologie het van je over. Jij moet nadenken: waar wil je dat AI je gaat brengen? Laat dat niet alleen aan IT over, maar zoek de verbinding met IT, doe het samen. Zorg dat je een waardevolle gesprekspartner wordt voor de business. Welke aspecten wil je automatiseren en welke menselijke skills wil je behouden? Dat zijn onderwerpen waar bij uitstek HR over gaat: zorgen dat de menselijke impact wordt meegenomen in technische keuzes. Welke menselijke skills zijn er straks nodig, waar zitten die en wie moeten we daar dan bij aannemen? Dus die designrol moet HR veel meer gaan innemen.’

Wat staat HR te doen?

‘Ga er op verschillende niveaus mee aan de slag. Het eerste is zelf doorkrijgen hoe AI werkt. Je hoeft niet de hele technologie te doorgronden, maar wel tot het niveau dat je het nodig kunt hebben. Als je CoPilot hebt, ga dat eens proberen, of ChatGPT, of bijvoorbeeld een AI-recruitmentoplossing.’

‘Als het gaat om de organisatie: breng in kaart welke functies en taken geraakt worden en ontwikkel een plan voor *upskilling* en *reskilling*. Nu worden medewerkers vaak aangenomen op intelligentie, op wat ze gestudeerd hebben. Verleg de focus naar menselijke skills die nodig blijven, zoals creativiteit, leiderschap, ondernemerschap, een goed gesprek kunnen voeren, samenwerken en kunnen omgaan met veranderingen. Kennis wordt straks minder belangrijk. Des te belangrijker wordt kritisch blijven denken en je vak verstaan. Specifiek voor HR zijn ethiek en governance belangrijke aandachtspunten. De ethische en morele factor van AI in organisaties ligt wat mij betreft bij HR. Bedenk als AI een aantal taken gaat overnemen, welke tools je daarbij nodig hebt.’

‘Het opleiden van mensen wordt een belangrijke taak voor HR. Medewerkers moeten met AI kunnen werken en begrijpen welke keuzes worden gemaakt. Als je met AI werkt, heb je de verantwoordelijkheid om mensen op te leiden. In de AI Act is dat als een verplichting

van werkgevers opgenomen. Het is belangrijk om na te gaan hoe de manier van opleiden verandert.’

Welke kansen zie je in HR?

HR kan natuurlijk heel veel van de eigen processen ondervangen in chatbots, zegt Nijs. ‘Het gemiddelde HR-team dat ik spreek is de hele dag bezig met dezelfde vragen te beantwoorden. Begin eens met een AI-agent over de werknemersdocumenten heen te leggen, in plaats van te verwijzen naar het werknemershandboek. Een chatbot met alle vragen op HR-gebied of onboarding is makkelijk te maken. Dan houd je meer tijd over voor de zaken waarvoor je feitelijk het HR-vak bent ingegaan: medewerkers ondersteunen bij hun talenten en ontwikkeling, en goede gesprekken voeren.’

‘Je kunt AI inzetten om gepersonaliseerde HR-content aan te bieden’, vervolgt ze. ‘Op de conventionele manier stelt HR een soort journeys samen en krijgen medewerkers alle informatie in één keer. Met AI heb je allemaal losse blokjes en kunnen medewerkers hun eigen hypergepersonaliseerde manier van opleiden of onboarden krijgen. Informatie krijgen op het moment dat je die nodig hebt, is relevanter en blijft langer hangen. Als HR moet je nog wel goed nadenken over welke informatie je vrijgeeft. Tot slot is er nog het belangrijke governance-deel: wie mag welke informatie zien?’

Welke mindset moeten HR-professionals echt ontwikkelen voor 2026?

'Nieuwsgierig zijn en nieuwe dingen durven proberen. Als het niet lukt, dan lukt het niet. Daarvoor heb je een organisatie nodig waarin fouten maken mag. Verder moet HR om te kunnen samenwerken met AI begrijpen hoe de technologie werkt. Daar is een zekere basis-kennis voor nodig. HR staat soms nog te ver af van technologie. Zo van "Daar heb ik niks mee, want ik ben van de menskant". Die houding kun je je anno 2026 niet meer veroorloven. Elk beroep en iedereen in een organisatie wordt door deze technologie geraakt. Iedereen wordt een *tech savvy* vakpersoon. Dat geldt voor de timmerman. En dat geldt ook voor HR.'

'Wees ook nieuwsgierig naar de impact van AI op hoe mensen werken. Dat moet zich allemaal nog uitkristalliseren. Maar het is goed om je te informeren en onderzoeken daarover te lezen, zodat je daarop kunt anticiperen. Wat gebeurt er bijvoorbeeld als medewerkers veel thuiswerken en nog hoofdzakelijk contact hebben met AI-collega's. Hoe faciliteer je vervolgens het menselijk contact?'

'Een ander aspect is dat mensen die iets maken met generatieve AI eigenlijk gelijk al niet meer weten wat erin staat. En dat ze daar ook niet trots op zijn. Ze raken het gevoel van

autonomie kwijt. En dat is een belangrijk onderdeel van betekenis in het werk. Hoe ondervang je dat?'

Medewerkers gaan straks samenwerken met AI-collega's, is dat moeilijk?

'Als veel taken overgenomen worden door AI, moeten medewerkers leren samenwerken met AI-collega's. Dat is nieuw. De moeilijkheid schuilt niet zozeer in de technologie. Die werkt intuïtief, een cursus AI volgen is echt niet nodig. Het is vooral een kwestie van doen. Het werken met AI is bovendien een leerproces op zich. In de interactie met AI word je gaandeweg analytischer, je zult beter worden in het stellen van de juiste vragen. AI leert op zijn beurt weer van jouw input.'

Toch zijn daar nieuwe uitdagingen, vervolgt ze. 'Je moet goed doorhebben wat generatieve AI kan en niet kan. AI baseert zich op data uit het verleden. Het komt zelf niet met nieuwe dingen. Die creativiteit zal vooralsnog uit de mens moeten komen. Dus blijf toetsen van wat van jezelf is en wat van de technologie. Verder moet je de input controleren. Dat gebeurt te weinig. We zien in allerlei onderzoeken dat mensen de uitkomsten van generatieve AI heel snel voor lief nemen. Daarin moet je jezelf dus heel kritisch blijven opstellen, zelfs als er

bronnen worden vermeld. Daarin moet je jezelf scherp houden.'

Zie je AI als een hype?

'Er wordt soms wel op een hyperige manier mee omgesprongen', constateert Nijs. 'Ondernemingen doen maar wat. Er wordt maar wat geroepen. Een loze kreet als "Met AI heb je 20% tijdswinst" komt vaak voorbij. Maar waar is dat op gebaseerd? Het tegendeel is eerder waar. Een recent onderzoek leert dat je 15% langzamer bent met het gebruik van AI. En als het al tijdswinst zou opleveren: wat doe je vervolgens met die gewonnen tijd? Ik zie AI vaak ingezet worden uit een *fear of missing out*, of puur en alleen om kosten besparen. Laten we beginnen bij de basisvragen: wat werkt voor onze organisatie?'

Wie is Saskia Nijs?

Saskia Nijs is oprichter van HR-adviesbureau Humain Workforce, onderzoeker, spreker, schrijver, podcastmaker, adviseur en commissaris. Met haar ruime ervaring in de praktijk en haar academische onderzoek richt zij zich op de toekomst van werk, met name op het gebied van organisaties en HR, en de rol van technologie. Hoe gaat werk veranderen nu robots en AI ons werk overnemen? En hoe kun je met de komst van AI toch betekenisvol werk ervaren? Haar (hoopvolle) visie op de toekomst van werk is dat die menselijk is en dat AI ons vraagt meer mens te zijn. In het voorjaar van 2026 verschijnt haar boek *The future of work is human*.

Wat zou je HR-professionals willen meegeven voor 2026?

'Laat je vooral niet overdonderen. We staan nog aan de vooravond, dus er is tijd genoeg om erover na te denken. Denk vooral na over wat je wilt dat AI jouw organisatie brengt. Met alle opkomst van technologie zijn we alleen maar harder gaan werken. Denk even terug aan e-mail: dat zou ons tijd moeten besparen, maar heeft ondertussen alleen maar méér werk gebracht. AI kan iets moois brengen als je het koppelt aan het versterken van menselijke talenten, niet aan het vervangen ervan. Een belangrijke vraag voor HR om te stellen is: hoe kan AI bijdragen aan betekenisvol werk?'

Maxime Lubbers: 'AI is de hype voorbij'

De komst van AI biedt kansen voor HR. Maar ook risico's. Zeker is dat het werk voor iedereen in de organisatie drastisch gaat veranderen. Hoog tijd om het onderwerp bovenaan de HR-agenda te zetten, vindt consultant Maxime Lubbers. En daarvoor hoeft je echt niet supertechnisch onderlegd te zijn.

Technologie is sinds jaar en dag het onderwerp van Maxime Lubbers. Ze begon bij Accenture als technologie-strategieconsultant. Aanvankelijk was technologie iets waarmee je kosten kon besparen en winst kon maken. Dat is het nog steeds. Maar naarmate Lubbers meer leerde over AI, begon ze ook de nadelen ervan te zien. Haar onderwerp verschoof naar hoe je nieuwe technologie verantwoord kunt inzetten in organisaties.

Wat ze nu doet met haar – inmiddels eigen – bedrijf noemt ze geen consulting meer, maar op expeditie gaan. 'Het is net een stap daarvoor. Ik ga met een team op expeditie in de organisatie. We praten over AI. Wat is het? Wat vinden we ervan? En hoe zorgen we dat het verantwoord wordt ingezet? We proberen mensen wakker te maken.'

Wat zie je als de belangrijkste ontwikkeling in HR op dit moment?

'Ik werk op het snijvlak van HR en AI. Dus mijn gezichtsveld is enigszins gekleurd. Toch zie ik AI zeker als een van de belangrijkste ontwikkelingen. Het leeft enorm onder HR-medewerkers. Dat zie ik aan de interesse in mijn colleges "AI voor HR-professionals" op Nyenrode. Het aantal cursisten is in één jaar verviervoudigd. We zijn de hype duidelijk voorbij.'

Hoever is het met AI, wat zie je al gebeuren in de praktijk?

'Veel organisaties zitten nog in het beginstadium. Dat komt vooral doordat Nederland en Europa enorm achterlopen. Ik was voor



Maxime Lubbers

onderzoek in Silicon Valley, waar de techbedrijven als een trein doordenderen. Ze hebben letterlijk posters aan de muur hangen met "Ask for permission later". Waar andere landen zoals de VS en China nieuwe technologieën omarmen en promoten, zijn we hier Europa meer een protectorstaat. We doen het rustiger aan, kijken eerst wat de impact is. We hebben de AI Act van de EU en dat is op zich heel goed. Alleen loop je als organisatie wel het risico dat je werknemers de kans ontnemt om dingen uit te proberen en te leren. Op een gegeven moment loopt je hele workforce achter.'

'In de praktijk zie ik twee uitersten. Aan de ene kant zijn er technisch georiënteerde organisaties, de vaak wat jongere bedrijven die helemaal digitaal zijn opgebouwd. Techneuten gaan vanuit hun passie aan de slag, omdat ze de technologie vet vinden. Ze beginnen gewoon met bouwen. Als meest extreme tegenhanger zijn er organisaties die elke vorm van AI gewoon verbieden. Het is belangrijk dat juist ook HR en alle niet-techneuten in de organisatie meedoen en meedenken. Juist omdat zij een heel andere kijk hebben op de technologie.'

‘Een AI-tool als ChatGPT is toegankelijk voor iedereen. In veel organisaties zie je dat bot-tom-up teams er al mee aan de slag zijn. Terwijl er top-down vanuit het leadership nog weinig is besloten. Wat vaak ontbreekt, is het kader waarbinnen de organisatie wil opereren. Medewerkers weten niet hoe ze met de technologie moeten omgaan.’

Waar moet je als HR mee beginnen?

‘Het begint bij een basaal begrip van de technologie. Vaak wordt er direct op de tools gefocust. Maar dan sla je een belangrijke stap over: daadwerkelijk snappen wat AI is en hoe je het kunt en wilt inzetten.’

‘AI is een breed begrip. Het is óók robotics bijvoorbeeld. Als we het nu hebben over AI in organisaties, bedoelen we meestal *large language models* als ChatGPT. Dat is een vorm van *deep learning*, waarbij een programma, vergelijkbaar met een menselijk brein, enorme hoeveelheden data leert analyseren. Een belangrijke vraag in mijn trainingen en de expedities is: hoe wordt zo’n model getraind? Want dat kan op veel manieren. ChatGPT is getraind op het hele internet. Maar er zijn ook tools die getraind worden op een specifiek vakgebied, tot een eigen AI-model specifiek voor jouw organisatie.’

‘Een volgende stap is samen met andere partijen in de organisatie verkennen waar de kansen en risico’s liggen. Kansen zijn er, ook in HR, natuurlijk genoeg. Denk aan het genereren van vacatureteksten of *AI-agents* die vragen op het gebied van HR kunnen beantwoorden. Maar er zijn ook risico’s. Met de Europese AI Act in de hand inventariseer je die. En je bedenkt welke taken voorbehouden blijven aan de mens.’
‘Op basis daarvan stel je als organisatie een kader op: dit is het gedrag dat we willen vertonen en dit is gedrag waarvan we ons willen onthouden, omdat het niet bij onze visie past.’

Wat zijn belangrijke risico’s van AI?

‘Een van de grootste risico’s is dat mensen te veel op de uitkomsten van AI vertrouwen. AI wordt vaak gepresenteerd als objectief. Maar het is gemaakt door mensen, met alle vooroordelen en fouten van dien. Waar AI mee komt, is niet per definitie waar of kloppend. ChatGPT staat er bijvoorbeeld om bekend dat het de grootste onzin kan verkondigen alsof het de grootste waarheid is. Je moet daar doorheen kunnen prikken.’

“Het is belangrijk dat juist ook HR meedoet en meedenkt, vanwege de andere kijk op technologie”



Zo hebben wij AI Assist – je slimme HR-assistent

AI Assist is de geïntegreerde AI-tool binnen het Brightmine HR & Compliance Center. Stel je vraag binnen ons kenniscentrum en ontvang antwoorden gebaseerd op meer dan 20.000 actuele gevalideerde bronnen. Zo krijg je snel en betrouwbaar antwoord, precies afgestemd op je organisatie. [Ontdek AI Assist.](#)

‘Er is een bias-risico als je de data niet op orde hebt. AI is getraind door mensen. Met grote hoeveelheden data worden de vooroordelen die je in het systeem stopt, enorm uitvergroot. Een bekend voorbeeld is hoe een generatieve AI-tool die afbeeldingen creëert, CEO’s bijna altijd afbeeldt als oude, witte mannen. Als je met een tool aan de slag gaat, is diversiteit en inclusie een van de zaken waar je heel alert op moet zijn.’

‘Zit er in jouw organisatie heel veel tekst of audio? Dat biedt natuurlijk kansen. Maar ook

risico’s: met generatieve AI valt heel makkelijk te manipuleren. AI-technologie kan misleiden: de patronen versterken, bijvoorbeeld door in de interactie in te spelen op iemands kwetsbaarheden.’

Kun je voorbeelden noemen van regels en afspraken die je als HR kunt maken?

‘Maak afspraken over wat je nog door mensen wilt laten doen en wat zéker niet door een bot. Je kunt bijvoorbeeld vastleggen dat personeel altijd wordt aangenomen en ontslagen door een mens, en nooit door een bot of technologie. Als je daar van tevoren niet over nadenkt, zal dat in de toekomst waarschijnlijk wel een keer gaan gebeuren.’

‘Probeer AI zo functioneel mogelijk in te zetten. Bij menselijke emoties slaat een model als ChatGPT de plank nogal eens mis. Een bekend voorbeeld is de chatbot die mensen tot suicide aanzette. Mensen kunnen elkaar beter lezen, omdat ze ook non-verbale uitingen begrijpen. Het zou moedig zijn om te besluiten om bepaalde taken voor te behouden aan de mens. Denk aan onboarding en offboarding, persoonlijke begeleiding of bepaalde gesprekken. Wees ook voorzichtig met learning en development.’

'Het is ook goed om vast te leggen hoe er door wie met AI wordt gewerkt. Als je onervaren juniors laat werken met large language models loop je het risico dat de output niet klopt. Zij zijn namelijk niet in staat om de output te valideren. Dat kun je ondervangen door de output van AI altijd te laten checken door ervaren medewerkers. Of bepaalde teksten altijd door een mens te laten controleren. Denk aan teksten die je naar klanten stuurt of teksten bestemd voor je medewerkers.'

'AI is een lerend systeem, met feedbackloops: jij leert van het systeem en het systeem leert weer van jou. We gaan toe naar een andere, meer dynamische manier van leren en ontwikkelen in organisaties. Het wordt een continu proces van nieuwe skills en vaardigheden aanleren in plaats van één training in iets volgen. Zeker als jij een grote organisatie hebt met heel veel tekst en data, is het fijn om mensen continu te blijven bijtrainen. Ook daarover moet je nadenken en nieuwe afspraken maken.'

"We gaan toe naar een andere, meer dynamische manier van leren en ontwikkelen in organisaties"

'We wachten met AI tot het is geïntegreerd in onze tooling': begrijp je die houding?

'Ik begrijp het, maar ik vind het niet per se goed. Het is logisch dat kleine organisaties niet zelf willen bouwen. Dat je geen developers aanneemt om zelf een AI-product te maken. En inderdaad, AI komt nu bijvoorbeeld in Microsoft terug via Copilot. Maar het blijft evengoed belangrijk om zelf te bedenken wat de impact daarvan is op je team, op de organisatie. Dat heb je nodig om de regie te houden.'

'Ik was laatst in een bedrijf waar de afdeling marketing al druk aan de weer was met AI, terwijl het leadership-team nog geen idee had wat er op dat gebied gaande is. Op die manier kun je niet goed toezicht houden. Terwijl je wel verantwoordelijk bent voor de output.'

Als je één taboe in HR zou mogen doorbreken in 2026, welk zou dat zijn?

'De verwachting dat AI alles zal oplossen. AI is de menselijke wereld *on steroids*. Alle problemen die we hebben, verdwijnen niet met de komst van technologie. Bepaalde dingen zullen beter worden. Andere dingen zullen slechter worden.'

Welke mindset moeten HR-professionals beslist ontwikkelen voor 2026?

'De angst voor technologie loslaten. Veel mensen zonder technische achtergrond willen niks weten van technologie en zijn er soms zelfs een beetje bang voor. Dat is begrijpelijk, ze hebben een ander pad gekozen in hun carrière en focussen liever op de mens. Ze voelen het als iets dat je toch nooit zult begrijpen. Terwijl je die technologie niet hoeft te doorgronden om te weten wat de impact is. Ik zie in mijn workshops het kwartje vaak vallen. "Aaaah, het is niet iets magisch, maar gewoon statistiek die heel slim is getraind door mensen." Je begrijpt dan ook gelijk waarom je zo kritisch moet zijn op tooling.'

Wie is Maxime Lubbers?

Maxime Lubbers is oprichter van Untangle Lab, dat organisaties helpt technologie op een bewuste en verantwoorde manier te omarmen. Met haar Responsible AI Expedition begeleidt ze leiders en teams in het verkennen van de impact van AI — vóórdat ze ermee aan de slag gaan. Voordat ze Untangle Lab oprichtte, werkte Maxime bij Accenture's Technology Incubation Team, waar ze internationale organisaties adviseerde over innovatie en technologische strategie. Daarnaast deed ze onderzoek voor de EU en Techleap op het gebied van AI en verantwoordelijk technologieleiderschap. Ze is gastdocent aan Nyenrode Universiteit in de leergang 'AI voor HR-professionals' en veelgevraagd spreker.

Wat zou je HR-professionals willen meegeven voor 2026?

'Wees je als HR ervan bewust dat je zelf ook een actieve rol moet spelen. Blijf niet hangen in de error-stand. Ga op onderzoek uit. Zorg dat je grip krijgt op het onderwerp zodat je weet hoe je met AI in jouw organisatie aan de slag moet. De manier van werken gaat voor iedereen met de komst van AI veranderen. Houd goed in de gaten hoe medewerkers daarop reageren, neem ze mee in het proces. Misschien wel het belangrijkste is: zelf blijven nadenken. Dat betekent dat je ook je personeel traint om zelf te blijven denken.'



Jesse Geul

Jesse Geul:

‘Verbazend dat werving en selectie al twintig jaar stilstaan’

Ondanks de belofte van AI gaat het plaatsen van een vacature meestal nog als vroeger: *post and pray*. Dat kan beter, vindt recruitment-expert Jesse Geul. Niet per se met technologie, maar vooral door interne procedures beter in te richten.

Voormalig politiemann en recruitment-trainer Jesse Geul is in zijn werkveld een begrip. Met bijna 100.000 volgers op LinkedIn is er bijna niemand in het vak die hem niet volgt. Zijn posts en filmpjes waarin hij zelf figureert als sollicitant dan wel werkgever, zijn doorspekt met humor. Ondertussen bestookt hij zijn volgers met recruitmenttips in nuchtere gewonemensentaal. Hij haalt veronderstellingen onderuit met uitdagende stellingen, waar *en masse* op wordt gereageerd. Zoals het idee dat nieuwe medewerkers nieuwe energie opleveren onder het mom van “Wat je van ver haalt is lekker”. Hij zet er de voordelen van interne doorstroom tegenover. “Snellere inwerktijd, meer instroom, minder verloop.”

En nu is er dat boek. Met de prikkelende titel *Waarom (n)iemand bij jou wil werken*. En natuurlijk heeft Geul het antwoord. Slechte vacatureteksten, trage sollicitatieprocedures en

oppervlakkige gesprekken. Hij geeft concrete alternatieven en benadrukt dat recruitment eerlijker, menselijker en effectiever kan worden gemaakt.

Je boek is gericht op de managers; waarom?

‘Ik richt me ook op HR en recruiters, maar inderdaad vooral tot de managers en ondernemers. Wat mij is opgevallen de afgelopen jaren is dat recruiters of HR-adviseurs heel veel dingen goed snappen, maar dat ze stuklopen op managers die het ergens in de organisatie toch weer anders willen. In een organisatie spelen vaak verschillende belangen. Want hoe gaat het in de praktijk? Een manager wil gewoon zo snel mogelijk, met zo min mogelijk gedoe, een nieuw iemand. De manager heeft iemand op

het oog die geen vwo-diploma heeft en vindt zo'n vwo-diploma niet interessant. HR werpt tegen dat voor deze schaal minimaal een vwo-diploma nodig is en verlangt dat bepaalde procedures worden doorlopen. De recruiter wil dat de vacaturetekst er net zo uitziet als alle andere vacatureteksten. Anders krijgt hij weer op z'n kop van de communicatieafdeling. Naarmate organisaties groter zijn, raken recruiters meer verstrikt in procedures en belangenconflicten. In mijn boek wijs ik geen schuldigen aan. Ik probeer begrip te kweken voor de verschillende gezichtspunten en oplossingen aan te dragen.'

Maar wat als niemand bij jouw bedrijf wil werken; wat kun je met de juiste werving daar nog aan veranderen?

'Om eerlijk te zijn: weinig. Dat is het spanningsveld waarin recruitment verkeert. Enerzijds kun je veel goed doen. De juiste dingen laten zien en vertellen, en de juiste selectie maken en al die praktische zaken goed inrichten. Aan de andere kant gaat het er uiteindelijk natuurlijk om of je een leuke organisatie ben om voor te werken. Op het moment dat dat niet zo is, kun je daar met je werving helemaal niks aan veranderen. Werken voor een bedrijf waar kandidaten voor warmlopen is dé succesformule tegen personeelstekort. Maar dan zit je op

een heel ander speelveld. Als recruiter moet je roeien met de riemen die je hebt. Dus als je een vacature hebt bij een niet-leuk bedrijf heb je het als recruiter gewoon lastig.'

Wat zie jij als de belangrijkste ontwikkeling in HR op dit moment?

'Ik zal niet de enige zijn dit zegt, maar de belangrijkste ontwikkeling in recruitment is er eentje die nog vorm moet krijgen. AI gaat de komende jaren natuurlijk veel impact hebben op het proces en op de rol van een recruiter.'

'Die impact is er al trouwens. Ik merk het bijvoorbeeld in mijn trainingen over het schrijven van vacatureteksten. Twee jaar geleden waren mensen nog huiverig als het ging om ChatGPT. Als ik aan een groep vroeg wie dat gebruikt om teksten te schrijven, gingen er hooguit twee van de tien handen omhoog. Een half jaar geleden gingen ineens alle tien de handen de lucht in. Vacatureteksten schrijven met AI is volkomen ingeburgerd. Bijna iedereen doet het,

ongeacht de generatie. Mijn trainingen voor vacatureteksten krijg ik niet meer gevuld.'

'De vraag is hoeveel impact het op andere processen zal hebben. Ik verwacht niet dat mensen ooit de hele selectie uit handen zullen geven aan AI. Hooguit de eerste schifting bij het scannen van cv's, en dan nog alleen als het gaat om enorme aantallen sollicitanten. Voor de gemiddelde procedure van zo'n tien tot twintig sollicitanten blijven mensen dat zelf doen. Zelfs als er een punt komt dat een robot de selectie beter kan, willen mensen de controle niet loslaten. Daarvoor zijn ze ook nog eens veel te nieuwsgierig.'

'Overigens gebeurt er op dat gebied nog extreem weinig. Hoewel vele verhalen de ronde doen dat kandidaten worden gescreend door robots, bestaat dat nog helemaal niet. Althans, niemand in dit vakgebied kent ook maar één voorbeeld van een bedrijf dat op die manier zijn selectie inricht. Dus als het al bestaat, is het op zeer, zeer kleine schaal.'

"Ik verwacht niet dat mensen de hele selectie uit handen gaan geven aan AI"



Slimmer werven met AI

Ontdek hoe je AI inzet voor eerlijkere, snellere en beter onderbouwde selectieprocessen: van vacatureteksten tot bias-vrije beoordeling. In Brightmine HR & Compliance Center lezen abonnees de volgende artikelen:

- [AI in recruitment](#)
- [Verbeter je ROI in recruitment met behulp van AI](#)
- [Zo waarborg je ethisch verantwoord gebruik van AI in recruitment](#)

Schrijft AI betere teksten dan een recruiter?

'Ja, gemiddeld genomen zeker. Dat is maar goed ook, want de gemiddelde vacaturetekst is natuurlijk een verschrikking om te lezen. Recruiters en HR-adviseurs hebben over het

“In HR en recruitment is empathisch vermogen een belangrijke eigenschap, je moet kunnen schakelen”

algemeen een hekel aan vacatures schrijven, ze vinden het saai en zijn er in het algemeen ook niet goed in. Vraag je het aan AI, dan heb je automatisch een voldoende te pakken.’

‘Vervolgens is de vraag: is zo’n vacaturetekst ook echt goed? Als je een vacaturetekst schrijft met één druk op de knop volgt er een heel algemene, best prima tekst. Maar wat een tekst sterk maakt, zijn nuances en de specifieke details van bijvoorbeeld collega’s die bij een bedrijf werken. Of wat ze gedaan hebben op het laatste teamuitje. Dat soort details kan ChatGPT nooit verzinnen.’

‘Daarom ben ik een tool aan het ontwikkelen die ik train op de input van een ervaren recruiter. ChatGPT stelt algemene vragen; in mijn tool worden de vragen gesteld die ik of een ervaren recruiter zou stellen. Dat maakt een tekst beter. Dan heb je de combinatie van specifieke details en een schrijfstijl die net even wat vlotter is. Voor mij is dit overigens nog een experiment, waaraan we nog moeten sleutelen. Ik weet nog niet of er een goede tool uitkomt. Het is een probeersel, ik ben benieuwd of het potentie heeft.’

Welke verandering heeft jou het meest verrast of geïnspireerd in het afgelopen jaar?

‘Het feit dat er zo weinig verandert in werving en selectie vind ik enorm verrassend. Een geldgedreven platform als Booking.com is erop gericht om zoveel mogelijk boekingen te realiseren. Alles is geoptimaliseerd om de perfecte beleving te creëren voor de gebruiker. Bij recruitment is het al twintig jaar hetzelfde. Er zijn wel wat innovaties, maar de kern is onveranderd. Als een kandidaat binnenloopt bij een sollicitatiegesprek en hij geeft een slappe hand, dan denkt de manager: die moeten we niet hebben.’

Maar je leest toch zo veel over innovaties, van gezichtsherkenning tot marketing automation?

‘Dat zijn allemaal druppels op een gloeiende plaat. Ik ken geen belangrijke innovaties die het goed doen. Ik erger me daar weleens

aan. De experts in dit vakgebied zitten alleen maar op de laatste technologieën. Maar bij de meeste bedrijven waar ik kom, is de basis nog geneens op orde. Gezichtsherkenning? Dat is zestien bruggen te ver. Voor 99% van de bedrijven is het *post and pray*, inclusief alle vooroordelen en valkuilen die daarbij komen kijken. Pas op het moment dat je 80% op orde hebt, kan tooling je voordeel gaan opleveren. De basis op orde hebben betekent dat als een kandidaat belt, jij opneemt en tijd maakt, in plaats van een week later terug te bellen. Dat je sollicitanten niet twee weken laten wachten op een reactie. Op dergelijke basisprocessen valt veruit de meeste winst te behalen. Niet met al die gekke tools.’

Welke ontwikkeling in HR zie je als een hype?

‘Open hiring. Voor mij is dat een hype, omdat mensen erop duiken alsof het dé oplossing is voor al je problemen. Open hiring is een leuk idee, wat kan werken bij vacatures zonder functie-eisen. Bijvoorbeeld, je hebt een fabriek

en je zoekt een dozeninpakker. De eerste die komt, heeft de baan. Maar dan heb je het over 1% van de vacatures. Het is zeker niet de oplossing voor het personeelstekort.’

‘Skills-based werven valt voor mij in dezelfde hoek. Waarom het een hype is? Ik verwijs dan altijd naar het *not in my backyard*-principe. Mensen belijden met de mond graag hoe belangrijk de mens achter het cv is. Dat opleiding en diploma er niet toe doen. Maar bijna iedereen legt, zodra ze zelf collega’s zoeken, een dik eisenpakket op tafel.’

‘Natuurlijk, het idee is mooi. Een opleiding zegt in veel gevallen ook niet zoveel. Maar wat is het alternatief? Skills meten. En dan kom je terecht in heel ingewikkelde discussies. Wat zijn skills? Welke skills zijn belangrijk voor de functie? Welk niveau van skills zoeken we? En hoe meet je het niveau van die skills? Ik ben dus geen fan van skills-based hiring. Niet omdat ik de gedachte niet goed vind, maar omdat het moeilijk is uit te voeren.’

Welke vaardigheden moeten mensen ontwikkelen in recruitment of HR?

‘Dat zijn er twee. De ontwikkelingen gaan sneller dan vroeger. Daarom is leergierigheid heel belangrijk. Als jij niet openstaat voor

nieuwe dingen ga je het zwaar krijgen. Dat geldt trouwens voor elke functie. Verder is voor HR en recruitment empathisch vermogen een belangrijke eigenschap. Als je begrijpt hoe het is voor een sollicitant om te solliciteren kun je veel beter inspelen op diens behoeftes. Dat empathisch vermogen strekt zich ook uit naar de manager. Je bent pas goed als recruiter als je zowel kunt schakelen met de managers als met de kandidaten. Bij veel recruiters ontbreekt het aan een van de twee. Of ze zijn goed naar de sollicitant, maar kunnen niet intern schakelen met de managers. Of omgekeerd: ze zijn intern heel goed, maar springen heel nonchalant om met sollicitanten.

Als jij één taboe zou mogen doorbreken in 2026, welk zou dat zijn?

‘Bij werving en selectie is er over het algemeen veel ego in het spel. Ik zie dat bij sollicitanten die worden afgewezen. Sollicitanten vinden dat vaak heftig en kunnen heel verbolgen reageren. Afwijzing is nooit leuk, maar mensen doen er bovengemiddeld moeilijk over. Die gevoeligheid zou er wel eens af mogen. Dat geldt voor werkgevers trouwens net zo goed. Zij acteren soms ook alsof ze gods grootste geschenk zijn. Mensen mogen het wat zakelijker opvatten. Solliciteren is een zakelijke aangelegenheid. Mensen vatten het veel te persoonlijk op.’

Wat zou je HR-professionals willen meegeven voor 2026?

‘Als HR-professional, zeker in dit vakgebied, is het heel belangrijk jezelf te ontwikkelen dan wel te specialiseren. De generieke functies gaan steeds meer verdwijnen. Ik zit in een niche bijvoorbeeld, ik ben niet bang dat mijn werk gekaapt wordt. Er zullen altijd mensen gevraagd worden om ontwikkelingen te duiden. Maar als jij een recruiter bent die vacatureteksten schrijft en afspraken inplant, zit je op de schopstoel. Over een paar jaar bestaat jouw functie niet meer.’

Wie is Jesse Geul?

Voormalig onderzoeker Jesse Geul gooide het roer om en ontwikkelde zich tot een toonaangevende stem op het gebied van recruitment. In zijn trainingen verschaft hij HR-professionals en recruiters inzichten: wat werkt wel en wat kun je beter nooit meer doen? Hoe krijg je een groot bereik op LinkedIn, wat is belangrijk voor de nieuwste generatie en hoe werf je aanstormend talent? Op LinkedIn verwierf Geul een groot gevolg met grappige filmpjes en prikkelende teksten. Eind 2025 verscheen zijn boek *Waarom (n) iemand bij jou wil werken*. Daarin laat hij zien waarom het zo vaak misgaat: slechte vacatureteksten, trage procedures, oppervlakkige gesprekken, en geeft hij concrete alternatieven die wél werken.

Erik Matser:

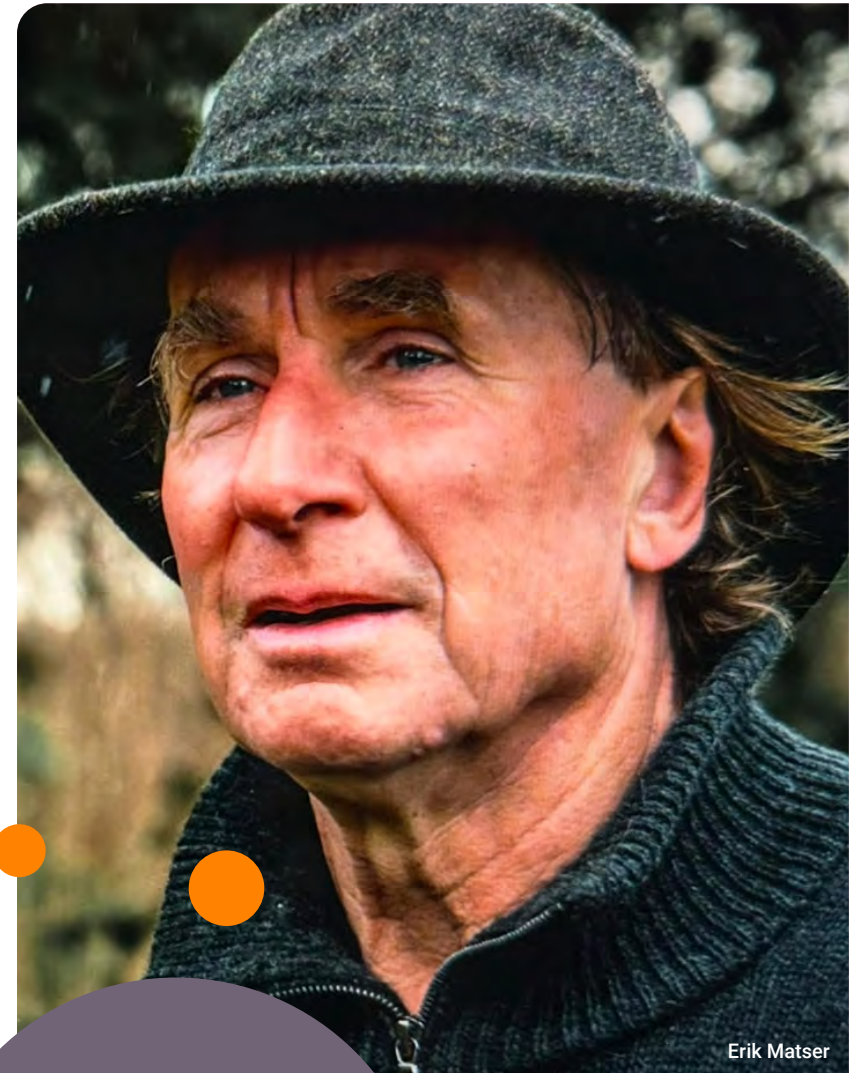
‘Er is geen epidemie van burnout of ADHD, ons brein is overprikkeld’

Steeds meer medewerkers lopen vast in burnout of totale mentale uitputting. Neuropsycholoog Erik Matser legt uit dat dit komt doordat we zijn vastgekluisd aan onze schermen. De oplossing is ontstressing van het brein, ook op het werk – juist op het werk.

‘Nee, er is geen epidemie van ADHD, depressie of burnout.’ Neuropsycholoog Erik Matser is gespecialiseerd in de relatie tussen het brein en gedrag. In zijn spreekkamer constateerde hij dat veel van zijn patiënten dezelfde klachten hadden. Ze staan continu aan, kunnen geen rust kunnen vinden en slapen slecht. De oorzaak in bijna alle gevallen? ‘Overprikkeling’, zegt hij. ‘Mensen staan tegenwoordig constant aan.’ Hij schreef een boek over het overprikkelde brein, *Elements for a better life*. Sindsdien treedt hij naar buiten met een duidelijke boodschap: de maatschappij is overprikkeld en als dat ergens tot uiting komt, is dat in het werk.

Wat zie je als de belangrijkste ontwikkeling in je vakgebied op dit moment?

Uit de berichten in de media rijst een explosieve stijging op van ADHD, burnout en depressie. Maar die diagnoses kunnen wat Matser betreft zo in de prullenbak. ‘Wat we meemaken is een explosie van overprikkeling. Nog nooit waren zoveel mensen zo moe en mentaal uitgeput. 1 miljoen mensen kan vandaag niet uit bed komen, omdat ze te moe zijn. 1,2 miljoen mensen gebruikt angstremmers.’



Erik Matser

“Onze hersenen maken overuren. Op het werk is er een constante stroom van mailtjes, deadlines en Teams-berichten”

De oorzaak? ‘Door de digitale revolutie komen we niet meer los van onze telefoon. Onze hersenen maken overuren. Op het werk is er een constante stroom van mailtjes, deadlines en Teams-berichten. Werknemers ervaren dat ze constant bereikbaar moeten zijn. ‘s Avonds scrollen ze door de social media. Het brein staat de hele tijd aan, krijgt nauwelijks nog rust en raakt overprikkeld, uitgeput.’

‘We hebben in onze hersenen een aan-knop en een uitknop, legt hij uit. De aan-knop is het sympathisch zenuwstelsel, dat staat voor actie en stress. Het parasymphatisch zenuwstelsel zorgt voor de nodige rust en herstel. ‘Als jij acht uur per dag op een scherm zit te turen zonder enige ontspanning in je brein, gaan je hersenen in de overdrive. Het lukt niet meer om de uitknop te vinden. Je krijgt symptomen die sterk lijken op ADHD, ADD of hypersensitiviteit. Maar het feit dat je de *symptomen* hebt, wil niet zeggen dat je de *aandoening* hebt.’

Tel daarbij op dat van de jongere generatie 64% verslaafd is aan hun telefoon. ‘Ze zijn in de ban van de algoritmes. Ze moeten constant dat puffje dopamine in de hersenen zien te krijgen door almaar naar dat scherm te turen. Ik zie op de sportschool mensen hun oefeningen doen met hun telefoon in de hand. Dan zet je jezelf dus niet meer af. Ik noem het de *lost generation*.’

Naast de aanhoudende stroom van prikkels wijst Matser op een tweede grote ondermijner van mentale gezondheid: perfectionisme. ‘Toen ik begon met mijn werk was één op de dertig perfectionist. Momenteel gaan we naar één op de drie, en dat komt door beïnvloeding en door sociale druk. Jonge vrouwen leven in een vergelijkingswereld. Overprikkeling, perfectionisme: we staan voor een tsunami aan symptomen waarbij mensen niet ziek zijn, maar helemaal zijn dolgedraaid door de digitale wereld.’

Mentale overprikkeling is wat roken was in de jaren zeventig, zegt hij. ‘Roken op het werk was toen gewoon. Op dit moment beseffen we nog niet hoe groot de ramp is die overprikkeling veroorzaakt.’

Wat zijn de gevolgen van overprikkeling?

Het constante gevoel van alertheid – ook wel hypervigilantie – is de oorzaak van veel psychische problemen, legt Matser uit. ‘Op de korte termijn vermindert het denkvermogen en neemt de spierspanning toe. Klachten als vermoeidheid, hoofdpijn en moeite met concentratie spelen op. Als je hersenen jarenlang blootstaan aan chronische stress, kan dat leiden tot depressies, angsten en vermoeidheid. Medewerkers die uitvallen door burnout? Ook dat komt doorgaans op het conto van een brein dat constant in verhoogde alertheid verkeert. Zelfs van de symptomen van long covid zijn negen van de tien symptomen te scharen onder hersenoverprikkeling.’

Het heeft ook forse gevolgen ook voor ons werk, benadrukt hij. ‘Wat we zien is een verminderde focus, verhoogd verzuim en een structureel lagere productiviteit in teams. Als medewerkers uitvallen door overprikkeling krijgen ze van de bedrijfsarts het label burnout of van de psycholoog het label ADHD. Dat is symptoom-

bestrijding. Daarmee wordt de onderliggende oorzaak niet weggenomen.’

Kunnen werknemers zelf iets aan de oorzaak doen?

‘Jazeker. Zorg dat de overprikkeling afneemt. Probeer meer in de natuur te zijn, bouw stopmomenten in je dag in. Leef meditatie, ofwel meer in het moment. Beweeg meer. Ga ‘s ochtends voor je werk een stuk wandelen in plaats van in de file staan. Je zult merken, je wordt creatiever en kunt je beter verbinden met anderen als je weinig prikkels hebt en ontspannen bent.’

‘Ik heb een programma waarbij ik schermverslaafde jongeren meeneem naar de Pyreneeën in Spanje, waar ze weer contact maken met de natuur en waar ze contact maken met zichzelf. Als je jonge mensen uit hun schermverslaving haalt, genezen ze in heel rap tempo. Hun ADHD-achtige klachten verdwijnen vervolgens als sneeuw voor de zon.’

‘Dat gezegd hebbende, als het brein eenmaal lange tijd flink overprikkeld is geweest, blijft het gevoeliger voor zelfs milde stressprikkels’, vervolgt hij. ‘Zelfs tientallen jaren nadat je burnout bent geweest. Je schiet dan sneller in de overdrive. Voorkomen is dus cruciaal.’

Wat zouden werkgevers kunnen doen?

‘Om te beginnen moet de schermtijd aan banden, naar maximaal vier uur op het werk. Bewegen is goed; vooral beweging met een rustige hartslag als yoga en wandelen brengt ontspanning in je hoofd. Tijd doorbrengen in de natuur en menselijk contact hebben ook een rustgevend effect. Veel moderne bedrijven doen dat al, ze integreren ontspanning en beweging in hun werkdagen. Ze bieden bijvoorbeeld yoga en sport aan op het werk.’

Hij geeft het voorbeeld van het bedrijf I-team in Eindhoven, dat high-end schoonmaakmachines en hulpmiddelen ontwerpt. ‘Daar werk je acht uur; werknemers zijn verplicht om in die acht uur een uur meditatie te doen en een uur te sporten onder leiding van een personal trainer. Ze krijgen gewoon acht uur betaald. Als je binnenkomt, is er een pick-up point. Daarin leg je je boodschappenlijst en je was. En als je weggaat is je was gedaan, je boodschappen staan klaar. Dit is het bedrijf van de toekomst, waar je dus niet overprikkeld raakt. Waar je tijd hebt voor vrienden, voor connectie. Je hoeft

“Als het brein eenmaal lange tijd sterk overprikkeld is geweest, blijft het gevoeliger voor zelfs milde stressprikkelers”

niet meer naar de sportclub. Je krijgt tijd en je herstelt van de prikkels tijdens je werk van het scherm. Het is een extreem voorbeeld, maar wel een goed voorbeeld.’

‘In de huidige *high-performance* werkcultuur liggen stressklachten en mentale overbelasting continu op de loer. Vitaliteitsprogramma’s gericht op herstel, ontspanning en mentale veerkracht zijn geen leuke extra’s, maar een absolute noodzaak.’

Valt ontprikkelen nog te leren als we eenmaal volwassen zijn?

‘Het is nooit te laat. Het is voor iedereen te leren. Het zijn leefstijlkeuzes. Je kunt ervoor kiezen om een pakje sigaretten op te roken per dag, terwijl je weet dat het slecht is voor je longen en kankerverwekkend. Als jij de hele tijd achter je computer en op je telefoon zit zonder enige ontspanning, weet je dat je daar ziek van wordt. Je wordt moe, je krijgt pijn, emotionele onregeling, je wordt zelfkritisch en verliest plezier in het leven. Iedereen kan het leren. Alleen zien we het soms niet, dat is iets anders.’

Volgens Matser kan Single Session Therapy (SST) daarbij ondersteunend werken. SST is een bewezen effectieve en laagdrempelige interventie, die bestaat in vele vormen; van een gesprek met een *life counselor* tot een korte digitale zelfhulpinterventie. Medewerkers kunnen deze therapie op eigen initiatief inroepen als ze daar behoefte aan hebben. Vaak leidt één gerichte sessie tot concrete inzichten, stressverlaging en gedragsverandering.

Welke vaardigheden moeten HR-professionals gaan ontwikkelen in 2026?

‘HR moet iets van neurowetenschappen afweten. Je moet begrijpen wat overprikkeling is, wat de dieperliggende oorzaak is van wat we

tegenwoordig als burnout labelen. Dat is echt niet zo ingewikkeld. Ik geef veel cursussen. Na twee lessen valt doorgaans het kwartje.’

Wat zou je HR-professionals willen meegeven voor 2026?

‘Het komt erop aan het concept van werk anders te benaderen. Weg uit dat circus van de lat steeds hoger leggen en jonge mensen het idee geven dat ze geen fouten mogen maken. Leidinggevend moeten leren aansturen vanuit mentale gezondheid en daarin zelf het goede voorbeeld geven.’

Wie is Erik Matser?

Neuropsycholoog Erik Matser werkte bij het Sint Anna ziekenhuis in Geldrop en opende daarna in 2008 de polikliniek Neuropsychologie in Helmond. Hij behandelt cliënten met uiteenlopende aandoeningen, van niet-aangeboren hersenletsel en burn-out tot post-virale aandoeningen als long covid en Lyme. Hij schreef het boek *Elements for a better life* over het overprikkelde brein en geldt als autoriteit op het gebied van stress en overprikkeling. Voor het platform HHealth ontwikkelde hij voor HR-professionals diverse e-learnings, over mentale problemen en interventies op het werk.



Sven Hogervorst

Sven Hogervorst:

‘Van HR naar HX: menselijkheid als sleutel voor zakelijk én maatschappelijk succes’

Werkgevers willen betrokken werknemers. Maar die krijg je als werkgever alleen door oprechte betrokkenheid bij hun welzijn, betoogt consultant Sven Hogervorst.

‘Medewerkers voelen het haarfijn aan of jij als werkgever om ze geeft.’ Als people strategy consultant bij arbeidsbemiddelaar en HR-dienstverlener Rvdb houdt Sven Hogervorst zich dagelijks bezig met wat hij noemt ‘waardig werk’. Dat doet hij in zijn consultantswerk en in zijn promotieonderzoek aan de Erasmus Universiteit naar mensgerichte organisaties. Door vergrijzing, de krappe arbeidsmarkt en een veranderende tijdgeest is een mensgerichte organisatie de enige weg naar een duurzame toekomst van werk, is zijn boodschap.

Wat zie je als de belangrijkste ontwikkeling op het gebied van werk?

Een aantal ontwikkelingen speelt door elkaar, legt hij uit. ‘Om te beginnen zijn de verwachtingen over werk veranderd. Corona heeft daarin een belangrijke rol gespeeld. Mensen hebben tijdens corona ervaren hoe het is om minder te werken en anders te werken vanuit huis. Het is prettig om wat vaker buiten te zijn. Of wat vaker bij je kinderen te zijn. Mensen hebben allerlei hobby’s herontdekt. De werk-privébalans is voor veel werkenden een belangrijk thema geworden. Mensen zijn nog steeds op zoek naar een nieuwe balans en willen niet terug naar het oude normaal.’

Tegelijkertijd blijft de arbeidsmarkt tot zeker 2040 in Nederland heel krap en wordt hij vanaf 2030 alleen nog maar krappere door de vergrij-

zing. Het wordt voor werkgevers nóg uitdagender om mensen te vinden.

Een ander probleem is de lage betrokkenheid. Slechts 23% van de mensen voelt zich echt betrokken bij het werk, weet Hogervorst. Dat wil zeggen: ze zijn bereid om meer te doen dan het minimale wat van ze verwacht wordt. Mensen zijn wel aan het werk, maar zijn niet 'engaged', zoals dat in jargon heet. Dat is een van de oorzaken dat de arbeidsproductiviteit stukt. Want uit onderzoek is bekend dat bevlogen medewerkers veel productiever zijn.

Vanwege de arbeidsmarktcrappe en de geopolitieke spanningen is het belangrijk dat de productiviteit in Nederland en Europa omhooggaat. We zullen meer werk met minder mensen moeten doen om onze welvaart op peil te houden. 'Daarin speelt technologie een belangrijke rol. Maar dat zal niet voldoende zijn. Het is belangrijk dat mensen weer betrokken raken bij hun werk; dat ze willen bijdragen', zegt hij.

Hoe verhoog je de betrokkenheid van medewerkers?

'Door HR om te buigen naar HX', zegt Hogervorst. 'HX houdt in dat je werk organiseert rond menselijke basisbehoeften en dat je menselijkheid centraal stelt. Oftewel een *culture of care*.'

Een van de basisbehoeften is autonomie. Dat gaat over de ruimte om te beslissen hoe en wanneer je je werk doet. 'Om een voorbeeld te geven: wordt het rooster een dag van tevoren aangekondigd of kun je daar zelf invloed op uitoefenen? In de zorg wordt bijvoorbeeld steeds meer geëxperimenteerd om met slimme technologie zelf je rooster te bepalen.'

Daarnaast is de verbinding met collega's cruciaal. 'Mensen werken prettiger als ze relaties hebben opgebouwd met hun collega's en met elkaar plezier hebben. Maar ze zijn ook succesvoller in hun werk. Uit onderzoek blijkt dat organisaties waar mensen met elkaar lunchen succesvoller zijn.'

'Een andere behoefte is ontwikkeling: welke ruimte is er in die organisaties dat mensen zich ook kunnen blijven ontwikkelen? Dat ze opleidingen kunnen volgen, dat met ze wordt gepraat over waar ze naartoe willen? Tot slot is het belangrijk dat mensen ervaren dat werk dat ze doen enige relevantie heeft en dat het ertoe doet wat zij doen. Dan gaat het om erkenning krijgen voor je werk en zingeving. Dat kan in de vorm zijn van een compliment, maar zeker ook

in de vorm van een goed salaris. Dat laatste wordt de laatste tijd, zeker onder jongeren, steeds belangrijker als gevolg van de stijgende kosten en de woningmarkt.'

Julie noemen het HX. Vanwaar die 'X'?

'Een trend in HR was lange tijd de *employee experience*. Hoe zet je de beleving van medewerkers centraal in de *employee journey*. Wij gaan nog een stapje verder. Hoe geef je het werk vorm rondom de mens? Ofwel: hoe organiseer je werk op een manier dat mensen zo goed mogelijk tot hun recht komen en kunnen floreren?'

Kun je een voorbeeld geven van zo'n HX-benadering?

'Wat nu heel erg speelt is dat sommige werkgevers de werknemers weer terughalen naar kantoor. In de VS verplichten werkgevers hun

werknemers op kantoor te werken, omdat ze niet weten of iemand wel echt aan het werk is. Dat is níét HX. De meeste mensen willen hybride werken. Je zou denken dat het HX is om mensen zelf invulling te laten geven aan hoe en waar ze werken. Maar kijk je naar de menselijke basisbehoeften als verbinding en ontwikkeling, dan ligt het verhaal net iets anders. Onderzoek van McKinsey wijst uit dat het welzijn onder thuiswerkenden slechter is. Zij vertonen uitputtingsverschijnselen, ze vallen vaker uit. Dat is ook te begrijpen als je let op menselijke behoeften. Als iemand helemaal alleen thuis zit, heeft diegene weinig werkhulpbronnen bij het omgaan met stress. De meeste hulpbronnen zijn sociaal van aard: erkenning door collega's, goede band met collega's, steun van collega's. Er is thuis minder sociale cohesie en verbinding. Dus als je medewerkers deels terug laat keren naar kantoor, kan dat HX zijn, zolang je het doet vanuit het juiste perspectief. Doe je het omwille van controle en productiviteit, of laat je het welzijn prevaleren? Bij dat laatste heb je een heel inspirerend verhaal. 'We zijn niet bang dat je gaat Netflixen, maar we vinden die onderlinge banden zo belangrijk.'

"HR mag vaker de CEO bevragen: 'Wat drijft ons? Wat is ons doel als organisatie?'"

De mens centraal stellen is eigenlijk heel logisch; hoe komt het dat dit in HR niet per definitie gebeurt?

Hogervorst neemt een kleine duik in de geschiedenis, naar het ontstaan van HR: dat was rond 1980, de tijd dat het neoliberalisme opkwam. 'Sindsdien verkeert HR in een economisch paradigma. Het ziet mensen als een productiemiddel, om te komen tot productiviteit en winst. De vraag "Hoe verhogen we productiviteit en wat is dus de *return on investment* van HRM" is de afgelopen decennia leidend geweest in wetenschappelijk onderzoek in het HR-vakgebied.'

Je leest het ook af aan de taal van HR, vervolgt hij, met termen als *span of control*, *return on investment*, *business case* en *Human Resource Management*. 'Die zijn allemaal heel erg economisch en instrumentalistisch. Mensen fungeren als human capital en worden gezien als economische waarde. Door de verzakelijking van het HR-vakgebied, wat ons ook veel heeft gebracht qua professionalisering en een plek in de boardrooms, is de H van HRM op de achtergrond geraakt. Het gaat er nu om de balans tussen menselijkheid en zakelijkheid te herstellen. Dat vraagt andere vaardigheden en een meer holistische kijk van HR-professionals.'

"Mensgerichtheid wordt wel eens verward met 'soft' zijn of moeilijke gesprekken uit de weg gaan"

Als het gaat om menselijker maken van werk moeten we ons herbezinnen op de doelen die we nastreven, betoogt hij. 'Waarom bestaan we eigenlijk als organisatie, of nog veelomvatter: waarom hebben we een überhaupt een economie? Is uiteindelijk niet het doel dat we er met ons allen beter van willen worden? De economie en het maken van winst is te veel een doel op zichzelf geworden in ons economisch systeem.'

Klinkt mooi, maar is dat niet een utopie?

'Nee, waarom? Ik ben een pragmatische idealist. De mensgerichte benadering is noodzakelijk, omdat je het als organisatie anders niet redt en met de huidige arbeidsmarkt en verschuivende behoeften en machtspositie van werkenden geen mensen vindt en behoudt. Je medewerkers zijn in een kennis- en diensteneconomie je belangrijkste waarde én risico. Als consultant kom ik binnen bij bedrijven en dan vertel ik ze precies dit verhaal: als jullie als organisatie die menselijke benadering

niet omarmen, ga je mensen verliezen. Je trekt mensen niet meer aan en je houdt ze niet meer binnen. De wereld van werk is sterk aan het veranderen. De verschuiving vindt ook breder plaats in de maatschappij. Mensen vinden puur heel veel geld verdienen en over de nieuwste iPhone beschikken minder belangrijk. Dingen die tien jaar geleden nog de normaalste zaak waren, worden nu niet meer geaccepteerd: elke dag inklokken, een werkgever die over de wifi monitort hoeveel uur je werkt, een jaarlijks rapportcijfer over je functioneren.'

'In coronatijd vielen er ontslagen toen het slechter ging. Toen de economie weer aantrok, konden die bedrijven de mensen niet meer vinden in de krappe arbeidsmarkt. Bovendien hebben ze imagoschade opgelopen. Je staat te boek als een bedrijf waar je zó op straat staat als het even niet goed uitkomt. Daartegenover staan bedrijven die alles op alles zetten om niemand te hoeven ontslaan. Die bedrijven zijn het sterkst uit de coronacrisis gekomen.' Mensen voelen dat je om ze geeft als mens en goed voor ze zorgt, ook als het moeilijk is, zegt Hogervorst.

'Je ziet aan alles dat de organisaties die zichzelf op dit mensgerichte vlak weten te onderscheiden, de organisaties zijn die het nu goed doen. Bedrijven die niet de productiviteit centraal stellen, maar de mens, met als doel welzijn en floreren, hebben de hoogste arbeidsproductiviteit en behalen duurzaam betere bedrijfsresultaten. Het klinkt tegenstrijdig, maar het is een bewezen feit.'

Mensen verwarren mensgerichtheid wel met 'soft' en 'lief' zijn voor mensen, zegt hij. 'Het moeilijke gesprek uit de weg gaan, mensen niet aanspreken op hun verantwoordelijkheid en disfunctioneren niet aanpakken, dat is allemaal niet menselijk en mensgericht. Niet voor diegene zelf, en niet voor de andere collega's die daaronder lijden en de organisatie als geheel. Het gaat erom de polariteiten van zakelijkheid en menselijkheid goed te hanteren. Dat vraagt, zoals Aristoteles dat noemt, veel praktische wijsheid. Met mijn onderzoek en in mijn rol als consultant en trainer hoop ik organisaties en leidinggevendenden daarbij te kunnen helpen.'

Ken je inspirerende voorbeelden van een mensgerichte benadering?

‘De vorige CHRO van Unilever vond ik heel inspirerend. Ze durfde te zeggen dat ze hield van alle mensen die bij Unilever werken. Ze zei: “Ik wil gewoon dat het hun goed gaat en daarom doe ik wat ik doe.” Iedereen heeft zijn eigen uitdagingen in het leven, en hoe fijn is het als werk dan een bron van geluk kan zijn? Om het leven van de mensen die zich elke dag voor de organisatie inzetten draaglijker te maken.’

‘Een mooi voorbeeld van een mensgerichte benadering zijn bedrijven die aan winstdeling doen. Heel vroeger was een baas vaak ook de eigenaar van een bedrijf, dat maakte hem betrokken. In het neoliberalisme worden dat aandeelhouders en investeringsmaatschappijen. Zij raken steeds meer op afstand van de organisatie. Het gaat dan vooral om goed rendement, zonder dat zij zelf in het bedrijf werken. Als je medewerkers laat meedelen in de winst verander je die machtsverhoudingen. Het is belangrijk dat de arbeidswaarde en winst terugvloeien naar de mensen die het werk hebben verzet. Het is een mooie manier om medewerkers loyaal en geïnteresseerd te maken.’

‘Mooi ook vind ik de Patagonia’s en de Ben & Jerry’s. Die bedrijven zijn ambitieus op zowel menselijke als duurzame doelen. In de organisaties van de toekomst heeft HR ook een belangrijke rol in de ecologische transitie en verduurzaming. Want een mensgerichte organisatie neemt ook haar verantwoordelijkheid om te verduurzamen. En daarin heeft HR ook een rol te spelen. Verduurzaming vraagt uiteindelijk namelijk om gedragsverandering.’ Hij haalt onderzoek aan van voormalig Unilever-CEO Paul Polman dat 50% van de werkenden overweegt om te vertrekken als de organisatie waar zij werken niet bijdraagt aan het tegengaan van de verdere opwarming van de aarde. Het is heel simpel: mensen kunnen niet floreren op een dode planeet.

Wat zou je HR-professionals willen meegeven voor 2026?

Dankzij professionalisering en verzakelijking zit HR op steeds meer plekken aan tafel. ‘En allang niet meer als het slechtst betaalde directielid’, voegt Hogervorst eraan toe. ‘We worden dus eindelijk serieus genomen. Vervolgens is de vraag: hoe benutten we die plek?’ HR mag van hem vaker de CEO bevragen: “Wat drijft ons nou? Wat is ons doel als organisatie? Is dat alleen het maken van winst? Of vind jij

het als eigenaar, als directeur, of aandeelhouder ook belangrijk dat we goed omgaan met mensen en de planeet? En dat je de wereld ook gewoon goed wil achterlaten?”

‘Het is aan HR om de CEO’s het belang van moreel leiderschap duidelijk te maken’, benadrukt Hogervorst. ‘Ik denk dat HR daarin een heel belangrijke rol heeft. Toch ook een beetje als het moreel geweten van de organisatie, durf ik wel te zeggen. Nog ervan afgezien dat dit het goede is om te doen, het is noodzakelijk. Om mensen aan je te binden, en voor je werkgevers-imago. Uit onderzoek blijkt dat CEO’s met een goed karakter een vijf keer hoger rendement halen dan CEO’s met een slecht karakter. Bij een goed karakter moet je denken aan integriteit, vriendelijkheid en compassie. CEO’s willen

de zaken over het algemeen graag top-down en snel. HR moet daartegenover stellen: het is belangrijk dat we onze mensen meenemen en hen bevragen hoe we dit gaan doen. Dat duurt langer, maar uiteindelijk levert het heel veel op. Mensen voelen zich gehoord, ze worden serieus genomen in hun eigen vermogen om over oplossingen na te denken. Op de lange termijn zorgt dat voor betrokkenheid, eigenaarschap en loyaliteit.’

HR speelt volgens hem een belangrijke rol om de voordelen van een mensgerichte aanpak te onderbouwen met data en feiten, en die te vertalen naar de taal van de business. ‘Er is zeker een goede businesscase van te maken. Want goed met mensen omgaan is een doel op zichzelf, maar ook goed voor je bedrijf.’

Wie is Sven Hogervorst?

Sven Hogervorst werkt als people strategy consultant bij Rvdb. Hij helpt organisaties hun strategische doelen te bereiken door mensstrategieën te ontwikkelen die bijdragen aan welzijn, betrokkenheid én duurzame prestaties. Daarnaast doet hij promotieonderzoek in filosofie en bedrijfsethiek aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Zijn onderzoek richt zich op humanistisch management, betekenisvol werk en ethisch HRM. Hij onderzoekt de conceptuele fundamenten van mensgerichte organisaties – in theorie en praktijk. Daarbij wil hij filosofische en ethische inzichten vertalen naar HR-strategieën die duurzame waarde creëren voor mensen, organisaties en de samenleving als geheel.

Ontdek Brightmine HR & Compliance Center

Alles wat je nodig hebt om zeker en efficiënt te werken binnen HR en compliance, op één centrale plek.

Met een abonnement krijg je toegang tot:

- 500+ voorbeeldbrieven, modelcontracten en beleidsdocumenten
- Actuele updates over wet- en regelgeving en cao's
- 1.400+ deskundige antwoorden op HR-praktijkvragen
- Slimme tools zoals de CAO-vergelijker, Transitievergoedings- en Poortwachterstool
- AI Assist is je HR-partner met kennis van de wet

Ja, ik wil mijn HR-werk makkelijker maken



Deze gegevens blijven eigendom van Brightmine. Verveelvoudiging en/of openbaarmaking van dit document is slechts toegestaan na vooraf aangaande schriftelijke toestemming. Deze kun je [hier](#) aanvragen.