

HR Trends en toekomst

Brightmine benchmark 2025

Welke thema's worden belangrijk voor HR in 2025? Welke dossiers hielden HR-professionals afgelopen jaar het meest bezig en welke gaven de grootste kopzorgen? Hoe zijn de verwachtingen over de personeelskrapte, de nieuwe flexwetgeving, de uitdagingen van werken met AI? Lees de uitkomsten van het Brightmine-onderzoek.



Inhoudsopgave

De opvallendste uitkomsten	3
1. Tijdsbesteding en uitdagingen	4
2. Tijdsbesteding 2025	5
3. Heeft HR flexpaniek?	6
4. Hoe gaat de organisatie varen in 2025?	7
5. Welke waarde heeft de employee value proposition?	8
6. Speelt HR in op generaties?	9
7. Mogen werknemers doorwerken of eerder stoppen rond het pensioen?	10
8. Liever minder thuiswerk	11
9. HR & AI	12
10. Welke vaardigheden verwacht je dat HR-professionals in 2025 nodig hebben om succesvol met AI te werken?	13
Verantwoording	14



De opvallendste uitkomsten

- Het overgrote deel van de HR-professionals besteedde in 2024 veel tot heel veel van hun tijd aan ziekteverzuim. Deze topper in tijdsbesteding wordt heel dicht gevolgd door recruitment. Dat is niet zo gek, gezien de aanhoudende enorme krapte op de arbeidsmarkt.
- Maar hoe belangrijk het thema ook is, slechts een op de vijf van de ondervraagde HR-professionals verwacht in 2025 meer tijd aan ziekteverzuim te besteden. De nummer 1: de inzet van artificial intelligence. Wat verrassend is, gezien het feit dat ze afgelopen jaar niet al te veel tijd kwijt waren aan dit thema.
- Een substantieel aantal HR-professionals houdt rekening met mindere tijden in 2025.
- Bijna de helft van de respondenten werkt bij een organisatie die de 'waarden' die van belang zijn voor werknemers niet heeft

opgesteld. Iets meer dan een derde heeft het verhaal voor potentiële medewerkers wel paraat.

- Meer dan twee derde van de HR-teams besteedde in 2024 weinig tot geen tijd aan generatiemanagement.
- Bijna de helft van de organisaties wil dat de medewerkers minder vaak thuiswerken dan ze nu doen.
- Ruim de helft van de deelnemers geeft aan niet bewust gebruik te maken van artificiële intelligentie bij het HR-werk.
- Als de HR-werknemers wordt gevraagd wat ze in de nabije toekomst nodig hebben om succesvol met AI te werken, wordt kritisch denken het vaakst genoemd.



1. Tijdsbesteding en uitdagingen

Het overgrote deel van de HR-professionals besteedde in 2024 veel tot heel veel van hun tijd aan ziekteverzuim. Meer dan de helft van hen was veel of zelfs heel veel tijd kwijt aan werknemers die door ziekte niet konden werken. Vergeleken met de resultaten van een jaar eerder neemt verzuim zelfs een nog prominentere plek in op het to-dolijstje van HR-teams.

Deze topper in tijdsbesteding wordt heel dicht gevolgd door recruitment. Dat is niet zo gek, gezien de aanhoudende enorme krapte op de arbeidsmarkt.

Op de derde plek staat administratie. Werknemerswelzijn volgt direct daarna op nummer vier. Daarmee komt de gezondheid van werknemers dus twee keer voor in de top 4.

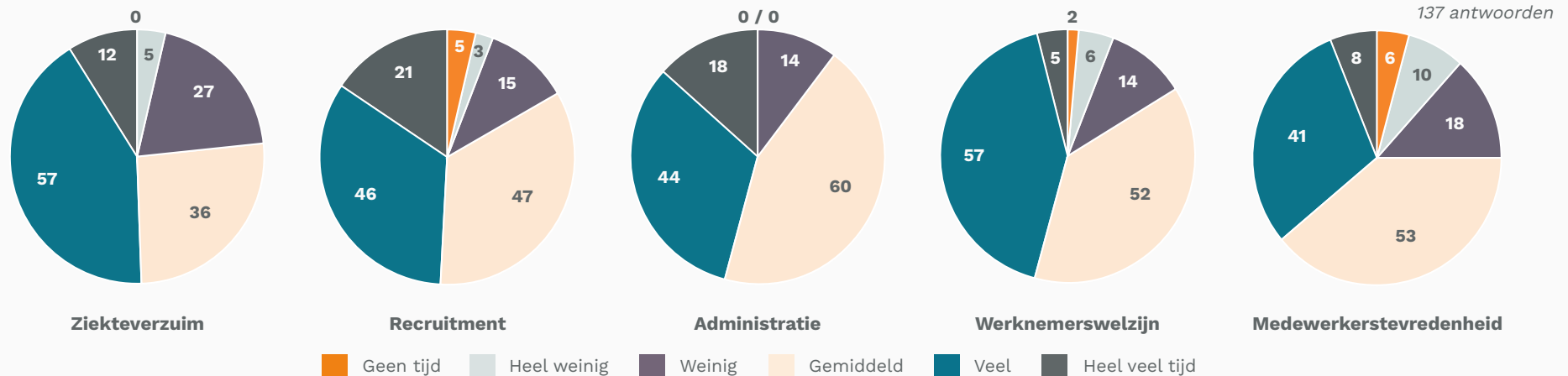
Al deze aandacht van HR levert echter niet het gewenste resultaat op. Dat ziekteverzuim nog steeds het verreweg vaakst genoemde

hoofdpijndossier is, mag na bovenstaande geen verrassing zijn. Werknemerstevredenheid wordt door bijna een derde van de respondenten immers ook genoemd als 'hoofdpijndossier' (op een derde plek).

Recruitment staat na ziekteverzuim op de tweede plaats van hoofdpijndossiers.

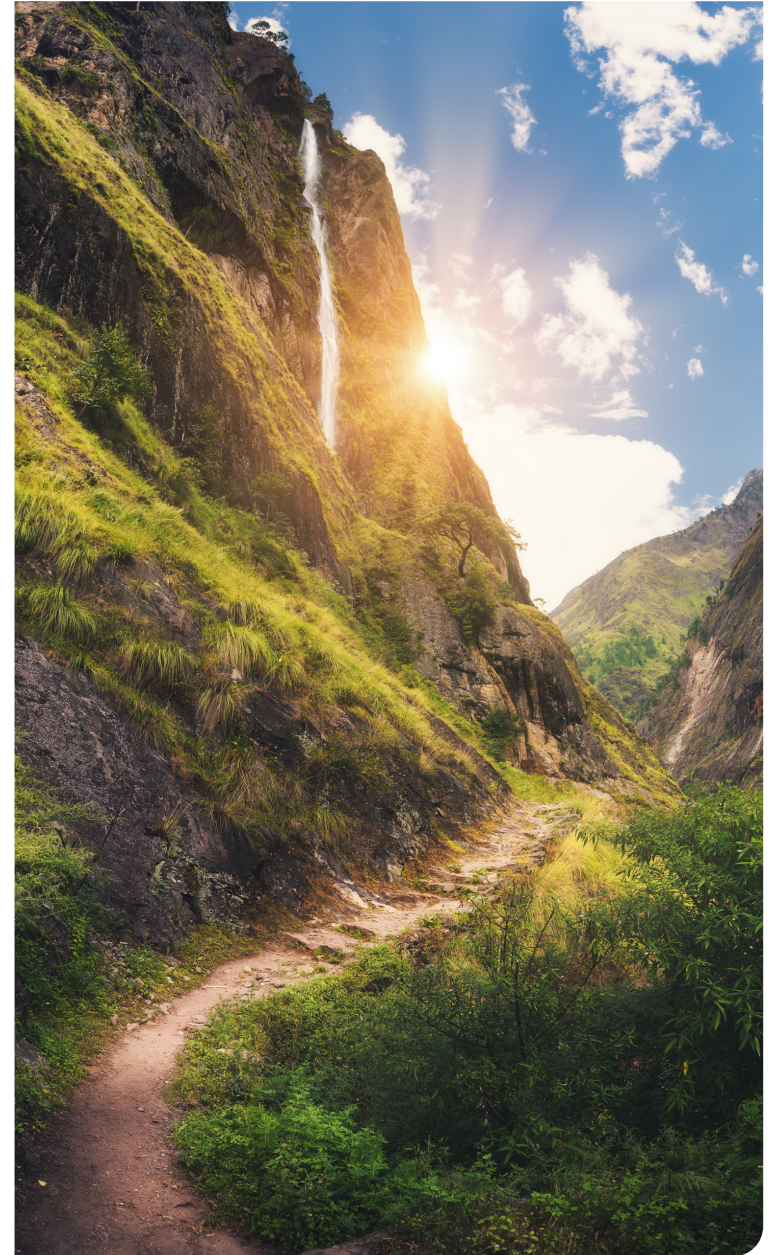
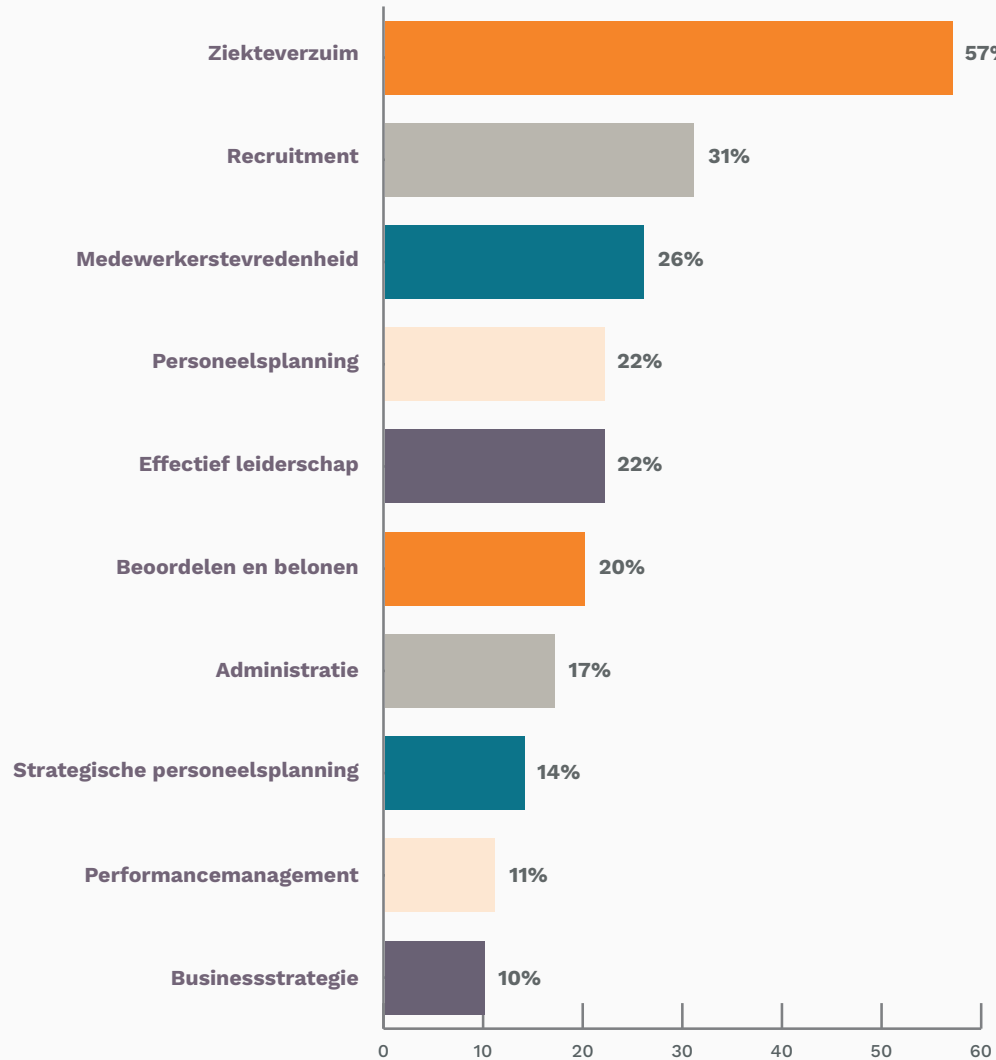
Nog even terug naar de tijdsbesteding van HR-collega's: waar ging weinig tijd naartoe? Het belangrijke thema diversiteit scoort laag; bijna driekwart besteedde er weinig tot geen tijd aan. Ook opmerkelijk: hoewel je er steeds meer over leest en hoort, brak bijna niemand in HR in 2024 zich het hoofd over AI. Generatiemanagement (waarover meer bij punt 6) staat eveneens onderaan het lijstje als het gaat om tijdsbesteding. Hoewel het in het bedrijfsleven steeds vaker gaat over generatieverschillen en de omgang met bijvoorbeeld Gen Z, die heel anders over werk denkt dan oudere generaties, staat dit thema laag op de gemiddelde HR-agenda.

Geef aan hoeveel tijd HR van je organisatie in 2024 besteedde aan:



Wat voelde in 2024 als 'hoofdpijndossiers'?

134 antwoorden



2. Tijdsbesteding 2025

In 2024 ging, als gezegd, verreweg de meeste tijd van HR-teams naar ziekteverzuim en voor velen was dat dus ook het grootste 'hoofdpijndossier'. Maar hoe belangrijk het thema ook is, slechts een op de vijf van de ondervraagde HR-professionals verwacht in 2025 meer tijd aan ziekteverzuim te besteden. De nummer 1: de inzet van artificial intelligence. Wat verrassend is, gezien het feit dat ze afgelopen jaar niet al te veel tijd kwijt waren aan dit thema.

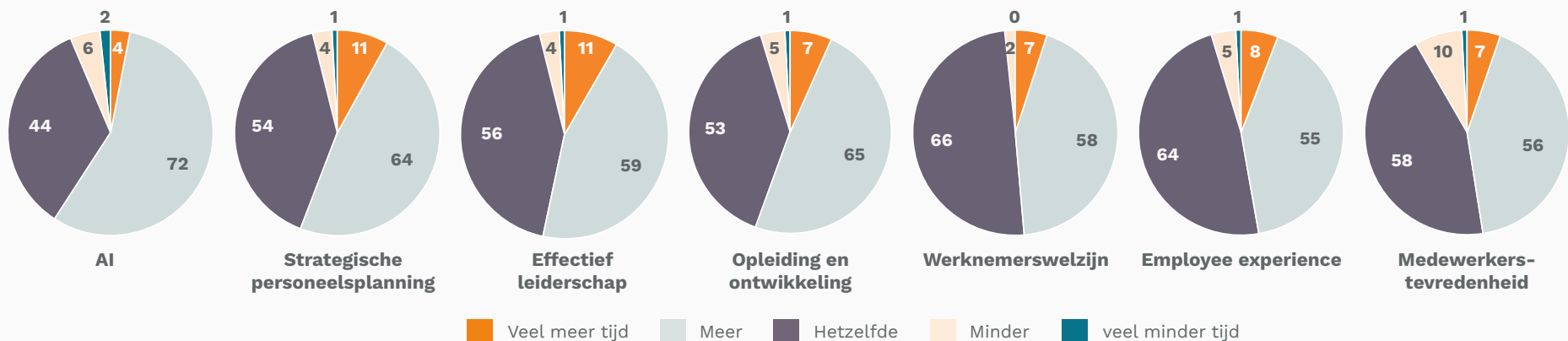
Interessant in dat opzicht is ook de uitkomst dat de administratie het hoogst scoort als het gaat om de HR-onderdelen waar minder tot veel minder tijd aan zal worden besteed. Meer tijd voor AI zou immers moeten leiden tot een grotere administratieve efficiency.

Met stip op 2: strategische personeelsplanning. Effectief leiderschap zit daar dicht op.



Waaraan verwacht je dat HR in 2025 meer/minder tijd gaat besteden?

137 antwoorden



3. Heeft HR flexpaniek?

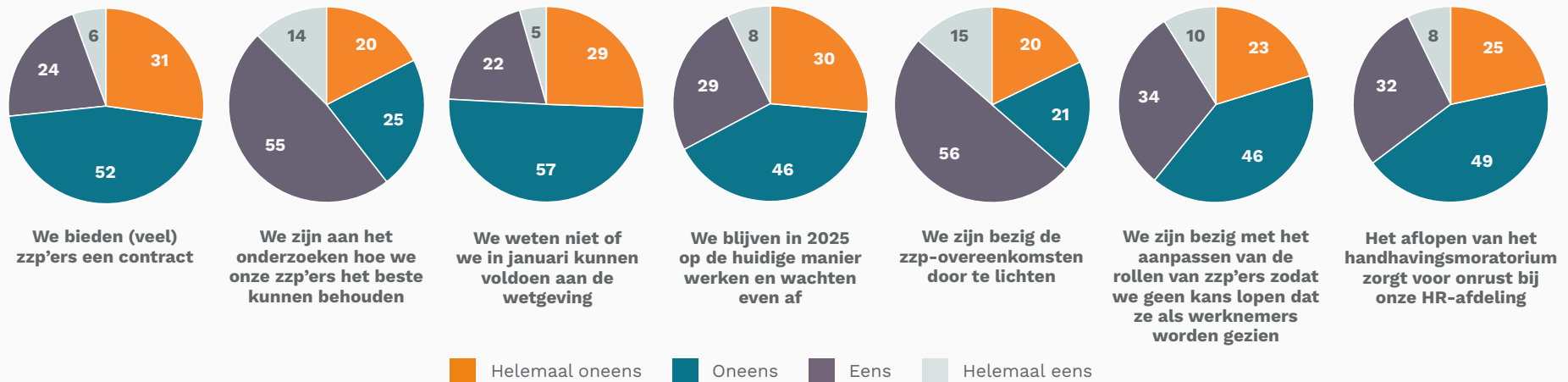
Dat de Belastingdienst in het nieuwe jaar actief gaat controleren op de schijnzelfstandigheid van zzp'ers houdt de gemoederen aardig bezig, zo blijkt uit het Brightmine-onderzoek. Bij een op de drie HR-afdelingen leidt het aflopen van het handhavingsmoratorium tot onrust. Een ruime meerderheid is dan ook druk bezig om de zzp-overeenkomsten door te lichten en ongeveer hetzelfde aantal onderzoekt hoe ze de flexmedewerkers binnenboord kunnen houden. Dat is allemaal het gevolg van de nieuwe wetgeving ter verbetering van de zekerheid van flexibele arbeidskrachten. Ook opvallend: bijna een kwart van de betrokken organisaties biedt zijn freelancers een contract aan.

Hoewel driekwart aangeeft zeker te weten hoe zij kunnen voldoen aan de nieuwe wetgeving, zegt een derde voorlopig door te gaan op de oude voet en de ontwikkelingen af te wachten.



Hoe belangrijk verwacht je dat het effect zal zijn van de wetgeving en veranderingen op flexgebied op je organisatie in 2025?

114 antwoorden



4. Hoe gaat de organisatie varen in 2025?

Hoe kijken de organisaties van de deelnemende HR-werknemers naar de vooruitzichten van hun organisatie in tijden van krapte op de arbeidsmarkt, veranderende wetgeving en economische uitdagingen? Een substantieel aantal, iets minder dan de helft, houdt rekening met mindere tijden in 2025. De verwachting is wel dat de soep niet zo heet wordt gegeten als die wordt opgediend, want van hen houdt weer slechts de helft rekening met een reorganisatie in het nieuwe jaar. En het is verre van een meerderheid, maar toch: bijna een op de tien ondervraagden verwacht gedwongen ontslagen.

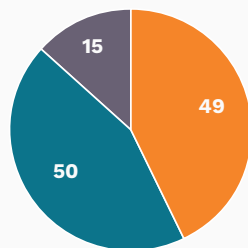
De worsteling om goede werknemers aan te trekken en vast te houden duurt evenwel nog even voort. Vanwege de arbeidskrapte sluit bijna een op de drie dan ook een personeelsstop uit, hoe slecht

het economisch ook gaat. Er wordt wel hier en daar gesneden. Hoewel het merendeel groei verwacht in het nieuwe jaar, worden bij een op de drie organisaties de budgetten in 2025 verkleind. Bij een iets grotere groep worden de kosten en de grootte van de flexibele schil onder de loep genomen.

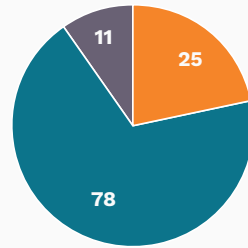


Welke stellingen zijn waar over de organisatievooruitzichten en gevolgen?

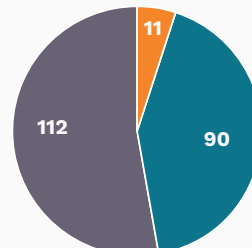
114 antwoorden



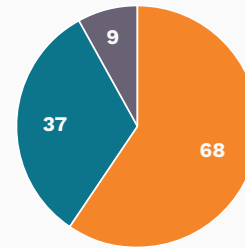
Mijn organisatie houdt rekening met mindere tijden in 2025



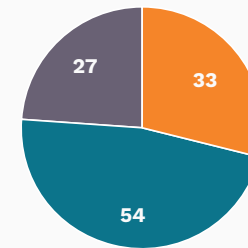
Mijn organisatie houdt rekening met een reorganisatie in 2025



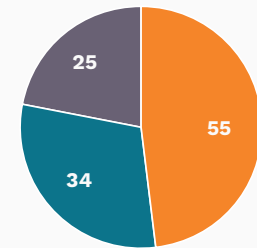
Mijn organisatie houdt rekening met gedwongen ontslagen in 2025



Mijn organisatie houdt rekening met groei in 2025



Wat de economie ook gaat doen, door de krapte sluiten we een personeelsstop uit



Wat de economie ook doet, het behoud van personeel staat buiten kijf

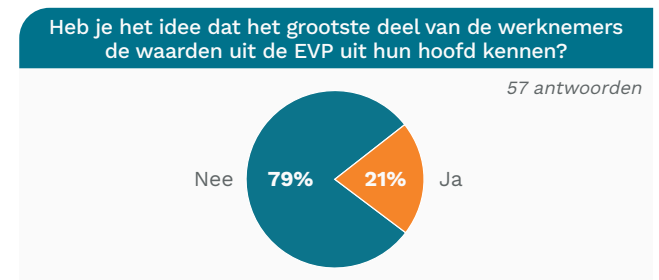
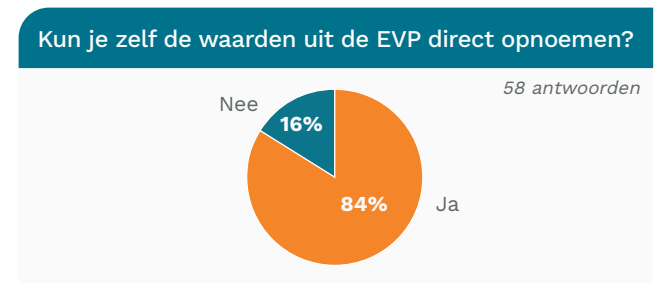
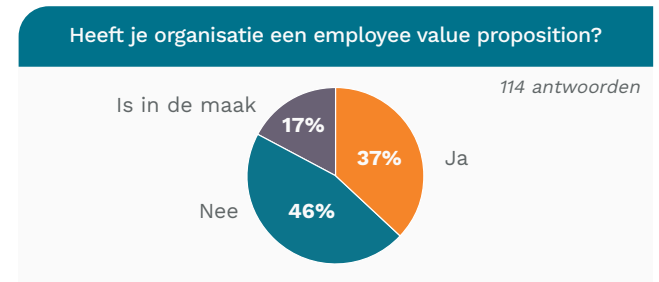
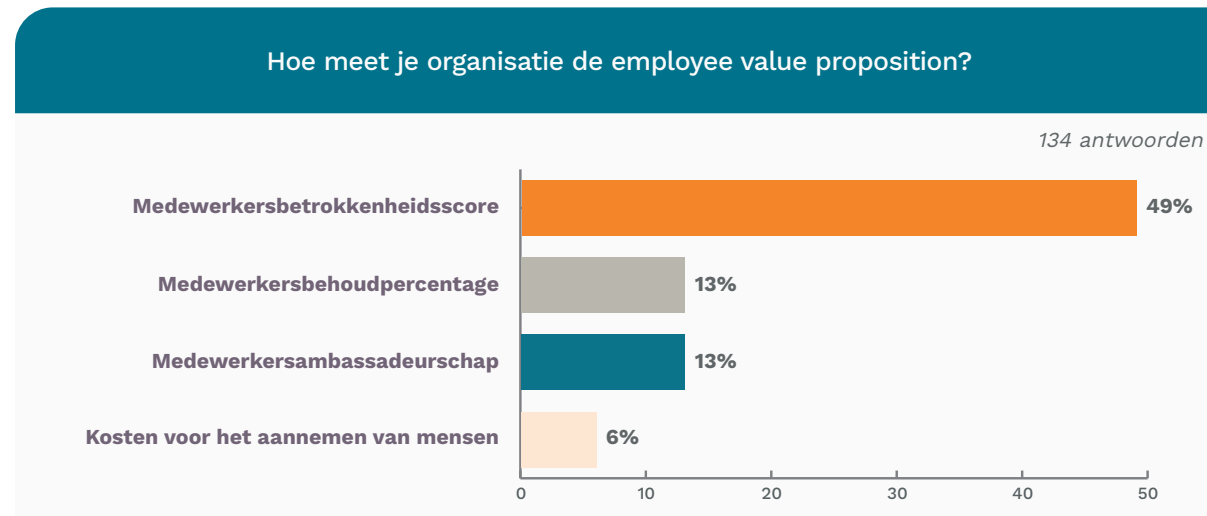
Eens Oneens Weet niet

5. Welke waarde heeft de employee value proposition?

Volgens de gemiddelde merkstrategie is de basis van elke succesvolle organisatie haar employee value proposition (EVP). Toch blijkt uit het Brightmine-onderzoek dat bijna de helft van de respondenten werkt bij een organisatie die de 'waarden' die van belang zijn voor werknemers niet heeft opgesteld. Iets meer dan een derde heeft het verhaal voor potentiële medewerkers wel paraat. Voor een zesde is het nog work in progress.

De EVP is voor driekwart van de ondervraagde HR-professionals wel een toegevoegde waarde voor hun organisatie. Zij noemen die waarden dan ook moeiteloos op. De crux zit erin dat HR die organisatiewaarden maar lastig bij werknemers over het voetlicht weet te brengen. De indruk van HR is dat het slechts een op de acht medewerkers lukt om de 'waardepropositie voor medewerkers' te verwoorden.

Uit de vraag hoe de EVP gemeten wordt, blijkt dat de medewerkersbetrokkenheidsscore het hoogst scoort. Bijna de helft haalt de EVP uit de betrokkenheid en tevredenheid van medewerkers via onder meer enquêtes en feedbacksessies.



6. Speelt HR in op generaties?

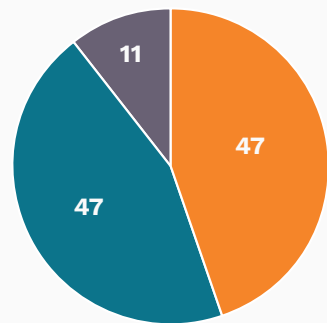
Gen Z wint terrein op de werkvloer en dus groeit de impact van de nieuwe generatie. Zeker in tijden van personeelstekort is het extra belangrijk om een aantrekkelijke werkgever te zijn voor alle generaties. Toch besteedde meer dan twee derde van de HR-teams in 2024 weinig tot geen tijd aan generatiemanagement.

Maar uit de reacties op de specifiekere stellingen over dit thema blijkt dat de verschillende leeftijdsgroepen en hun verschillende

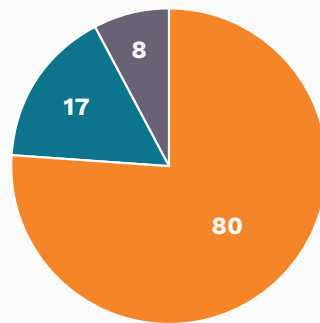
wensen wel degelijk aandacht krijgen. Vooral de keuze van de wervingskanalen wordt vaak aan de generaties aangepast en bij vacatureteksten geldt dat voor het taalgebruik. In beide gevallen houdt het overgrote deel van de deelnemende HR-professionals daarin rekening met de leeftijd van hun doelgroep. Iets minder vaak hebben organisaties hun arbeidsvoorwaarden aangepast aan meerdere leeftijdsgroepen, al gaat het hier nog wel over meer dan een op de drie.

Hieronder volgen een aantal stellingen over generatiemanagement. Geef aan in hoeverre die van toepassing zijn op je organisatie:

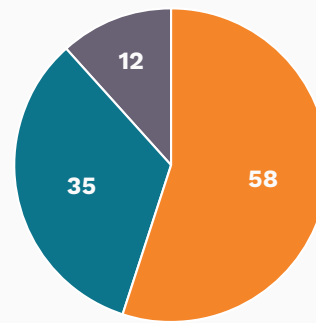
105 antwoorden



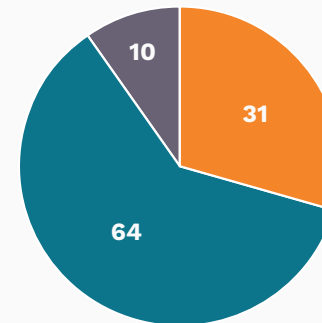
Mijn organisatie houdt in de werving rekening met de wensen en aanspreekvormen van verschillende leeftijdsgroepen



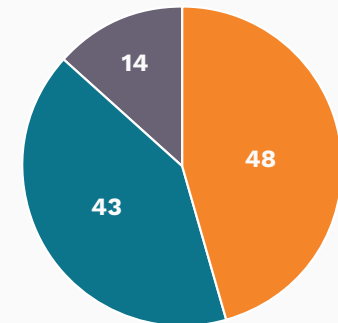
Bij de keuze van de wervingskanalen denkt mijn organisatie goed na over de doelgroep die we willen aanspreken



Bij het maken van vacatureteksten past mijn organisatie het taalgebruik aan aan de doelgroep



Mijn organisatie heeft de arbeidsvoorwaarden aangepast op meerdere leeftijdsgroepen



Mijn organisatie heeft in het personeelsbeleid rekening gehouden met de wensen van diverse leeftijdsgroepen

Ja Nee Weet ik niet/niet van toepassing

7. Mogen werknemers doorwerken of eerder stoppen rond het pensioen?

Steeds meer mensen kiezen ervoor om na hun pensioen betaald werk te blijven doen. In 2024 waren dat er ongeveer 236.000, ruim een kwart meer dan tien jaar geleden. Vooral de afgelopen jaren is het aantal werkende ouderen snel gegroeid, volgens onderzoek door ABN Amro. Dit biedt kansen voor de krappe arbeidsmarkt.

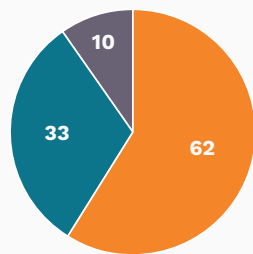
Uit de benchmark van Brightmine leren we dat twee derde van de organisaties werknemers de mogelijkheid biedt om door te werken na

hun pensioen. Bijna de helft van de HR-afdelingen krijgt vragen van medewerkers over hun opties als ze nog niet willen stoppen op de pensioengerechtigde leeftijd.

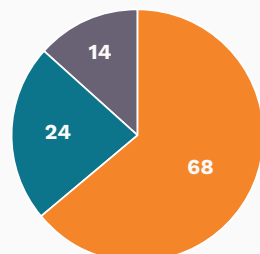
Niet alle HR-afdelingen voelen zich klaar voor de nieuwe pensioenwet. Meer dan de helft is nog niet voorbereid of weet dit niet. De Wet toekomst pensioenen, die op 1 juli 2023 is aangenomen, zit in een overgangsfase tot 1 januari 2028. In deze periode moeten werkgevers en werknemers nieuwe pensioenregelingen afspreken die passen in het nieuwe systeem. Het nieuwe stelsel wordt persoonlijker en transparanter. De doorsneepremie verdwijnt en premies worden leeftijdsonafhankelijk. De focus ligt voortaan op de waarde van de ingelegde premie op de pensioendatum, in plaats van op een vooraf toegezegde uitkering.

Hoe gaat je organisatie om met het pensioen en de pensioengerechtigde leeftijd?

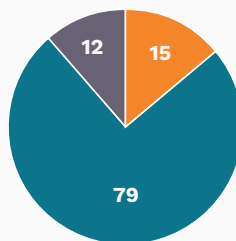
107 antwoorden



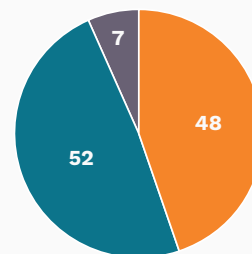
Conform CAO



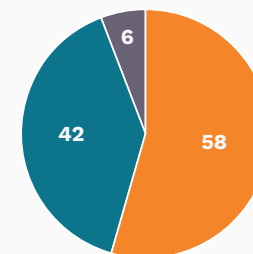
Mijn organisatie biedt mogelijkheden om na het pensioen door te werken



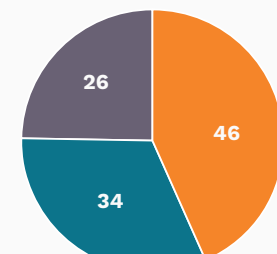
Mijn organisatie faciliteert vroegpensioen bovenop de eventuele CAO-afspraken



In mijn organisatie krijgen we vragen of er mogelijkheden zijn om langer te blijven werken



In mijn organisatie krijgen we vragen of er mogelijkheden zijn om eerder te stoppen met werken



We zijn klaar voor de nieuwe pensioenwet

Ja Nee Weet ik niet

8. Liever minder thuiswerk

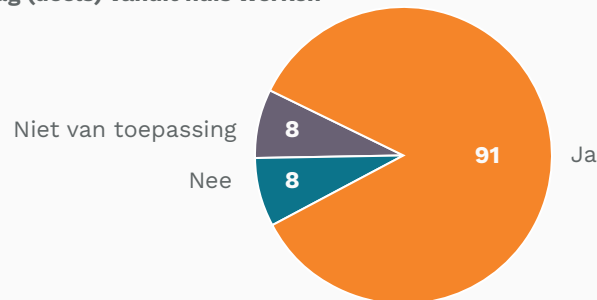
Voor de timmerman en de verpleegkundige gaat het natuurlijk niet op, maar thuiswerken is niet meer weg te denken als employee benefit. Van de ondervraagde HR-professionals geven ruim vier op de vijf aan dat bij hun organisatie deels vanuit huis mag worden gewerkt. Bij meer dan de helft is twee dagen op afstand werken toegestaan. Een kwart van de bedrijven laat zijn medewerkers zelfs volledig vrij in de keuze wanneer ze naar kantoor komen. In dat opzicht valt een andere uitkomst wat laag uit: slechts een op de tien organisaties heeft kantoorruimte geschrapt.

Tegen de trend in proberen werkgevers om hun werknemers naar kantoor te krijgen. Een derde doet daar zijn best voor. Voor de hand liggende manieren zijn bijvoorbeeld een gratis gezonde lunch, een kantoor met een betere akoestiek, meer planten, natuurlijke materialen en ergonomische werkplekken. Bijna de helft van de organisaties wil dat de medewerkers minder vaak thuiswerken dan ze nu doen.

Hoe gaat je organisatie om met thuiswerken?

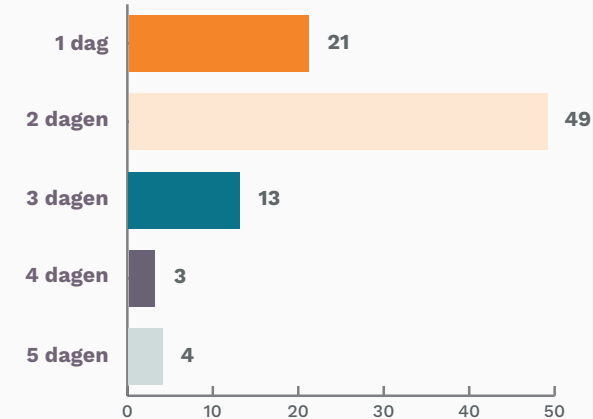
Het personeel dat niet plaatsgebonden werkt, mag (deels) vanuit huis werken

107 antwoorden



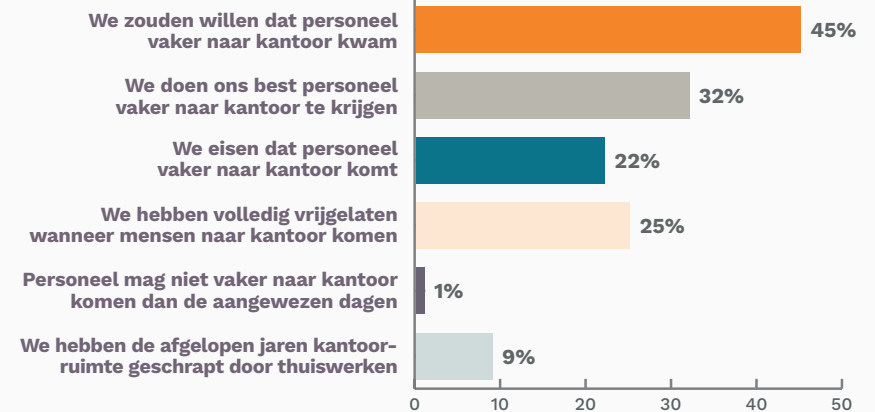
Hoeveel dagen per week mag het personeel thuiswerken?

90 antwoorden



Wat is de wens van de organisatie met betrekking tot thuiswerken?

93 antwoorden



9. HR & AI

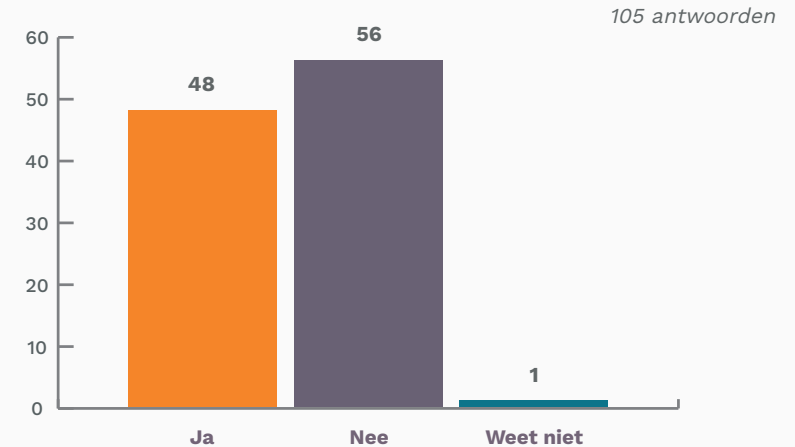
Dat HR met AI aan de bak moet, dat is inmiddels wel doorgedrongen op de afdeling. Toch geeft ruim de helft van de deelnemers aan niet bewust gebruik te maken van artificiële intelligentie bij het HR-werk. Er valt dus nog een wereld te winnen op AI-gebied. Dat besef is er ook. Zo zegt een respondent over een van de belangrijkste lessen in het afgelopen jaar: 'AI kan enorm helpend zijn. Het bespaart ons tijd, maar geeft ook meer houvast voor het bepalen wat we doen en in welke volgorde.'

Als grootste uitdaging met betrekking tot de samenwerking tussen HR en AI noemt men het gebrek aan technische expertise in HR-teams om AI te implementeren en beheren. Een kleine meerderheid geeft dit aan. In de top drie van grootste uitdagingen worden verder de juridische en privacykwesties genoemd: hoe voldoen we aan wet- en regelgeving rondom AI en data in HR? Een bijna even grote hindernis is het volgens de HR-professionals om de juiste AI-tools te kiezen: welke oplossingen sluiten aan bij de specifieke behoeften van hun organisatie?

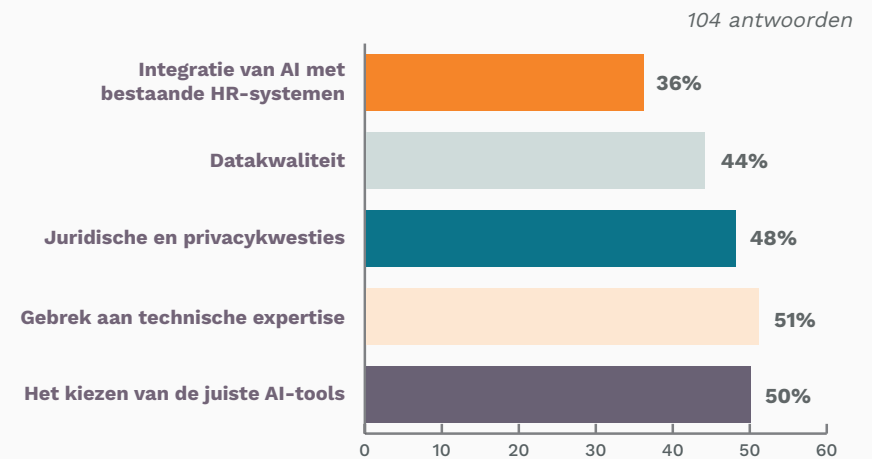
De HR-teams die al aan het experimenteren zijn geweest, zien in dat er meer kennis en instrumenten nodig zijn.



Werkt HR met AI-technologieën om het HR-werk beter of makkelijker te doen?



Top 5: wat zijn de grootste uitdagingen bij de implementatie van AI in HR in 2025?



10. Welke vaardigheden verwacht je dat HR-professionals in 2025 nodig hebben om succesvol met AI te werken?

Opvallend is dat bij de verwachte uitdagingen voor 2025 (thema vorige pagina) slechts een op de tien 'bias en discriminatie in AI-systemen' noemt, oftewel het voorkomen van oneerlijke of bevooroordeelde resultaten. Terwijl die achilleshiel toch vaak voorbijkomt als het over het gebruik van AI gaat bij bijvoorbeeld het screenen van cv's.

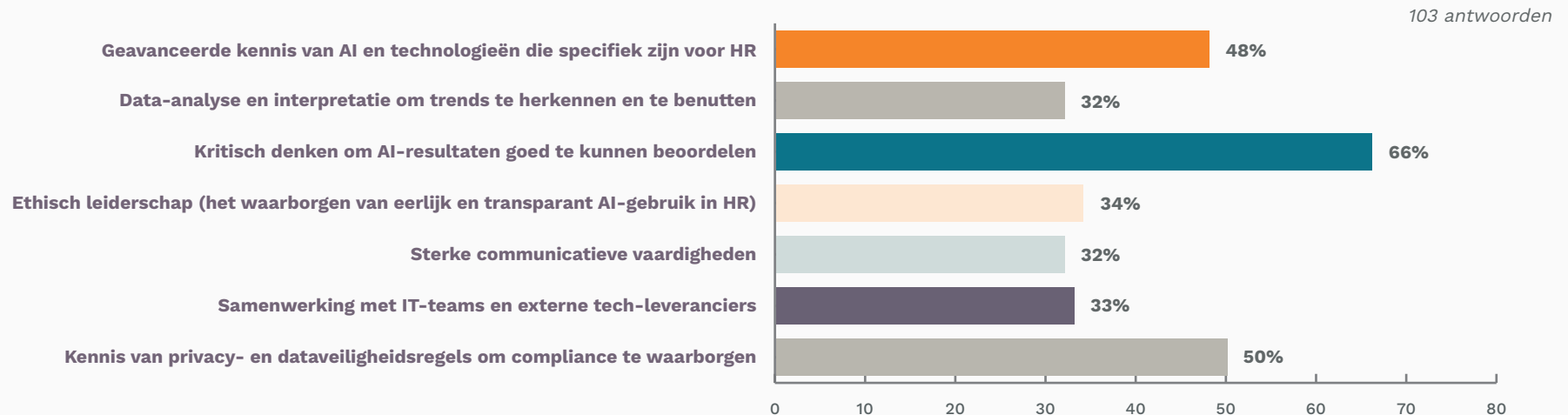
Als de HR-werknemers wordt gevraagd wat ze in de nabije toekomst nodig hebben om succesvol met AI te werken, wordt kritisch denken

echter wel het vaakst genoemd. Dat vermogen acht men van belang om AI-resultaten goed te kunnen beoordelen, en wellicht ook om vooroordelen te voorkomen.

Daar spreekt een gezonde dosis wantrouwen uit als het gaat om werken met kunstmatige intelligentie. Dat is ook terug te zien in het tweede ingrediënt dat HR belangrijk vindt om AI goed te kunnen inzetten (zie vorige pagina): op de hoogte zijn van de wetten en regels op het gebied van privacy- en dataveiligheid.

Geavanceerde kennis van AI en technologieën specifiek voor HR scoort bijna net zo hoog op de lijst van 'nodig om succesvol met AI te werken in 2025'. Dat is opvallend, omdat duidelijk is dat de gemiddelde toepassing van en de expertise over AI in de meeste HR-teams nog in de kinderschoenen staan. De conclusie lijkt dus wel gerechtvaardigd dat er voor HR met AI nog genoeg werk aan de winkel is.

Welke vaardigheden verwacht je dat HR-professionals in 2025 nodig hebben om succesvol met AI te werken?



Verantwoording

Aan dit onderzoek namen 289 HR-professionals deel, vooral managers en adviseurs, maar ook directeuren en medewerkers. Daarvan werkte het grootste deel in 2024 in de zakelijke dienstverlening. Ook andere sectoren zijn vertegenwoordigd: onder meer zorg en welzijn, accountancy, ICT en bouw en techniek. Slechts een klein deel van de respondenten werkt als zelfstandige. De meeste ondervraagde deelnemers werken in het midden- en kleinbedrijf. Een substantieel deel is werkzaam bij grotere organisaties, met meer dan duizend werknemers.

Wil je het meeste uit je HR-werk halen?

Ontdek welke deuren Brightmine™
HR & Compliance Center voor jou kan openen!

- Ontdek 500+ voorbeelddocumenten.
- Blijf op de hoogte van wet- en regelgeving.
- Krijg antwoord op 1.400+ praktijkvragen.
- Gebruik handige tools zoals de cao-vergelijker, transitievergoedings- en Poortwachterstool.
- Vereenvoudig je werk met Brightmine. Ontdek het nu!

Duik in de wereld
van Brightmine!

Vraag gratis een rondleiding aan



Op deze gegevens berust auteursrecht. Vervelvoudiging en/of openbaarmaking van dit document is slechts toegestaan na vooraf aangaande schriftelijke toestemming. Deze kun je [hier aanvragen](#).