

Employee Experience Volwassenheid in Nederland

Van intentie naar impact



Onderzoeksrapport naar huidige stand van zaken
op het gebied van EX Volwassenheid in Nederland

Inhoud

1.	De EX-paradox: hoge ambities, beperkte impact	4
2.	Het Employee Experience Volwassenheidsmodel	6
3.	Hoe volwassen is de Employee Experience in Nederland?	8
4.	Prioriteiten stellen: van alles willen naar bewust kiezen	18
5.	De rode draad: waarom EX 'zacht' blijft	20
6.	Van inzicht naar impact: wat vraagt EX-volwassenheid nu echt?	21
7.	EX is geen hype, maar een volwassenheidsvraagstuk	22
8.	Over Integron: Happy people, daar doen we het voor	24

Executive summary

De EX-paradox: hoge ambities, beperkte impact

Employee Experience (EX) is geen randthema meer. In een arbeidsmarkt die al jaren structureel onder druk staat, waarin behoud, betrokkenheid en duurzame inzetbaarheid centraal staan, voelt investeren in medewerkerbeleving logisch en noodzakelijk. Veel organisaties hebben die beweging ook ingezet. EX staat op de agenda, krijgt aandacht in HR-plannen en wordt steeds vaker verbonden aan strategische ambities.

Tegelijkertijd blijft dezelfde vraag terugkomen: hoe volwassen zijn we eigenlijk op het gebied van Employee Experience – en waarom lukt het zo vaak niet om van goede bedoelingen naar structurele impact te komen?

De uitkomsten van dit onderzoek laten een herkenbaar en tegelijk confronterend beeld zien. Nederlandse organisaties beoordelen hun Employee Experience gemiddeld met een 6,1. Dat is geen onvoldoende. Maar het is ook geen volwassen niveau. Het cijfer laat zien dat EX in veel organisaties functioneert op het niveau van 'redelijk geregeld', terwijl de ambitie vaak hoger ligt.

Wat vooral opvalt, is de disbalans tussen intentie en inrichting. De pijler Strategie scoort relatief het hoogst. Veel organisaties geven aan dat Employee Experience een plek heeft in strategische ambities. EX wordt gezien als belangrijk, soms zelfs als randvoorwaarde voor organisatiedoelen als groei, innovatie of klantgerichtheid.

Tegelijkertijd blijkt die strategie vaak onvoldoende scherp uitgewerkt. De gewenste werkbeleving is niet altijd expliciet beschreven, concrete EX-doelen ontbreken regelmatig en de koppeling met organisatiedoelen blijft vaag. Strategie fungeert daardoor vaker als overtuiging dan als stuurinstrument. Dit herkennen veel HR-teams: EX voelt belangrijk, maar blijkt lastig te prioriteren wanneer keuzes moeten worden gemaakt.

Aan de andere kant van het spectrum zien we dat Metrics & measurement en Governance het laagst scoren. Juist daar waar EX 'hard' wordt gemaakt, via KPI's, werkafspraken, eigenaarschap en besluitvorming, blijft de inrichting achter. Tevredenheid en engagement worden gemeten, maar voortgang richting de gewenste werkbeleving wordt nauwelijks gevolgd. Werkafspraken worden wel gemaakt, maar niet structureel gemonitord. En het is niet altijd duidelijk wie binnen de organisatie daadwerkelijk verantwoordelijk is voor Employee Experience als geheel.

Deze combinatie leidt tot een herkenbare paradox. Organisaties vinden Employee Experience belangrijk, maar maken het niet altijd belangrijk genoeg. Zonder expliciete doelen, duidelijke sturing en meetbare voortgang blijft EX kwetsbaar. Het wordt een verzameling initiatieven in plaats van een samenhangend veranderinstrument.

Deze paradox van relatief hoge zelfscores versus een gebrek aan scherpte en verankering maakt Employee Experience voor veel organisaties een 'zacht' en diffuus thema. Daardoor is het lastig om structureel budget, capaciteit en commitment te organiseren.

Dit onderzoeksrapport brengt in kaart waar organisaties nu staan op het gebied van EX-volwassenheid, waar het systeem begint te haperen en, nog belangrijker, waar je als organisatie

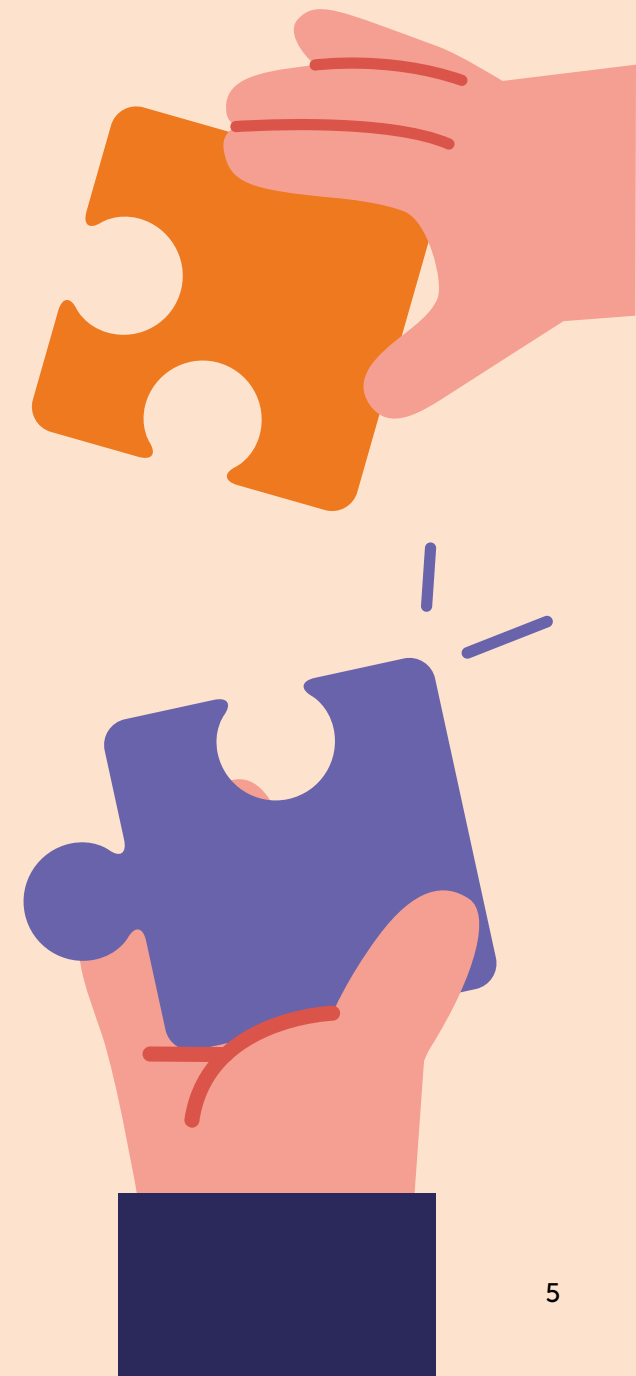
realistisch kunt beginnen. Niet door alles tegelijk te willen, maar door bewuste keuzes te maken in wat eerst nodig is om van intentie naar impact te komen.

Over dit onderzoek

Dit onderzoek is uitgevoerd onder 130 HR-professionals in Nederland. De deelnemers zijn gevraagd om de volwassenheid van hun organisatie te beoordelen aan de hand van het Employee Experience Volwassenheidsmodel van Integron.

De resultaten geven inzicht in hoe organisaties hun Employee Experience hebben ingericht en waar zij staan in hun ontwikkeling richting volwassenheid. Het onderzoek is opgezet als een kwantitatief onderzoek en in oktober 2025 uitgevoerd via een online vragenlijst. De meting vindt plaats op basis van zelfbeoordeling, waarbij respondenten hun eigen organisatie hebben beoordeeld. Daarbij ligt de nadruk op de perceptie van volwassenheid en niet op een objectieve audit of toetsing aan compliance-eisen.

Het onderzoek meet hoe organisaties zichzelf beoordelen. Zelfperceptie is niet hetzelfde als feitelijke volwassenheid, maar biedt wel een waardevolle spiegel. Juist het verschil tussen hoe volwassen organisaties denken te zijn en hoe scherp EX daadwerkelijk is ingericht, vormt een belangrijk inzicht uit dit onderzoek.



Het Employee Experience Volwassenheidsmodel

Het Employee Experience Volwassenheidsmodel van Integron bestaat uit zes samenhangende pijlers. Samen beschrijven zij in hoeverre organisaties in staat zijn om medewerkerbeleving structureel te sturen en te verbeteren. Het model kent zijn oorsprong in de Outside-In theorie van Manning en Bodine.



1. Strategie

De mate waarin Employee Experience expliciet is geïntegreerd in de bedrijfsstrategie, met heldere doelen en prioriteiten.



2. Inzicht & begrip

Het inzicht in behoeften, motivaties en ervaringen van medewerkers op basis van data, feedback en dialoog.



3. Cultuur

De mate waarin de organisatiecultuur bijdraagt aan betrokkenheid, waardering en psychologische veiligheid.



4. Governance

Structuren, rollen en verantwoordelijkheden die EX-initiatieven borgen en sturen.



5. Employee journey & design

De mate waarin processen, momenten en interacties bewust zijn ontworpen vanuit de medewerker.



6. Metrics & measurement

De manier waarop de impact van EX wordt gemeten via KPI's zoals engagement, verzuim, verloop en prestaties.

Volwassenheid vraagt om samenhang. Een sterke cultuur zonder governance, of metingen zonder duidelijke strategie, leiden zelden tot duurzame impact.

Hoe volwassen is Employee Experience in Nederland?

Wanneer we alle pijlers samen bekijken, beoordelen organisaties hun Employee Experience gemiddeld met een 6,1. Geen van de pijlers laat een score zien die wijst op volledige volwassenheid. Tegelijkertijd zijn de verschillen tussen de pijlers betekenisvol en richtinggevend voor waar organisaties vastlopen.

Strategie springt eruit als de relatief sterkste pijler. Dat laat zien dat het **belang van Employee Experience** inmiddels breed wordt erkend. EX wordt benoemd, besproken en meegenomen in plannen. Het onderwerp is niet meer nieuw en heeft zijn plek gevonden in het strategische vocabulaire van organisaties.

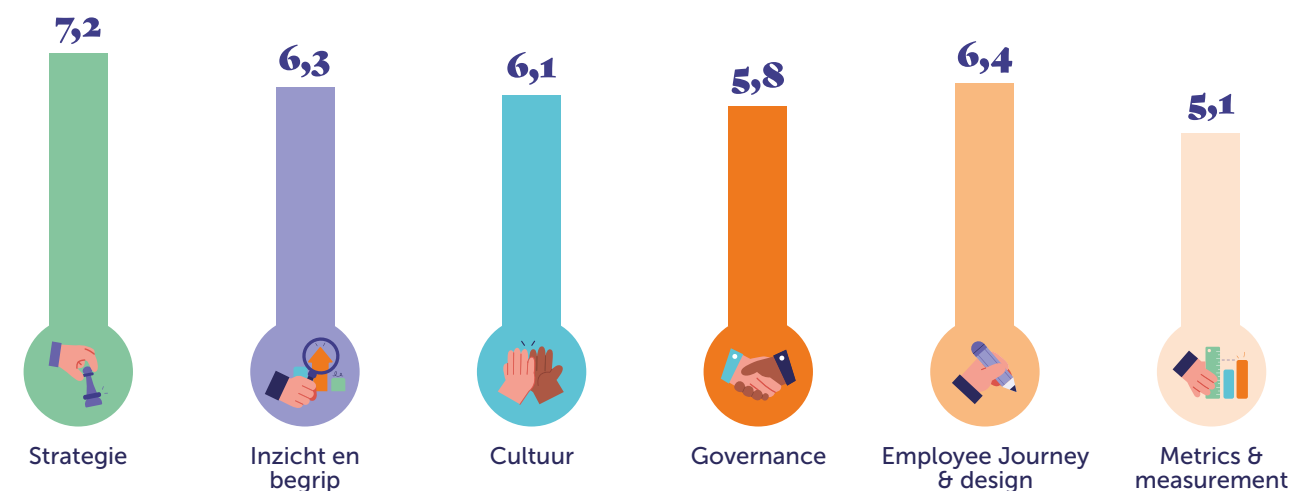
Daartegenover staan Metrics & measurement en Governance, die duidelijk achterblijven. Dit zijn juist de pijlers die bepalen of EX meer wordt dan een goed verhaal. Hier zien we dat organisaties moeite hebben om medewerkerbeleving te vertalen naar concrete doelen, heldere verantwoordelijkheden en structurele besluitvorming.

Pijlers als Inzicht & begrip, Employee journey & design en Cultuur bevinden zich in het midden. Organisaties halen wel feedback op, investeren in cultuur en verbeteren onderdelen van de

medewerkerreis. Maar deze inspanningen staan vaak los van elkaar. De samenhang ontbreekt, waardoor verbeteringen lokaal blijven en niet altijd bijdragen aan een bredere EX-ambitie.

Dit patroon wijst op een duidelijke **overgangsfase**. Employee Experience is geen hype meer, maar heeft de stap naar volwassen sturing nog niet volledig gemaakt. Zolang EX vooral wordt benaderd als iets wat 'goed voelt', maar niet expliciet wordt verbonden aan keuzes, prioriteiten en prestaties, blijft structurele impact uit.

Volwassen Employee Experience vraagt daarom niet om meer initiatieven, maar om **scherpere inrichting**. Om expliciete doelen, duidelijke governance en meetbare voortgang. Pas wanneer EX onderdeel wordt van de reguliere sturing, verliest het zijn kwetsbaarheid en wordt het een krachtig instrument voor duurzame organisatieontwikkeling.





Strategie: ambitie genoeg, scherpte ontbreekt

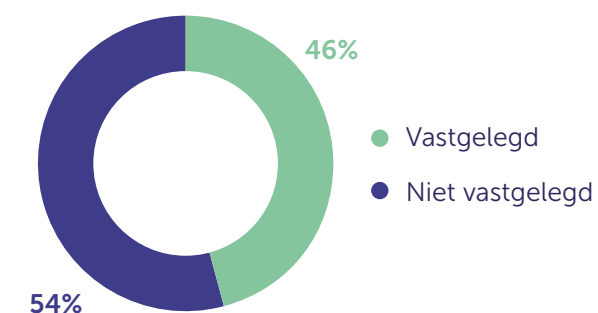


Van alle pijlers binnen Employee Experience scoort Strategie het hoogst, met een gemiddelde tevredenheid van 7,2. Dit bevestigt dat EX in veel organisaties inmiddels een vaste plek heeft gekregen op strategisch niveau. Medewerkerbeleving wordt erkend als relevant en wordt verbonden aan bredere organisatiethema's zoals behoud, betrokkenheid en prestaties.

Tegelijkertijd laat de data zien dat deze strategische positie beperkt houvast biedt. Slechts 46% van de organisaties geeft aan dat de medewerkerstrategie expliciet is vastgelegd. 54% heeft dit niet gedaan. Dat betekent dat EX-strategie in meer dan de helft van de organisaties niet formeel is uitgewerkt.

Dit verschil tussen ervaren belang en formele vastlegging is betekenisvol. Het wijst erop dat EX-strategie vaak bestaat in overtuigingen en gesprekken, maar minder in expliciete keuzes. Zolang de strategie niet is vastgelegd, blijft onduidelijk welke werkbeleving wordt nagestreefd en hoe deze bijdraagt aan organisatiedoelen. Dat maakt EX kwetsbaar in prioritering, zeker wanneer andere, concretere thema's aandacht vragen.

De medewerkerstrategie binnen mijn organisatie is...



Veel HR-teams herkennen dit spanningsveld. EX voelt belangrijk, maar blijkt lastig te positioneren als sturend thema zolang de strategische richting niet expliciet is gemaakt.

Strategie: van overtuiging naar sturing

Wanneer we inzoomen op de onderliggende indicatoren binnen de pijler Strategie, ontstaat een genuanceerder beeld. De tevredenheid over de aansluiting van de medewerkerstrategie bij de organisatiestrategie en de kernwaarden ligt relatief hoog. Dit laat zien dat EX inhoudelijk goed past bij waar organisaties voor staan.

Tegelijkertijd blijven andere onderdelen duidelijk achter. De tevredenheid over de mate waarin de medewerkerstrategie expliciet beschrijft welke werkbeleving wordt nagestreefd, ligt beduidend lager. Ook de herkenbaarheid van deze strategie in de communicatie richting medewerkers scoort lager dan de inhoudelijke aansluiting.

Deze combinatie laat zien waar de strategie hapert. EX is inhoudelijk redelijk goed ingebed, maar onvoldoende vertaald naar een concreet en herkenbaar richtingsverhaal. Medewerkers en leidinggevenden moeten daardoor zelf invullen wat 'goede werkbeleving' betekent in de dagelijkse praktijk.

Zonder expliciete beschrijving van de gewenste werkbeleving kan strategie geen sturend instrument zijn. Volwassen EX-strategie vraagt daarom om explicitering: niet alleen waarom EX belangrijk is, maar ook welke werkbeleving wordt nagestreefd en wat dat concreet vraagt van gedrag, keuzes en prioriteiten.

Inzicht & begrip: veel data, weinig doorwerking



De pijler Inzicht & begrip wordt door organisaties beoordeeld met een gemiddelde tevredenheid van 6,3. Dat wijst op een redelijke basis: medewerkerfeedback is geen onbekend terrein meer en veel organisaties hebben vormen van onderzoek ingericht.

Wanneer we kijken naar hoe feedback wordt opgehaald, ontstaat een genuanceerd beeld. Het grootste deel van de organisaties werkt met periodieke onderzoeken, vaak één- of tweemaal per jaar. Daarnaast verzamelt een kleiner deel continu feedback. Slechts een beperkte groep geeft aan helemaal geen feedback op te halen.

Dit laat zien dat luisteren naar medewerkers in de meeste organisaties onderdeel is van de praktijk. Tegelijkertijd zegt de manier van ophalen nog weinig over de rol die feedback speelt in sturing en besluitvorming.

Manieren van feedback ophalen:



De tevredenheid over de toepassing van onderzoek om feedback te verzamelen ligt op 6,7. Dat bevestigt dat de instrumenten op zichzelf redelijk op orde zijn. De uitdaging zit minder in het ophalen van feedback maar meer in wat er daarna mee gebeurt.

Inzicht & begrip: luisteren lukt redelijk, benutten blijft nog achter

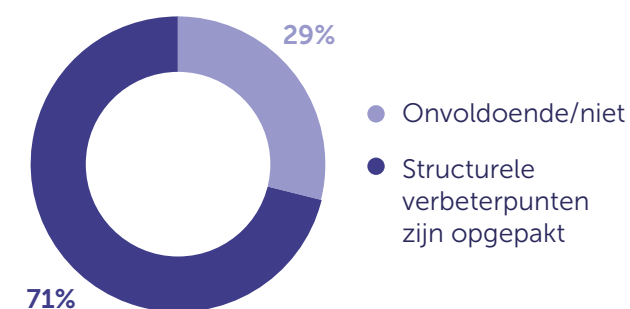
Wanneer we dieper kijken naar wat er met de inzichten wordt gedaan, wordt duidelijk waar het spanningsveld zit. De tevredenheid over de toepassing van inzichten uit medewerkerfeedback voor het realiseren van de medewerkerstrategie ligt lager, met een score van 5,9. Feedback is beschikbaar, maar de vertaling naar richting en keuzes blijft achter.

Ook het begrip van verschillen tussen groepen medewerkers bij de analyse van feedback scoort relatief laag (5,7). Dat betekent dat feedback vaak op organisatieniveau wordt bekeken, waardoor nuance verloren gaat. Verschillen tussen functies, teams of levensfasen blijven onderbelicht, terwijl juist daar veel verklarende kracht zit.

Daarnaast is er aandacht voor openheid richting medewerkers. De tevredenheid over het delen van inzichten met medewerkers ligt op 6,7. Dat suggereert dat organisaties hier stappen zetten, maar ook dat transparantie niet vanzelfsprekend is ingebed.

Dit beeld wordt bevestigd wanneer we kijken naar de opvolging van feedback. Een deel van de organisaties geeft aan dat structurele verbeterpunten worden opgepakt, terwijl een substantieel deel aangeeft dat feedback op dit moment onvoldoende wordt opgevolgd.

Opvolging van feedback:



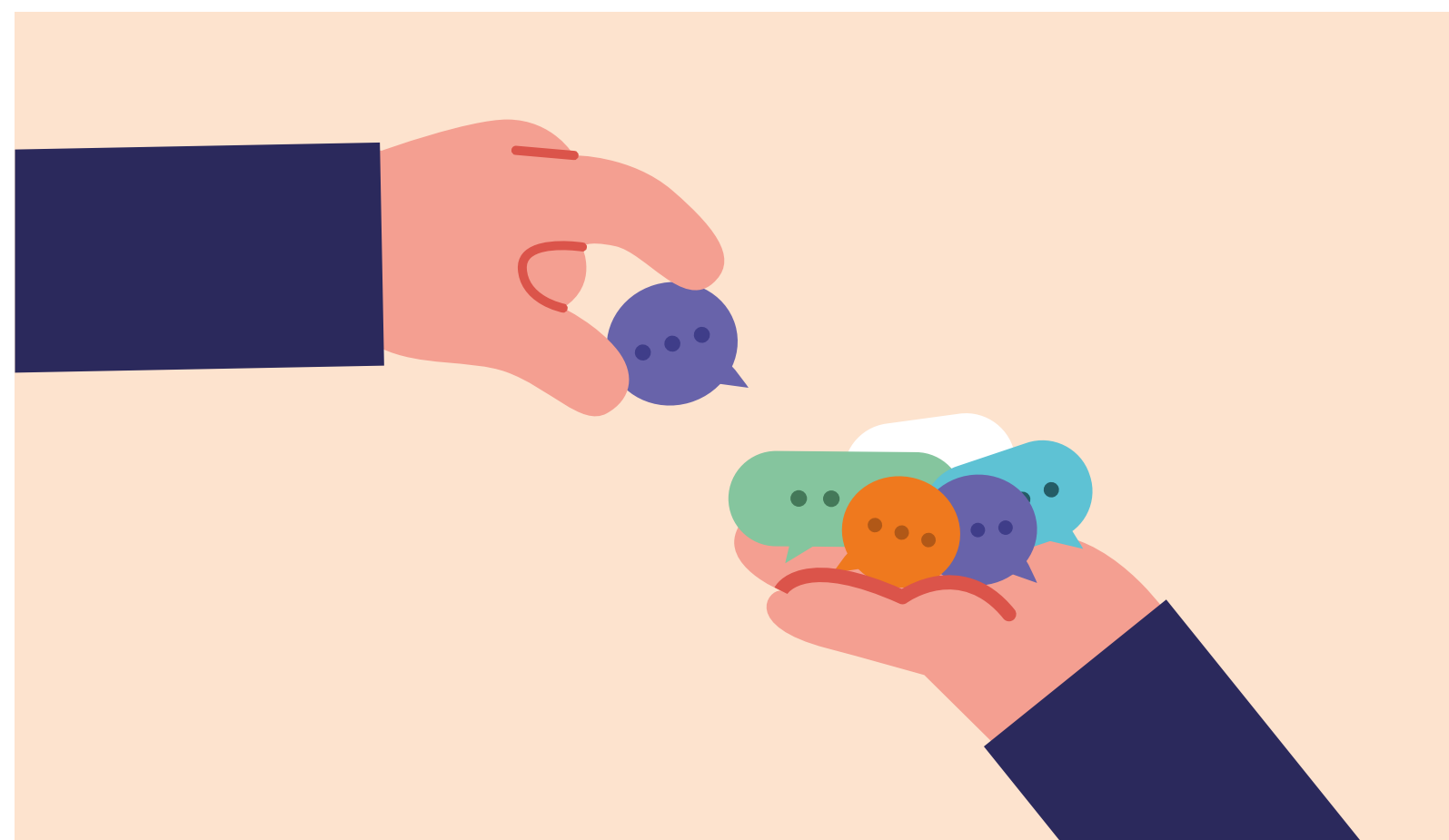
Tevredenheid over Inzicht & begrip:



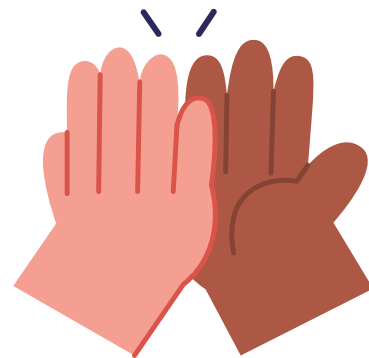
Wanneer we deze bevindingen combineren, ontstaat een helder beeld. Organisaties luisteren naar medewerkers en halen feedback op, maar worstelen met de stap van inzicht naar sturing. Feedback wordt niet altijd verdiept, onvoldoende gekoppeld aan strategie en niet consequent gebruikt als basis voor keuzes.

Volwassen organisaties onderscheiden zich juist in deze fase. Zij beperken zich niet tot meten, maar gebruiken feedback om richting te geven, keuzes te onderbouwen en zichtbaar te maken wat feedback oplevert. Zonder die doorwerking blijft inzicht aanwezig, maar beperkt in impact.

“Organisaties luisteren naar medewerkers en halen feedback op, maar worstelen met de stap van inzicht naar sturing.”



Cultuur: belangrijk, maar moeilijk te sturen



De pijler Cultuur wordt beoordeeld met een gemiddelde tevredenheid van 6,1. Dit laat zien dat organisaties hun cultuur rondom werkbeleving als redelijk, maar geen uitgesproken sterk beeld ervaren.

Wanneer we kijken naar de onderliggende indicatoren, valt op dat cultuur vooral wordt beoordeeld op hoe werkbeleving is ingebed in systemen en processen. De ondersteuning die organisaties bieden aan medewerkers om bij te dragen aan de gewenste werkbeleving scoort relatief het hoogst, met een 6,6. Dit wijst erop dat organisaties zichzelf redelijk positief beoordelen op het faciliteren van gewenst gedrag.

Ook de toetsing van kernwaarden in het werving- en selectieproces wordt met een 6,4 redelijk beoordeeld. Dit suggereert dat cultuur bij instroom

Tevredenheid:

Werving en selectie toetst op kernwaarden



Ondersteuning om bij te dragen aan gewenste werkbeleving



Structurele aandacht voor werkbeleving in de organisatie



Bijdrage aan werkbeleving als onderdeel van beloningsstructuur



aandacht krijgt, maar nog geen uitgesproken sterk onderdeel vormt van het selectieproces.

Daartegenover staat dat de structurele aandacht voor werkbeleving in alle onderdelen van de organisatie met een 6,2 lager wordt beoordeeld. Dit laat zien dat cultuur rondom werkbeleving niet overal even sterk wordt ervaren.

Cultuur: merkbaar in aandacht, minder in beloning

Wanneer we de scores binnen de pijler Cultuur vergelijken, springt één verschil direct in het oog. De bijdrage van medewerkers aan de gewenste werkbeleving als onderdeel van de beloningsstructuur wordt met een 4,9 duidelijk lager beoordeeld dan de andere cultuurindicatoren.

Dit contrast laat zien dat cultuur rondom werkbeleving vooral wordt gefaciliteerd en aangemoedigd, maar beperkt is verankerd in formele systemen. Waar ondersteuning en aandacht relatief positief worden beoordeeld, blijft de koppeling met beloning duidelijk achter.

De verschillen tussen de scores maken zichtbaar dat cultuur niet op alle niveaus gelijk wordt beleefd. Organisaties beoordelen zichzelf positiever op intentie en ondersteuning dan op structurele borging in beloningsmechanismen.

De data laat geen uitspraken toe over oorzaken, maar maakt wel duidelijk dat cultuur rondom werkbeleving in de praktijk sterker zichtbaar is in ondersteuning en processen dan in formele waardering.

Governance: het ontbrekende fundament



De pijler Governance scoort gemiddeld 5,8 en behoort daarmee tot de laagst scorende onderdelen van Employee Experience. Deze score is veelzeggend. Governance bepaalt immers of EX structureel wordt geborgd of afhankelijk blijft van tijdelijke aandacht en individuele trekkers.

De data laat zien dat duidelijk eigenaarschap rondom Employee Experience ontbreekt. De tevredenheid over de duidelijkheid wie binnen de organisatie verantwoordelijk is voor EX blijft steken op 5,6. Dit betekent dat EX vaak 'van iedereen en van niemand' is. Er worden initiatieven gestart, maar het is onduidelijk wie uiteindelijk prioriteiten stelt en besluiten neemt.

Daarnaast blijkt dat de structurele afstemming tussen betrokkenen beperkt is. EX raakt HR, leidinggevenden en directie, maar zonder expliciete governance ontbreekt een gezamenlijk ritme om voortgang te bespreken en bij te sturen. Hierdoor blijven besluiten versnipperd en is het lastig om EX duurzaam te verankeren.

Tevredenheid:

Duidelijkheid eigenaarschap EX



Structurele afstemming verantwoordelijken



Feedback gebruikt bij HR-besluiten



Governance: zonder sturing geen volwassenheid

Wanneer we verder inzoomen op de toepassing van medewerkerfeedback in besluitvorming, wordt het governancevraagstuk nog scherper zichtbaar. De tevredenheid over de mate waarin feedback wordt gebruikt bij besluiten over HR-projecten en de inzet van mensen en middelen ligt rond de 6,0.

Dit betekent dat feedback wel wordt meegenomen, maar zelden doorslaggevend is. Zonder expliciete afspraken over wanneer feedback leidend is, blijft besluitvorming afhankelijk van individuele interpretaties en belangen. Daarmee verliest feedback zijn kracht als stuurinstrument.

Zonder duidelijke governance blijft EX persoonsafhankelijk. Zodra prioriteiten verschuiven of sleutelfiguren vertrekken, verliest het thema aan kracht. Volwassen EX organisaties doorbreken dit patroon door eigenaarschap expliciet te beleggen, besluitvorming transparant te maken en een vast ritme van sturing te organiseren.

Zonder duidelijke governance blijft EX persoonsafhankelijk. Zodra prioriteiten verschuiven of sleutelfiguren vertrekken, verliest het thema aan kracht.

Employee journey & design: verbeteren zonder ontwerp



De pijler Employee Journey & Design wordt door organisaties beoordeeld met een gemiddelde tevredenheid van 6,4. Dit cijfer laat zien dat organisaties de medewerkerreis redelijk beoordelen, maar geen uitgesproken hoog niveau ervaren.

Wanneer we kijken naar de onderliggende indicatoren, valt op dat de tevredenheid per onderdeel uiteenloopt. De mate waarin de gewenste werkbeleving richting geeft aan HR-processen wordt beoordeeld met een 6,5. Dit wijst erop dat organisaties in zekere mate ervaren dat hun visie op werkbeleving wordt vertaald naar HR-processen.

Ook de rol van medewerkerfeedback bij het optimaliseren van HR-processen wordt beoordeeld rond dit niveau, met een score van 6,3. Dit suggereert dat feedback wordt meegenomen, maar niet door alle organisaties als een sterk uitgangspunt wordt ervaren.

Tevredenheid:

De mate waarin de gewenste werkbeleving richting geeft aan onze HR-processen



De mate waarin medewerkerfeedback het uitgangspunt vormt bij het optimaliseren van onze HR-processen



De mate waarin medewerkers actief betrokken worden bij het optimaliseren van onze HR-processen



De mate waarin medewerkers, in hun dagelijks werk, bijdragen aan de gewenste werkbeleving voor henzelf en collega's



Daartegenover staat dat de actieve betrokkenheid van medewerkers bij het optimaliseren van HR-processen lager wordt beoordeeld, met een score van 5,8. Dit is de laagste score binnen deze pijler en laat zien dat organisaties hier kritischer over zijn dan over de andere onderdelen van de medewerkerreis.

Employee journey & design: medewerkers doen mee, maar worden beperkt betrokken bij optimalisatie

Wanneer we de scores binnen de pijler Employee Journey & Design vergelijken, ontstaat een duidelijk patroon. De hoogste tevredenheid wordt gezien bij de bijdrage van medewerkers in hun dagelijks werk aan de gewenste werkbeleving, met een score van 6,8. Organisaties zijn hier positiever over dan over de inrichting van HR-processen.

Daartegenover staan lagere scores op de procesmatige kant van de medewerkerreis. Met name de actieve betrokkenheid van medewerkers bij het optimaliseren van HR-processen blijft achter ten opzichte van de andere indicatoren. Het verschil tussen deze score (5,8) en de score op dagelijkse bijdrage (6,8) laat zien dat organisaties deze twee aspecten duidelijk anders ervaren.

De scores maken zichtbaar dat binnen de medewerkerreis zowel gedragsmatige als procesmatige elementen worden onderscheiden, en dat deze niet gelijk worden beoordeeld. De data laat geen uitspraken toe over oorzaken of samenhang, maar maakt wel duidelijk waar organisaties relatief meer en minder tevreden over zijn.

Deze verschillen bieden richting voor verdere verdieping, mits toekomstige metingen explicieter inzicht geven in hoe deze onderdelen zich tot elkaar verhouden.

Metrics & measurement: meten wat ertoe doet



De pijler Metrics & measurement scoort met een gemiddelde tevredenheid van 5,1 het laagst van alle EX-pijlers. Dat is een zeer belangrijk signaal. Juist hier wordt zichtbaar waarom Employee Experience in veel organisaties moeite heeft om van intentie naar structurele impact te komen.

Veel organisaties meten op een bepaalde manier de medewerkertevredenheid, betrokkenheid en enthousiasme. Dat blijkt ook uit de data: onderzoeken worden uitgevoerd en resultaten zijn beschikbaar. Wat echter ontbreekt, is het meten van voortgang richting de gewenste werkbeleving. De tevredenheid over het gebruik van KPI's die laten zien of de organisatie dichterbij haar EX-ambitie komt, blijft steken op 4,6.

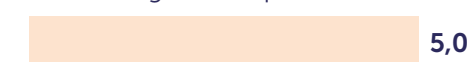
Dit betekent dat organisaties wel weten hoe medewerkers zich voelen, maar onvoldoende zicht hebben op of beleid en interventies daadwerkelijk effect hebben. Zonder deze meetbaarheid blijft EX moeilijk te onderbouwen in gesprekken over prioriteiten, investeringen en prestaties.

Tevredenheid:

EX-KPI's voor voortgang



Monitoring werkafspraken



Koppeling EX aan prestaties/verzuim



Hier schuurt het in de praktijk. Zolang EX niet meetbaar is gemaakt op het niveau van voortgang, verliest het thema het gesprek aan de managementtafel van concretere onderwerpen zoals kosten, productiviteit, winst of klanttevredenheid.

Metrics & measurement: zonder meetbaarheid geen sturing en groei

Wanneer we dieper kijken naar de onderliggende indicatoren, wordt duidelijk dat het probleem niet zit in onwil, maar in inrichting. Werkafspraken over gedrag, samenwerking of leiderschap worden in veel organisaties wel gemaakt, maar onvoldoende gevolgd en geëvalueerd. De tevredenheid over het monitoren van werkafspraken blijft slechts steken op een 5,0.

Zonder monitoring is het onmogelijk om te leren of bij te sturen. Initiatieven komen en gaan, maar structurele verbetering blijft uit. Dit verklaart waarom EX in veel organisaties kwetsbaar is zodra aandacht verschuift of andere prioriteiten zich aandienen.

Volwassen organisaties kiezen bewust voor een beperkt aantal EX-KPI's die richting geven. Niet alles hoeft meetbaar te zijn, maar zonder enige vorm van voortgangsmeting blijft EX afhankelijk van overtuiging in plaats van bewijs.

Volwassen organisaties kiezen bewust voor een beperkt aantal KPI's die richting geven.

Prioriteiten stellen: van alles willen naar bewust kiezen

De analyses per pijler laten zien dat Employee Experience in veel organisaties breed wordt opgepakt, maar dat focus ontbreekt. Er gebeurt veel tegelijk, terwijl juist niet alles evenveel bijdraagt aan volwassenheid. De Integron prioriteitenmatrix helpt om die focus aan te brengen.

Door tevredenheid en belang naast elkaar te leggen, wordt zichtbaar welke thema's vragen om gerichte aandacht. Wat opvalt, is dat thema's rondom Metrics & measurement en Governance hoog in belang worden ingeschat, terwijl de tevredenheid laag is.

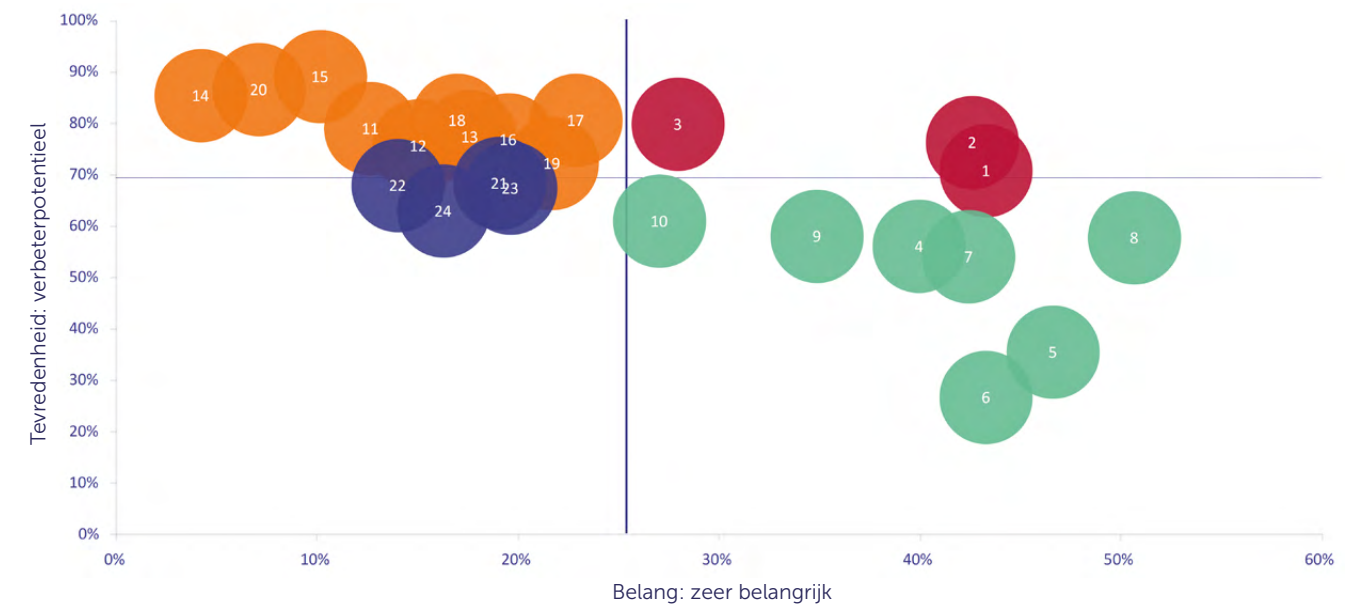
Dit bevestigt het beeld uit de eerdere hoofdstukken; hier zit de grootste hefboom om EX volwassen te maken. Tegelijkertijd laat de matrix zien dat

investeren in nieuwe initiatieven zonder deze basis op orde te hebben, weinig oplevert. Zolang doelen niet expliciet zijn, sturing ontbreekt en voortgang niet wordt gemeten, blijven verbeteringen versnipperd.

De prioriteitenmatrix nodigt uit tot kiezen. Niet alles hoeft tegelijk. Focus op een beperkt aantal thema's vergroot de kans op daadwerkelijke impact en voorkomt dat EX verzandt in losse projecten.



Integron Prioriteitenmatrix:



Actie Kracht Risico Kans

- De mate waarin onze medewerkerstrategie herkenbaar terugkomt in de communicatie met de medewerkers
- De toepassing van inzichten uit medewerkerfeedback voor het realiseren van onze medewerkerstrategie
- De duidelijkheid over wie binnen onze organisatie welke verantwoordelijkheden draagt als het gaat om werkbeleving
- De mate waarin onze medewerkerstrategie vertelt welke werkbeleving wij onze mensen wensen
- De mate waarin onze medewerkerstrategie aansluit bij de algehele strategie van onze organisatie
- De mate waarin onze medewerkerstrategie aansluit bij de kernwaarden van onze organisatie
- De toepassing van onderzoek om medewerkerfeedback binnen onze organisatie te verzamelen
- De openheid over inzichten uit medewerkerfeedback richting de medewerkers binnen onze organisatie
- De mate waarin medewerkers, in hun dagelijks werk, bijdragen aan de gewenste werkbeleving voor henzelf en collega's
- De mate waarin het werving- en selectieproces nieuwe collega's toetst op de kernwaarden van onze organisatie
- De mate waarin medewerkers actief betrokken worden bij het optimaliseren van onze HR-processen
- De bekendheid met de gewenste werkbeleving binnen alle onderdelen van onze organisatie
- De duidelijkheid over hoe de gewenste werkbeleving bijdraagt aan de strategische organisatiedoelen
- De toepassing van KPI's die vertellen over de voortgang richting de gewenste werkbeleving
- De toepassing en monitoring van werkafspraken die de gewenste werkbeleving helpen realiseren
- De mate waarin de medewerkerstrategie richting geeft aan de HR-agenda
- De structurele afstemming tussen verantwoordelijk en om gezamenlijk de gewenste werkbeleving te realiseren
- De toepassing van medewerkerfeedback bij besluitvorming over HR-gerelateerde projecten (betreft inzet van mensen en middelen)
- De structurele aandacht voor werkbeleving in alle onderdelen van onze organisatie
- De bijdrage van medewerkers aan de gewenste werkbeleving als onderdeel van onze beloningsstructuur
- Het begrip van diversiteit in groepen medewerkers (persona/ segmenten) bij de analyse van medewerkerfeedback
- De mate waarin de gewenste werkbeleving richting geeft aan onze HR-processen
- De ondersteuning die onze organisatie aan medewerkers biedt om bij te dragen aan de gewenste werkbeleving
- De mate waarin medewerkerfeedback het uitgangspunt vormt bij het optimaliseren van onze HR-processen

De rode draad: waarom EX ‘zacht’ blijft

Goede intenties, beperkte borging

Wanneer we alle pijlers naast elkaar leggen, ontstaat een duidelijke rode draad. Employee Experience blijft in veel organisaties een thema met goede intenties, maar beperkte borging.

Strategie is aanwezig, maar onvoldoende scherp. Inzichten zijn er, maar worden beperkt benut. De employee journey wordt verbeterd, maar niet ontworpen. Cultuur wordt belangrijk gevonden, maar zelden expliciet gestuurd. Doelen, meten en governance blijven achter.

De kern van het probleem is niet gebrek aan aandacht, maar gebrek aan keuzes. Zolang organisaties niet expliciet maken wat zij wél en niet willen sturen, blijft EX kwetsbaar. Het krijgt aandacht zolang het past, maar verliest prioriteit zodra andere thema's zich aandienen.

Employee Experience wordt pas volwassen wanneer het onderdeel wordt van reguliere sturing. Niet als HR-thema, maar als organisatievraagstuk dat vraagt om expliciete doelen, eigenaarschap en meetbare voortgang. Alleen dan zal er structureel budget worden vrijgemaakt om duurzame verandering te realiseren.

Van inzicht naar impact: wat vraagt EX-volwassenheid nu echt?

Op basis van de resultaten zien we drie samenhangende stappen die organisaties helpen om EX-volwassenheid te vergroten. Deze stappen bouwen logisch op elkaar voort.

1 Maak de gewenste werkbeleving expliciet

Benoem welke werkbeleving de organisatie nastreeft en waarom deze bijdraagt aan organisatiedoelen. Gebruik deze beschrijving als toetssteen voor keuzes en prioriteiten.

2 Organiseer sturing en eigenaarschap

Beleg expliciet wie verantwoordelijk is voor Employee Experience. Maak duidelijk wanneer feedback leidend is in besluitvorming en organiseer een vast ritme waarin voortgang wordt besproken.

3 Meet voortgang, niet alleen beleving

Kies een beperkt aantal EX-KPI's die richting geven. Monitor werkafspraken en laat zichtbaar zien wat feedback oplevert. Dat maakt EX bespreekbaar aan de managementtafel.

Samen zorgen deze stappen ervoor dat EX geen verzameling initiatieven blijft, maar een bestuurbaar veranderinstrument wordt.

EX is geen hype, maar een volwassenheidsvraagstuk

De resultaten laten zien dat veel organisaties zich op een kruispunt bevinden. Employee Experience is geen nieuw thema meer, maar heeft de stap naar volwassen sturing nog niet gemaakt.

Organisaties die blijven investeren in losse initiatieven zonder expliciete doelen, governance en meetbaarheid, zullen beperkt effect zien. Organisaties die durven kiezen, focus aanbrengen en EX onderdeel maken van hun reguliere sturing, leggen een stevig fundament onder duurzame prestaties.

Reflectie voor HR & leiderschap

De inzichten uit dit onderzoek nodigen uit tot actie. Vijf reflectievragen helpen het gesprek te starten binnen HR, MT en directie:

- Hebben wij een expliciet EX-doel?
- Weten we welke momenten in de employee journey écht bepalend zijn?
- Is eigenaarschap voor EX helder belegd?
- Meten we impact in plaats van alleen tevredenheid?
- Wat zijn de eerste concrete stappen richting volwassenheid?

Deze vragen helpen om EX niet alleen te bespreken, maar ook daadwerkelijk te positioneren als stuurvraagstuk.

De EX Volwassenheidsscan

Om organisaties te helpen hun volwassenheid te beoordelen, biedt Integron een EX volwassenheidsscan. Deze scan:

- geeft direct inzicht in de volwassenheid per pijler en onderliggende indicatoren;
- toont welke thema's hoog in belang en laag in score zijn (in de Integron Prioriteitenmatrix);
- kan eenvoudig gedeeld worden met collega's, zodat een gezamenlijk startpunt voor dialoog ontstaat;
- helpt prioriteiten te bepalen en een concreet actieplan op te stellen.

Scan de QR-code of ga naar de link en ontdek meer over waar jouw organisatie staat op het gebied van Employee Experience.

<https://www.integron.nl/advies/cx-ex-management/>



Over Integron

Happy people, daar doen we het voor

Integron wil een bijdrage leveren aan het geluk van mensen. Omdat de manier waarop organisaties omgaan met hun klanten en medewerkers directe invloed heeft op hoe mensen hun werk ervaren én op hoe organisaties presteren. Als beleving structureel beter wordt, daalt verloop en verzuim, groeit loyaliteit en verbetert het bedrijfsresultaat. Integron helpt organisaties om feedback om te zetten in inzicht en inzicht in impact. Dat betekent voor jouw organisatie: beter onderbouwde keuzes en gerichte verbetering op wat er écht toe doet. Happy people, daar doen we het voor.

Integron ondersteunt organisaties bij het verbeteren van medewerkersbeleving (EX) en klantbeleving (CX). Dat doen we afzonderlijk of samen met jou, afhankelijk van de vraag en de context van de organisatie. Het liefst met een aanpak die verder gaat dan meten alleen.



Onderzoek

We helpen je organisatie met **medewerkersonderzoek**, zoals:

Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO): hoe ervaren jouw medewerkers hun werk? Wat motiveert hen en hoe betrokken zijn ze?

Thematisch onderzoek: bijvoorbeeld over leiderschap, werkdruk, werkplezier en samenwerking.

Continu medewerkerfeedback: krijg een actueel beeld van hoe loyaal én enthousiast jouw medewerkers zijn.

Pulse metingen: met een korte en gerichte vragenlijst snel schakelen en inspelen op actuele thema's.

Employee Journey onderzoek: krijg inzicht in de behoeftes en pijnpunten van jouw medewerkers in hun employee journey.

1-op-1 interviews en medewerkerpanels: geef je medewerkers echt een stem in een verdiepend interview of groepsverband.

Zo creëren we een helder beeld wat jouw medewerkers bezighoudt. Wat hen energie geeft, waar het schuurt en wat hen bindt aan je organisatie.

Daarnaast voeren we **klantonderzoek** uit om inzicht te krijgen in klantloyaliteit en de ervaringen binnen de klantreis, waaronder:

Klanttevredenheidsonderzoek (KTO) en NPS-onderzoek: ontdek wat jouw klanten van je dienstverlening vinden en hoe loyaal ze zijn.

Thematisch klantonderzoek: verdiepend inzicht in onderwerpen die op dit moment relevant zijn voor jouw organisatie.

Strategische interviews en klantpanels: geef je klanten een stem met verdiepende interviews of in groepsverband.

Customer Journey mapping: krijg overzicht van alle contactpunten die een consument heeft met jouw product, merk of dienst.

Continu klantfeedback: direct handelen op de momenten die er toe doen.

Deze onderzoeken vormen de basis voor gerichte verbetering. En we brengen niet alleen in kaart hoe het ervoor staat, maar vooral waar organisaties kunnen bijsturen om impact te maken.

Advies

Naast onderzoek ondersteunt Integron organisaties met advies op het gebied van CX- en EX-volwassenheid.

Daarbij helpen we onder andere met:

- het bepalen van een duidelijke stip aan de horizon
- het koppelen van CX en EX aan strategie en organisatiedoelen
- het inrichten van governance, rollen en eigenaarschap
- het kiezen van KPI's die sturen op gedrag én resultaat
- gerichte opvolging: echt aan de slag met de resultaten en continu verbeteren

Dit helpt jouw organisatie om focus aan te brengen en te zorgen dat verbeteringen niet vrijblijvend blijven.

Programma

Voor organisaties die structureel aan de slag willen, biedt Integron CX- en EX-programma's.

In deze programma's combineren we:

- periodieke onderzoeken en dashboards
- verdiepende analyses en benchmarks
- workshops, trainingen en begeleiding van teams en management
- ondersteuning bij prioriteren, opvolgen en borgen van verbeteracties

Deze programmatische aanpak zorgt ervoor dat feedback geen momentopname blijft, maar een vast onderdeel wordt van de manier waarop organisaties sturen en verbeteren. Voor jouw organisatie betekent dit continu inzicht én grip op verbetering.

Wij geloven dat inzicht pas waarde heeft als het leidt tot actie. Door consequent te luisteren naar klanten en medewerkers en daar zichtbaar naar te handelen, bouwen organisaties aan duurzame verbetering, beter resultaat en gelukkiger werkende mensen. Dat is de impact die wij samen met onze opdrachtgevers realiseren, vandaag, morgen en op de lange termijn.



