



ESG Impact Rapport

2025

Voorwoord

Beste partner van Leeuwendaal,

Leeuwendaal helpt organisaties die maatschappelijk van betekenis willen zijn om beter te presteren. Dat doen we onder andere door het leiderschap te versterken, talent te ontwikkelen en governance te verbeteren. Dat is ons vak en onze passie. Maar wij zijn ervan overtuigd dat vakmanschap en prestatie pas werkelijk betekenis krijgen wanneer een organisatie ook verantwoordelijkheid neemt voor haar bredere impact: op de mensen die er werken, op de samenleving waarvan zij deel uitmaakt en op de wereld die zij achterlaat.

Die overtuiging geldt voor onze opdrachtgevers, maar natuurlijk net zo goed voor onszelf. Daarom brengen wij dit impact report uit, als uitdrukking van een ambitie die onlosmakelijk verbonden is met wie wij willen zijn.

In dit rapport leggen wij verantwoording af over onze voortgang op het gebied van milieu, sociale duurzaamheid en goed bestuur. Wij laten zien waar we staan, wat we hebben bereikt en waar we nog stappen te zetten hebben. Want eerlijkheid over die laatste categorie hoort bij geloofwaardig duurzaam ondernemen.

Wat ons daarbij kracht geeft, zijn onze mensen. Leeuwendaal is een organisatie van hechte teams die zich dagelijks inzetten om het werk van anderen fijner, duurzamer en succesvoller te maken. Die betrokkenheid vertaalt zich niet alleen naar de kwaliteit van ons advies, maar ook naar de manier waarop wij als organisatie met elkaar en met onze omgeving omgaan.

Wij danken onze medewerkers, klanten en partners voor hun toewijding. Jullie maken dit verhaal mogelijk en houden ons scherp om het elk jaar beter te doen en te vertellen.

Edward Hermans en Arjen Kuijten



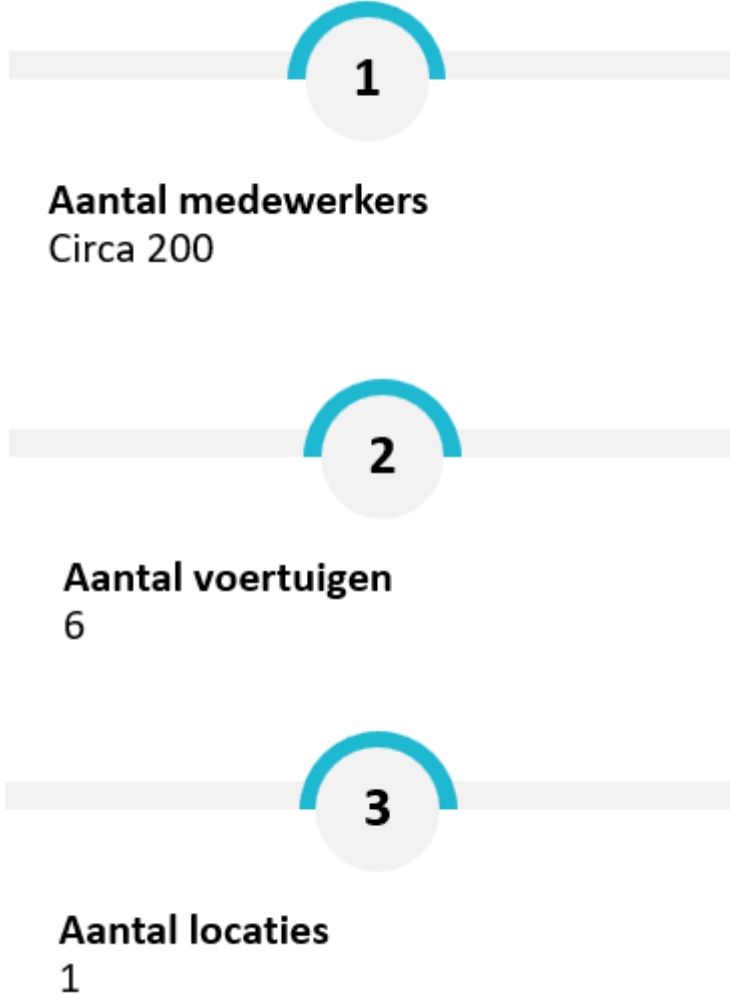
Over ons

We verbeteren de prestaties in organisaties die sterk afhankelijk zijn van de menselijke inbreng. Onze bijdrage bestaat uit het ontwikkelen van talent, het organiseren van de voorwaarden voor excellente prestaties en het versterken van de bezetting van alle sleutelposities.

- Sinds: 1990
- Omvang: circa 200 professionals (psychologen, trainers, coaches, adviseurs op het gebied van executive search en interim management, specialisten in functiewaardering en beloning, juristen, organisatieadviseurs en medewerkers in de bedrijfsvoering)
- Locatie: Utrecht

Onze opdrachtgevers hebben veelal een maatschappelijke opgave. We werken met en voor vrijwel alle ministeries en uitvoeringsorganisaties, provincies, gemeenten, ziekenhuizen en zorginstellingen, universiteiten, hogescholen, roc's, funderend onderwijs, onderzoeksinstituten, agentschappen, zelfstandig bestuursorganen, financiële instellingen en tal van bedrijven die opereren in complexe markten waar mensen het verschil maken.

Leeuwendaal is de exclusieve partner van het Amerikaanse onderzoeksbureau Gallup. Samen met hen stimuleren we het ontdekken, ontwikkelen en benutten van strengths, oftewel het talentgedreven organiseren. De gedachte die ten grondslag ligt aan onze aanpak, is verrassend simpel: als zoveel mogelijk mensen in de organisatie zoveel mogelijk kunnen doen waar ze goed in zijn en waar ze energie van krijgen, dan versterkt dat de verbondenheid met de eigen opgave, met het team en met de doelen van de organisatie. De verbetering van de prestaties rolt daar eenvoudig uit voort.

**1**

Aantal medewerkers
Circa 200

2

Aantal voertuigen
6

3

Aantal locaties
1

Onze CO₂-footprint

Onze CO₂-footprint berekenen we volgens het Greenhouse Gas (GHG) Protocol, de wereldwijd toonaangevende[AS2.1] standaard voor het rapporteren van broeikasgasemissies. Voor de emissiefactoren maken we gebruik van CO2emissiefactoren.nl.

We rapporteren over scope 1 (directe uitstoot), scope 2 (ingekochte energie) en - waar relevant - scope 3. Daarbij hebben we er bewust voor gekozen om ook woon-werkkilometers en zakelijke kilometers met privévoertuigen mee te nemen in onze berekening. Strikt genomen zijn deze niet verplicht voor een organisatie van onze omvang, maar ze vormen een substantieel deel van onze daadwerkelijke voetafdruk. Door ze op te nemen geven we een eerlijker en completer beeld van onze totale CO₂-uitstoot.

Zakelijk vervoer

Scope 1

19,50
In ton kg CO₂

Verwarming

Scope 1

12,71
In ton kg CO₂

Zakelijk vervoer

Scope 2

2,48
In ton kg CO₂

Elektriciteit

Scope 2

0,00
In ton kg CO₂

Zakelijke Reizen met voertuigen van derden

Scope 3

191,38
In ton kg CO₂

Totaal bruto CO₂-footprint

226,07
In ton kg CO₂

Compensatie met CO₂ certificaten

0,00
In ton kg CO₂

Totaal netto CO₂-footprint

226,07
In ton kg CO₂



01



Environmental



Environmental



Als zakelijke dienstverlener heeft Leeuwendaal geen fabrieken of productieketens. Onze ecologische voetafdruk ontstaat in de dagelijkse bedrijfsvoering: in het kantoor waar we werken, in de kilometers die we reizen en in de middelen die we verbruiken. Dat maakt onze impact overzichtelijker dan die van veel andere organisaties, maar het ontslaat ons niet van de verantwoordelijkheid om die impact zo klein mogelijk te maken.

In dit hoofdstuk beschrijven we hoe we daar concreet aan werken: van bewuste keuzes in huisvesting en mobiliteit tot het verbeteren van onze afvalverwerking en het structureel meten en reduceren van onze CO₂-uitstoot. We laten zien wat we al hebben bereikt, en waar we de komende jaren verdere stappen willen zetten.

Onze klimaatstrategie

Als zakelijke dienstverlener liggen onze directe klimaateffecten niet in productieprocessen, maar in de manier waarop wij werken, reizen en gehuisvest zijn. Juist daar pakken wij onze verantwoordelijkheid met concrete keuzes die aantoonbaar verschil maken.

Bewuste huisvesting

Bij de keuze voor ons huidige kantoor in Utrecht hebben klimaat en bereikbaarheid een doorslaggevende rol gespeeld. We kozen bewust voor een centraal in het land gelegen locatie met uitstekende OV-bereikbaarheid, zodat onze medewerkers zo min mogelijk op de auto zijn aangewezen.

Het verzamelgebouw (1994) waarin Leeuwendaal kantoor houdt, beschikt over energielabel A++ en behaalde in 2025 de BREEAM-status Excellent, een stap vooruit ten opzichte van de status Very Good in 2024. Die score is het resultaat van gerichte verduurzamingsmaatregelen: stadsverwarming waarvan 29,3% uit hernieuwbare energie bestaat, structurele monitoring van energie- en afvalstromen, kloktijdgestuurde verlichting en verwarming, frequentieregelaars op installaties, warmteterugwinning in de luchtbehandelingskasten, en volledig LED-buitenverlichting. Leeuwendaal heeft daarnaast vanaf het begin op de eigen etage overal LED-verlichting met bewegingsmelders laten plaatsen, wat resulteert in circa 85% energiebesparing op verlichting.

In 2025 is de verlichting in de parkeergarage omgebouwd naar LED met verbeterde sturing op kloktijden en beweging. Het lagere energieverbruik dat hieruit voortvloeide maakte het mogelijk om het aantal elektrische laadpalen te verdubbelen van 16 naar 32.

Duurzaamheid is een vast agendapunt in het kwartaaloverleg tussen de huurders en de gebouwbeheerder. In dat overleg bespreken we gezamenlijk waar verdere verduurzamingsmogelijkheden liggen.

Die aanpak werkt: mede dankzij de onderlinge stimulering gaat de laatste huurder in het gebouw dit jaar volledig over op LED-verlichting.

Duurzaam reizen

Mobiliteit is onze grootste hefboom als het gaat om CO₂-reductie. We investeren daarom bewust in duurzame alternatieven voor de auto - van een NS Business Card en leasefietsregeling tot een thuiswerkbeleid dat reisbewegingen structureel vermindert. Onze volledige mobiliteitsstrategie beschrijven we in de paragraaf Mobiliteit.

Duurzame bedrijfsvoering

Ook in onze dagelijkse bedrijfsvoering maken we bewuste keuzes. We werken nagenoeg papierloos: offertes en rapportages worden digitaal verstuurd, we hebben ons antwoordnummer afgeschaft en we stimuleren werken in de cloud. Post wordt bezorgd door een fietskoerier. Bij de inkoop van koffie en thee kiezen we bewust voor duurzame leveranciers. De catering in ons gebouw - verzorgd door Vermaat - biedt een groot vegetarisch aanbod.

Metten, normaliseren en verbeteren

We berekenen jaarlijks onze CO₂-uitstoot om onze voortgang inzichtelijk te maken en gericht te kunnen reduceren. Daarbij hanteren we het Greenhouse Gas Protocol en maken we gebruik van CO₂emissiefactoren.nl. We rapporteren over scope 1, scope 2 en - waar relevant - scope 3, inclusief woon-werkkilometers en zakelijke kilometers met privévoertuigen. Strikt genomen zijn die laatste categorieën niet verplicht voor een organisatie van onze omvang, maar ze vormen een substantieel deel van onze daadwerkelijke voetafdruk. Door ze op te nemen geven we een eerlijker en completer beeld.

Vanaf 2025 laten wij onze duurzaamheidsprestaties jaarlijks extern beoordelen via EcoVadis. Die beoordeling levert een concreet verbeterplan op waarmee we het volgende jaar aan de slag gaan.

Onze klimaatstrategie



Dit hebben we bereikt in 2025

Het doel voor 2025 was om onze klimaatstrategie aan te scherpen op basis van de aanbevelingen uit het EcoVadis-assessment. Dat is gelukt:

- Upgrade naar BREEAM Excellent
- Verdubbeling van het aantal laadpalen
- Promotie van de leasefietsregeling
- Inventarisatie van duurzaamheid bij hostingleveranciers



Dit is ons doel voor 2026

In 2026 richten we ons op drie prioriteiten.

- We willen ons elektraverbruik gericht aanpakken: samen met onze installateur en ICT-afdeling onderzoeken we welke aanvullende maatregelen mogelijk zijn.
- De duurzaamheid van hosting maken we een vast besliscriterium bij de aanschaf van nieuwe systemen.
- We gaan ons papierverbruik monitoren om ook daar gericht te kunnen reduceren - 2025 dient daarbij als nulmeting.

Onze energiestrategie

Elektriciteit

In 2025 verbruikte Leeuwendaal 57.716 kilowattuur (kWh) elektriciteit op de eigen etage, een stijging van 3,7% ten opzichte van de 55.658 kWh in 2024. We zijn transparant over deze toename. Op basis van de meterdata per deelruimte - onze kantoorvleugel en onze assessmentvleugel worden afzonderlijk gemeten - weten we waar de stijging vandaan komt. De assessmentvleugel, waar ook onze serverruimte zich bevindt, liet juist een lichte daling zien. De stijging zit volledig aan de kantoorzijde, en de meest plausibele verklaring is een hogere bezettingsgraad in 2025: medewerkers kwamen vaker naar kantoor om samen te werken, kennis te delen en nieuwe collega's in te werken. Die verbinding heeft waarde, en tegelijkertijd vraagt ze om een bewuste aanpak van het daarmee gepaard gaande energieverbruik. In 2026 onderzoeken we samen met onze installateur en ICT-afdeling welke aanvullende maatregelen mogelijk zijn.

Warmte

Voor verwarming en koeling maakt het gebouw gebruik van stadsverwarming, waarvan 29,3% uit hernieuwbare energie bestaat. Leeuwendaal beschikt niet over eigen tussenmeters voor warmte; ons verbruik wordt berekend op basis van ons aandeel in het totale gebouwoppervlak (1.340 m² van circa 30.000 m², ofwel 4,47%). Op basis van die berekening daalde ons warmteverbruik van circa 390 GJ in 2024 naar circa 330 GJ in 2025 - een daling van 15%. Die daling is mede het gevolg van gebouwbrede aanpassingen aan de luchtbehandelingskasten. Daarnaast dragen eigen maatregelen bij: zonwerende rolgordijnen aan de zonzijde verminderen de koelbehoefte in de zomer, en onze facilitair medewerker schakelt dagelijks verwarming en airconditioning uit in ruimtes waar niemand aanwezig is. Via het kwartaaloverleg met de verhuurder denken we actief mee over verdere warmtebesparende maatregelen, waaronder de instelling van een maximale inblaasttemperatuur voor het gebouw.

Water

In 2025 verbruikte Leeuwendaal circa 301 m³ water, een lichte daling ten opzichte van de 310 m³ in 2024. Ook hier beschikken we niet over eigen tussenmeters; het cijfer is een schatting op basis van ons oppervlakteaandeel. Watervbruik staat voor een kantoororganisatie als Leeuwendaal als een laag ESG-risico aangemerkt, maar we nemen het op in onze rapportage voor een volledig beeld.

Waar onze energie vandaan komt

We betrekken 100% groene stroom, Nederlandse Wind van Vattenfall. Het energiecontract loopt via de verhuurder van het gebouw. Er zijn geen zonnepanelen op het pand.

Wat we doen om minder te verbruiken

Op gebouwniveau profiteren we van de verduurzamingsmaatregelen die zijn gerealiseerd in samenwerking met de verhuurder en medehuurders: LED-verlichting in de gemeenschappelijke ruimten en parkeergarage, kloktijdgestuurde verlichting en verwarming, frequentieregelaars op installaties en warmteterugwinning in de luchtbehandelingskasten. Op onze eigen etage hebben we vanaf de inrichting overal LED-verlichting met bewegingsmelders laten plaatsen. Elke nieuwe medewerker neemt deel aan het Leeuwendaal-onboardingprogramma, waarin bewust omgaan met energie, water en afval een vast onderdeel is. Kleine gedragsaanpassingen dragen ook bij: onze facilitair medewerker loopt dagelijks een ronde en schakelt schermen uit in verlaten ruimtes, de testassistent doet aan het einde van de dag hetzelfde in de assessmentkamers, en in alle assessment- en overleg ruimtes herinnert een instructie medewerkers aan het uitschakelen van apparatuur. In de pantry hanteren we de stelregel dat een vaatwasser pas wordt aangezet als deze volledig gevuld is. In 2025 hebben we bij de belangrijkste systeemleveranciers in kaart gebracht hoe groen hun hosting is. Voor nieuw aan te schaffen systemen wordt de duurzaamheid van hosting een van de beslisriteria.

Onze energiestrategie



Dit hebben we bereikt in 2025

- Alle werkplekken voorzien van LED-verlichting en bewegingsmelders (circa 85% energiebesparing op verlichting).
- 100% groene stroom.
- Warmteverbruik gedaald met 15%.
- Hostinginventarisatie bij belangrijkste systeemleveranciers uitgevoerd.
- Verlichting parkeergarage omgebouwd naar LED met verbeterde sturing.
- Aantal elektrische laadpalen verdubbeld van 16 naar 32.
- Papierverbruik gedaald met 7,5% ten opzichte van 2024 (van 215.386 naar 199.018 pagina's), als resultaat van digitalisering van trainingsmateriaal, het niet automatisch uitdraaien van printopdrachten, en het gebruik van iPads door het team Executive Search.



Dit is ons doel voor 2026

- In 2026 onderzoeken we samen met onze installateur en ICT-afdeling welke aanvullende maatregelen mogelijk zijn om het elektraverbruik op onze etage te verlagen.
- Voor nieuw aan te schaffen systemen hanteren we de duurzaamheid van hosting als een van de besliscriteria.
- We continueren de dalende lijn in papierverbruik.
- Via het kwartaaloverleg met de verhuurder denken we actief mee over verdere warmtebesparende maatregelen. Zo is de basisinblaastemperatuur van het gebouw ingesteld op 20 graden — een bewuste keuze waarbij comfort voor medewerkers en energiebesparing met elkaar in balans worden gebracht.

Ons mobiliteitsbeleid

Mobiliteit is voor een adviesorganisatie als Leeuwendaal een van de meest directe bronnen van CO₂-uitstoot. De keuzes die we hier maken, hebben daarom reële impact.

Bewust geen leaseauto's

Leeuwendaal biedt bewust geen leaseautoregeling aan. In plaats daarvan investeren we in duurzame alternatieven die het aantrekkelijk maken om de auto te laten staan. Alle medewerkers in dienst kunnen gebruikmaken van een NS Business Card voor zakelijk en woon-werkreizen. Daarnaast bieden we een leasefietsregeling aan, waarbij Leeuwendaal maandelijks €20 bijdraagt. Of het nu gaat om een stadsfiets, e-bike, bakfiets of racefiets - de regeling maakt fietsen aantrekkelijker en verlaagt de drempel om de auto te laten staan. De leasefiets mag ook privé worden gebruikt, en de regeling bestaat naast de reguliere reiskostenvergoeding.

Het resultaat is een wagenpark van slechts zes voertuigen - uitsluitend auto's die zijn meegekomen bij de overstap van medewerkers van vorige werkgevers. Naarmate deze regelingen aflopen, verkleint ons wagenpark verder.

Door daarnaast thuiswerken actief te stimuleren - gemiddeld werken medewerkers drie dagen per week op kantoor - reduceren we het totale aantal woon-werkkilometers structureel. Vliegereizen zijn bij Leeuwendaal nagenoeg niet aan de orde: ons werk vindt vrijwel uitsluitend in Nederland plaats. In de uitzonderlijke gevallen dat internationale reizen nodig zijn, gaat de voorkeur uit naar de trein.



Ons mobiliteitsbeleid



Dit hebben we bereikt in 2025

- Van onze medewerkers maken er 22 gebruik van de leasefiets (7 nieuwe gebruikers in 2025).
- 86 medewerkers reizen met de NS Business Card.
- We hebben begin 2026 weer een leaseauto kunnen afstoten, waardoor er nu nog vijf over zijn.
- Vrijwel alle medewerkers werken regelmatig thuis.



Dit is ons doel voor 2026

- We willen de deelname aan de leasefietsregeling en het gebruik van de NS Business Card met 10 procent verhogen.
- De CO₂-uitstoot van het eigen wagenpark willen we met 15% verlagen ten opzichte van 2025.
- Het wagenpark mag niet groeien, ook niet als de organisatie autonoom groeit.



02



Social



Dagelijks zetten we ons bij Leeuwendaal in voor de ontwikkeling van mensen in organisaties met een maatschappelijke opdracht. Daarom voelen we een bijzondere verantwoordelijkheid om ook intern te investeren in het welzijn, de groei en de inclusie van onze eigen medewerkers. Wat we onze opdrachtgevers adviseren over goed werkgeverschap, willen we zelf in de praktijk brengen.

In dit hoofdstuk beschrijven we onze aanpak op drie terreinen: het welzijn en de veiligheid van onze medewerkers, diversiteit en inclusie binnen onze organisatie, en de kwaliteit en verantwoordelijkheid richting onze klanten en eindgebruikers. Per thema laten we zien welk beleid we voeren, welke concrete stappen we in het verslagjaar hebben gezet, wat de resultaten zijn, en welke doelen we onszelf stellen voor het komende jaar.

Het sociaal beleid in dit hoofdstuk heeft betrekking op alle medewerkers in dienst van Leeuwendaal. Per 1 januari 2025 hanteert Leeuwendaal de Wet toelating terbeschikkingstelling van arbeidskrachten (Wet DBA) strikt. Het aantal externe inhuurkrachten is daarmee significant teruggebracht; waar mogelijk zijn dienstverbanden aangeboden.

Vitaliteit en veiligheid

Inzet voor gezondheid, welzijn en een veilige werkomgeving

We investeren gericht in het welzijn van onze medewerkers — niet alleen omdat vitale mensen beter presteren, maar vooral omdat we het onze verantwoordelijkheid vinden als werkgever. We kijken naar wat mensen goed kunnen en hoe we die talenten verder kunnen ontwikkelen. We streven naar balans: tussen individu en organisatie, tussen resultaten en de weg ernaartoe, tussen presteren en plezier.

Die balans begint bij hoe en waar je werkt. Medewerkers werken hybride — deels vanuit huis, deels op ons kantoor in Utrecht. Gemiddeld genomen is men drie dagen in de week op kantoor, afhankelijk van de actuele opdracht en de samenwerking. Zo krijgt iedereen de ruimte om werk en privé op een manier te combineren die bij hen past, en blijft er tegelijkertijd voldoende gelegenheid om elkaar te ontmoeten, van elkaar te leren en de onderlinge verbinding te onderhouden.

De rol van preventiemedewerker is belegd bij het hoofd HR. Vanuit die rol wordt het arbeidsomstandighedenbeleid ondersteund: van de Risico-Inventarisatie & Evaluatie (RI&E) en voorlichting aan medewerkers, stagiaires en inhuurkrachten tot de jaarlijkse rapportages over veiligheid en gezondheid, in samenwerking met de bedrijfsarts, leidinggevenden en de ondernemingsraad. Het arbobeleid wordt jaarlijks geëvalueerd door HR, de preventiemedewerker, de directie en de ondernemingsraad gezamenlijk.

Leeuwendaal beschikt over een BHV-plan met een eigen team van bedrijfshulpverleners. Minimaal eenmaal per jaar wordt een ontruimingsoefening gehouden. Meldingsplichtige arbeidsongevallen — die leiden tot ziekenhuisopname, blijvend letsel of overlijden — worden gemeld bij de Nederlandse Arbeidsinspectie. De meldingsplicht geldt ook voor incidenten buiten kantoor: op de thuiswerkplek en onderweg naar klantbezoeken.

Leidinggevenden zijn getraind om vroegtijdig te signaleren wanneer medewerkers onder druk staan — of dat nu zichtbaar is in lichamelijke klachten, concentratieproblemen, emotionele spanning of gedragsveranderingen. Zij worden aangespoord om bij dergelijke signalen tijdig contact op te nemen met HR, zodat preventieve ondersteuning ingezet kan worden voordat klachten escaleren. Dit vroeg signaleren is ingebed in de gesprekscyclus van vijf betekenisvolle ontmoetingen die leidinggevenden jaarlijks voeren met elk teamlid, met expliciete aandacht voor werkdruk, welzijn en ontwikkeling.

Leeuwendaal investeert actief in duurzame inzetbaarheid via een breed palet aan preventieve voorzieningen: toegang tot coaching, vitaliteitsprogramma's en de jaarlijkse Summerschools gericht op stressmanagement en persoonlijke groei, een fietsleaseregeling, de jaarlijkse mogelijkheid tot een gratis grieprik, fruit op het werk en hybride werken als organisatienorm. Medewerkers en stagiaires kunnen op eigen initiatief een preventief spreekuur aanvragen bij de bedrijfsarts van Dignus Arbo, ook zonder dat er sprake is van verzuim. Daarnaast biedt Leeuwendaal alle medewerkers de mogelijkheid deel te nemen aan een Periodiek ArbeidsGezondheidskundig Onderzoek (PAGO), uitgevoerd door de arbodienst; deelname is vrijwillig.

Leeuwendaal beschikt over een vastgesteld arbobeleid, opgesteld na de RI&E van december 2024 en instemming verleend door de OR. De arbeidsvoorwaarden van Leeuwendaal zijn eveneens door de OR vastgesteld. Leeuwendaal heeft geen CAO; de arbeidsvoorwaarden worden intern vastgesteld in overleg met de OR. Medewerkers die te maken krijgen met ongewenste omgangsvormen, werkdruk of andere psychosociale belasting, kunnen terecht bij interne vertrouwenspersonen, een externe vertrouwenspersoon, HR of de ondernemingsraad.

Vitaliteit en veiligheid (vervolg)

Wat we hebben gedaan

In 2025 hebben we concrete stappen gezet op het gebied van vitaliteit en verzuimpreventie. Het actieplan naar aanleiding van de Risico-Inventarisatie en -Evaluatie (RI&E, uitgevoerd in december 2024) is opgepakt. HR heeft een handvat voor leidinggevend en opgesteld over hoe zij verzuim kunnen voorkomen en medewerkers kunnen begeleiden bij verzuim. Het handvat beschrijft signalen van psychosociale belasting, de stappen die bij een ziekmelding worden gezet, de samenwerking met HR en de arbodienst, en de verplichtingen die voortvloeien uit de Wet Verbetering Poortwachter — waaronder een probleemanalyse binnen zes weken na ziekmelding en een plan van aanpak binnen twee weken daarna. Leidinggevend worden daarin ook aangespoord op hun rol in het onderhouden van contact met zieke medewerkers en het bevorderen van re-integratie.

Daarnaast hebben we ingezet op preventie en casemanagement vanuit HR bij langdurig verzuim. Voor begeleiding bij langduriger verzuim werken we samen met Dignus Arbo, onze vaste arbodienst, met een vaste bedrijfsarts. Afspraken zijn niet vrijblijvend en vinden in principe plaats op ons kantoor. We stimuleren medewerkers die ziek zijn om betrokken te blijven bij de organisatie indien dat herstelbevorderend is. Dat verlaagt de drempel naar werkhervatting en helpt de verbinding met het werk en de collega's te bewaren. In september organiseerden we de Week van de Vitaliteit, een intern programma gericht op bewustwording rondom gezondheid en welzijn.

Resultaten

Het ziekteverzuim daalde van 6,06% in 2024 naar 5,0% in 2025. Deze daling is met name toe te schrijven aan een afname van langdurig verzuim (van 5,04% naar 4,1%) als gevolg van de gerichte inzet op preventie en de rol van de casemanager vanuit HR. Het korte verzuim bleef stabiel op 0,9%.

Ter vergelijking: het landelijk gemiddelde lag in 2025 op 5,4% (CBS); voor de commerciële dienstverlening was dat 4,5%. Leeuwendaal zit daarmee onder het nationale gemiddelde. Ten opzichte van de eigen bedrijfstak is er nog ruimte voor verbetering. Deze ambitie nemen we mee in onze doelstelling voor 2026.

Gedurende het eerste ziektejaar ontvangen medewerkers 100% van hun salaris doorbetaald. Dit is een bewuste keuze: financiële zekerheid bij ziekte hoort bij goed werkgeverschap en verlaagt de drempel om eerlijk te zijn over gezondheidsklachten.

Bij gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid (35–80%) heeft Leeuwendaal een WIA-gatverzekering afgesloten waarvan de kosten volledig door de werkgever worden gedragen. De verzekering vult de wettelijke WIA-uitkering aan tot 70% van het laatstverdiende inkomen, tot een maximum van € 79.409 (2026). Daarmee biedt Leeuwendaal medewerkers meer inkomenszekerheid dan de wet vereist in een situatie die voor individuele medewerkers vaak grote financiële gevolgen heeft.

Vitaliteit en veiligheid



Dit hebben we bereikt in 2025

- Actieplan RI&E opgepakt.
- Handvat verzuimpreventie voor leidinggevenden opgesteld.
- Week van de Vitaliteit gehouden.
- Ziekteverzuim gedaald naar 5%.



Dit is ons doel voor 2026

- Introductie en borging van het handvat voor leidinggevenden bij preventie en begeleiding van verzuim.
- Opnieuw organiseren van de Week van de Vitaliteit.

Sociale veiligheid en integriteit

Leeuwendaal heeft een samenhangend stelsel van beleid en structuren voor sociale veiligheid en integriteit.

Voor medewerkers, stagiaires en inhuurkrachten die te maken krijgen met ongewenste omgangsvormen of integriteitskwesties zijn zowel interne vertrouwenspersonen als een externe vertrouwenspersoon beschikbaar. De vertrouwenspersonen zijn specifiek opgeleid voor deze rol via een erkende instantie en onderhouden hun vakbekwaamheid via jaarlijkse intervisie. Zij opereren onafhankelijk, rapporteren rechtstreeks aan de directie en registreren meldingen geanonimiseerd. Jaarlijks worden meldingen geanalyseerd op trends, zodat preventieve maatregelen structureel worden verbeterd. Het beleid ongewenst gedrag bestrijkt alle vier wettelijk vastgestelde vormen — pesten, agressie en geweld, discriminatie en seksuele intimidatie — en geldt voor gedrag van collega's, leidinggevend en externe partijen zoals klanten en leveranciers. De regeling werkt ook in de andere richting: bezoekers en klanten die ongewenst gedrag ervaren van Leeuwendaal-medewerkers kunnen eveneens een klacht indienen.

Klachten kunnen worden ingediend bij de klachtencommissie, die bestaat uit drie leden: één op voordracht van de directie, één op voordracht van de ondernemingsraad en één externe onafhankelijke voorzitter. De commissie vereist minimaal één vrouw en één man. De indiener ontvangt binnen vijf werkdagen een ontvangstbevestiging. De directie mag uitsluitend schriftelijk gemotiveerd afwijken van het advies van de commissie. Klagers worden expliciet beschermd tegen represailles.

Het stelsel wordt aangevuld met een ADM-beleid (alcohol, drugs en medicijngebruik) en een sanctiebeleid dat bij overtredingen een zorgvuldige procedure voorschrijft met hoor en wederhoor, inzage in het onderzoeksrapport en het recht op bezwaar



Diversity, Equity, Inclusion and Belonging

Een werkomgeving waarin iedereen zich welkom, veilig en gehoord voelt

Leeuwendaal vindt het belangrijk dat iedereen zich welkom, veilig en gehoord voelt en de ruimte krijgt om vanuit eigen talenten bij te dragen. Ongeacht culturele achtergrond, geslacht, leeftijd, geloofsovertuiging, fysieke of mentale capaciteiten, seksuele oriëntatie of andere persoonlijke kenmerken. DEIB is voor ons geen apart project, maar een rode draad in alles wat we doen, intern én in onze dienstverlening naar klanten.

Hoe we dit organiseren

Om DEIB structureel te borgen, heeft Leeuwendaal een DEIB-groep van circa tien leden en twee coördinatoren. Zij pakken projecten op, bespreken signalen vanuit de organisatie en geven deze waar nodig door aan de directie. Elk jaar stelt de groep een concreet DEIB-jaarplan op en tijdens de jaarlijkse Week van de Diversiteit staat het jaarthema centraal. Niet alleen intern, maar ook met klanten en partners.

In 2025 hebben we een volledig nieuwe DEIB-code ontwikkeld, die richting geeft aan hoe we werken aan diversiteit, gelijkwaardigheid, inclusie en verbondenheid. De code is opgebouwd rond vijf pijlers: diversiteit en talenten als kracht, gelijkwaardigheid en rechtvaardigheid, inclusief leiderschap en gezamenlijke verantwoordelijkheid, verbondenheid, en samenwerking binnen en buiten Leeuwendaal.

Medewerkers hebben op grond van de arbeidsvoorwaardenregeling het recht twee officiële feest- en gedenkdagen te ruilen voor andere dagen die beter aansluiten bij hun religieuze of culturele achtergrond. Dit recht is voor alle medewerkers gelijk en vraagt geen aanvullende rechtvaardiging.

Wat dit in de praktijk betekent

De code vertaalt zich in concrete maatregelen. Onze selectie- en beoordelingsprocedures zijn objectief ingericht. Vacatureteksten worden inclusief opgesteld. Ons kantoor is volledig toegankelijk voor mensen met een beperking: het gebouw beschikt over miva-toiletten, bredere toegangspoortjes, miva-parkeerplaatsen en op onze eigen etage een aangepaste toegangsdeur. Daarnaast is er een genderneutraal toilet en een multifunctionele ruimte voor stilte, gebed of verzorging." Ons feestdagenbeleid biedt ruimte om nationale feestdagen te ruilen voor persoonlijke feest- of gedenkdagen. Via de Q12-meting monitoren we periodiek de mate van verbondenheid en inclusie onder medewerkers.

Leidinggevendenden hebben een actieve rol: zij maken ruimte voor verschillende perspectieven, werken aan het herkennen van onbewuste vooroordelen en bewaken de psychologische veiligheid in hun teams.

Medewerkers die ongewenst gedrag ervaren, kunnen terecht bij vertrouwenspersonen, hun leidinggevende, HR of de ondernemingsraad. Daarnaast is er een anoniem meldingsformulier en een direct mailadres (inclusie@leeuwendaal.nl) voor signalen of ideeën rondom DEIB.

Hoe we DEIB ook in onze dienstverlening naar klanten integreren - onder meer via cultuurfaire assessments, D&I-trainingen en de toegankelijkheid van onze website - beschrijven we in het hoofdstuk over consumenten en eindgebruikers.

Samenwerking en charters

Leeuwendaal werkt samen met partners die onze DEIB-missie versterken, waaronder SWOM (Studeren en Werken op Maat), JINC, de SER en UDI (Utrecht Divers en Inclusief). We hebben het Charter Diversiteit van de SER ondertekend op 10 december 2020 en het Charter Neurodiversiteit in Business op 27 juli 2023. Over onze voortgang rapporteren we tweejaarlijks aan de SER.

Onze medewerkers in cijfers

- Totaal aantal medewerkers: circa 200
- Vrouw/man verhouding: 72%/28%
- Verhouding Adviseurs/Bedrijfsvoering: 65%/35%
- Gemiddelde leeftijd: 44,5 jaar
- Gemiddeld dienstverband: 9 jaar



Leeftijdscategorie	Aandeel
20–24	4,8%
25–29	11,2%
30–34	16,0%
35–39	8,5%
40–44	9,0%
45–49	10,6%
50–54	9,0%
55–59	15,4%
60–64	9,0%
65+	6,4%
Totaal	100,0%

Diversity, Equity, Inclusion and Belonging



Dit hebben we bereikt in 2025

- Nieuwe DEIB-code ontwikkeld en ingevoerd.
- DEIB-jaarplan uitgevoerd.
- Week van de Diversiteit georganiseerd.
- Evaluatie van DEIB-doelen via ISO-audits, interne kwaliteitsbeoordelingen en de DEIB-groep.



Dit is ons doel voor 2026

- In 2026 starten we met een organisatiebreed onderzoek naar de wensen en behoeften op het gebied van DEIB, als basis voor een nieuwe structuur met een helder plan.
- Daarnaast stellen we beleid rondom biasvrije werving op en introduceren we dit in onze processen.
- De Week van de Diversiteit organiseren we opnieuw.
- In maart 2026 verzorgen we een webinar over neurodiversiteit op de werkvloer.
- We blijven ons houden aan onze verplichtingen vanuit het Charter Diversiteit in Bedrijf en het Charter Neurodiversiteit in Business, aan onze DEIB-code, en aan onze social return-samenwerkingen met SWOM en JINC.

Onze verantwoordelijkheid richting klanten en eindgebruikers

Kwaliteit, transparantie en toegankelijkheid in onze dienstverlening

Als adviesbureau werken we direct met mensen: kandidaten die een assessment doen, leidinggevendenden die wij coachen, organisaties die wij adviseren. Die positie brengt verantwoordelijkheid met zich mee - voor de kwaliteit van ons werk, voor eerlijke en transparante communicatie, en voor de toegankelijkheid van onze dienstverlening.

Kwaliteitswaarborgen

Leeuwendaal waarborgt de kwaliteit van haar dienstverlening via certificeringen, beroepsregistraties en branchelidmaatschappen. We zijn ISO 9001:2015 gecertificeerd. Alle psychologen zijn geregistreerd bij het Nederlands Instituut van Psychologen (NIP) en gebonden aan de bijbehorende beroepscode. Daarnaast is Leeuwendaal lid van de Raad van Organisatie-Adviesbureaus (ROA). Op basis van een onafhankelijk klanttevredenheidsonderzoek voeren we het predicaat Cedeo-erkend.

Onze assessments: eerlijk, cultuurfair en ontwikkelingsgericht

Bij Leeuwendaal werken circa dertig zeer ervaren assessmentpsychologen. Onze assessments maken zichtbaar hoe mensen hun talenten kunnen ontwikkelen en inzetten voor de opgave van hun organisatie. De aanpak is gebaseerd op de principes van de positieve psychologie: professionals komen tot bloei wanneer zij hun sterke punten kunnen benutten. Dat maakt onze assessments meer dan een meetmoment. Deelnemers bereiden zich actief voor door vooraf te reflecteren op hun talenten in relatie tot de beoogde functie. Tijdens het assessment worden zij begeleid door een vaste psycholoog en ontvangen zij tussentijds feedback. Zij kunnen hun eigen zienswijze toevoegen aan het rapport. Zo wordt het assessment ook een ontwikkelinterventie die eigenaarschap stimuleert.

Eerlijkheid en inclusie staan hierbij centraal. Leeuwendaal werkt uitsluitend met instrumenten waarvan de uitkomsten niet worden beïnvloed door culturele achtergrond, leeftijd of geslacht.

Alle tests voldoen aan de richtlijnen voor cultuurfairness van het Landelijk Bureau Racismebestrijding (LBR) en scoren ruim boven de geldende COTAN-norm.

Uit klantevaluaties van grootschalige selectietrajecten blijkt dat onze werkwijze bijdraagt aan een toename van diversiteit in de instroom, en dat instromers zich goed ontwikkelen en behouden blijven voor de organisatie.

In 2025 heeft Leeuwendaal game-based assessments uit het aanbod genomen, na een eigen analyse van de kwaliteit en bruikbaarheid van de uitkomsten. Dit past bij ons principe dat wij alleen werken met instrumenten die wij inhoudelijk kunnen verantwoorden.

Transparante communicatie

Kandidaten die bij ons een assessment doen, ontvangen altijd direct persoonlijke feedback. Voor opdrachtgevers hanteren we een open communicatielijijn gedurende het hele traject. Die inzet wordt gewaardeerd: Leeuwendaal ontvangt jaarlijks een hoge notering in de MT1000, het overzicht van de beste zakelijke dienstverleners van Nederland. Ook in de recent door Consultancy.nl geïntroduceerde rankings van De beste adviesbureaus van Nederland 2025 scoort Leeuwendaal zeer hoog. De ranking toont de leidende adviesbureaus in 80 sectoren en expertisegebieden. In de categorie Human Resources krijgt Leeuwendaal de allerhoogste waardering: Diamond.

Toegankelijkheid

In 2025 hebben we onze website ingrijpend verbeterd op het gebied van toegankelijkheid. Bezoekers kunnen nu kiezen voor grotere lettertypes en verhoogd contrast, en de volledige website is voorzien van een voorleesfunctie. Dit raakt direct aan inclusie: Leeuwendaal plaatst namens opdrachtgevers een groot aantal vacatures op de website. Als die vacatures niet toegankelijk zijn, worden mensen met een visuele beperking al bij de eerste stap uitgesloten van sollicitatie. Met deze aanpassingen nemen we onze verantwoordelijkheid daarin.

Onze verantwoordelijkheid richting klanten en eindgebruikers



Dit hebben we bereikt in 2025

- We hebben onze website toegankelijk gemaakt met opties voor meer contrast, grotere lettertypes en een voorleesfunctie voor de volledige site.
- In 2025 gaven onze adviseurs in totaal 136 D&I-trainingen voor zeven verschillende opdrachtgevers binnen de overheid, waaraan honderden mensen deelnamen.
- We hebben in 2025 voor het eerst deelgenomen aan de EcoVadis-beoordeling en behaalden de kwalificatie Committed.
- We hebben ons aangemeld bij het UN Global Compact.



Dit is ons doel voor 2026

- In 2026 willen we onze EcoVadis-rating verbeteren.
- We gaan een volledig ESG-portaal toevoegen aan onze website, zodat we datgene wat we doen ook aan een zo breed mogelijk publiek vertellen.
- Ook gaan we onze eerste jaarrapportage indienen bij het UN Global Compact.
- We voeren ons AI-beleid organisatiebreed in, vergezeld van verplichte trainingen verantwoord AI-gebruik voor alle medewerkers.



03

► Governance



Governance



In dit hoofdstuk beschrijven we hoe Leeuwendaal is georganiseerd en wie waarvoor verantwoordelijk is - van de samenstelling van het managementteam tot de manier waarop we ESG hebben geborgd in onze organisatie. We lichten toe hoe het leiderschap samenwerkt met medewerkers en de ondernemingsraad, en welke beleidsregels, certificeringen en interne controlemechanismen ons helpen om elk jaar gestructureerd te verbeteren.

Leiderschap

Leeuwendaal wordt geleid door Edward Hermans en Arjen Kuijten.

Bij Leeuwendaal werken circa 200 hoogopgeleide adviseurs uit tal van disciplines - psychologen, trainers, coaches, executive search-adviseurs, juristen en organisatieadviseurs. Een hoge mate van senioriteit staat garant voor diepgaande kennis en ervaring in het publieke domein. Het managementteam bestaat uit 13 vrouwen en 7 mannen. Eind 2024 verwierf Bolster Investment Partners een meerderheidsbelang in Leeuwendaal. Bolster neemt een strategische en financieel ondersteunende rol, zonder betrokkenheid bij de dagelijkse aansturing. In 2025 zijn Hiemstra & De Vries en Lagerweij toegevoegd aan de Leeuwendaal Alliantie. De cijfers in dit rapport hebben betrekking op Leeuwendaal zelf; de nieuw toetredende organisaties worden buiten beschouwing gelaten.

ESG-governance

Duurzaamheid is bij Leeuwendaal geen nevenactiviteit, maar een thema dat structureel in de aansturing is verankerd. De eindverantwoordelijkheid ligt bij Arjen Kuijten; de dagelijkse coördinatie van ESG-beleid en -rapportage is belegd bij het projectteam ESG. Het onderwerp staat periodiek op de agenda van het managementoverleg, waar voortgang op doelen wordt besproken en bijgesteld. Jaarlijks laten wij onze duurzaamheidsprestaties extern beoordelen via EcoVadis, wat ons een concreet verbeterkader biedt voor het jaar dat volgt.

Leeuwendaal merkt dat externe stakeholders steeds vaker aandacht hebben voor ESG. In aanbestedingen worden regelmatig vragen gesteld over diversiteit en social return. Onze bank stelt ESG-prestaties als eis. Deze externe verwachtingen versterken onze eigen ambitie om ESG structureel te verankeren - en zijn mede aanleiding geweest om in 2025 voor het eerst deel te nemen aan de EcoVadis-beoordeling.

Ethiek en integriteit

Leeuwendaal opereert in een omgeving waarin vertrouwen en integriteit de basis vormen van elke opdracht, van selectieprocedures tot organisatieadvies. Dat stelt hoge eisen aan onze eigen normen. In 2025 hebben wij ons anticorruptiebeleid opgesteld en een klokkenluidersregeling geformaliseerd.

Leeuwendaal is lid van de Raad van Organisatie-Adviesbureaus (ROA). Alle adviseurs zijn vertrouwd met de ROA-gedragscode en de bijbehorende beroepsstandaarden. Integriteit is daarmee niet alleen een beleidsdocument, maar een levend onderdeel van ons vakmanschap.

Leeuwendaal hanteert een klokkenluidersregeling op basis van de Wet bescherming klokkenluiders. De regeling geldt voor medewerkers, stagiaires en inhuurkrachten en biedt hen de mogelijkheid om vermoedens van misstanden — waaronder schendingen van wet- en regelgeving, gevaren voor volksgezondheid, veiligheid of milieu — op een veilige en vertrouwelijke manier te melden bij een van de vertrouwenspersonen. Melders worden beschermd tegen represailles; eventuele benadeling als gevolg van een melding te goeder trouw wordt niet getolereerd. Meldingen worden onderzocht door een onafhankelijke functionaris zonder hiërarchische relatie met de betrokkenen, en de melder ontvangt binnen vijf werkdagen een ontvangstbevestiging.

In februari 2026 heeft Leeuwendaal een Code of Conduct vastgesteld. De code geldt voor alle medewerkers, directie, contractanten en adviseurs die in naam van Leeuwendaal werken. Hij beschrijft de kernprincipes op het gebied van integriteit, omgangsvormen, privacy, informatiebeveiliging, leveranciersrelaties en duurzaamheid, en verwijst per onderwerp naar de bijbehorende beleidsdocumenten. De code wordt minimaal eens per twee jaar herzien. Hoe wij de kaders rondom anticorruptie en informatiebeveiliging in de praktijk toepassen, beschrijven wij in de paragraaf Risicobeheer en interne controle.

Leiderschap (vervolg)

Onze ondernemingsraad

De ondernemingsraad speelt een actieve rol in de organisatie. De OR heeft advies- en instemmingsrecht. We voeren met elkaar een open dialoog over arbeidsomstandigheden, beleid en organisatieontwikkeling. Medewerkers worden aangemoedigd om via de OR bij te dragen aan een veilige en inclusieve werkomgeving.

Verantwoord omgaan met AI

In 2024 en 2025 heeft Leeuwendaal geëxperimenteerd met AI in drie pilotprojecten: assessmentrapporten, wervingsprofielen en functie-indelingen. Die ervaring heeft geleid tot een doordachte, stapsgewijze uitrol. Begin 2026 heeft Leeuwendaal een AI-beleid vastgesteld dat richtlijnen biedt voor verantwoord gebruik van AI-tools in de dienstverlening.

Leeuwendaal werkt met twee AI-systemen die specifiek zijn geselecteerd op basis van veiligheid, kwaliteit en privacy: Claude van Anthropic voor advieswerk en complexe analyses, en Microsoft Copilot voor operationele documenten en interne kennisuitwisseling. Beide tools zijn vóór invoering onderworpen aan een formele risicoanalyse op het gebied van privacy, betrouwbaarheid en juridische aspecten, goedgekeurd door de directie en de Functionaris voor de Gegevensbescherming. Data worden niet gebruikt voor modeltraining. Bij de keuze voor Claude heeft ook eco-efficiency meegewogen: de tool scoort op dit criterium relatief goed en CO₂-emissies worden gecompenseerd.

Een centraal principe in het beleid is betekenisvolle menselijke tussenkomst, zoals vereist door artikel 22 van de AVG. Bij adviezen en beslissingen met aanmerkelijke gevolgen voor individuen, zoals assessments en selectieprocedures, is geautomatiseerde besluitvorming expliciet verboden. Een gekwalificeerde adviseur beoordeelt altijd de uitkomst, moet die kunnen uitleggen en heeft de plicht deze te corrigeren indien nodig.

Naar opdrachtgevers communiceren we standaard in offertes dat AI als ondersteunend instrument wordt ingezet.

In 2026 volgen alle adviseurs een training in verantwoord AI-gebruik, gericht op effectief prompts, kritisch beoordelen van AI-output en omgaan met privacygevoelige informatie. Investeren in onze mensen.

Investeren in onze mensen

Als kennisorganisatie is de professionele ontwikkeling van onze medewerkers geen bijzaak maar een kernvoorwaarde. Leeuwendaal hanteert de Vijf Betekenisvolle Gesprekken van Gallup als structuur voor de gesprekscyclus tussen leidinggevende en medewerker. In deze gesprekken komen ontwikkelbehoeften én de opgave van de organisatie aan de orde.

Via de Leeuwendaal Academy verzorgen we een uitgebreid eigen aanbod van kennissessies, workshops en trainingen, toegankelijk voor alle medewerkers. In 2025 omvatte dat onder meer maandelijkse Bruist-kennissessies over uiteenlopende vakinhoudelijke en professionele thema's - van Strengthsbased organiseren en Carrièremanagement tot Arbo & verzuim en Zakelijk schrijven - aangevuld met online lunchsessies over digitale vaardigheden, workshops commercieel schrijven en presenteren, en een reeks sessies rondom diversiteit en inclusie tijdens de D&I Week.

De Summerschool (juli-september) bood een breed palet aan vakinhoudelijke, vaardigheids- en vitaliteitsworkshops. Nieuwe medewerkers doorlopen het #Includer-programma en de Domeindagen, gericht op een goede start in de organisatie. Voor jongere medewerkers is er het Young Lions-netwerk.

Leeuwendaal hecht aan aantoonbare professionele standaarden: inmiddels zijn achttien adviseurs CMC-gecertificeerd en draagt Leeuwendaal het predikaat CMC Firm. Het doel is elk jaar twee adviseurs toe te voegen aan dat aantal.

Leiderschap (vervolg)

Naast vakinhoudelijke ontwikkeling investeert Leeuwendaal in vitaliteit: yoga en kickboksen zijn vaste onderdelen van het aanbod, en in september namen medewerkers deel aan de Nationale Vitaliteitsweek.

In november organiseerden we de Bureauochtend AI & de toekomst voor alle medewerkers — een verdieping op verantwoord gebruik van AI in de dagelijkse praktijk. De leerbijeenkomsten van het Bruist-programma zijn na evaluatie opengesteld voor alle medewerkers, niet alleen voor trainees.

Leeuwendaal beschikte in 2025 nog niet over een formeel opleidingsbeleid. In 2026 stelt HR een formeel opleidingsbeleid vast. In 2025 volgden 17 medewerkers een externe opleiding op kosten van Leeuwendaal.

Leeuwendaal meet verbondenheid - als betere voorspeller van organisatieprestaties dan medewerkerstevredenheid - met de Q12 van Gallup. Inmiddels zijn vier metingen uitgevoerd, met als nulmeting 2018 en meest recente meting begin 2024. De score van 4,23 in 2024 is de hoogste tot nu toe en een stijging ten opzichte van 2022. Alle twaalf vragen gingen omhoog. Zichtbaar is ook het effect van de vijf betekenisvolle gesprekken die in 2023 zijn ingevoerd: de vragen die daar direct aan gelinkt zijn stegen elk met 0,25. De wellbeing-vraag over de ruimte om persoonlijke of werkgerelateerde zorgen te bespreken scoorde 4,43. De vier aanvullende vragen over inclusie scoorden eveneens hoog. In alle teams zijn de uitkomsten besproken en zijn concrete acties vastgesteld. De volgende herhaalmeting staat gepland voor 2026.





Dit hebben we bereikt in 2025

- Bureauochtend AI georganiseerd voor alle medewerkers.
- Anticorruptiebeleid vastgesteld.
- Klokkenluidersregeling geformaliseerd conform de Wet bescherming klokkenluiders.
- Microsoft CoPilot beschikbaar gesteld aan alle medewerkers.
- Het leiderschapsprogramma voor nieuwe leidinggevenden - een doel uit 2024 - is niet gerealiseerd. HR heeft in 2025 prioriteit gegeven aan andere dossiers, waaronder het arbobeleid. Leiderschapsontwikkeling vindt momenteel vooral op individuele basis plaats; HR heeft een eerste uitvraag gedaan naar behoeften bij leidinggevenden. Het programma wordt in 2026 opgepakt.



Dit is ons doel voor 2026

- Herhaalmeting Q12 uitvoeren, met opvolging in alle teams door professionele, onafhankelijke begeleiding.
- Intern leiderschapsprogramma opzetten voor nieuwe leidinggevenden.
- Enterprise-editie van Claude uitrollen en kader ontwikkelen voor verantwoord AI-gebruik in de dienstverlening.
- Formeel opleidingsbeleid vaststellen.
- Meer richtbaarheid geven aan ESG binnen de organisatie zodra de nieuwe EcoVadis-rating beschikbaar is.

Risicobeheer en interne controle

Geloofwaardig duurzaam ondernemen begint bij goed bestuur. Risicobeheer en interne controle vormen daarvan het fundament: ze borgen dat onze organisatie betrouwbaar functioneert, dat vertrouwelijke informatie beschermd is en dat we structureel leren en verbeteren.

Kwaliteits- en informatiebeveiligingsmanagement

Leeuwendaal is gecertificeerd voor ISO 9001 (kwaliteitsmanagement) en ISO 27001 (informatiebeveiliging) en werkt met een periodieke directiebeoordeling. Bij de externe ISO 9001-audit in januari 2026 oordeelde certificeerder CIIO dat het managementsysteem van Leeuwendaal voldoet aan de eisen van ISO 9001:2015. De audit leverde geen gewogen bevindingen op en resulteerde in een positief advies tot vernieuwing van het certificaat. De externe ISO 27001-audit in januari 2025 leverde drie kanttekeningen op - geen afwijkingen. Op basis daarvan is het certificaat vernieuwd voor drie jaar.

Sinds 2025 laten wij onze duurzaamheidsprestaties daarnaast jaarlijks extern beoordelen via EcoVadis. Door ISO 9001, ISO 27001 en EcoVadis als geïntegreerd geheel te benaderen, ontstaat een cyclus waarin kwaliteit, informatiebeveiliging en duurzaamheid elkaar versterken - en waarin we elk jaar concreet kunnen meten waar we staan.

Informatiebeveiliging en gegevensbescherming

Leeuwendaal verwerkt dagelijks vertrouwelijke en vaak gevoelige informatie: assessmentresultaten, psychologische rapportages, selectieadviezen en persoonsgegevens van kandidaten en opdrachtgevers in het publieke domein. De bescherming van die gegevens is geen administratieve verplichting, maar een kernvoorwaarde voor het vertrouwen dat opdrachtgevers en kandidaten in ons stellen.

Onze ISO 27001-certificering borgt dat informatiebeveiliging structureel is ingebed in onze werkprocessen. Een dedicated ISO 27001-team en een multidisciplinair privacyteam - waarin technische, juridische en organisatiekundige expertise samenkomt en de directie is vertegenwoordigd - vormen de motor achter ons informatiebeveiligingsbeleid. Conform de AVG is een Functionaris voor de Gegevensbescherming aangesteld die toeziet op de naleving van privacywetgeving.

In de praktijk betekent dit onder meer: informatie is uitsluitend via tweefactorauthenticatie toegankelijk en alleen voor medewerkers die de informatie daadwerkelijk nodig hebben. Onze SharePoint-omgeving werkt met rolgebaseerd rechtenbeheer. Vertrouwelijke communicatie verloopt via een beveiligde mailapplicatie. Voor assessments en mobiliteitstrajecten werken deelnemers in een beveiligde portal. Videovergaderingen verlopen uitsluitend via betaalde licenties met end-to-end-encryptie en Europese servers, met strikte procedures voor toegang, opname en gegevensdeling. Veilige systemen zijn echter slechts de helft van het verhaal; de andere helft is veilig gedrag. Leeuwendaal organiseert jaarlijks verplichte bewustwordingssessies over informatiebeveiliging en privacy. In 2025 stond Social Engineering centraal. Van alle medewerkers heeft 89% deelgenomen aan deze verplichte sessies; voor de overige medewerkers zijn bezemsessies ingepland. Daarnaast vindt in het voorjaar de Maand van de Digitale Fitheid plaats met aanvullende sessies, en worden medewerkers actief gestimuleerd om elkaar aan te spreken op het beschermen van vertrouwelijke gegevens.

Bij de aanschaf van nieuwe systemen doorlopen wij een vaste procedure waarbij leveranciers vooraf worden getoetst op informatiebeveiligingseisen: ISO 27001-certificering, tweefactorauthenticatie, encryptie, locatie van dataopslag, back-up- en herstelafspraken (RTO/RPO) en dataverwijdering bij contracteinde. Indien sprake is van persoonsgegevensverwerking, wordt altijd een verwerkersovereenkomst afgesloten.

Risicobeheer en interne controle

(vervolg)

Een actueel aandachtspunt is de geopolitieke ontwikkeling rondom de CLOUD Act en de gevolgen daarvan voor het werken met platforms onder Amerikaanse zeggenschap. Het ISO 27001-team voert momenteel een inventarisatie en risico-inschatting uit van alle systemen en onderzoekt waar nodig alternatieve oplossingen.

Leeuwendaal beschikt over een vastgestelde calamiteitenprocedure voor datalekken. De procedure beschrijft per type incident - van verloren apparatuur tot ransomware - welke stappen worden gezet, wie wordt geïnformeerd en binnen welke termijn. Wanneer een beveiligingsincident kwalificeert als ernstig datalek in de zin van de AVG, geldt een meldtermijn van 72 uur bij de Autoriteit Persoonsgegevens. Alle incidenten worden geregistreerd in een verplicht overzicht. In 2025 is de externe infrastructuur getest via een penetratietest; de uitkomst was robuust, met kleine verbeterpunten die zijn opgepakt. In 2025 hebben zich nul meldingsplichtige datalekken of beveiligingsincidenten voorgedaan.

Anticorruptie en financiële integriteit

Leeuwendaal opereert in het publieke domein, waar integriteit de basis vormt van elke relatie met opdrachtgevers, kandidaten en samenwerkingspartners. In 2025 hebben wij ons anticorruptiebeleid formeel opgesteld. Het beleid omvat onder meer een nultolerantieverklaring ten aanzien van corruptie en omkoping, een drempelwaarde van € 100 voor het aannemen van giften, een expliciet verbod op facilitation payments, een meldplicht bij (potentiële) belangenverstrengeling en een klokkenluidersregeling conform de Wet bescherming klokkenluiders. De naleving wordt gecoördineerd door een aangewezen Compliance Officer, die periodiek rapporteert aan de directie. Bij financiële transacties van enige omvang hanteert Leeuwendaal het vierogenprincipe: geen betaling wordt geautoriseerd zonder onafhankelijke tweede beoordeling. Dit mechanisme vermindert het risico op fouten en onregelmatigheden en vormt een concrete uitwerking van het bredere beginsel dat controle altijd gescheiden is van uitvoering.



Risicobeheer en interne controle



Dit hebben we bereikt in 2025

- ISO 9001 en ISO 27001 succesvol verlengd.
- In 2025 nam Leeuwendaal voor het eerst deel aan de EcoVadis-beoordeling en behaalde de kwalificatie Committed.
- Er waren geen meldingsplichtige datalekken of beveiligingsincidenten.
- Externe penetratietest uitgevoerd; interne infrastructuur wordt in 2026 verder versterkt op basis van de bevindingen.
- Anticorruptiebeleid opgesteld.
- Klokkenluidersregeling geformaliseerd.
- CLOUD Act-inventarisatie gestart.



Dit is ons doel voor 2026

- In 2026 voeren we een geautomatiseerd verwijderbeleid in op projectpagina's: persoonsgegevens worden na een vastgestelde termijn gewist, terwijl inhoudelijke kennis behouden blijft, per adviesgroep afgestemd op het type dienstverlening.
- ISO 9001, ISO 27001 en EcoVadis opnieuw succesvol doorlopen, waarbij ESG-doelen steeds steviger worden geïntegreerd in het bestaande managementsysteem.
- CLOUD Act-inventarisatie afronden en waar nodig migreren naar alternatieve oplossingen.
- Interne infrastructuur verder versterken op basis van bevindingen penetratietest.
- De eerste interne audit op het anticorruptiebeleid uitvoeren.

Onze aanpak voor verantwoord leveranciersmanagement

Eind 2025 heeft Leeuwendaal een Inkoopbeleid vastgesteld. Dit beleid fungeert tevens als gedragscode voor leveranciers en legt vast wat we van onze leveranciers verwachten op het gebied van milieu, arbeid en mensenrechten, diversiteit en inclusie, en ethisch zakendoen. Het inkoopbeleid is gebaseerd op internationaal erkende standaarden: de UN Global Compact-principes, de ILO-kernconventies en de MVI-richtlijnen van de Nederlandse overheid.

Selectie op kwaliteit én duurzaamheid

Bij de selectie van leveranciers beoordelen we op kwaliteit, prijs, continuïteit én duurzaamheid. We verwachten transparante bedrijfsvoering, actief beleid op milieu- en sociale duurzaamheid, en passende maatregelen voor gegevensbescherming. Bij gelijkwaardige aanbiedingen krijgt de leverancier met de beste ESG-prestaties de voorkeur.

Voor de aanschaf van nieuwe systemen hanteert Leeuwendaal een vaste checklist waarbij leveranciers vooraf worden bevraagd over onder meer hun energieverbruik, CO₂-footprint, de duurzaamheid van hun hosting en informatiebeveiligingseisen. Die vragen zijn een vast onderdeel van het aanschafproces, niet een optionele stap.

Leeuwendaal koopt geschenken voor medewerkers uitsluitend bij organisaties die aantoonbaar bijdragen aan social return: organisaties met het keurmerk PSO-30+, Social Enterprise of de Code Sociaal Ondernemen. Ook voor koffie, thee, koekjes op kantoor en de goody bags bij assessments kiezen we bewust voor leveranciers die op duurzaamheidsaspecten zijn geselecteerd.

Monitoring en escalatie

We beoordelen de ESG-prestaties van onze leveranciers periodiek. In 2025 hebben de belangrijkste systeemleveranciers de duurzaamheidsuitvraag ingevuld en geretourneerd. Uit de uitvragen over de onderliggende hostingpartijen van deze leveranciers - waaronder Microsoft, Symagic, Hogrefe, Ixly, NOA en Construct - blijkt dat betreffende datacenters actief maatregelen nemen om hun klimaatimpact te verminderen. Meerdere partijen werken reeds met hernieuwbare energie of zijn CO₂-neutraal, dan wel werken daar aantoonbaar naartoe.

Wanneer een leverancier niet voldoet aan onze minimale normen, hanteren we een duidelijk escalatieproces: van een verbeterplan met concrete maatregelen en termijnen, tot opschorting en — bij ernstige schendingen — onmiddellijke beëindiging van de samenwerking. Leveranciers die aantoonbare vooruitgang boeken, krijgen strategische voorkeur.

Betalingsbetrouwbaarheid

We hanteren een betalingstermijn van 30 dagen na factuurdatum en realiseren in 100% van de gevallen tijdige betaling binnen deze termijn. Voorspelbare en snelle betalingen dragen direct bij aan de financiële gezondheid van onze leveranciers — met name voor zelfstandigen en kleinere partijen. We zien dit als een concrete uitdrukking van de gelijkwaardige relaties die we nastreven.

Onze aanpak voor verantwoord leveranciersmanagement



Dit hebben we bereikt in 2025

- Inkoopbeleid vastgesteld, inclusief gedragscode voor leveranciers, gebaseerd op UN Global Compact, ILO-kernconventies en MVI-richtlijnen.
- In 2025 hebben de belangrijkste systeemleveranciers de duurzaamheidsuitvraag ingevuld en geretourneerd.
- 100% tijdige betaling van leveranciers gerealiseerd.



Dit is ons doel voor 2026

- In 2026 benaderen we een eerste selectie van minimaal 15 leveranciers om het inkoopbeleid te ondertekenen. Jaarlijks verhogen we daarna de dekking.