

employer brand research 2025

van polarisatie naar verbinding: de rol van werkgevers.



partner for talent.



voorwoord.

De samenleving wordt steeds diverser en complexer. Dat biedt kansen voor vernieuwing, maar brengt ook uitdagingen met zich mee. Verschillen in achtergrond, opvattingen en overtuigingen kunnen leiden tot misverstanden en conflicten, vooral als mensen het gevoel hebben dat hun stem niet gehoord wordt. Ook binnen organisaties zien we polarisatie ontstaan, onder invloed van maatschappelijke ontwikkelingen én interne verschillen tussen teams, functies en doelen. Tegelijkertijd kunnen die verschillen juist bijdragen aan scherpte en betrokkenheid - mits er ruimte is voor dialoog en verbinding.

Wanneer de balans echter verstoord raakt, kunnen gevoelens van afstand ontstaan. Medewerkers trekken zich terug in hun eigen groep, samenwerking verloopt minder soepel en het onderlinge vertrouwen neemt af. In sommige organisaties is dit al merkbaar, in andere ligt hier een kans om tijdig te handelen. Vanuit mijn rol als gedragswetenschapper bij Randstad, waar ik gedragswetenschappelijke inzichten vertaal naar actuele HR- en arbeidsmarktvaartstukken, zie ik het als waardevol om dit thema bespreekbaar te maken - en vooral: om ermee aan de slag te gaan.

Uit ons jaarlijkse Randstad Employer Brand Research (REBR) blijkt dat werknemers veel waarde hechten aan verbondenheid en samenwerking. Daarom onderzochten we dit jaar niet alleen hoe verschillende perspectieven zich manifesteren op de werkvloer, maar gingen we ook in gesprek met werkgevers uit uiteenlopende sectoren. Tijdens rondetafelgesprekken deelden zij hun ervaringen, inzichten en effectieve oplossingen. Zo brengen we niet alleen de dynamiek in kaart, maar ook hoe jij daar als werkgever richting aan kunt geven.

Verbindend werkgeverschap biedt daarbij een krachtig vertrekpunt. Door te investeren in een sterk 'wij-gevoel' vergroot je de betrokkenheid, het welzijn en de productiviteit van je medewerkers - én versterk je je positie als aantrekkelijke werkgever.

In deze paper lees je hoe je als werkgever bouwt aan een sterk employer brand en hoe je de stap maakt van 'zij' naar 'wij', met inzichten uit het Randstad Employer Brand Research 2025 en praktische tips om direct mee aan de slag te gaan. We denken graag met je mee over wat dit voor jouw organisatie kan betekenen.

dr. oscar van mourik
gedragswetenschapper bij randstad

inhoud.

- 4 polarisatie op de werkvloer:
een groeiende uitdaging.
- 13 de visie van verbindend werkgeverschap:
van 'zij' naar 'wij'.
- 21 het randstad employer
brand research 2025.
- 39 de winnaars van de
randstad award 2025.

op de hoogte blijven?

Meer informatie over employer branding vind je op ons [online kenniscentrum](#). Wil je een persoonlijk gesprek over de employer branding van jouw organisatie? Maak dan een afspraak met je vaste contactpersoon of stuur een mail naar consultancy@randstadgroep.nl.

disclaimer

De mannelijke persoonsvorm die in deze paper wordt gebruikt, verwijst altijd tegelijkertijd naar vrouwelijke, mannelijke en diverse personen.





polarisatie op
de werkvloer:
een groeiende
uitdaging.

Onze samenleving wordt steeds diverser. Generaties, culturen en overtuigingen bestaan naast elkaar, en dat brengt een schat aan perspectieven met zich mee. Maar waar diversiteit een bron van kracht kan zijn, kan het ook leiden tot verdeeldheid - en die is steeds vaker voelbaar. Denk bijvoorbeeld aan een multiculturele klas: leerlingen met verschillende achtergronden verrijken elkaar met hun verhalen, maar botsen soms ook over uiteenlopende normen en waarden. Het verschil tussen bijvoorbeeld individuele vrijheid en groepsloyaliteit kan leiden tot spanningen, maar ook tot waardevolle gesprekken – als je daar bewust ruimte voor maakt.

Wat in het klaslokaal speelt, zie je net zo goed op de werkvloer. Ook binnen organisaties werken mensen met uiteenlopende belangen en overtuigingen samen. Verschillen in opvatting of gedrag zijn op zich geen probleem - totdat medewerkers het gevoel krijgen dat anderen worden voorgetrokken of dat hun eigen perspectief minder telt. Dan ontstaat het risico dat groepsvorming doorslaat naar problematische polarisatie.

Polarisatie op de werkvloer begint vaak met een ogenschijnlijk gewone discussie. Wanneer standpunten botsen en er emotionele lading ontstaat, vormen zich onbewust 'wij versus zij'-groepen. Medewerkers gaan zich identificeren met hun eigen kamp en zetten zich af tegen de ander. Het gevolg: communicatie stopt, samenwerking wordt vermeden en het vertrouwen tussen collega's brokkelt af. Dit ondermijnt het wij-gevoel en heeft uiteindelijk directe impact op de productiviteit en het werkplezier in je organisatie.

Het is een ontwikkeling die steeds zichtbaarder en urgenter wordt. Daarom staat polarisatie op de werkvloer dit jaar centraal in het Randstad Employer Brand Research 2025 (REBR). We vroegen werknemers naar hun oordeel over de situatie op hun werkplek. Daarnaast vroegen we werkgevers in rondetafelsessies naar hun ervaringen met en aanpak van polarisatie op de werkvloer. In deze whitepaper vind je niet alleen de uitkomsten van beide onderzoeken, maar ook concrete handvatten om als werkgever polarisatie te herkennen én er actief mee aan de slag te gaan.

'verschillen kunnen leiden tot verdeeldheid en spanningen, maar ook tot waardevolle gesprekken – als je daar bewust ruimte voor maakt.'



over de rondetafel- gesprekken en het REBR 2025.

Randstad organiseerde in het voorjaar van 2025 een aantal rondetafelgesprekken met CHRO's en HR-directeuren van toonaangevende organisaties in Nederland. Tijdens deze sessies deelden de deelnemers hun ervaringen en inzichten rond polarisatie op de werkvloer en bespraken ze praktische manieren om verbinding te stimuleren.

De rondetafelgesprekken waren opzettelijk divers samengesteld, met werkgevers uit verschillende sectoren, groottes en regio's. Deelnemers deelden openhartig hun zorgen, inzichten en aanpak. Hun ervaringen – gecombineerd met de data uit het REBR 2025 – vormen de basis van deze whitepaper.

hoe maatschappelijke polarisatie doorsijpelt naar de werkvloer

Een voorbeeld: in een team lopen de meningen uiteen over overheidsbemoediging.

Rond verkiezingstijd laaien de discussies op: de één beschouwt streng beleid als moreel noodzakelijk, terwijl de ander zich weggezet voelt als naïef of ongemakkelijk. Een inhoudelijk gesprek slaat om in persoonlijk ongemak en onderling wantrouwen. Collega's zoeken steun bij gelijkgestemden, trekken zich terug in hun eigen kamp en communicatie verloopt stroever.

Al snel sijpelen die spanningen door in het dagelijks werk. Overlegmomenten worden gemedend, subtiele grapjes krijgen een bijtende ondertoon en de samenwerking verslechtert. De sfeer verandert: wat eerst een verschil van inzicht was, voelt nu als een persoonlijke kloof. Sommige collega's vermijden elkaar liever dan dat ze nog proberen elkaar te begrijpen.

Zonder ingrijpen groeien dit soort spanningen uit tot hardnekkige patronen. Vertrouwen brokkelt af, misverstanden stapelen zich op en samenwerking wordt steeds moeizamer. Zo ondermijnt maatschappelijke polarisatie op termijn niet alleen het teamgevoel, maar ook de effectiviteit en productiviteit van je organisatie.

Uit REBR 2025 blijkt:

23%

van de werknemers zegt dat conflicten de samenwerking bemoeilijken

34%

ervaart een negatieve impact op de productiviteit

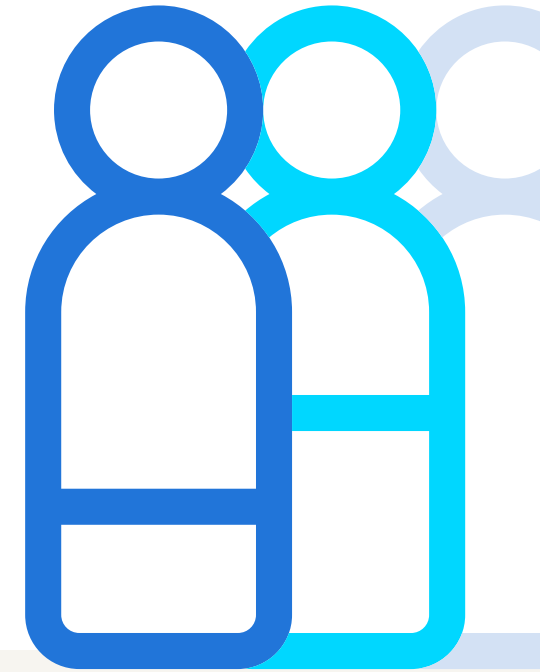
Dit zijn geen randverschijnselen. Als bijna een op de vier medewerkers aangeeft dat spanningen het werk belemmeren, raakt dat het hart van je organisatie. Polarisation vertaalt zich rechtstreeks in verminderde samenwerking en lagere output - en dat voel je, op de werkvloer en in de resultaten.

polarisatie: altijd een probleem?

Verschillende meningen en standpunten zijn niet per definitie negatief. Polarisation kan zelfs een bron zijn van betrokkenheid, innovatie en nieuwe inzichten doordat mensen dan scherper en actiever het gesprek aangaan. Maar als meningen verharderen tot wantrouwen en uitsluiting wordt het problematisch.

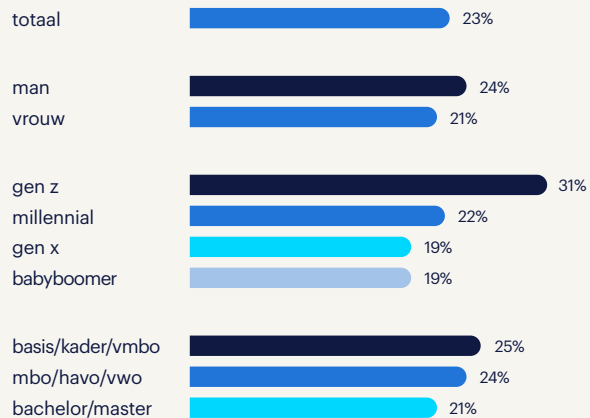
gezonde versus problematische polarisatie

gezonde polarisatie	problematische polarisatie
kritische, open discussies	verharde standpunten en conflict
ruimte voor meningsverschillen	wij/zij-denken en vijandigheid
mensen gaan scherper en actiever het gesprek aan	mensen vermijden of negeren elkaars perspectief
leidt tot nieuwe inzichten en innovatie	leidt tot misverstanden en wantrouwen
zorgt voor betrokkenheid	verstoort samenwerking



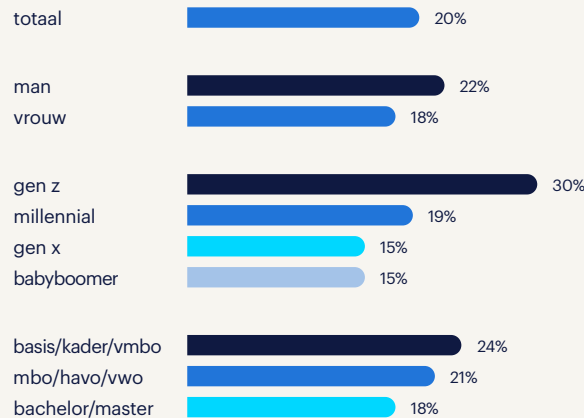
belemmering samenwerking

ik ben van mening dat onenigheid en/of conflicten binnen het bedrijf geregeld de samenwerking tussen medewerkers belemmeren.



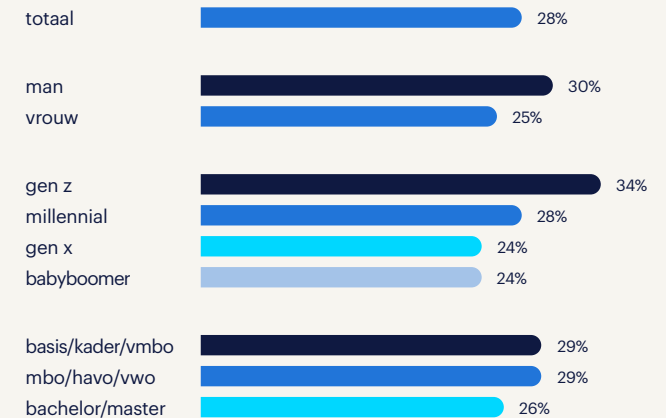
onderwerpen vermijden

ik vermijd bepaalde onderwerpen binnen het bedrijf omdat deze gemakkelijk tot onenigheid en/of conflicten kunnen leiden.



productiviteitsverlies

ik ben van mening dat de productiviteit binnen het bedrijf hoger zou zijn zonder de onenigheid en/of conflicten die ik ervaar.





twee vormen van polarisatie: maatschappelijke en organisatiepolarisatie.

Er zijn twee vormen van polarisatie, die ook tijdens de rondetafelsessies met werkgevers werden herkend – elk vorm heeft zijn eigen dynamiek en aanpak.

We onderscheiden:

- **maatschappelijke polarisatie**, die haar oorsprong buiten de organisatie vindt, maar zichtbaar wordt in gedrag
- **organizepolarisatie**, die voortkomt uit hoe een organisatie is ingericht

maatschappelijke polarisatie

Deze vorm van polarisatie wordt versterkt doordat meningsverschillen steeds zichtbaarder worden – onder andere via social media – en vaker gepaard gaan met sterke emoties, weezin tegen of zelfs afwijzing van ‘de ander’. Het gaat dan niet alleen om verschil van mening, maar om affectieve polarisatie: een emotionele reactie op andermans overtuigingen of gedrag. Daardoor wordt de samenleving – en ook de werkvloer – sneller opgedeeld in kampen.

Een concreet voorbeeld zie je bij duurzaamheidsinitiatieven op de werkvloer. De ene groep

medewerkers zet zich actief in voor verduurzaming, met herbruikbare bekers en kritische vragen over vliegen voor zakenreizen, terwijl de andere groep dit als bemoeizuchtig of hypocriet ervaart. Wat begon als een zakelijk meningsverschil over duurzaamheid, verandert in een 'wij/zij'-sfeer: medewerkers vermijden elkaar, spreken met weezin over elkaar en vertonen zelfs provocerend gedrag (zoals demonstratief wegwerpplastic gebruiken). Open communicatie stopt en samenwerking verslechtert.

Uit REBR 2025 blijkt:

20%

van de werknemers vermijdt bepaalde gespreks-
onderwerpen om conflicten te voorkomen

voor Gen Z'ers loopt dit zelfs op tot 30%

Deze cijfers maken duidelijk dat maatschappelijke spanningen niet buiten de organisatie blijven, maar direct invloed hebben op de openheid, veiligheid en samenwerking binnen teams – met name bij jongere generaties, die daarmee ook extra kwetsbaar zijn voor de gevolgen van polarisatie op de werkvloer.

organisatiepolarisatie

Waar maatschappelijke polarisatie vooral zichtbaar wordt in houding en gedrag, is organisatiepolarisatie dieper verankerd. Het gaat om verschillen die voortkomen uit de inrichting van je organisatie: structuren, rollen, hiërarchieën en beloningssystemen. Die leiden niet per se tot conflict, maar vormen wel een voedingsbodem voor spanningen als onderliggende frustraties niet worden erkend.

Voorbeelden uit de rondetafelsessies:

- **botsende belangen tussen afdelingen**, zoals sales (gericht op snelheid en targets) versus kwaliteit (gericht op zorgvuldige processen)
- **spanning over culturele uitingen**, zoals de iftar tegenover andere religieuze feestdagen of discussies over de voertaal op de werkvloer ('Mag ik hier nog Nederlands praten?')
- **onveiligheid in uitvoerende functies**, bijvoorbeeld buitendienstmedewerkers die te maken krijgen met agressie en zich vervolgens niet gehoord voelen door de werkgever

Deze voorbeelden laten zien hoe verschillen in perspectief, rol of achtergrond op de werkvloer kunnen uitgroeien tot wrijving – zeker als maatschappelijke spanningen er bovenop komen.

Affectieve polarisatie kan organisatiepolarisatie dus versterken of zichtbaarder maken, bijvoorbeeld als medewerkers hun frustratie over ongelijkheid of onveiligheid ventileren via (sociale) media of in informele gesprekken.

de sleutel naar verbinding

Of de polarisatie nu wordt aangejaagd door maatschappelijke spanningen of voortkomt uit hoe een organisatie is ingericht: in beide gevallen begint een effectieve aanpak met hetzelfde uitgangspunt.

De sleutel ligt in deze twee stappen:

1. **erken en accepteer de verschillen** tussen groepen, rollen of perspectieven – zonder te oordelen
2. **identificeer en benadruk vervolgens wat mensen verbindt**: gedeelde waarden, doelen of ervaringen

Affectieve polarisatie vraagt daarbij vooral om het herstellen van onderlinge verbinding, vertrouwen en communicatie.

Organisatiepolarisatie vraagt om structurele en beleidsmatige keuzes die recht doen aan ieders positie en bijdragen aan meer gelijkwaardigheid.

Maar beide vormen vragen om hetzelfde startpunt: vanuit erkenning bouwen aan verbinding.





generaties in REBR 2025.

- **babyboomers:** geboren tussen 1946-1964 (nu 61-79 jaar)
- **generatie X (Gen X'ers):** geboren tussen 1965-1980 (nu 45-60 jaar)
- **generatie Y (Millennials):** geboren tussen 1981-1996 (nu 29-44 jaar)
- **generatie Z (Gen Z'ers):** geboren tussen 1997-2012 (nu 13-28 jaar, waarvan 18+ werkzaam)

belangrijkste oorzaken van polarisatie op de werkvloer

Uit REBR 2025 en de gesprekken met werkgevers tijdens de rondetafelsessies komt naar voren dat polarisatie op de werkvloer verschillende oorzaken kent. Vaak gaat het niet om één duidelijk aanwijsbare bron, maar om een combinatie van factoren. Deze inzichten helpen je als werkgever om spanningen te herkennen én gericht te handelen.

generatieverschillen

Generatieverschillen zijn een veelgenoemde bron van onbegrip en frictie. Elke generatie heeft haar eigen werkvoorkeuren, waarden en verwachtingen, zoals:

- verschillende verwachtingen over loyaliteit en werkbetrokkenheid
- uiteenlopende communicatiestijlen (digitaal vs. persoonlijk)
- andere visies op hiërarchie en gezag
- uiteenlopende wensen rondom werk-privébalans en flexibiliteit

culturele achtergrond

Diversiteit in culturele achtergronden brengt waardevolle perspectieven, maar ook risico op misverstanden en 'langs elkaar heen werken'. Denk aan:

- taalbarrières en communicatiestijlen
- andere opvattingen over tijd, planning en hiërarchie
- verschillen in hoe feedback, conflicten en leiderschap worden beleefd
- onbekendheid met elkaars gewoontes, omgangsvormen en sociale normen op de werkvloer

maatschappelijke spanningen

Discussies over maatschappelijke onderwerpen vinden steeds vaker hun weg naar de werkvloer. Bijvoorbeeld:

- uiteenlopende standpunten over duurzaamheid, klimaat, migratie, sociale ongelijkheid
- gevoeligheid rond religieuze tradities, inclusiebeleid of politieke voorkeuren
- sociale media versterken niet alleen de zichtbaarheid van deze standpunten, maar vergroten ook de emotionele lading en versnellen polarisatie
- spanningen ontstaan niet alleen in gesprekken, maar ook in het vermijden ervan

gebrek aan gevoelde veiligheid

Wanneer mensen zich onveilig voelen, ontstaat er vaak groepsvorming tussen medewerkers die zich niet gehoord voelen en het management, dat wordt gezien als verantwoordelijk voor het uitblijven van erkenning of actie. De verschillen worden groter, in plaats van dat ze worden overbrugd.

Medewerkers trekken zich terug of spreken zich niet meer uit. Dat kan ertoe leiden dat:

- medewerkers het gevoel krijgen dat er geen ruimte is om fouten te maken of twijfels te delen
- spanningen onbesproken blijven
- feedback als risicovol wordt ervaren
- medewerkers onvoldoende veiligheid ervaren om zichzelf te zijn

gebrek aan dialoog

In een werkcultuur waarin mensen zich terugtrekken en individualisering toeneemt, wordt het steeds moeilijker om écht met elkaar in gesprek te gaan. Terwijl juist een werkcultuur waarin ruimte is voor open gesprekken cruciaal is om polarisatie te voorkomen. Ontbreekt die, dan verharderen meningsverschillen snel.

Met als gevolg dat:

- gevoelige onderwerpen uit de weg worden gegaan
- gesprekken oppervlakkig blijven of snel defensief worden
- er gebrek aan nieuwsgierigheid naar de ander is
- dominante stemmen de boventoon voeren en de rest zwijgt

ongelijkheid

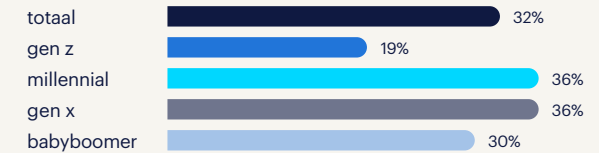
Verschillen in (ervaren) kansen en behandeling vormen vaak de diepste bron van polarisatie op de werkvloer. Tijdens de rondetafelgesprekken werd duidelijk dat het hierbij zelden alleen gaat om objectieve ongelijkheid, maar juist om hoe eerlijk of oneerlijk iets voelt. Bijvoorbeeld:

- loon- en contractverschillen tussen functies of afdelingen
- een scheve verdeling van opleidingsmogelijkheden, waardering of privileges
- de perceptie dat de ene groep 'voorgaat' en de andere achterblijft
- frustratie over maatregelen die voor de één gelden, maar niet voor de ander

Gevoelde ongelijkheid raakt aan rechtvaardigheid, erkenning en vertrouwen - en juist dat zijn de fundamenten onder een verbonden werkcultuur. Polarisation ontstaat hier vaak niet vanuit feiten, maar vanuit beleving. Als werkgever is het essentieel dat je dit signaleert én bespreekbaar maakt.

top 3 oorzaken van onenigheid

1. hiërarchie, besluitvorming en teamdynamiek



2. leidinggevend en de algehele bedrijfscultuur



3. verschil in werkeethiek tussen generaties



bron: Randstad Employer Brand Research 2025

wat betekent dit voor jou als werkgever?

Zoals je ziet, zijn de oorzaken van polarisatie divers en vaak onderling verweven. Wat begint als een verschil in generatie of achtergrond, kan uitgroeien tot een diep gevoel van onbegrip, ongelijkheid of onveiligheid. Dat vraagt om alertheid én actie van jou als werkgever. Want hoe eerder je signalen herkent, hoe beter je kunt voorkomen dat spanningen escaleren.

wat kun jij als werkgever doen?

Als werkgever wil je natuurlijk niet dat polarisatie de samenwerking in je organisatie verstoort. De eerste stap is het herkennen en erkennen waar spanningen spelen.

Let op signalen zoals:

- teams die elkaar uit de weg gaan of zich afzetten tegen andere afdelingen
- medewerkers die zich niet meer uitspreken, terwijl gepolariseerde standpunten juist domineren
- gevoelige thema's die bewust worden vermeden

Richt je daarbij niet alleen op de uitersten die zich het luidst laten horen. In de meeste organisaties vormt het 'redelijke midden' de grootste groep medewerkers. Juist daar ligt je kans: door het midden actief te betrekken, kun je bruggen slaan en een gedeeld wij-gevoel versterken.

Zorg dat jouw leiderschap verbindt – formeel én informeel. Hoe je dat aanpakt, lees je in het volgende deel van deze paper.

'polarisatie ontstaat niet alleen door wat er feitelijk gebeurt, maar vooral door wat mensen ervaren.'





de visie van verbindend werkgeverschap: van 'zij' naar 'wij'.

Verbindend werkgeverschap is geen modewoord of extra taak, maar een strategische vorm van leidinggeven die zorgt dat je medewerkers zich onderdeel voelen van een groter geheel. En dat is belangrijk, want mensen werken niet alleen voor een functie of salaris - ze willen ergens bij horen, ertoe doen, betekenis hebben.

de kracht van sociale identiteit

De sociale identiteitstheorie (SIT) is een psychologische theorie die laat zien dat mensen zich sterk identificeren met de sociale groepen waar zij deel van uitmaken. Die groepsbinding kan tot uitsluiting leiden, maar ook bijdragen aan een gevoel van gemeenschap en saamhorigheid. Als werkgever kun je dit inzicht positief inzetten door actief te bouwen aan een gedeelde identiteit binnen je organisatie - een 'wij' dat verder gaat dan team, functie of achtergrond, en dat medewerkers verbindt rond gezamenlijke waarden en doelen.

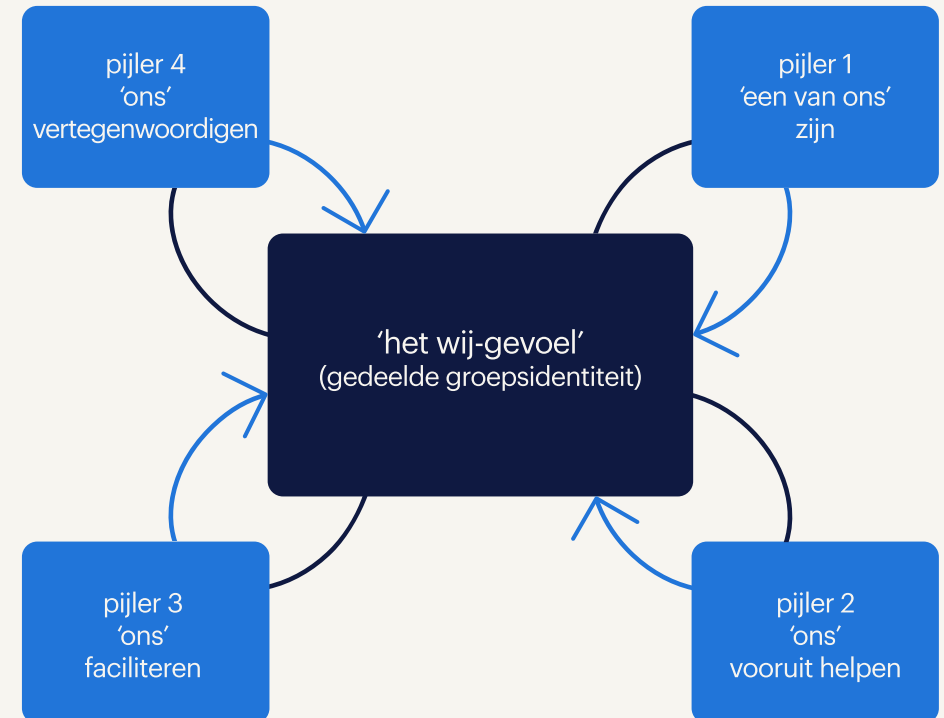
Tijdens de rondetafelsessies gaven veel werkgevers aan dat ze dit als belangrijk en urgent ervaren. Tegelijk klonk er ook een behoefte aan richting: hoe maak je een gedeelde identiteit concreet en voelbaar in de dagelijkse praktijk?

Verbindend werkgeverschap biedt daarvoor een bruikbaar vertrekpunt. Het is geen kant-en-klare oplossing, maar wel een kader dat je helpt om de eerste stappen te zetten. Realistische stappen, waarmee je als werkgever kunt werken aan meer vertrouwen, verbondenheid en samenwerking – passend bij jouw organisatie en context.

de praktische stappen van verbindend werkgeverschap

Verbindend werkgeverschap draait om vier concrete pijlers die je als werkgever direct in praktijk kunt brengen. Bij elke pijler delen we de inzichten van werkgevers uit onze rondetafels over wat in de praktijk werkt.

de 4 pijlers van verbindend werkgeverschap



bron: Steffens et al. 2014 - Leadership as social identity management



pijler 1: 'een van ons' zijn

De basis van verbindend werkgeverschap is dat je als leider herkenbaar en geloofwaardig bent. Niet boven of buiten de groep staat, maar er middenin. Mensen voelen zich pas echt verbonden met de organisatie als ze zich kunnen herkennen in de persoon die aan het roer staat.

Als werkgever of leidinggevende ben jij het voorbeeld. In gedrag, in communicatie en in keuzes laat je zien waar 'wij' voor staan - oprecht, niet perfect. Mensen volgen geen functietitel, maar iemand in wie ze zichzelf herkennen.

leiderschap dat verbindt

Laat als leidinggevende zien dat je de waarden van de organisatie belichaamt - wat wij belangrijk vinden, en waar wij voor staan. Maak zichtbaar hoe die waarden terugkomen in keuzes, gedrag en de manier van samenwerken. Niet perfect, wel oprecht. Echte verbinding ontstaat niet uit macht, maar uit herkenning, gedeelde overtuigingen en vertrouwen.

Maar let op: niet alleen formele leiders verbinden. Tijdens de rondetafelsessies benadrukten werkgevers hoe belangrijk collega's met natuurlijk gezag zijn - die vertrouwen we, die volgen we. Geef hen een rol in het versterken van cultuur en samenwerking.

focus op het redelijke midden

In veel organisaties zijn het de uitersten die het hardst klinken: de uitgesproken meningen, de scherpe tegenstellingen. Maar de echte kracht zit vaak in het midden - de grote groep medewerkers die graag wil verbinden, maar zich niet altijd uitspreekt.

Deze stille meerderheid is cruciaal voor een gezonde organisatiecultuur. Stimuleer hun stem. Geef ruimte aan mensen die genuanceerd denken, zich inzetten voor verbinding en anderen bij elkaar kunnen brengen. Juist zij kunnen het 'wij-gevoel' dragen en versterken. Dat vraagt om zichtbaar, herkenbaar leiderschap.

'goed voorbeeld doet goed volgen - maar alleen als mensen zich herkennen in degene die het voorbeeld geeft.'

pijler 2 - 'ons' vooruit helpen

Verbinding groeit als mensen een gezamenlijk doel delen. Door als werkgever duidelijk te maken waar je als organisatie naartoe werkt en iedereen de kans te geven om daaraan bij te dragen, betrek je je medewerkers bij het bepalen van de beste weg naar het gedeelde doel.

creëer gedeelde doelen

Zorg dat medewerkers zich niet alleen verantwoordelijk voelen voor hun eigen werk, maar ook voor het succes van het grotere geheel. Benoem de gezamenlijke ambitie en laat zien hoe verschillende teams, functies en afdelingen daaraan bijdragen.

Doorbreek het denken in 'mijn afdeling', 'mijn taak', 'mijn KPI's'. Werk met thema's of projecten die afdelingsgrenzen overstijgen en waarbij verschillende perspectieven samenkomen. Juist daar ontstaat verbinding, eigenaarschap en gezamenlijke trots.

'verbinding ontstaat als mensen samen richting kiezen - niet als ze alleen richting krijgen.'

stimuleer eigenaarschap

Mensen voelen zich het meest verbonden met wat ze zélf hebben meegemaakt of vormgegeven. Betrek medewerkers bij het bepalen van doelen, aanpak en werkwijze. Geef ruimte voor initiatief en moedig samenwerking aan over afdelingen, generaties en functieniveaus heen.

leiderschap dat het goede voorbeeld geeft

Tijdens de rondetafelsessies benadrukten werkgevers dat verbindend leiderschap niet soft is maar juist duidelijk en verbindend. Leiders laten met hun voorbeeldgedrag zien:

- hoe je respectvol omgaat met meningsverschillen
- dat ze open staan voor feedback en andere perspectieven
- dat ze kwetsbaar durven te zijn en het ook eerlijk toegeven als ze het niet weten
- hoe ze duidelijke grenzen stellen aan gedrag dat de samenwerking ondermijnt

Deze vormen van voorbeeldgedrag worden nog weinig toegepast, terwijl medewerkers er juist behoefte aan hebben. Door hier actief op in te zetten, kun je als werkgever veel winst boeken in het creëren van vertrouwen en verbondenheid.





pijler 3 - 'ons' faciliteren

Verbondenheid ontstaat als mensen elkaar ontmoeten, samenwerken en leren. Jij als werkgever faciliteert dat – via goede structuren voor overleg en samenwerking en processen die ruimte geven en verbinding versterken.

maak samenwerking mogelijk

Creëer structuren en ritmes waarin mensen elkaar ontmoeten en versterken. Denk aan:

- interdisciplinaire projectteams
- vaste overlegmomenten tussen afdelingen
- workshops rond gedeelde thema's
- gedeelde platforms voor kennisuitwisseling

Zorg ervoor dat mensen niet alleen kúnnen samenwerken, maar ook snappen waarom het belangrijk is - en hoe hun bijdrage daarin telt.

zet in op mentoring en kruisbestuiving

Laat medewerkers van elkaar leren. Zet ervaren krachten in als mentor, stimuleer samenwerking tussen generaties en geef ruimte aan kennisdeling over team- of functiemuren heen. Zo voorkom je eilandvorming en bouw je aan een collectief geheugen en netwerk.

borg verbinding in je organisatie

Tijdens de rondetafelgesprekken benadrukten werkgevers dat goede intenties niet genoeg zijn. Verbinding moet een plek krijgen in het formele systeem:

- leg het vast in beleid, processen en communicatie
- koppel het aan bestaande thema's zoals inclusie, veiligheid of leiderschap
- maak 'samen' zichtbaar en tastbaar, bijvoorbeeld via gezamenlijke vieringen, feedbacksessies of interne netwerken

'je kunt geen 'wij' bouwen zonder ruimte, structuur en steun voor 'samen'.'

Zorg voor transparante communicatiekanalen, check regelmatig hoe het staat met samenwerking en vertrouwen, en stuur bij waar nodig. Alleen dan wordt verbinden geen extra taak, maar een vanzelfsprekend onderdeel van het werk.

Uit REBR 2025 blijkt:

- medewerkers hebben vooral baat bij regelmatige feedback (39%), betrokkenheid bij cultuurontwikkeling (38%) en duidelijke gedragsrichtlijnen (32%)
- en ook vaak genoemd als effectieve acties worden:

22%

het aanstellen van vertrouwenspersonen

15%

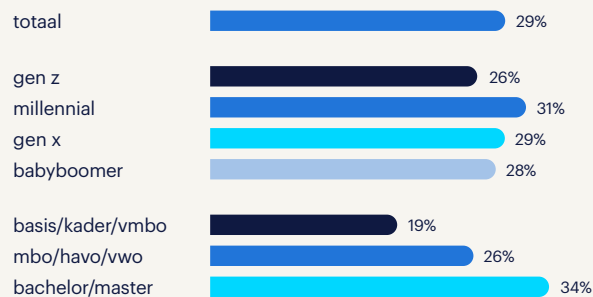
het aanbieden van trainingen en workshops

top 3 acties die medewerkers effectief vinden

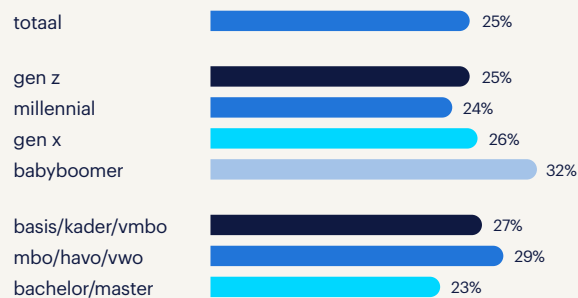
1. regelmatige feedback en check-ins met medewerkers



2. medewerkers een rol geven in beleid om een positieve en samenhangende bedrijfscultuur te creëren



3. duidelijke gedragsrichtlijnen opstellen



bron: Randstad Employer Brand Research 2025





pijler 4 - 'ons' vertegenwoordigen

Verbinding blijft niet vanzelf in stand, die moet je voeden, vieren en zichtbaar maken. Laat waarden leven - in verhalen, rituelen, gedrag en door momenten waarop mensen samen iets meemaken.

Als werkgever ben je niet alleen bouwer van een gedeelde identiteit, maar ook de drager ervan. Medewerkers voelen zich pas echt onderdeel van het grotere geheel als ze de gezamenlijke waarden die bij die gedeelde identiteit horen niet alleen te horen krijgen, maar ook terugzien in gedrag, rituelen en communicatie.

maak waarden tastbaar

Laat je missie en cultuur niet in de lade verdwijnen. Zorg dat medewerkers dagelijks ervaren waar jullie als organisatie voor staan. Niet alleen via interne campagnes of beleid, maar vooral in de manier waarop er wordt samengewerkt, overlegd en erkenning wordt gegeven.

Gebruik symboliek, verhalen, rituelen en gezamenlijke momenten om de 'wij'-identiteit tot leven te brengen:

- benoem en vier samenwerking over afdelingen en functiegroepen heen
- deel successen van en tussen teams, niet alleen individueel maar juist als collectief
- betrek medewerkers als ambassadeurs van jullie gezamenlijke verhaal – denk aan teamleiders, afdelingshoofden of andere collega's met natuurlijk overwicht, die breed vertrouwen genieten en geen directe (machts)belangen vertegenwoordigen

versterk herkenning door vertegenwoordiging

Tijdens de rondetafelsessies deelden werkgevers het belang van herkenbare en diverse vertegenwoordiging. Niet elk verhaal hoeft van bovenaf te komen. Medewerkers luisteren beter naar collega's in wie ze zichzelf herkennen - mensen die hun taal spreken, hun werk begrijpen en hun zorgen delen. Zorg dus dat je gedeelde waarden worden uitgedragen door mensen uit alle lagen van de organisatie.

'wat je over verbinding zegt, telt pas echt als mensen het ook voelen, zien en herkennen.'

laat het zien: intern én extern

Verbindend werkgeverschap eindigt niet aan de voordeur. De manier waarop je als organisatie omgaat met verschillen, samenwerking en verbondenheid is ook zichtbaar voor kandidaten, klanten en partners. Een sterke interne identiteit versterkt je employer brand.

Volgens REBR 2025 voelen medewerkers zich meer verbonden met organisaties die duidelijke waarden uitdragen en successen collectief vieren. Dat versterkt de gedeelde identiteit en vermindert het wij/zij-denken.

waarom actie nú belangrijk is

Maar liefst 34% van de werknemers geeft aan dat conflicten op de werkvloer hun productiviteit beperken. Dat is een duidelijk signaal dat de impact van polarisatie groot is en verstrekkende gevolgen heeft. Spanningen tasten het vertrouwen aan, gesprekken worden vermeden, teams vallen uiteen in subgroepen en de samenwerking blokkeert.

Die trend wordt sterker. Vooral jongere generaties - met name Gen Z - ervaren vaker spanningen. Zij vormen nu al een kwart van de beroepsbevolking, en binnen enkele jaren zelfs een derde. Hun gevoel van onveiligheid, ongelijkheid of uitsluiting bepaalt steeds meer het werkklimaat in jouw organisatie.

Daar komt bij: conflicten treffen niet alleen direct betrokkenen, maar ook hun collega's. Dat leidt tot stress, burn-out en uitval – met langdurige gevolgen voor productiviteit én welzijn. Polarisation ondermijnt bovendien het vertrouwen in leiderschap en vergroot de kans op uitstroom, wat op termijn tot hogere wervings- en inwerkkosten leidt.

Daarom is nú investeren in verbindend werkgeverschap cruciaal. Polarisation groeit langzaam, maar veroorzaakt snel schade. Hoe langer je wacht, hoe lastiger het wordt om vertrouwen te herstellen.

En laten we eerlijk zijn: een open, veilige en inclusieve organisatiecultuur maakt je aantrekkelijk als werkgever. Niet alleen voor Gen Z, maar voor iedereen die wil bijdragen aan een groter geheel. In deze arbeidsmarkt is dat geen luxe, maar noodzaak.

'van 'zij' naar 'wij' begint met jou.'

aan de slag met verbindend werkgeverschap.

Wil je concreet aan de slag met het versterken van verbinding binnen jouw organisatie? Naast deze whitepaper hebben we een praktische toolkit ontwikkeld die je helpt om verbindend werkgeverschap vorm te geven - afgestemd op jouw dagelijkse praktijk.

De toolkit bevat herkenbare werksituaties, voorbeelden uit andere organisaties én een stapsgewijze aanpak per scenario. Denk aan:

- hoe ga je om met polariserende discussies in een teamoverleg?
- wat doe je als generatieverschillen leiden tot wij/zij-denken?
- hoe doorbreek je stilzwijgend conflict tussen afdelingen of functies?
- welke interventies helpen als samenwerking vastloopt?
- hoe creëer je een cultuur waarin verschillen niet botsen, maar elkaar versterken?

Deze toolkit is speciaal ontwikkeld voor leidinggevenden, HR-teams en iedereen die verbinding op de werkvloer wil bevorderen.

Vraag de toolkit aan bij je Randstad-contactpersoon of download 'm via onze website.



het randstad employer brand research 2025.

Het Randstad Employer Brand Research onderzocht wereldwijd – in 34 landen – de aantrekkelijkheid van bedrijven. Wereldwijd zijn er ruim 170.000 respondenten bevroegd en zijn 6.400 organisaties meegenomen in het onderzoek. Het onderzoek geeft een overzicht van bedrijven, sectoren en kenmerken die in trek zijn en waarom. Centraal staat het employer brand: het werkgeversmerk. De inzichten uit het onderzoek bieden organisaties aanknopingspunten om zich in de huidige complexe wereld van werk te onderscheiden als een aantrekkelijk en modern werkgever.

waarom employer branding zo belangrijk is.

Employer branding gaat over hoe je als werkgever wordt gezien én ervaren – jouw merk als werkgever. En dat is nou precies wat het verschil kan maken in de concurrentiestrijd om talent op deze krappe arbeidsmarkt.

Een sterk employer brand helpt je niet alleen om nieuw personeel aan te trekken, maar is minstens zo belangrijk om de mensen die al bij je werken te behouden. Medewerkers die trots zijn op hun werkgever blijven langer, zijn meer betrokken en dragen actief bij aan het succes van de organisatie.

Zie het zo: als potentiële en huidige medewerkers jou als een fijne, betrouwbare en inspirerende werkgever zien, dan heb je een voorsprong op je concurrenten die goud waard is. Zeker in een tijd waarin mensen sneller switchen van baan en steeds kritischer kiezen voor een werkgever die bij hen past.

Oftewel: investeren in je employer brand is investeren in de toekomst van je organisatie.



34 landen onderzocht: samen goed voor meer dan 75% van de wereldeconomie.

onderzochte landen

Argentinië	Canada	Duitsland	Hongarije	Luxemburg	Nieuw-Zeeland	Portugal	Uruguay
Australië	Chili	Frankrijk	India	Maleisië	Noorwegen	Roemenië	Verenigd Koninkrijk
België	China	Griekenland	Italië	Mexico	Oostenrijk	Singapore	Verenigde Staten
Brazilië	Denemarken	Hongkong SAR	Japan	Nederland	Polen	Spanje	Zweden
						Tsjechië	Zwitserland



wereldwijd

- ruim 170.000 respondenten
- 6.400 bedrijven onderzocht

nederland

- 13.140 respondenten

veldwerk

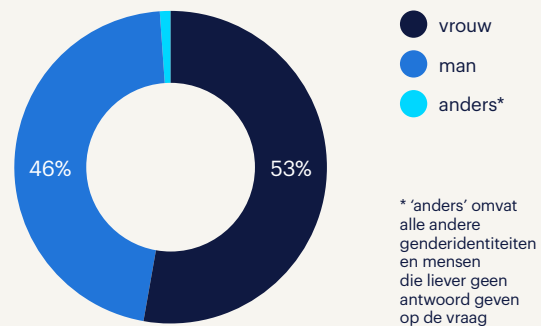
- online interviews, 14 minuten
- januari 2025

steekproef

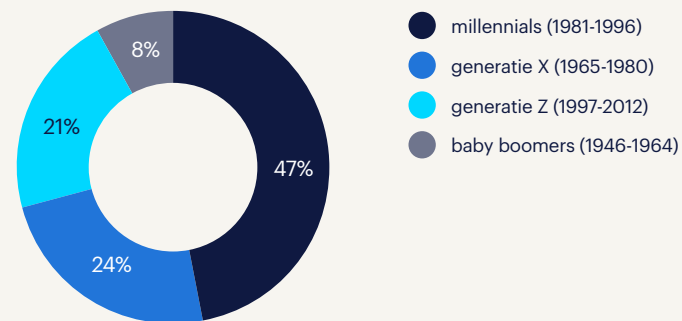
- leeftijd 18 jaar tot pensioenleeftijd
- representatief op geslacht
- oververtegenwoordiging 25- tot 44-jarigen
- samengesteld uit studenten, werknemers en werkzoekenden

samenstelling van de steekproef.

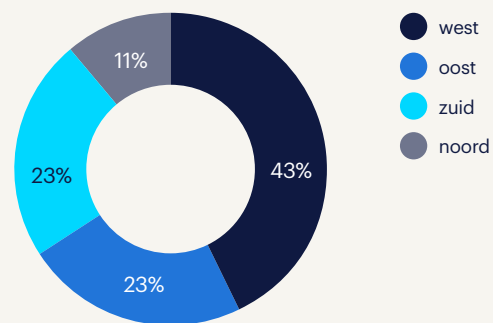
geslacht



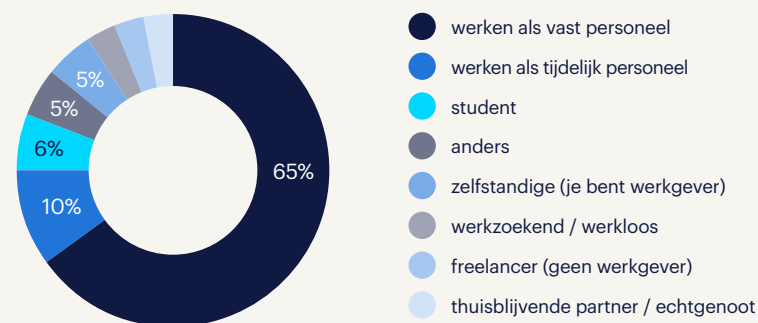
leeftijd



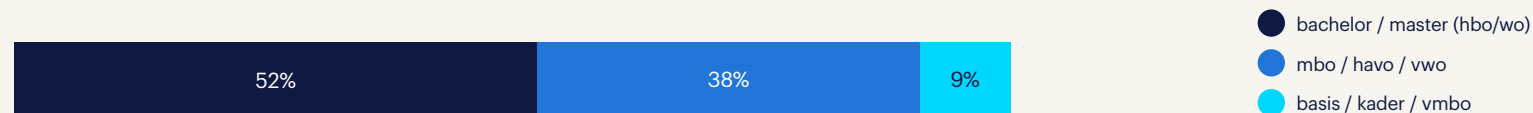
regio



werksituatie



onderwijs



EVP-drivers

bouwen aan een goede employee value proposition (EVP)

Een aantrekkelijk werkgeversmerk staat of valt met een heldere employee value proposition (EVP). Wat bied jij (toekomstige) medewerkers waardoor zij bewust voor jouw organisatie kiezen – en niet voor een andere?

Een sterke EVP draait om meer dan alleen een goed salaris en aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden. Boeiend werk, kansen voor persoonlijke en professionele groei, toekomstperspectief en een fijne werksfeer wegen minstens zo zwaar mee in de keuze die mensen maken voor de organisatie waar zij hun tijd, energie en talent in willen investeren.

EVP-drivers

EVP-drivers zijn de bouwstenen waarmee je de employee value proposition samenstelt die het best past bij het type medewerker dat je wilt aantrekken en vasthouden.

EVP-drivers



aantrekkelijk salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden



interessant werk/ boeiende functie-inhoud



baanzekerheid



loopbaanontwikkeling



biedt medewerkers gelijke kansen (ongeacht leeftijd, geslacht, etniciteit etc.)



kwalitatief goede producten en diensten



financiële stabiliteit



mogelijkheid om op afstand te werken



geeft terug aan de samenleving



nieuwste technologieën



goede training



prettige werksfeer



goede werk-privébalans



sterk management



is fysiek gunstig gelegen



zeer goede reputatie

profiel van de ideale werkgever

1. aantrekkelijk salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden
2. goede werk-privébalans
3. prettige werksfeer
4. interessant werk/ boeiende functie-inhoud
5. baanzekerheid
6. financiële stabiliteit
7. is fysiek gunstig gelegen
8. loopbaanontwikkeling
9. biedt medewerkers gelijke kansen
10. mogelijkheid om op afstand te werken
11. goede training

waardering van de huidige werkgever

1. baanzekerheid
2. interessant werk/ boeiende functie-inhoud
3. biedt medewerkers gelijke kansen
4. is fysiek gunstig gelegen
5. financiële stabiliteit
6. prettige werksfeer
7. is fysiek gunstig gelegen
8. aantrekkelijk salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden
9. zeer goede reputatie
10. loopbaanontwikkeling
11. geeft terug aan de samenleving

bron: Randstad Employer Brand Research 2025



wat werknemers belangrijk vinden

Wat maakt een werkgever aantrekkelijk? Voor Nederlandse werkenden is het antwoord al jaren duidelijk. In de top 5 van belangrijkste drijfveren bij het kiezen van een werkgever staan steevast: een aantrekkelijk salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden, een goede werk-privébalans, een prettige werksfeer, interessante functie-inhoud en baanzekerheid op lange termijn.

verwachting versus ervaring

Als we kijken naar hoe werknemers de prestaties van hun huidige werkgever beoordelen, zien we een aantal duidelijke verschillen. Vooral op het gebied van beloning blijken werkgevers achter te blijven: salaris is al jaren de belangrijkste drijfveer, maar staat slechts op plek 8 als het gaat om tevredenheid. Ook bij de werk-privébalans – nummer 2 op het wensenlijstje – blijkt de praktijk regelmatig tegen te vallen.

grootste kloof in salaris

De afstand tussen wat werknemers verwachten en wat ze krijgen, is het grootst bij het thema 'salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden'. In een tijd van inflatie en stijgende kosten is dat niet verrassend. Tegelijkertijd is dit juist een thema waar verbetering vaak tijd en middelen vraagt – en dus niet altijd snel op te lossen is.

positieve signalen

Gelukkig zijn er ook gebieden waarop werkgevers juist goed scoren. Zo vindt maar liefst 76% van de werkenden dat hun baan voldoende zekerheid biedt. Ook op het vlak van interessante functie-inhoud en betrokkenheid worden veel organisaties positief beoordeeld. Juist deze immateriële factoren kunnen het verschil maken voor medewerkers – en daarmee ook voor je employer brand.

verschillen tussen doelgroepen

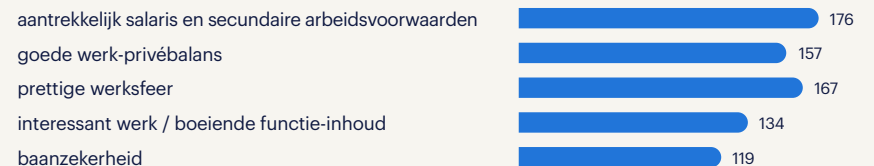
Wat verder opvalt: vrouwen zijn over het algemeen kritischer dan mannen – vooral als het gaat om maatschappelijke betrokkenheid van de werkgever en de financiële stabiliteit van het bedrijf. Hoger opgeleiden zijn juist vaker positief, over vrijwel alle aspecten van hun werk en werkgever.

wat potentiële werknemers willen: top 5 EVP-drivers

2025



2024



2023



hoe je de bovenstaande geïndexeerde scores leest:

150: de driver wordt 50% vaker als belangrijk gezien dan de gemiddelde driver

75: de driver wordt 25% minder vaak als belangrijk gezien dan de gemiddelde driver

bron: Randstad Employer Brand Research 2025

van inzichten naar actie.

Als werkgever kun je niet overal tegelijk in uitblinken. Maar met gerichte keuzes kun je wel het verschil maken. Dit zijn de belangrijkste aanbevelingen uit REBR 2025:

- overbrug de kloof met immateriële voordelen: verbeter de werk-privébalans en investeer in een positieve werksfeer. Dat zijn factoren die weinig kosten, maar veel opleveren in tevredenheid én behoud van medewerkers
- ontwikkel retentiestrategieën op maat

Gebruik data om beter te begrijpen wat jouw mensen nodig hebben. Houd rekening met verschillen tussen generaties, functieniveaus en regio's. Wat voor de één een dealbreaker is, kan voor de ander bijzaak zijn.

Laat zien dat je luistert naar wat jouw mensen belangrijk vinden en toon aan dat je daar ook iets mee doet. Zo bouw je niet alleen aan vertrouwen en betrokkenheid, maar ook aan een sterker en aantrekkelijker werkgeversmerk.



motivatie: van waardering naar werkplezier

Motivatie op de werkvloer staat onder druk. Maar liefst een op de vier werkenden voelt zich minder gemotiveerd of betrokken dan een jaar geleden. Slechts 35% ervaart juist méér motivatie. Vooral Gen Z toont zich positiever: 47% van hen voelt zich sterker verbonden met hun werk.

wat motiveert werknemers?

De top 3 van motiverende factoren onderstreept het belang van de menselijke maat:

1. voldoende erkenning en waardering (39%)
2. gevoel van steun vanuit manager of team (35%)
3. sterke werk-privébalans (29%)

Werkgevers die hierin investeren, creëren een stevige basis voor motivatie. Het goede nieuws: dit zijn aspecten waar jij als werkgever direct invloed op hebt.

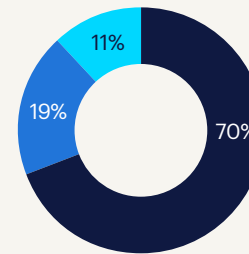
en wat demotiveert?

Aan de andere kant geven werknemers aan minder gemotiveerd te raken door:

1. gebrek aan interesse in het werk (35%)
2. zich niet gewaardeerd of gesteund voelen door leidinggevende (30%)
3. te hoge werkdruk (30%)

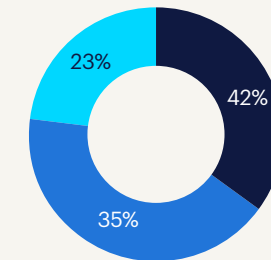
Deze inzichten laten zien: motivatie is niet puur een kwestie van beloning of ambitie. Het zit in dagelijkse ervaringen, erkenning en werkplezier.

gemotiveerd & betrokken



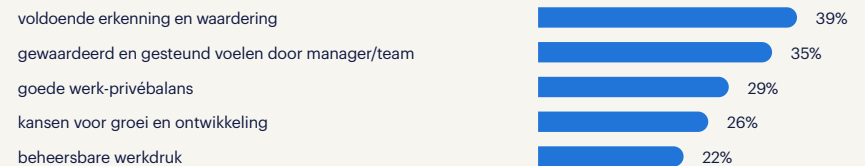
- gemotiveerd / betrokken
- neutraal
- niet gemotiveerd / niet betrokken

vergeleken met een jaar geleden



- hetzelfde als vorig jaar
- meer gemotiveerd / betrokken dan vorig jaar
- minder gemotiveerd / betrokken dan vorig jaar

wat motiveert werknemers?



wat demotiveert werknemers?



bron: Randstad Employer Brand Research 2025

jongeren in beweging: switchgedrag op de arbeidsmarkt

Het switchgedrag op de Nederlandse arbeidsmarkt is gestabiliseerd. In de tweede helft van 2024 wisselde 12% van de werkenden van baan en 16% verwacht dat binnenkort te doen. Daarmee keren we terug naar het niveau van 2020.

Gen Z'ers zijn het meest geneigd om van baan te wisselen en zetten die stap ook daadwerkelijk het vaakst. Tegelijkertijd staan ze – meer dan andere generaties – open voor nieuwe functies binnen hun huidige organisatie. Door perspectief en doorgroeimogelijkheden te bieden binnen je organisatie, kun je hun talent behouden.

Uit REBR 2025 blijkt:

12%

van de werknemers is in de afgelopen 6 maanden van werkgever veranderd; bij Gen Z'ers is dit 27%.

16%

van de werknemers is van plan in de komende 6 maanden van baan te veranderen; bij Gen Z'ers is dit 29%.

88%

is bij dezelfde organisatie gebleven; bij Gen Z'ers is dit 73%.



waarom stappen werknemers over?

De drie belangrijkste drijfveren voor een baanwissel zijn:

- **gebrek aan uitdaging:** werknemers geven aan dat ze hun vaardigheden onvoldoende kunnen inzetten of zich vervelen in hun huidige rol
- **werk-privébalans:** de wens om het leven buiten het werk beter in te richten blijft een grote motivatie
- **een aantrekkelijk aanbod:** vooral Gen X'ers en hoogopgeleide mannen zijn gevoelig voor externe kansen

betrokkenheid onder druk?

Niet iedereen zit op z'n plek. Hoewel een groot deel van de medewerkers zich betrokken of zelfs meer betrokken voelt dan voorheen, laat een ander deel juist een daling in engagement zien. Jongeren en zzp'ers rapporteren gemiddeld een hogere betrokkenheid, terwijl oudere medewerkers en mensen in bepaalde sectoren achterblijven.

'de belangrijkste reden om te switchen is (nog altijd) het verlies van interesse in het werk.'

wat kun jij doen als werkgever?

Deze adviezen helpen je om onnodig verloop te voorkomen en betrokkenheid te versterken.

> stimuleer interne mobiliteit

- zet actief in op interne vacatures
- maak zijwaartse carrièrebewegingen bespreekbaar
- organiseer 'snuffelstages' of interne speeddates tussen afdelingen

Door te laten zien dat er binnen jouw organisatie volop kansen zijn, houd je je medewerkers nieuwsgierig en verbonden.

> sluit aan bij talent en ambities

- bied uitdagend werk dat aansluit bij de sterke punten van je medewerkers
- plan structurele ontwikkelgesprekken
- zorg voor opleidingsmogelijkheden die passen bij persoonlijke ambities

Geef mensen het gevoel dat ze ertoe doen – en dat hun werk ertoe doet.

> ondersteun een gezonde werk-privébalans

- hanteer flexibel werkbeleid als norm
- laat leidinggevenden het goede voorbeeld geven
- creëer een cultuur waarin grenzen bespreekbaar zijn.

Een goede balans is geen extraatje, maar een randvoorwaarde voor duurzame inzetbaarheid.

waarom werknemers vertrekken

De belangrijkste reden waarom medewerkers hun werkgever verlaten? Gebrek aan interesse in het werk. Als een functie onvoldoende uitdaging biedt of talent onbenut blijft, is de kans groot dat mensen hun geluk elders beproeven. Vooral vrouwen, hogeropgeleiden en millennials hechten sterk aan betekenisvol en boeiend werk.

Ook een aantrekkelijk aanbod van een andere werkgever weegt zwaar mee. Werkenden zijn gevoelig voor kansen die beter aansluiten op hun wensen – zeker in een krappe arbeidsmarkt.

Daarnaast vallen in REBR 2025 twee dingen op:

- 22% vertrekt vanwege een slechte relatie met de manager
- nog eens 22% twijfelt aan het leiderschap van de organisatie als geheel.

Deze cijfers onderstrepen het belang van goed leiderschap en betrokken management. Medewerkers stappen niet alleen over vanwege een aantrekkelijk salaris of mooie arbeidsvoorwaarden, maar ook – en misschien wel vooral – vanwege hoe ze zich voelen binnen het team en tegenover hun leidinggevende.

'motivatie ontstaat op de werkvloer, maar vertrek begint vaak in het hoofd.'

redenen om een werkgever te verlaten



bron: Randstad Employer Brand Research 2025

hoe werknemers een nieuwe baan zoeken (en vinden)

Jobboards en LinkedIn worden het meest gebruikt door werkzoekenden, maar wie écht van baan wisselt, doet dat opvallend vaak via zijn of haar persoonlijke netwerk. Connecties en aanbevelingen blijken het meest succesvol voor mensen die daadwerkelijk zijn overgestapt.

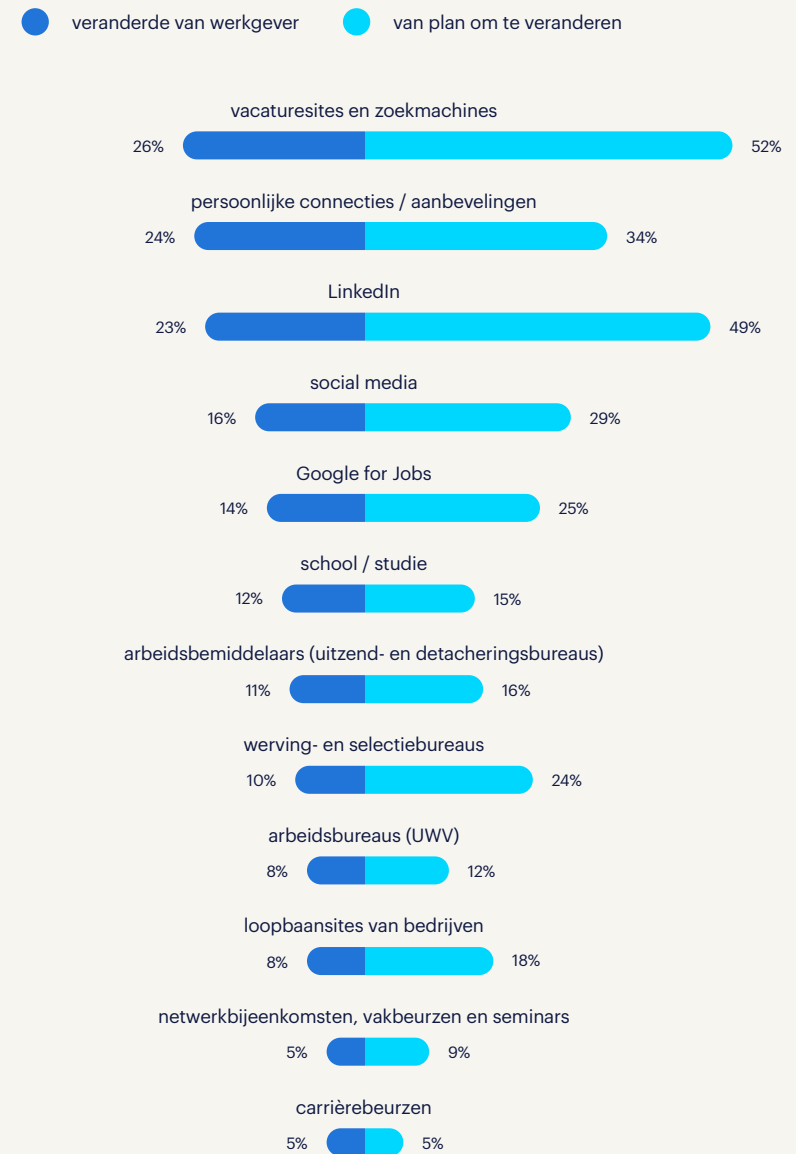
Uit REBR 2025 blijken duidelijke verschillen tussen generaties en opleidingsniveaus:

- oudere generaties gebruiken LinkedIn vaker bij hun zoektocht (gemiddeld 62%) dan jongere generaties (gemiddeld 47%)
- Gen Z zoekt opvallend vaak via Google for Jobs — 33% van hen gebruikt dit platform actief
- hogeropgeleiden gebruiken LinkedIn intensiever dan jobboards: bijna 60% zet het platform in bij hun zoektocht.

wat betekent dit voor jou als werkgever?

Zorg dat je zichtbaar bent op meerdere kanalen, maar onderschat de kracht van medewerkersnetwerken niet. Zet in op referralprogramma's, stimuleer interne ambassadeurs en benut het bereik van je team. Talent vindt jou vaak via mensen, niet alleen via platforms.

kanalen voor het vinden van een nieuwe baan



bron: Randstad Employer Brand Research 2025

het belang van omscholing

Omscholing staat hoog op de agenda van werkenden in Nederland: meer dan de helft (54%) vindt reskilling belangrijk of zelfs zeer belangrijk. Vooral GenZ'ers (63%), hoogopgeleiden (59%) en medewerkers in de zorg (61%) hechten hier veel waarde aan.

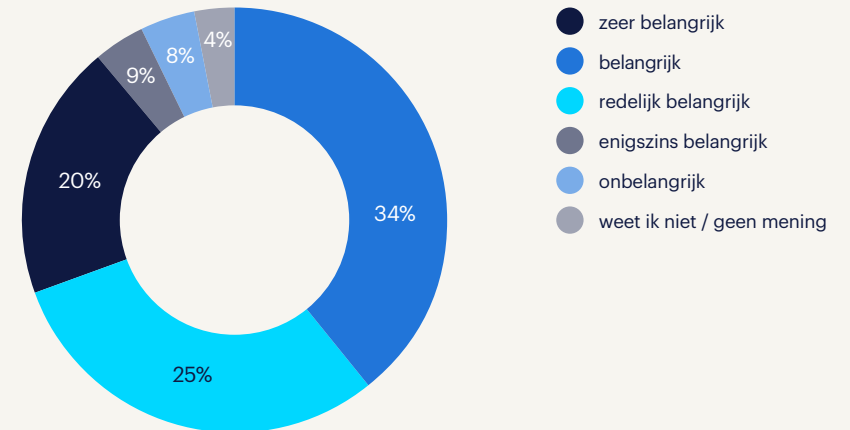
Voor deze groepen is de mogelijkheid om te leren en zich te blijven ontwikkelen geen luxe, maar een voorwaarde om zich verbonden te voelen met hun werk en werkgever.

'omscholing is geen HR-extra, maar een strategische must voor behoud van talent.'

wat kun jij doen als werkgever?

Investeer in leerpaden, microtrainingen en praktische ontwikkelmogelijkheden. Maak duidelijk wát er mogelijk is, en vooral: waarom. Zo houd je talent gemotiveerd, en voorkom je dat ze hun groei elders gaan zoeken.

belang van omscholing



uitgelicht: percentage 'zeer belangrijk' en 'belangrijk'

63%
Gen Z

59%
hbo / wo

61%
in de zorg

bron: Randstad Employer Brand Research 2025

gelijke kansen als sleutel tot betrokkenheid

Steeds meer werkenden verwachten van hun werkgever dat gelijkheid niet alleen een waarde is, maar ook voelbaar is in beleid en praktijk. Uit REBR 2025 blijkt dat dit thema nadrukkelijk leeft:

- een op de vier werkenden identificeert zich als behorend tot een minderheidsgroep. Onder deze groep ervaart 33% belemmeringen in hun loopbaanontwikkeling die zij toeschrijven aan wie ze zijn
- ter vergelijking: onder werknemers die zich níét als minderheid beschouwen, ligt dit percentage aanzienlijk lager (15%).

Met name Gen Z (die zich vaker als minderheid identificeert) geeft vaker aan tegen dit soort obstakels aan te lopen.

waardering voor uniciteit: positief, maar niet vanzelfsprekend

63% van de werkenden voelt zich gewaardeerd om zijn of haar unieke achtergrond en kwaliteiten — een stabiel percentage ten opzichte van vorig jaar.

Gelijke beloning wordt door iets meer dan de helft (52%) ervaren. Ook hier is sprake van stabiliteit, maar het laat zien dat verbetering nodig blijft.

Eerlijke toegang tot groeikansen scoort licht hoger dan vorig jaar en is vooral belangrijk voor jongere generaties en hoogopgeleiden. Toch vindt slechts 32% dat de beste kansen daadwerkelijk naar de meest verdienende medewerkers gaan.

ik ervaar bij mijn huidige werkgever beperkingen in mijn loopbaanontwikkeling die volgens mij te maken hebben met mijn identiteit/wie ik ben



welke uitspraak is volgens jou van toepassing op je huidige werkgever?



bron: Randstad Employer Brand Research 2025

'erkenning van diversiteit is belangrijk, maar pas als je mensen gelijke kansen biedt op groei en ontwikkeling ontstaat echte verbondenheid.'

wat kun jij doen als werkgever?

Deze tips helpen je om gelijkheid en gelijke kansen op de agenda te zetten en in praktijk te brengen.

> maak beleid en mogelijkheden objectief, transparant en eerlijk

Bied transparante ontwikkelpaden en objectieve selectieprocedures. Investeer in beleid dat zorgt voor eerlijke toegang tot groeikansen, ook voor minder zichtbare groepen.

> laat waardering zien in woord én daad

Waardering uitspreken is belangrijk. Maar nog belangrijker is dat je medewerkers dit ook daadwerkelijk terugzien in hun doorgroeikansen, beloning en beoordeling.

> ga het gesprek aan

Organiseer gesprekken, trainingen en dialoogmomenten waarin ruimte is voor persoonlijke ervaringen. Zo bouw je aan wederzijds begrip én een inclusieve cultuur waarin iedereen zich gehoord en gesteund voelt.



de invloed van AI op werk: kansen voor wie vooruitkijkt

Artificial Intelligence (AI) doet zijn intrede op de werkvloer - en steeds vaker. Inmiddels gebruikt vier op de tien werkenden in Nederland zo nu en dan AI-toepassingen in het dagelijkse werk en regelmatig gebruik is gestegen van 10% naar 14%. Daarmee is AI niet langer toekomstmuziek, maar realiteit.

generatie- en opleidingsverschillen

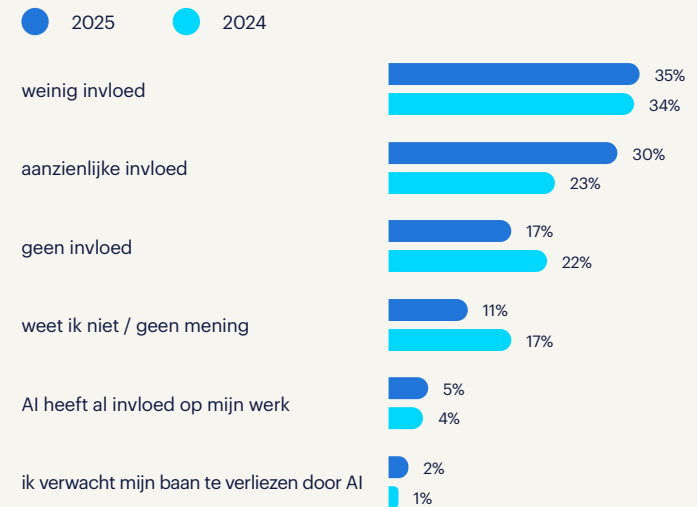
Vooraf jongere generaties en hoogopgeleiden maken gebruik van AI en verwachten dat de technologie steeds meer invloed zal hebben op hun werk. Van de werkenden die al AI gebruiken, ervaart 38% een positieve impact op het werkplezier. Bij de niet-gebruikers overheerst nog een neutrale houding (45%).

Toch is er ook terughoudendheid:

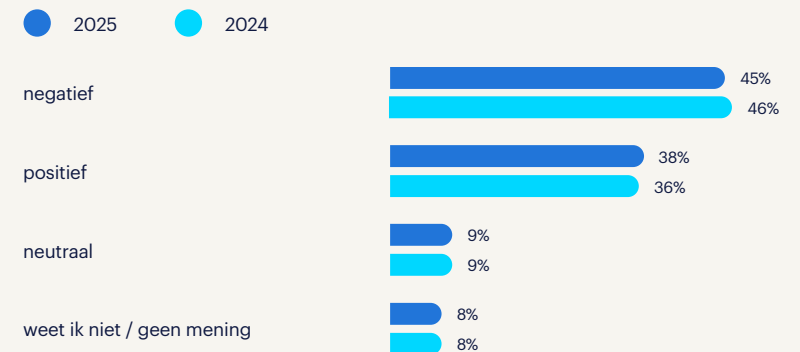
- slechts 5% geeft aan dat AI nu al impact heeft op het werk
- 2% vreest zijn baan te verliezen door AI
- de overgrote meerderheid verwacht weinig tot aanzienlijke invloed in de komende periode, wat duidt op een afwachtende houding

'AI wordt pas écht waardevol als medewerkers weten hoe ze het kunnen inzetten.'

verwachte invloed van AI op het werk



invloed van AI op werktevredenheid*



* uitsluitend gevraagd aan deelnemers die aangeven dat AI weinig tot aanzienlijke invloed heeft op hun werk

bron: Randstad Employer Brand Research 2025

wat kun jij doen als werkgever?

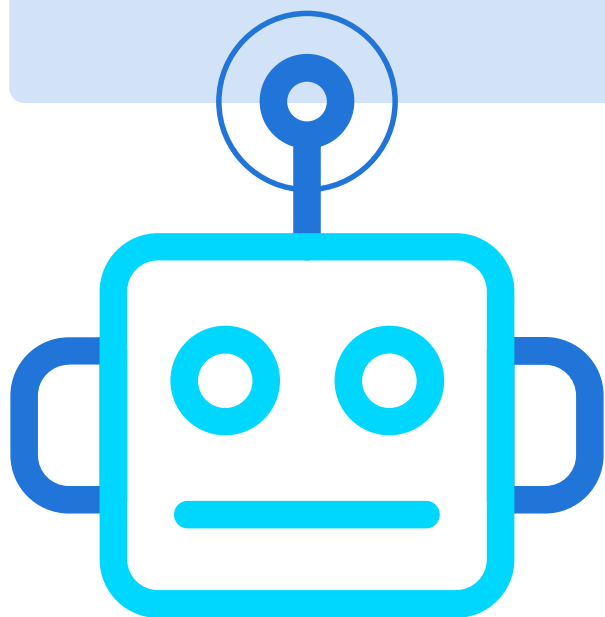
De groeiende adoptie van AI biedt kansen om medewerkers te ondersteunen, processen te verbeteren en het werkplezier te vergroten. Maar alleen als je alle medewerkers hierin meeneemt.

> informeer en activeer

Ontwikkel toegankelijke AI-trainingen waarin je de voordelen van AI inzichtelijk maakt voor medewerkers die nog twijfelen. Laat zien wat het hen oplevert.

> laat voorbeelden spreken

Deel succesverhalen van collega's of teams waarin AI heeft gezorgd voor meer werkplezier, tijdswinst of betere resultaten. Dit inspireert en verlaagt de drempel voor anderen.





de winnaars van de randstad award 2025.

De Randstad Award wordt jaarlijks uitgereikt aan de meest aantrekkelijke werkgever van Nederland, gekozen door Nederlandse werknemers.

de winnaars van de randstad award 2025.

ASML

beste werkgever private sector



v.l.n.r.: John Dreessen, Melika Ezzahiti, Lieke Schepers, Isabel Vermeulen, Marcel Los, Wouter Baljon en Ilse Jongeneelen

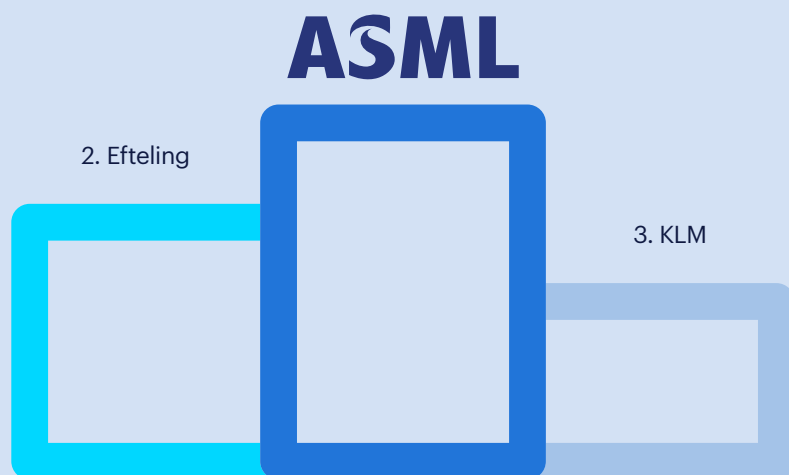
Máxima Medisch Centrum

beste werkgever publieke sector



v.l.n.r.: Carlijn de Ruijter, Madelon Graus, Lidwine Tick, Laura Voogt, Marcel Visser, Jeroen Tiel, Diana Wakker, Conny Bodeker, Ellen Sanders

top 10 beste werkgevers - private sector



4. Luchthaven Schiphol
5. Royal Haskoning DHV
6. Thales
7. Coolblue
8. Damen Shipyard
9. Mediq
10. Philips

bron: Randstad Employer Brand Research 2025

top werkgevers	1	2	3
ASML	financieel gezond	aantrekkelijk salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden	loopbaan-ontwikkeling
Efteling	financieel gezond	prettige werksfeer	aantrekkelijk salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden
KLM	aantrekkelijk salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden	loopbaan-ontwikkeling	interessant werk
Luchthaven Schiphol	loopbaan-ontwikkeling	financieel gezond	interessant werk
Royal Haskoning	financieel gezond	baanzekerheid	zeer goede reputatie

de top 5 van 2025: wat maakt private werkgevers aantrekkelijk?

De belangrijkste drijfveren in de top 5 van particuliere werkgevers laten een gevarieerd beeld zien. Toch springen een paar gemene delers eruit. Financiële gezondheid wordt het vaakst genoemd: vier van de vijf topwerkgevers worden hierop gewaardeerd. Ook loopbaanontwikkeling komt regelmatig terug. Daarnaast blijft een aantrekkelijk salaris en goede secundaire arbeidsvoorwaarden een doorslaggevende factor. Drie van de vijf werkgevers in de top scoren hier hoog op. Dat bevestigt opnieuw hoe belangrijk een concurrerende beloning is in de strijd om talent.

top werkgevers

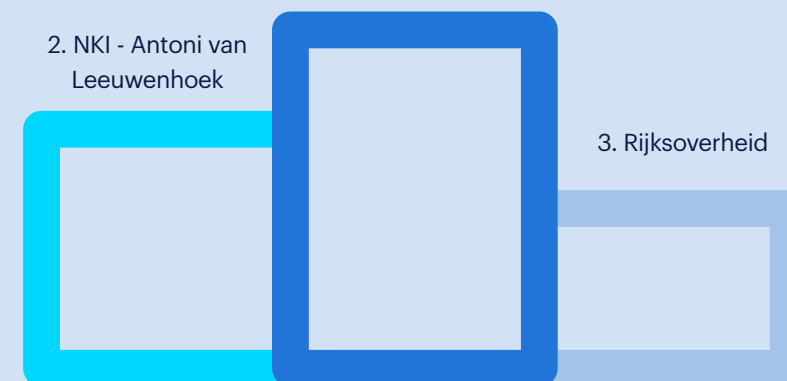
	1	2	3
Máxima Medisch Centrum	zeer goede reputatie	baanzekerheid	interessant werk
NKI - Antoni van Leeuwenhoek	zeer goede reputatie	interessant werk	baanzekerheid
Rijksoverheid	baanzekerheid	loopbaan-ontwikkeling	aantrekkelijk salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden
Erasmus MC	zeer goede reputatie	interessant werk	baanzekerheid
Erasmus Universiteit (EUR)	zeer goede reputatie	interessant werk	baanzekerheid

de top 5 van 2025: wat maakt publieke werkgevers aantrekkelijk?

De top 5 van publieke werkgevers in Nederland wordt gedragen door drie duidelijke drijfveren: goede reputatie, baanzekerheid en interessant werk. Deze factoren komen bij vrijwel alle organisaties in de top voor. Vooral goede reputatie springt eruit: vier van de vijf topwerkgevers worden hierop gewaardeerd.

Opvallend is dat aantrekkelijk salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden in de publieke sector nauwelijks een rol speelt als topdriver – in tegenstelling tot de private sector. Ook loopbaanontwikkeling wordt zelden genoemd. Dit laat zien dat medewerkers in de publieke sector vooral kiezen voor stabiliteit, inhoud en maatschappelijke relevantie.

top 10 beste werkgevers - publieke sector



4. Erasmus MC
5. Erasmus Universiteit (EUR)
6. LUMC
7. Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
8. Rijkswaterstaat
9. Openbaar Ministerie
10. UMC Utrecht

bron: Randstad Employer Brand Research 2025

hulp, advies of informatie? wij zijn er voor je.

Wil je jouw werkgeversmerk naar een hoger niveau tillen en oprechte verbindingen leggen met talent binnen én buiten je organisatie? Of wil je een cultuur van betrokkenheid en verbinding creëren? We helpen je graag.

Met onze expertise, geavanceerde data-analyse en diepgaande kennis van de arbeidsmarkt, helpen we je bij het ontwikkelen van krachtige en doelgerichte werkgeversbeloftes (EVP's).

Door te kunnen verdiepen op REBR-data naar arbeidssituatie, leeftijd, onderwijs, geografische regio, geslacht en generatie, kunnen we maatwerkpersona's en uitgebreide doelgroepanalyses bieden. Deze vormen de basis voor een effectieve en praktische aanpak van recruitment en retentie.

Daarbij stimuleren onze trainingen voor leidinggevendenden de groei van een verbindende werkgeverscultuur binnen jouw organisatie.

Benieuwd wat we voor jou kunnen betekenen? Neem contact op met je vaste contactpersoon of stuur een mail naar consultancy@randstadgroep.nl.

Ontdek meer over employer branding in ons [online kenniscentrum](#).



partner
for talent.

