

Employee Experience in Nederland 2025

Representatieve eNPS benchmark

INHOUD

- 03 De sleutel tot succes
- 04 Uitleg over de representatieve eNPS benchmark
- 05 Het belang van een hoge eNPS
- 09 De rol van leiderschap
- 12 Het effect van Werkdruk
- 17 eNPS in Nederland
- 20 eNPS per branche
- 30 Aan de slag met Employee Experience

VOORWOORD

Employee Experience

Wij presenteren met genoegen de resultaten van het Nederlandse eNPS-onderzoek naar de perceptie van werkend Nederland ten opzichte van hun werkgevers. Ook dit jaar hebben wij de werknemersbeleving, ofwel de Employee Experience, onderzocht en de belangrijkste uitkomsten samengevat in dit rapport. Dit stelt organisaties in staat om de tevredenheid van hun werknemers te vergelijken met het gemiddelde in Nederland en/of binnen hun branche.

In een krappe arbeidsmarkt, waar het vinden en binden van de juiste mensen steeds moeilijker wordt, is een goede Employee Experience van cruciaal belang. Door te investeren in de beleving van je werknemers, kan jouw organisatie haar ambities waarmaken. Werknemers vormen immers de sleutel tot succes!

Uit dit onderzoek blijkt weer dat een goede Employee Experience inderdaad het verschil maakt. Zo zien we bijvoorbeeld dat 80% van de Promotors bij hun huidige werkgever wil blijven, terwijl slechts 49% van de Criticasters dit overweegt. Tevens is er een groot verschil in de mate van bevlogenheid en levensgeluk tussen Promotors en Criticasters.

Wij hopen dat dit rapport jouw organisatie helpt om de Employee Experience te verbeteren. Door te luisteren naar de feedback van je werknemers en hierop te sturen, kan je als werkgever het verschil maken en bijdragen aan het succes.

Gido van Puijenbroek
Managing Partner | Highberg



De sleutel tot succes

Via de Employer Net Promoter Score (eNPS) meten we de mate waarin werknemers hun organisatie als werkgever aanbevelen. Dit zegt ook veel over hun loyaliteit én hun motivatie. Niet voor niets gebruiken steeds meer organisaties deze methode als graadmeter voor hun Employee Experience.

Medewerkers die het eerste contact met klanten hebben. Tevreden en gemotiveerde medewerkers maken het verschil in de klantbeleving, wat leidt tot hogere klanttevredenheid en loyaliteit.

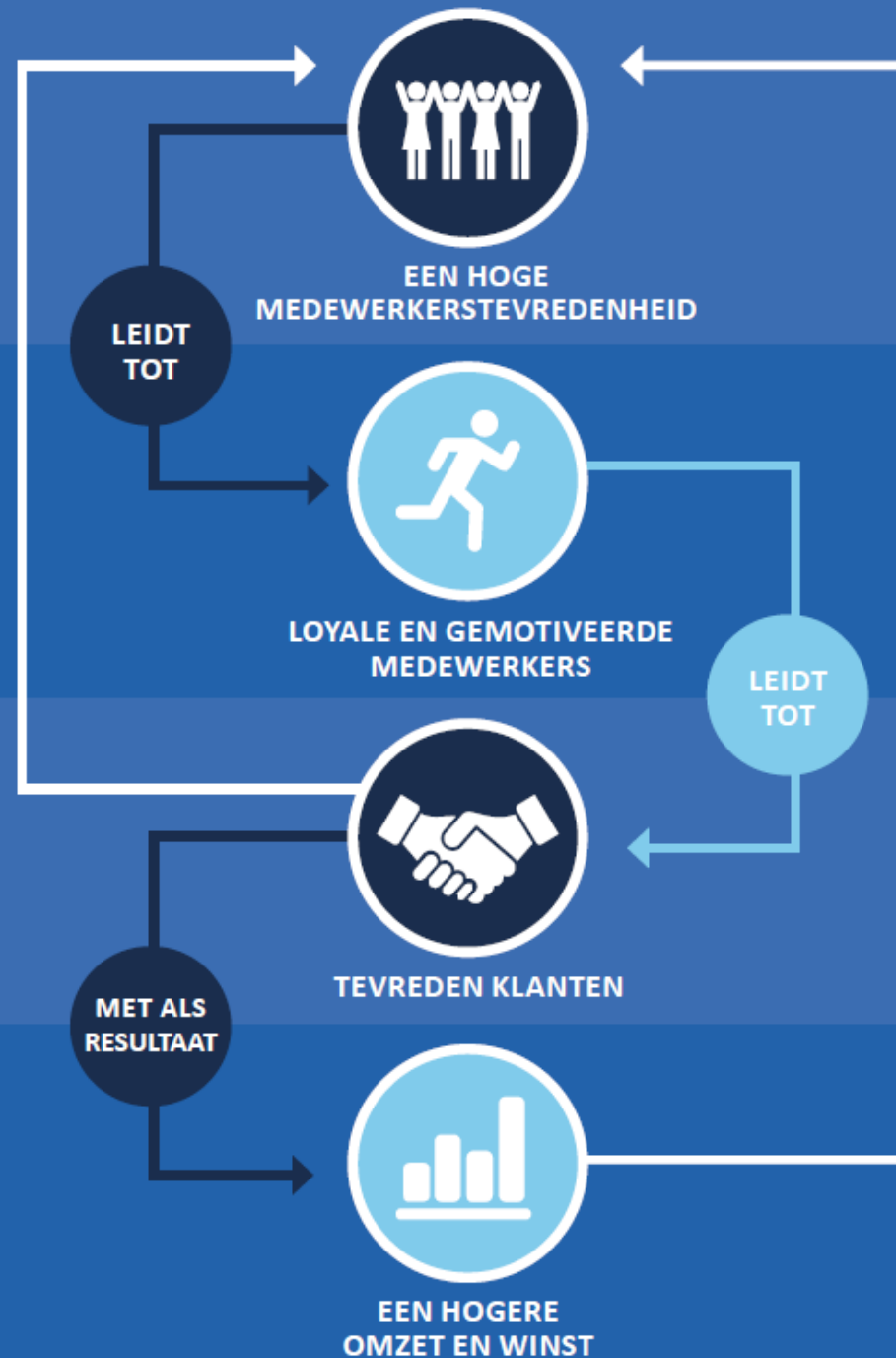
De voordelen van tevreden medewerkers reiken verder dan klantcontact. Loyale medewerkers zijn productiever, nemen meer verantwoordelijkheid en verbeteren de algehele kwaliteit van de dienstverlening. Dit zorgt voor een positieve cyclus: blijde medewerkers creëren tevreden klanten, wat het succes van de organisatie vergroot.

Tevreden medewerkers kunnen beter samenwerken, omarmen innovaties en dragen actief bij aan de organisatiedoelen.

Dit maakt de organisatie sterker en stelt medewerkers in staat om optimaal te presteren.

Een optimale Employee Journey is daarom cruciaal voor langdurig succes. Medewerkers die zich ondersteund en gewaardeerd voelen, zijn loyaler en maken de organisatie aantrekkelijker voor nieuw talent. Dit is essentieel voor het realiseren van de ambities van de organisatie in een competitieve arbeidsmarkt.

Investeren in de Employee Experience versterkt zowel klantrelaties als de productiviteit van de organisatie. Het creëert een omgeving waarin medewerkers zich verbonden voelen, wat leidt tot duurzame groei en succes op de lange termijn.



eNPS benchmark

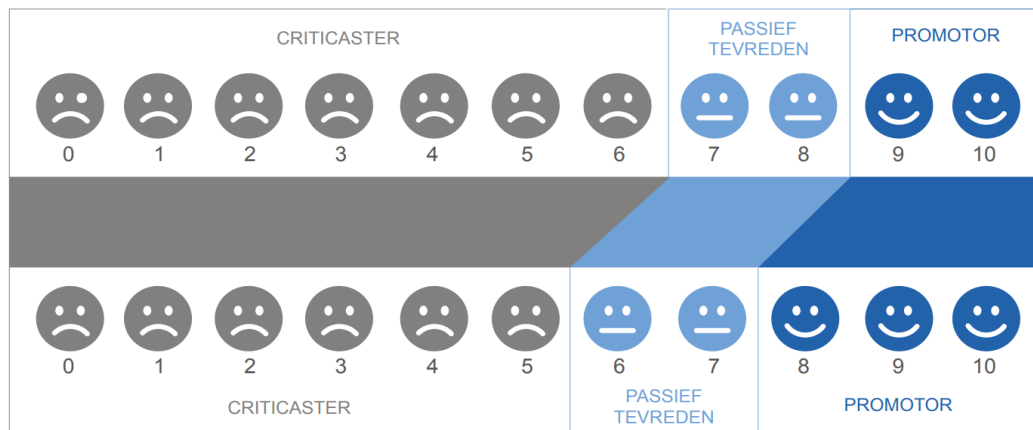
Sinds 2014 onderzoekt Highberg jaarlijks de eNPS in Nederland. Aan het onderzoek nemen ook werknemers deel die door hun eigen werkgever nog *nooit* gevraagd zijn om feedback te geven.

Daarmee is 'Employee Experience in Nederland 2025' het eNPS benchmarkrapport dat de *gehele* werkzame populatie van Nederland vertegenwoordigt.

Dit rapport is gebaseerd op de resultaten van ruim 2.000 in Nederland werkzame personen. De resultaten maken niet alleen de huidige beleving van werknemers inzichtelijk, maar ook de ontwikkelingen in de tijd en de eNPS per branche.

Daarnaast gaan we in op de factoren die de eNPS beïnvloeden. We laten dus zien waar de knelpunten liggen en wat de zaken zijn die leiden tot topscores. Dit jaar leggen wij extra focus op de thema's leiderschap en werkdruk.

AMERIKAANSE eNPS



EUROPESE eNPS

Employer Net Promoter Score = % Promoters - % Criticasters

Hoe bereken je de eNPS?

Voor het bepalen van de eNPS vragen wij aan werknemers hoe waarschijnlijk het is dat zij hun organisatie zouden aanraden als werkgever. Hierbij geven de werknemers antwoord op een schaal van 0 ('Helemaal niet waarschijnlijk') tot 10 ('Zeer waarschijnlijk').

De eNPS berekenen we door het percentage Criticasters (0-5) af te trekken van het percentage Promoters (8-10). De eNPS wordt uitgedrukt in een absoluut, geheel getal en varieert tussen -100 en 100.

Deze berekening staat ook wel bekend als de Europese berekening. Hij wijkt iets af van de originele Amerikaanse berekening van de eNPS, waarbij iemand pas bij een 9 of hoger Promotor is en Criticaster bij een 6 of lager.

De uitdaging voor organisaties is om het aandeel Promoters te laten toenemen en het aandeel Criticasters te laten afnemen. Criticasters zijn namelijk ontevreden werknemers die de organisatie kunnen beschadigen en groei kunnen belemmeren door negatieve mond-tot-mondreclame. Daarnaast is het belangrijk om Promoters enthousiast te houden. Zij zijn immers het beste visitekaartje voor je eigen organisatie.

1.

Het belang van een hoge eNPS



Bevlogenheid

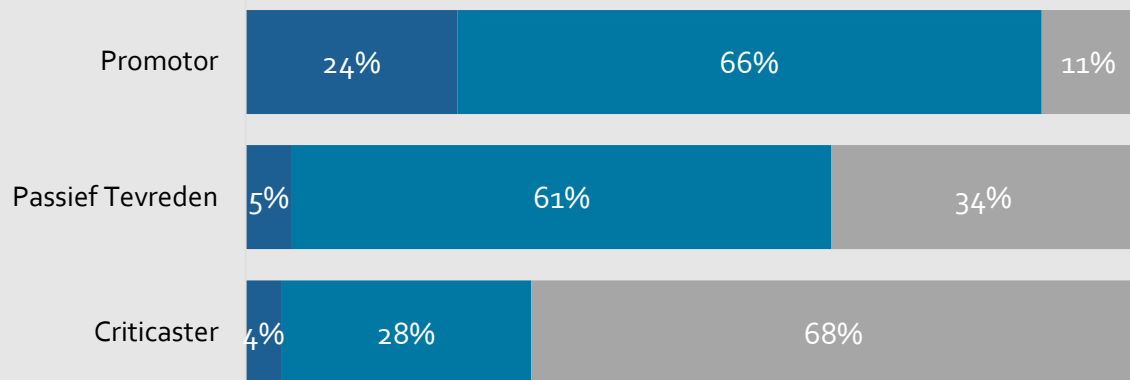
Bevlogenheid is de intrinsieke motivatie voor het werk. Bevlogen werknemers voeren hun werkzaamheden met enthousiasme uit. Deze positieve denkwijze zorgt voor veel voordelen. Bevlogen werknemers zijn bijvoorbeeld doorgaans productiever en gezonder.

De bevlogenheid is in 2025 nog steeds op het laagste niveau sinds dat wij gestart zijn met dit onderzoek. Hoewel het percentage weinig bevlogen werknemers gedaald is, is het percentage zeer bevlogen medewerkers even hard gedaald. Uit onze analyse blijkt dat bevlogenheid het meest wordt beïnvloedt door de dagelijkse werkzaamheden en de toegevoegde waarde die werknemers hebben binnen de organisatie.

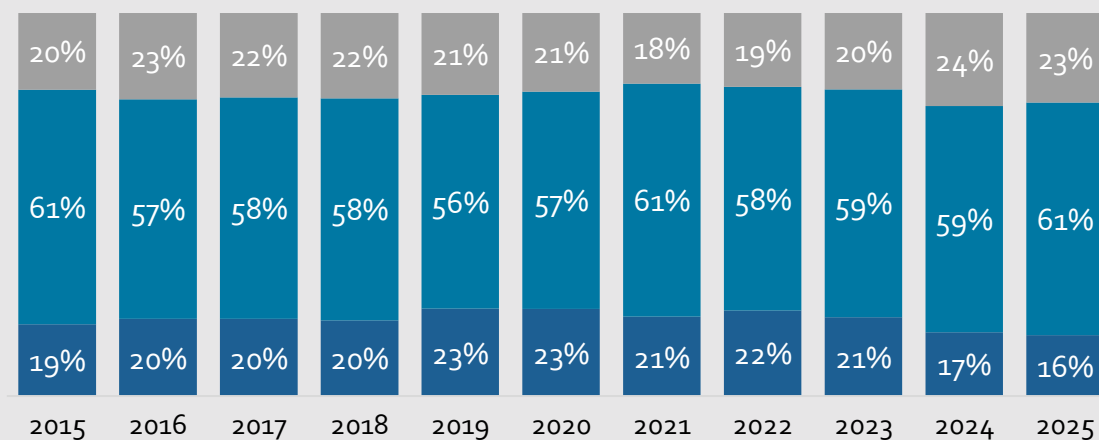
Hieronder valt hoe uitdagend het werk is, de taken en eisen, de interactie met klanten etc. De tevredenheid met deze aspecten is niet erg veranderd, waardoor de bevlogenheid dus niet erg veranderd is ten opzichte van vorig jaar. Het is dus belangrijk voor werknemers om medewerkers zeggenschap en autonomie te geven, om zo hun medewerkers betrokken te houden.



Bevlogenheid per eNPS categorie



Bevlogenheid in de tijd



■ Zeer bevlogen

■ Gemiddeld bevlogen

■ Weinig bevlogen

Retentie

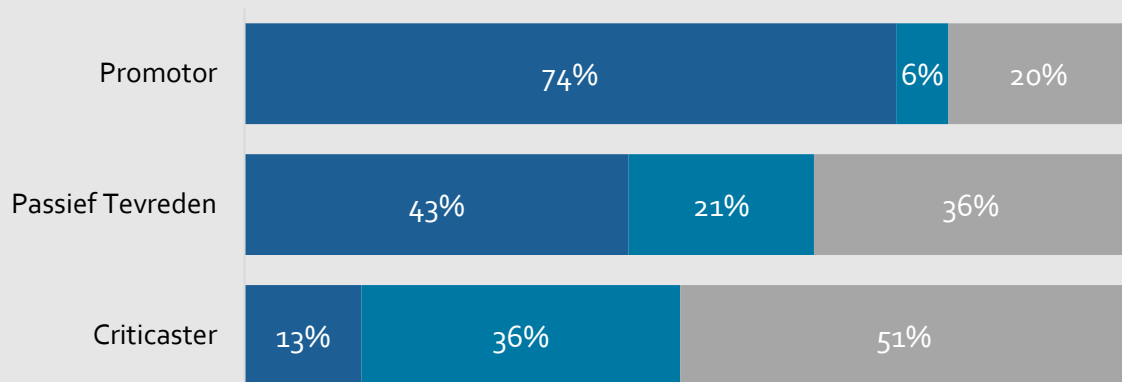
Het behouden van werknemers is nu een van de grootste uitdagingen voor werkgevers. Dat de werkgever het behoud van werknemers (groten)deels in eigen hand heeft, blijkt uit de samenhang tussen de eNPS en de retentie(intentie). Naarmate werknemers meer tevreden zijn (en de werkgever dus aanbevelen) is de intentie om te blijven ook hoger.

Ruim de helft van alle werknemers (58%) wil het liefst gewoon hetzelfde werk bij dezelfde werkgever blijven doen. Dit betekent dat 42% toe is aan een verandering. Wel wil 72% van de ondervraagden graag bij zijn/haar huidige werkgever blijven werken. Toch zou bijna een derde (28%) bij een andere werkgever willen werken, bij vrije keuze en los van enige beperkingen.

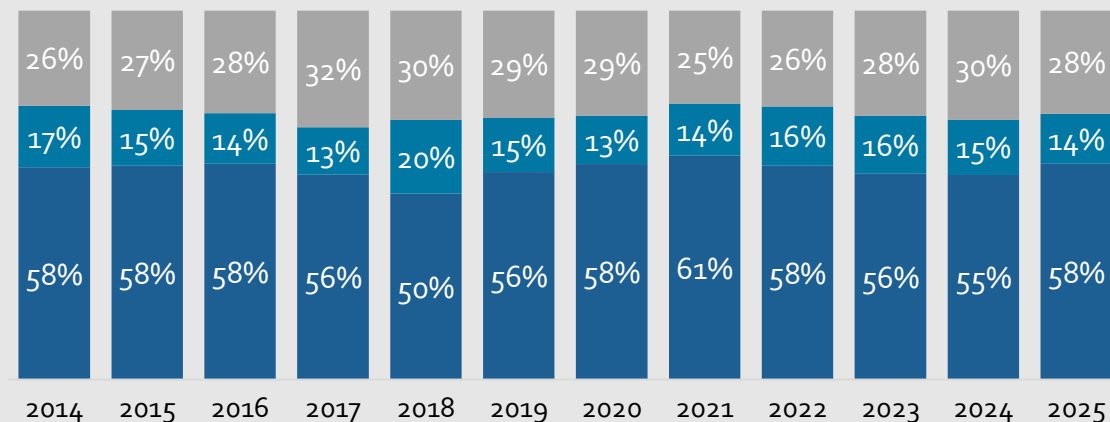
Dit is een 2% daling ten opzichte van vorig jaar. Uit onze analyse blijkt dat retentie net als vorig jaar het meest wordt beïnvloedt door de dagelijkse werkzaamheden. Daarnaast hebben de manier waarop het werk georganiseerd is binnen deze organisatie, de prestaties van het bedrijf en de interne communicatie een grote invloed op de eNPS.



Retentie per eNPS categorie



Retentie in de tijd



- Dezelfde werkzaamheden blijven doen bij mijn huidige werkgever
- Andere werkzaamheden doen maar wel bij mijn huidige werkgever
- Van werkgever veranderen

Werkgeluk

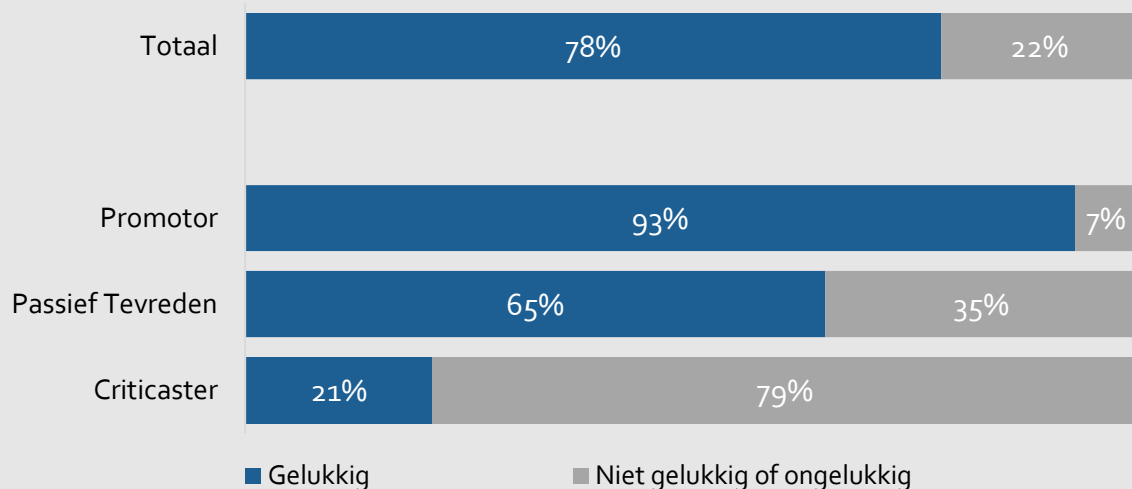
Het nastreven van geluk is een belangrijk fundament van de westerse samenleving. Ook op werkgebied nemen de werknemers van vandaag dit zeer serieus. De moderne medewerker, ongeacht de generatie, stelt steeds vaker werkgeluk als prioriteit. Werknemers veranderen zelfs van baan om dit geluk te bereiken.

Uit ons onderzoek blijkt dat 78% van de werknemers gelukkig is in hun werk. We zien ook opnieuw dat werkgeluk sterk samenhangt met de eNPS. Het grootste gedeelte van Promotors (93%) geven namelijk aan gelukkig te zijn in hun werk, terwijl dit bij Criticasters slechts 21% is. Daarnaast zou 62% van de niet-gelukkige werknemers eigenlijk graag van werkgever willen wisselen, terwijl slechts een-vijfde (19%) van de gelukkige werknemers hetzelfde zou willen.

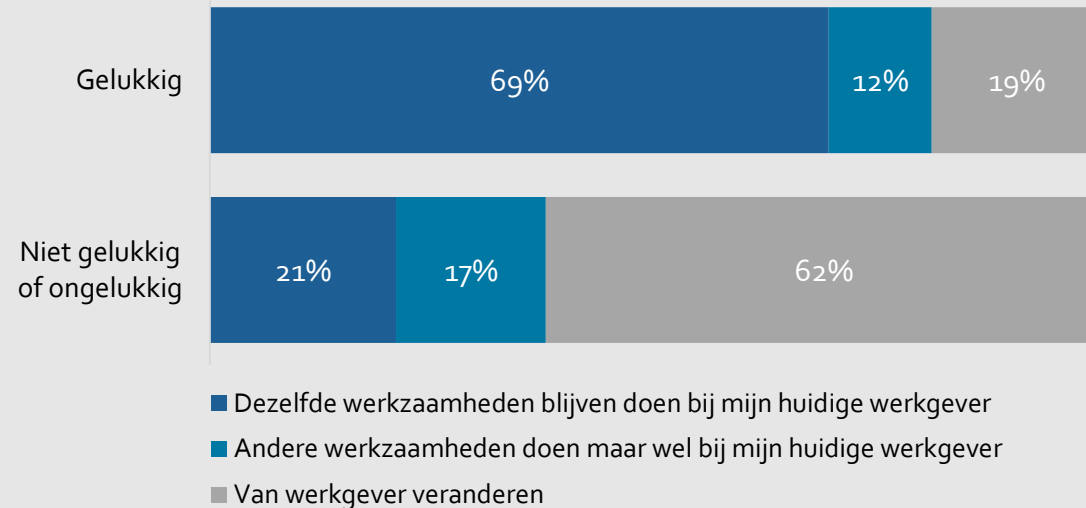
Van de werknemers die gelukkig zijn in hun werk, is 89% gematigd of zeer bevlogen, terwijl dit percentage bij ongelukkige werknemers slechts 33% bedraagt. Dit suggereert dat ongelukkige werknemers minder motivatie en betrokkenheid ervaren, wat resulteert in een lagere productiviteit. Dit heeft niet alleen invloed op de kwaliteit van hun werk, maar kan op de lange termijn ook de prestaties, klanttevredenheid en het algehele succes van de organisatie ondermijnen.



Werkgeluk* per eNPS categorie



Retentie per geluk



*Werkgeluk is berekend door de vraag te stellen: Kunt u op een schaal van 1 tot en met 10 aangeven in welke mate u zichzelf gelukkig in uw werk vindt?



2. De rol van leiderschap

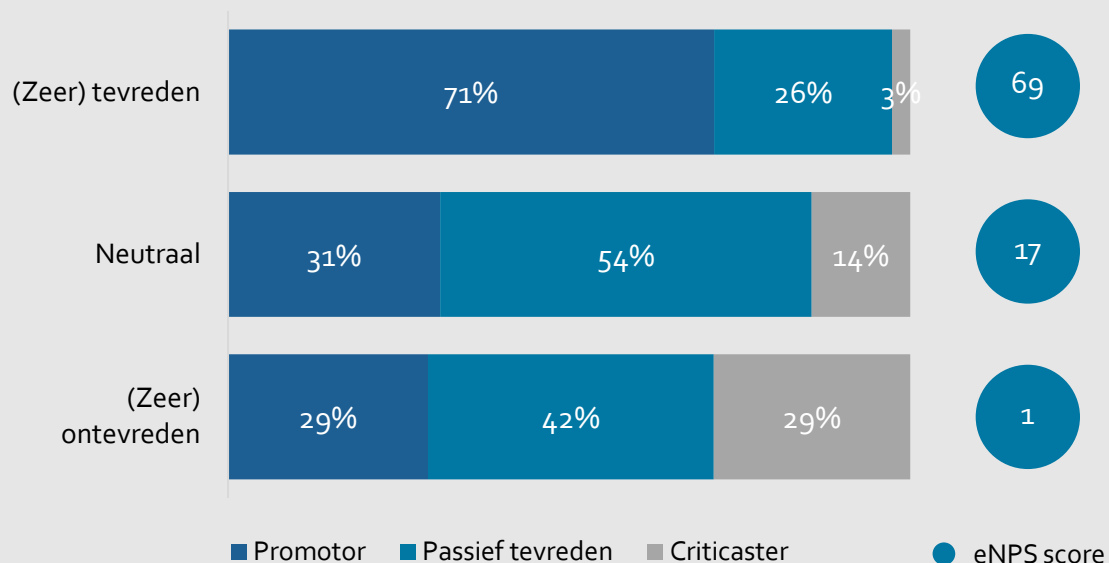
Leiders beïnvloeden de EX

Direct leidinggevenden zijn de eersten bij wie medewerkers terecht kunnen met vragen, zorgen, of ideeën, en vormen daarmee het belangrijkste aanspreekpunt binnen de organisatie. Terwijl het hoger management strategische beslissingen neemt op afstand, zijn het de directe leidinggevenden die die beslissingen vertalen naar de praktijk.

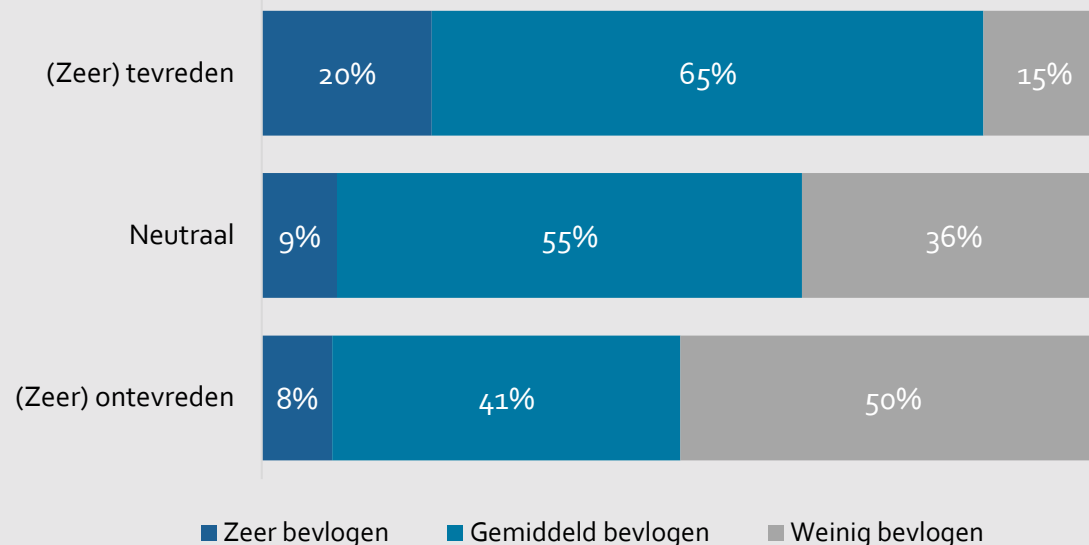
Directe leidinggevenden spelen hierdoor een sleutelrol in de employee experience. Met duidelijke communicatie, erkenning en steun creëren zij een positieve werkomgeving die werkplezier, betrokkenheid en groei stimuleert. Goed leiderschap motiveert en

inspireert, terwijl slecht leiderschap leidt tot frustratie en hoger verloop. Door te investeren in de ontwikkeling van directe leidinggevenden versterken organisaties zowel de EX als hun bedrijfscultuur, wat uiteindelijk bijdraagt aan betere prestaties en behoud van talent.

eNPS per tevredenheid met direct leiderschap



Bevlogenheidsniveau per tevredenheid met direct leiderschap



Gelukkig is een groot deel van Nederlanders tevreden over hun directe leidinggevende. 70% van de Nederlandse werknemers is tevreden over hun leidinggevende. 18% is neutraal, terwijl 12% ontevreden is over het leiderschap.

Het belang van leiderschap wordt benadrukt in ons onderzoek naar de employee Net Promoter Score (eNPS). Werknemers die (zeer) tevreden zijn met hun leidinggevende, hebben een opvallend hoger percentage promotors (71%) en een lage groep criticasters (3%). Daarentegen zien we bij werknemers die ontevreden zijn met hun directe leidinggevende juist een sterke stijging in het aantal criticasters (29%) en een afname in

promotors (29%), wat aangeeft hoe groot de invloed van leiderschap is op loyaliteit en aanbevelingsgedrag.

Ook in de bevlogenheidscijfers komt deze invloed duidelijk naar voren. Van de werknemers die (zeer) tevreden zijn met hun leidinggevende, is 20% zeer bevlogen en 65% gemiddeld bevlogen. Daartegenover staat dat onder werknemers die (zeer) ontevreden zijn over hun leidinggevende, slechts 8% zeer bevlogen is, terwijl 50% weinig bevlogenheid ervaart. Dit bevestigt dat sterk leiderschap niet alleen invloed heeft op de ervaring van de medewerkers, maar ook de mate van motivatie en betrokkenheid beïnvloed.

Loyaliteit & psychologische veiligheid

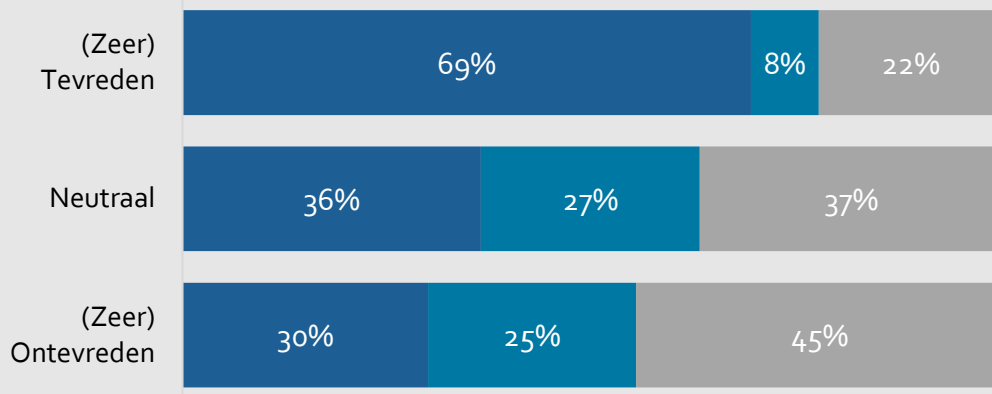
Als we in meer detail naar de tevredenheid van werknemers met hun direct leidinggevende kijken, blijkt dat deze tevredenheid samenhangt met medewerkersuitkomsten zoals loyaliteit en psychologische veiligheid. Leaders die vertrouwen en steun bieden, creëren een werkomgeving waarin medewerkers zich veilig voelen en verbonden voelen met de organisatie.

Medewerkers die zich gewaardeerd en gerespecteerd voelen door hun leidinggevende, ontwikkelen een grotere loyaliteit aan hun organisatie. Uit het onderzoek blijkt dat 77% van medewerkers bij hun werkgever wil blijven als ze tevreden zijn met hun leidinggevende, terwijl slechts 55% van de medewerkers wil blijven wanneer ze ontevreden zijn.

Daarnaast heeft leiderschap ook een invloed op psychologische veiligheid. Leaders die open communicatie en steun bevorderen, creëren een psychologische veilige werkomgeving - dit is een werkomgeving waarin medewerkers zich veilig voelen om ideeën te delen en risico's te nemen zonder angst voor negatieve gevolgen.

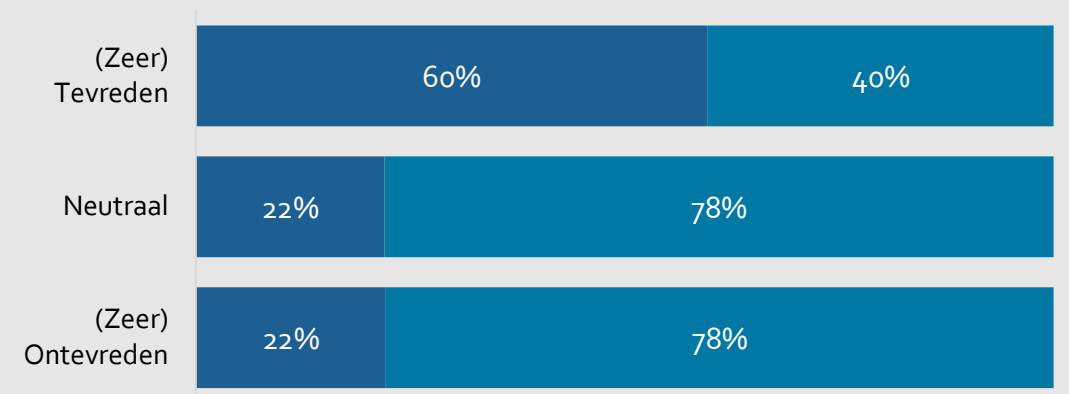


Loyaliteit per tevredenheid met de leidinggevende



- Dezelfde werkzaamheden bij huidige werkgever
- Andere werkzaamheden bij huidige werkgever
- Werken bij andere werkgever

Psychologische veiligheid per tevredenheid met de leidinggevende



- Hoge psychologische veiligheid
- Lage psychologische veiligheid

3.

Het effect van Werkdruk



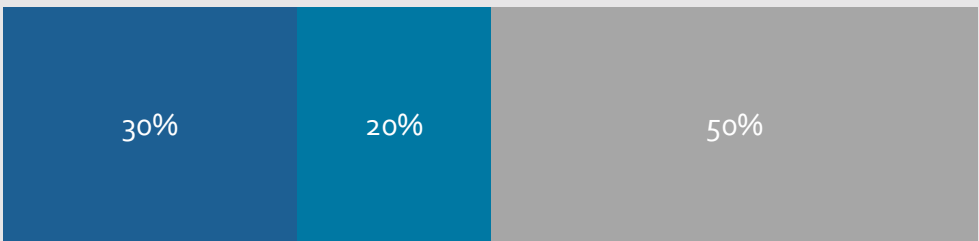
Werkdruk

Een positieve employee experience begint met een gezonde balans in werkdruk. Wanneer medewerkers structureel onder hoge druk staan, heeft dit niet alleen gevolgen voor hun welzijn, maar ook voor hun betrokkenheid bij de organisatie.

Werkdruk verwijst naar de mate waarin medewerkers ervaren dat hun taken, verantwoordelijkheden en verwachtingen in balans zijn met de tijd, middelen en energie die ze tot hun beschikking hebben. Wanneer deze balans ontbreekt, bijvoorbeeld door hoge werkeisen of een gebrek aan ondersteuning, kan werkdruk omslaan in stress.

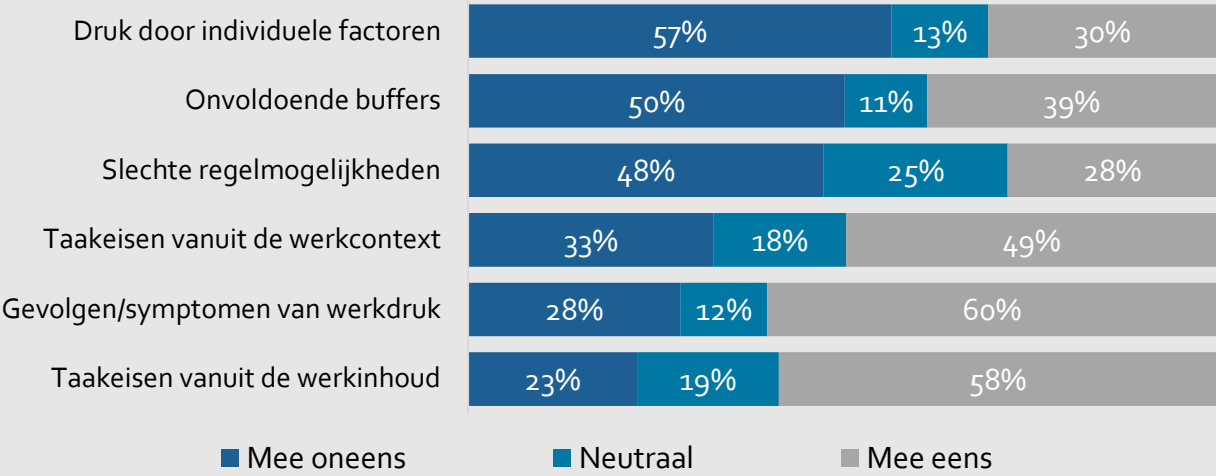
Aangezien werkdruk een grote invloed heeft op de employee experience, hebben wij het door Highberg zelfontwikkelde werkdrukconstruct geïntegreerd in ons eNPS-onderzoek. De resultaten tonen aan dat 50% van de werknemers een hoge werkdruk ervaart, 20% een gematigde werkdruk heeft en 30% aangeeft een lage werkdruk te ervaren.

Werkdruk



■ Lage werkdruk ■ Gematigde werkdruk ■ Hoge werkdruk

Werkdruk factoren*



*Let op: de stellingen zijn zo gecodeerd dat als mee eens gekozen is op antwoorden, dat dit de negatieve optie is. Bijvoorbeeld: mee eens bij buffers betekent dat er onvoldoende buffers zijn en dus de gevolgen van werkdruk niet verminderd worden

Werkdruk ontstaat vaak door een verstoorde balans tussen de eisen die aan werknemers gesteld worden en de ruimte die zij hebben om deze te beheren. Taakeisen kunnen uit twee hoeken komen: de **werkinhoud**, zoals tijdsdruk, hoge kwaliteitseisen en moeilijke taken (58%), en de **werkcontext**, zoals onduidelijke taken, angst voor reorganisaties of een lastige organisatiecultuur (49%).

Daarnaast spelen **regelmogelijkheden** een belangrijke rol. Dit betreft de mate waarin werknemers hun werk zelf kunnen inplannen en keuzes kunnen maken. Wanneer werknemers veel ruimte hebben om hun werk te regelen, kunnen de taakeisen als minder belastend worden ervaren, omdat ze meer controle hebben over hun werk. Dit werkt als een soort weegschaal: wanneer de regelmogelijkheden goed in balans zijn met de

taakeisen, kan de werkdruk aanzienlijk verminderen. Bij 28% van de werknemers is deze ruimte beperkt, waardoor de werkdruk vergroot.

Persoonlijke omstandigheden, zoals zorgen in de privésfeer, spelen ook een rol. 30% van de werknemers ervaart persoonlijke factoren die hun werkdruk beïnvloeden. Wanneer taakeisen, beperkte regelmogelijkheden en persoonlijke omstandigheden samenkomen, raakt de balans verstoord, wat de werkdruk versterkt.

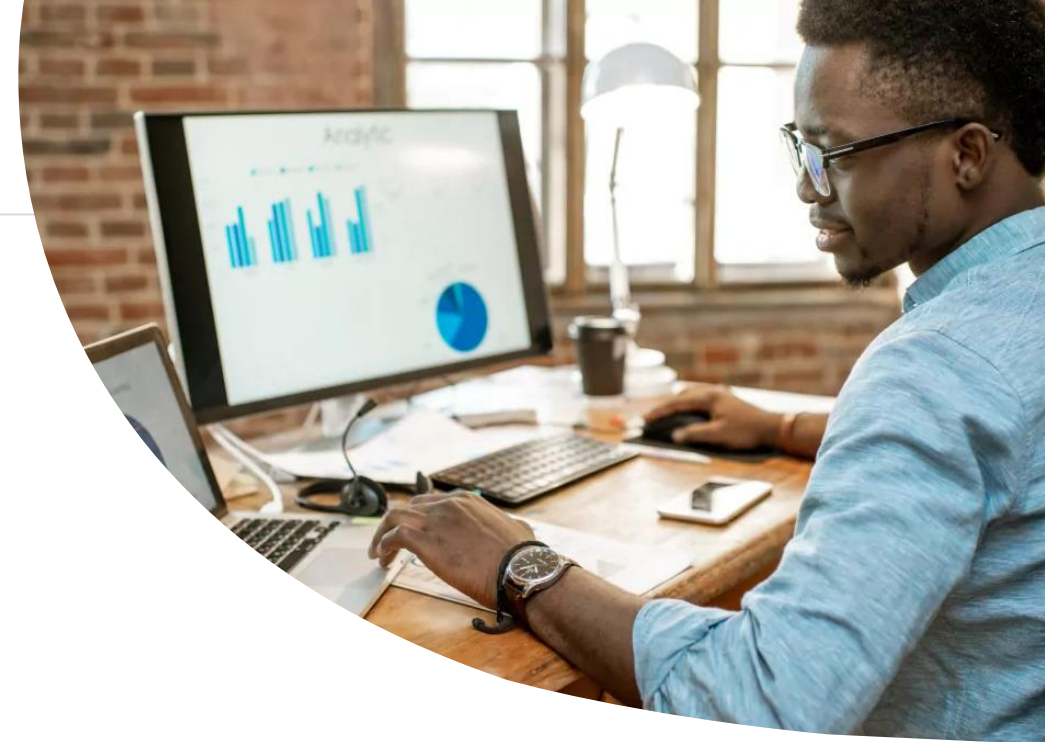
De **gevolgen van werkdruk** zijn onrust, vermoeidheid en spanning, en kunnen leiden tot werkstress of burn-out. 60% van de werknemers ervaart deze klachten. **Buffers** zoals sociale steun en ontwikkelkansen kunnen de werkdruk verzachten, maar 39% mist deze steun, waardoor de gevolgen sterker ervaren worden.

eNPS & bevlogenheid

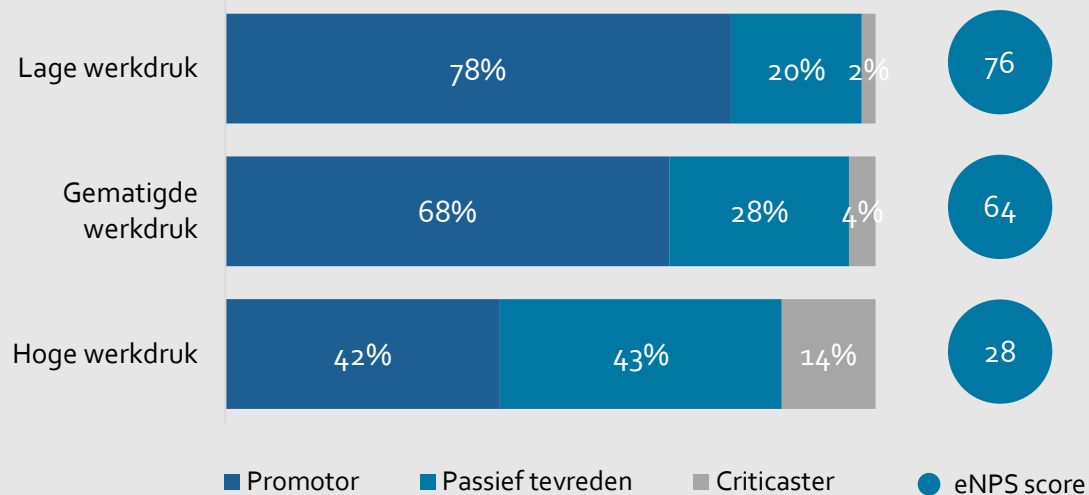
Werkdruk speelt een grote rol in de employee experience en heeft een directe impact op de eNPS en bevlogenheid. Een gezonde balans kan zorgen voor gemotiveerde medewerkers en een positieve werkomgeving, terwijl te hoge werkdruk juist leidt tot demotivatie en een lagere eNPS-score.

Ons onderzoek laat zien dat werkdruk niet alleen invloed heeft op de eNPS, maar ook op de bevlogenheid van medewerkers. Medewerkers met een lage werkdruk zijn niet alleen aanzienlijk vaker promotors (78%) en zelden criticasters (2%), maar zijn ook vaker zeer bevlogen (33%). Daarentegen zien we bij medewerkers met een hoge werkdruk niet alleen een flinke daling in het aantal promotors (42%) en een

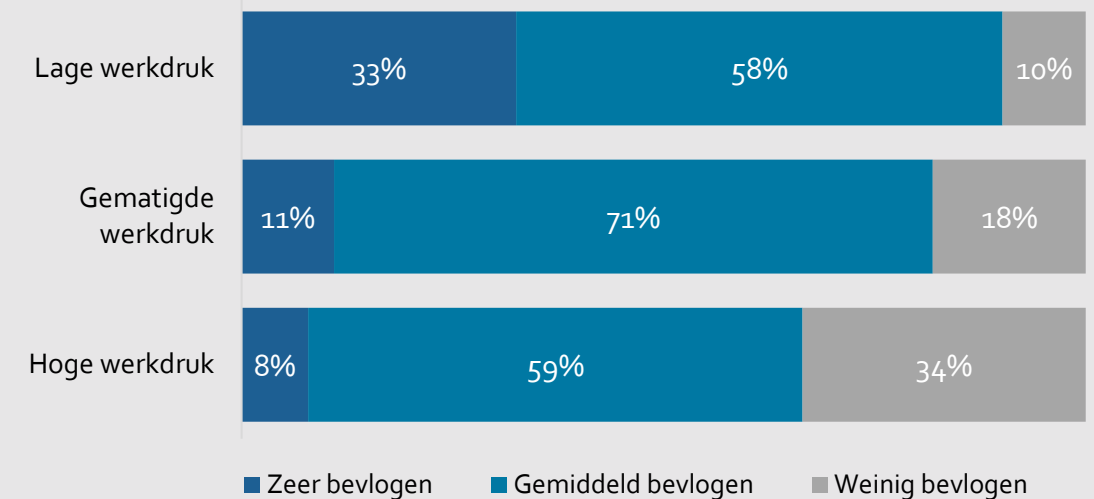
toename van criticasters (14%), maar ook een sterke afname in bevlogenheid: slechts 8% voelt zich zeer bevlogen, terwijl 34% juist weinig bevlogenheid ervaart. Dit onderstreept hoe belangrijk het beheersen van werkdruk is, niet alleen voor een gezonde eNPS-score, maar ook voor de energie en motivatie op de werkvloer.



eNPS per mate van werkdruk



Bevlogenheidsniveau per mate van werkdruk



Leiderschap & psychologische veiligheid

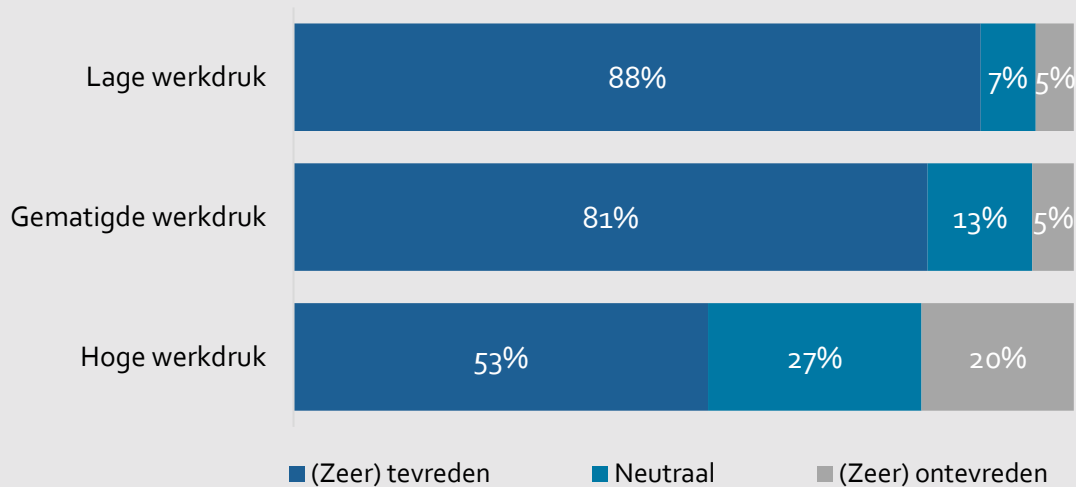
De mate van werkdruk bestemt ook hoe tevreden werknemers met hun leidinggevende zijn en hoe veilig ze zich binnen hun werkomgeving voelen.

Bij een hoge werkdruk is slechts 53% van de werknemers tevreden over hun leidinggevende. Bij een matige tot lage werkdruk stijgt deze tevredenheid aanzienlijk, tot 81% en 88%. Werknemers in deze laatste groepen ervaren hun leidinggevende vaker als ondersteunend en competent. Dit komt doordat goede managers in staat zijn om effectief in te spelen op de werklust, bijvoorbeeld door het werk anders te verdelen. Wanneer de werkdruk daarentegen structureel hoog blijft, leidt dit regelmatig tot frustratie en het gevoel dat de leidinggevende

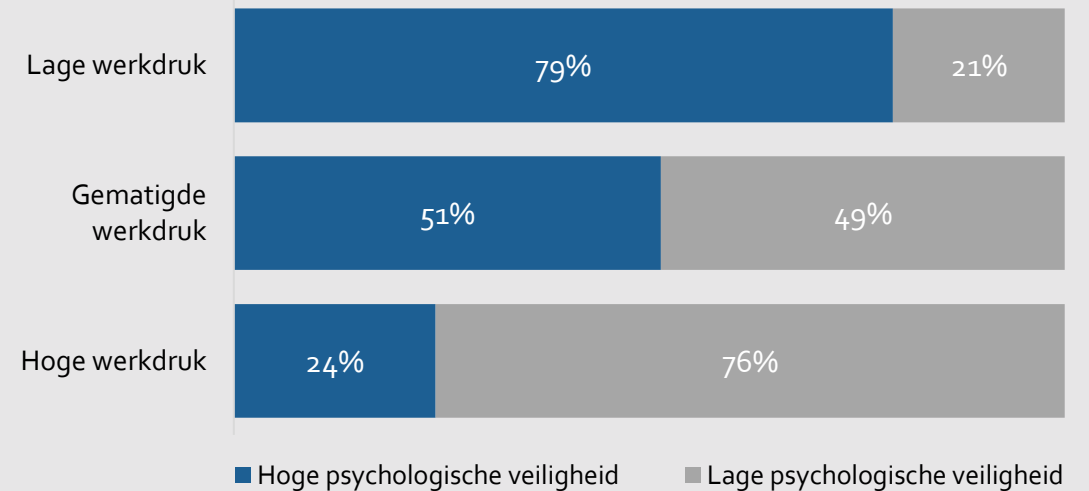
onvoldoende oog heeft voor het welzijn van het team. Uit het onderzoek blijkt bovendien dat een lagere werkdruk bijdraagt aan een psychologisch veilige werkomgeving. Wanneer verantwoordelijkheden duidelijk zijn en de tijdsdruk beperkt is, voelt 79% van de medewerkers zich vrij om ideeën te delen en risico's te nemen. Bij een hoge werkdruk daalt dit percentage drastisch naar slechts 24%. Een matige werkdruk leidt tot een verdeeld beeld: 51% van de medewerkers ervaart dan psychologische veiligheid, terwijl 49% dat niet doet.



Tevredenheid met de leidinggevende per mate van werkdruk



Psychologische veiligheid per mate van werkdruk



Loyaliteit & werkgeluk

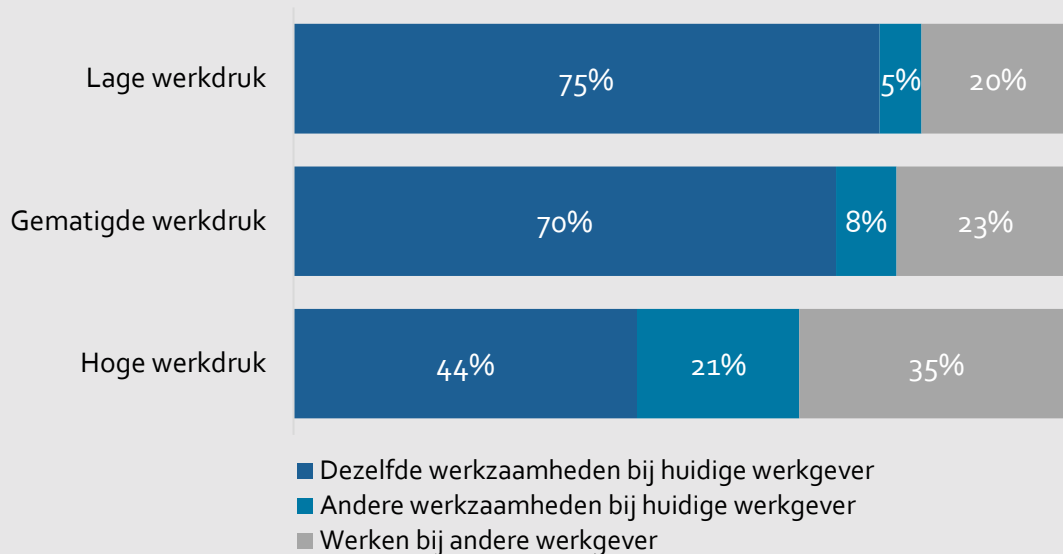
Als we in meer detail naar werkdruk kijken, blijkt het dat deze ook loyaliteit en werkgeluk beïnvloedt. Werknemers die een lage werkdruk ervaren zijn vaak loyaler en gelukkiger dan werknemers met een hoge werkdruk.

Wanneer organisaties de werkdruk effectief weten te managen – bijvoorbeeld door realistische doelen te stellen en voldoende ondersteuning te bieden – leidt dit tot een grotere loyaliteit onder medewerkers. Uit het onderzoek blijkt dat 78% tot 80% van de medewerkers bereid is bij hun werkgever te blijven wanneer zij een lage tot matige werkdruk ervaren.

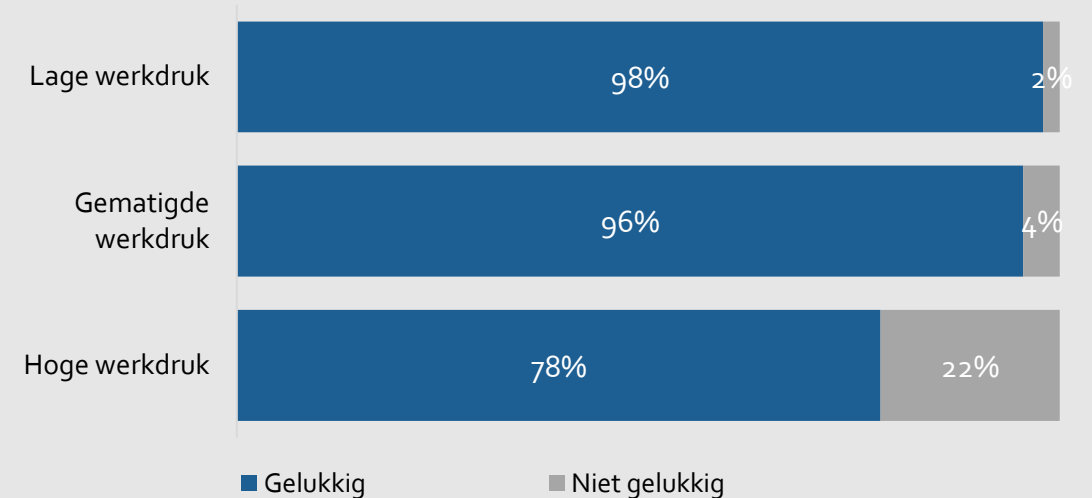
Bij een hoge werkdruk daalt dit percentage naar 65%. Daarnaast heeft goed werkdrukmanagement een positief effect op het werkgeluk. Maar liefst 96% tot 98% van de werknemers met een lage of matige werkdruk geeft aan gelukkig te zijn in hun werk. Bij een te hoge werkdruk ervaart echter 22% van de medewerkers ongelukkig te zijn, wat het belang onderstreept van een gezonde balans in de werklust.



Loyaliteit per mate van werkdruk



Werkgeluk per mate van werkdruk



4.

eNPS in Nederland

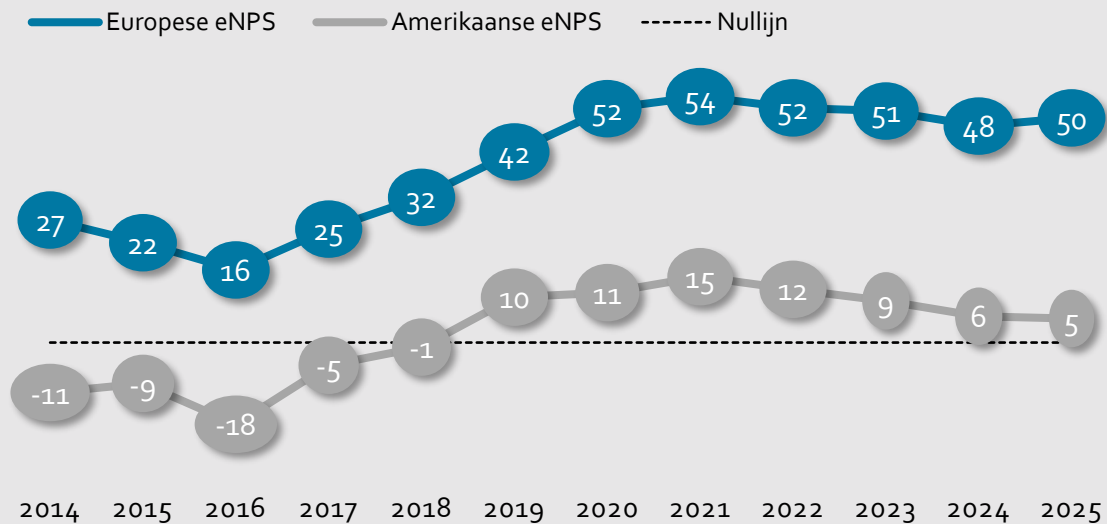


eNPS stijgt weer licht

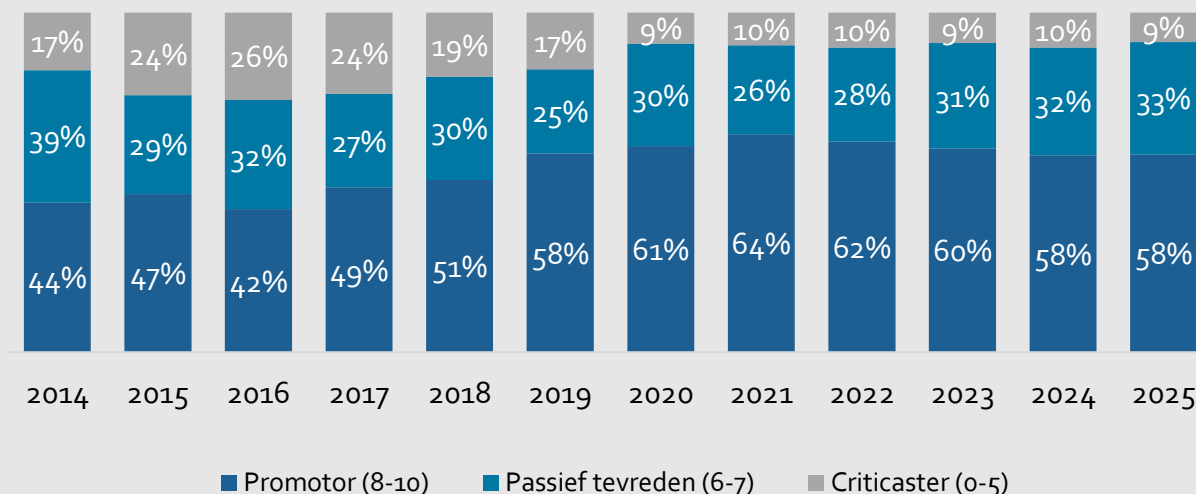
Een hoge eNPS betekent dat werknemers tevreden zijn met hun werkgever en daarmee zijn ze minder snel geneigd om te vertrekken. In de huidige arbeidsmarkt, waarin een tekort is aan hooggekwalficeerde arbeidskrachten, is het behouden van getalenteerde werknemers van groot belang voor organisaties.

Een hoge eNPS kan helpen om talent aan te trekken, omdat promotors hun werkgever promoten. Wanneer potentiële werknemers zien dat een organisatie hoog scoort op de eNPS, kan dit een aantrekkelijke factor zijn bij het kiezen van een werkgever. In 2025 is de eNPS in Nederland voor het eerst licht toegenomen volgens de Europese methode.

Het percentage promotors is gelijk gebleven, maar 1% van de criticasters is nu passief. Bij de Amerikaanse methode is de eNPS echter gedaald. Dit betekent dat de stijging volgens de Europese methode niet noodzakelijk wijst op een grote toename in werktevredenheid, maar eerder op een verschuiving in hoe medewerkers zich voelen.



Europese eNPS in de tijd



De uitdaging voor Nederlandse organisaties is drievoudig: de Promotors tevreden houden, de passief tevreden laten groeien naar Promotors, en de ultieme uitdaging: het aantal Criticasters terug te brengen naar nul.

Dit jaar speelt voor het eerst de manier waarop het werk georganiseerd is (hoe is het werk verdeeld binnen teams of de organisatie, hoe ziet de organisatiestructuur eruit, etc.) de meest doorslaggevende rol in de mate waarin werknemers hun organisatie aanbevelen. Werknemers die een positieve beoordeling geven aan de manier hoe werk georganiseerd is binnen een organisatie, zullen de organisatie eerder aanbevelen dan werknemers die aangeven

ontevreden te zijn hierover.

De tevredenheid over de manier waarop het werk georganiseerd is in 2025 grotendeels gelijk gebleven ten opzichte van vorig jaar. Waar voorheen 47% (zeer) tevreden was, is dat aandeel dit jaar gedaald tot 46%.

Een ander aspect dat een hoge impact heeft op de eNPS is het leiderschap. De tevredenheid met het leiderschap is gedaald van 42% naar 38% tevredenheid. Tenslotte is de erkenning en waardering van collega's en leidinggevend belangrijk voor de eNPS. Deze tevredenheid is gedaald met 1 procentpunt ten opzichte van vorig jaar.

Leeftijd

Als we kijken naar de Employee Experience van medewerkers, is het belangrijk om hierbij onderscheid te maken tussen de verschillende leeftijdsgroepen. Verschillende leeftijdsgroepen hebben namelijk verschillende behoeften en verwachtingen van hun werk en werkgever.

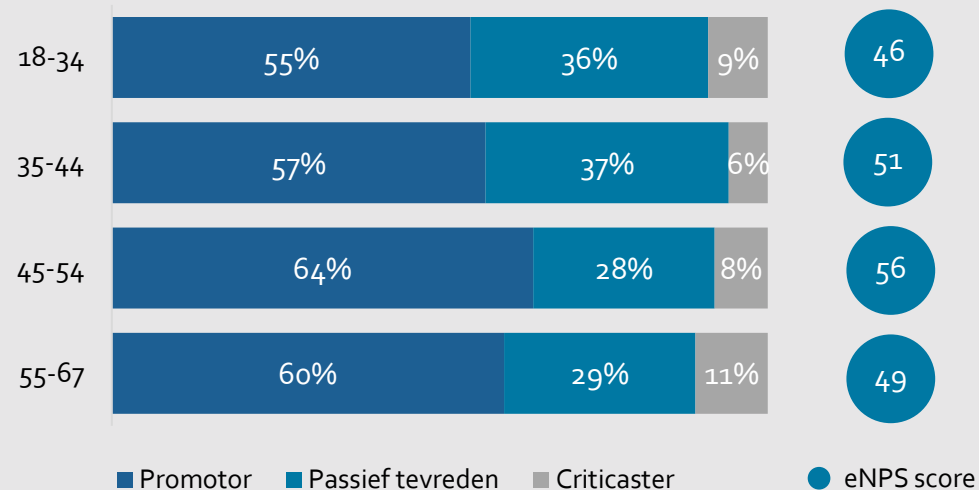
Zo zien we dat de eNPS het laagst voor de jongste leeftijdsgroep (18 t/m 34 jaar). Dit kan voor werkgevers een zorgwekkende situatie opleveren omdat hun talenten de toekomst van ons land vormen, vooral gezien de huidige tekorten aan werknemers in Nederland. Daarom is het van groot belang om juist deze jonge medewerkers te motiveren en tevreden te stellen en houden.

We zien dat jongere werknemers (18-34) het laagst scoren op medewerkersuitkomsten:

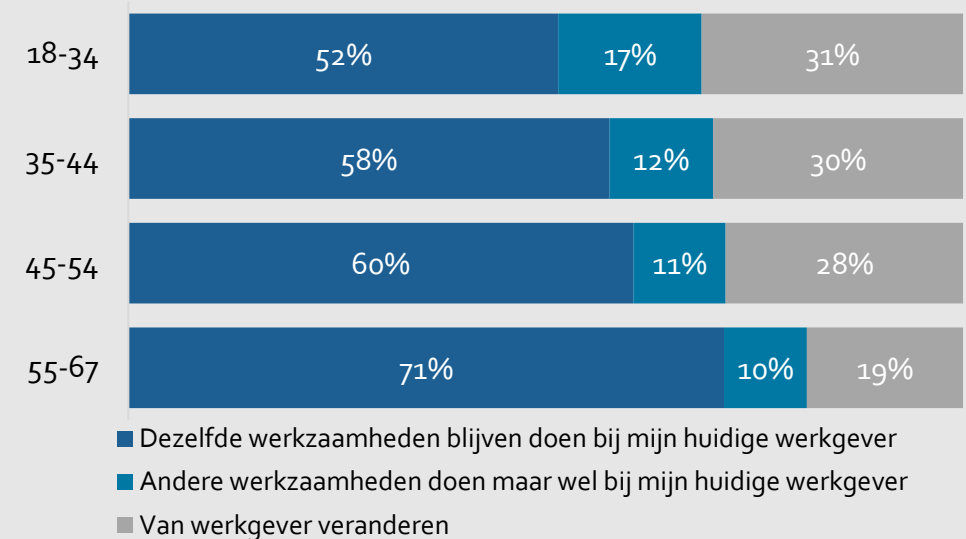
- Jongere werknemers willen het vaakst van **werkgever wisselen**
- Jongere werknemers zijn **het minst bevlogen**
- Jongere werkgevers zijn **het minst gelukkig** in hun werk



Europese eNPS per leeftijdsgroep



Retentie per leeftijdsgroep



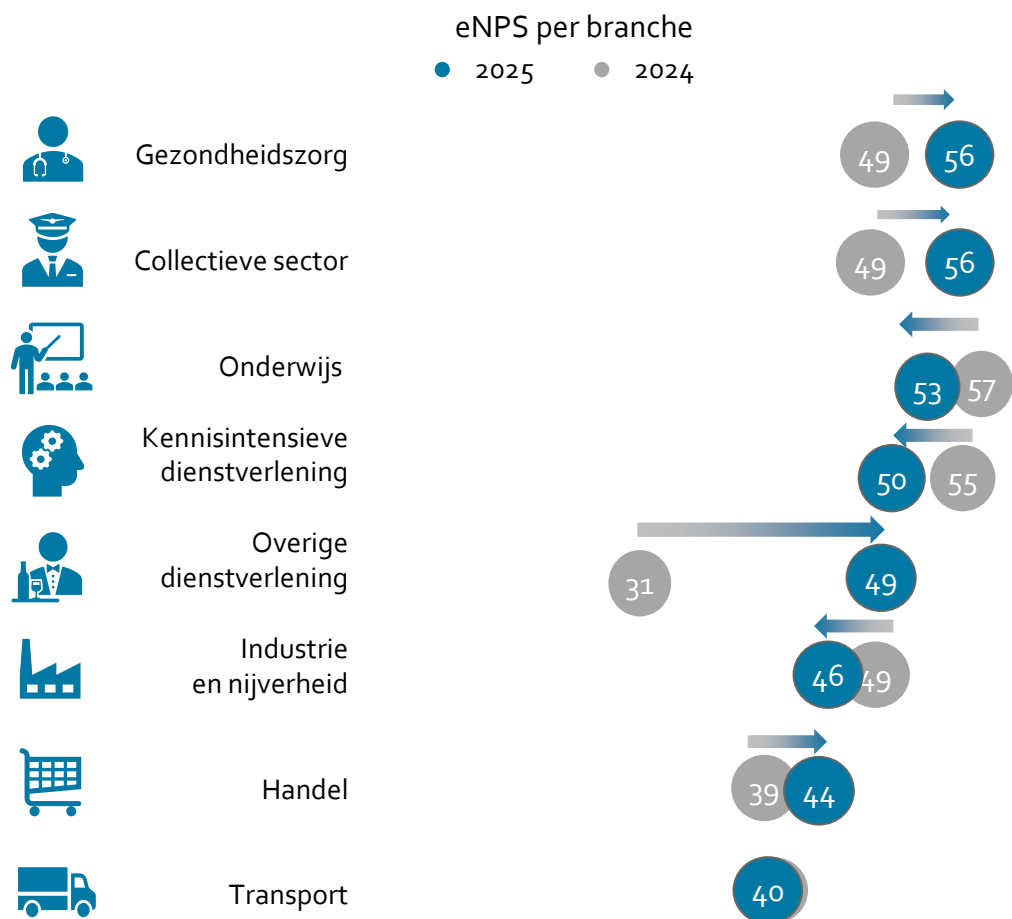
5. eNPS per branche



GROTE VERSCHILLEN

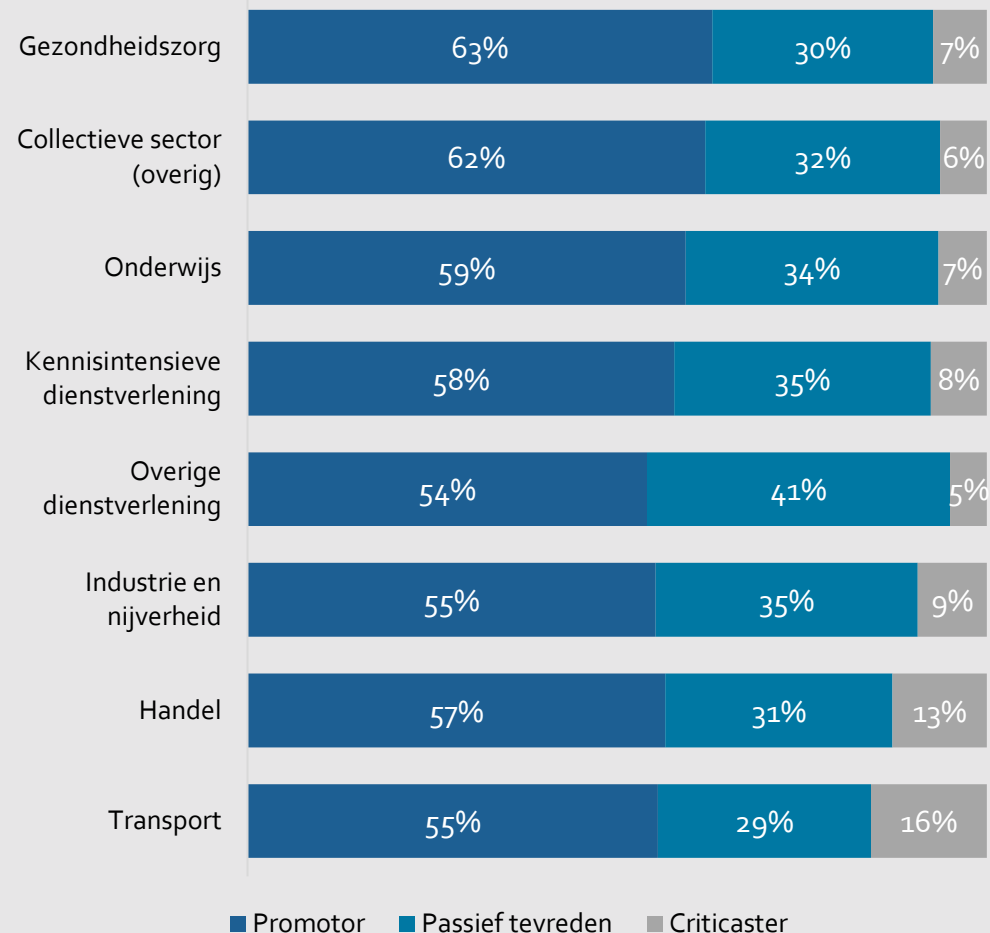
Per branche

De gemiddelde eNPS in Nederland bedraagt 48, op basis van de Europese berekening, maar tussen de branches bestaan er flinke verschillen. Hierbij zien we bijna overal een daling.



De sector 'Gezondheidszorg' (56) en de Collectieve sector (56) scoren ver boven het gemiddelde. De twee minst scorende branches zijn Transport (40) en Handel (44). Dit is een groot verschil ten opzichte van vorig jaar, waar onderwijs toen het hoogst scoorde en de overige dienstverlening zwaar lager scoorde. In de horeca worden dus grote vooruitgangen geboekt in medewerkerstevredenheid.

In de volgende slides lees je meer over de belangrijkste drijfveren per branche. Deze drijfveren zijn van toegevoegde waarde bij het bepalen van de stappen die je als organisatie kunt zetten om ervoor te zorgen dat werknemers je gaan of blijven aanraden als werkgever.



Gezondheidszorg



56

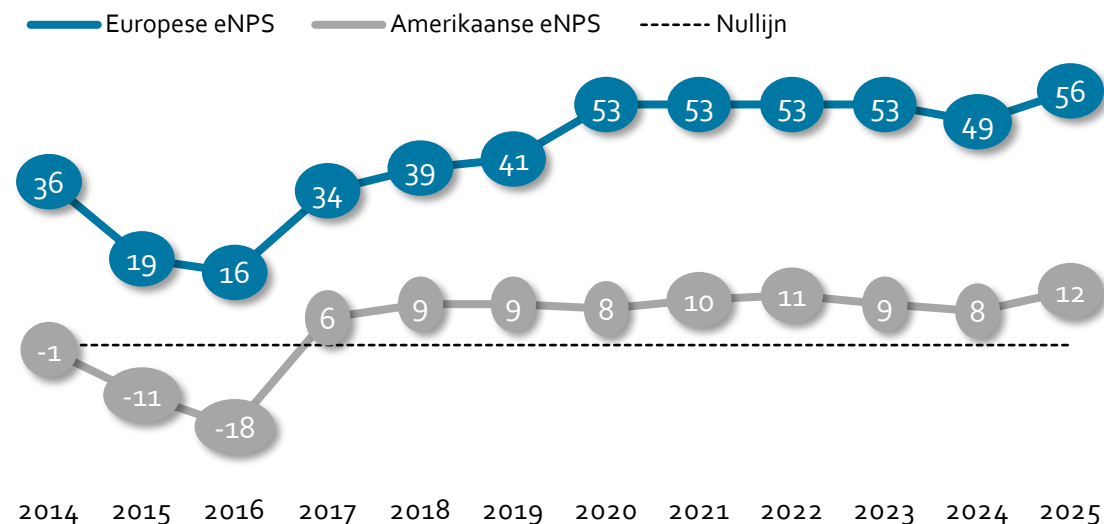
Na een dip in 2024 is de eNPS in de gezondheidszorg in 2025 gestegen van 49 naar 56, voornamelijk door een toename van het percentage Promotors.

De toename kan deels worden toegeschreven aan verschillende verbeteringen in arbeidsomstandigheden, ondanks de aanhoudende werkdruk. Instellingen hebben geïnvesteerd in salarisverhogingen, zoals vastgelegd in nieuwe CAO-afspraken, en in flexibele werkuren en ondersteuning voor een betere werk-privébalans. Daarnaast heeft de implementatie van technologieën ter vermindering van administratieve lasten bijgedragen aan een efficiënter werkklimaat. Hoewel de werkdruk in de zorg nog steeds hoog is, heeft de versterking van

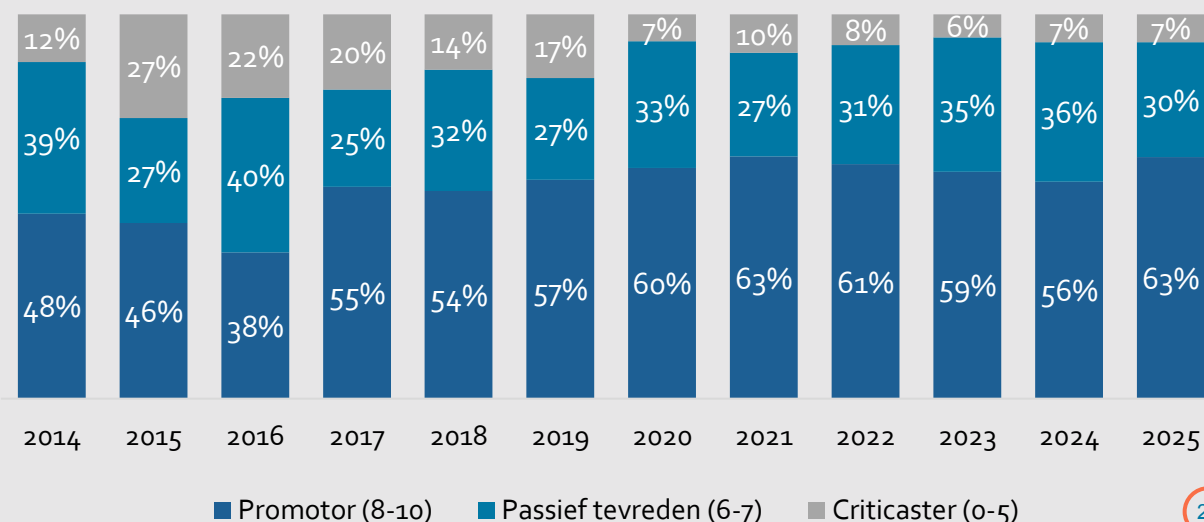
arbeidsvoorwaarden en een groter focus op het welzijn van medewerkers mogelijk geleid tot een stijging in de tevredenheid en betrokkenheid, wat de eNPS ten goede is gekomen.

Werknemers in de gezondheidszorg hebben vaak een relatief hoge bevoegenheid ten opzichte van andere sectoren. De betekenis van hun werk en de waarde die ze leveren door mensen te helpen, zijn belangrijke redenen waarom mensen voor deze sector kiezen..

In de gezondheidszorg hebben het leiderschap, de compensatie en arbeidsvoorwaarden en de manier waarop het werk georganiseerd is de grootste invloed op de eNPS. We zien een stijging met de tevredenheid in al deze aspecten, wat de sterke toename in eNPS verklaard.



Europese eNPS Gezondheidszorg



Collectieve sector



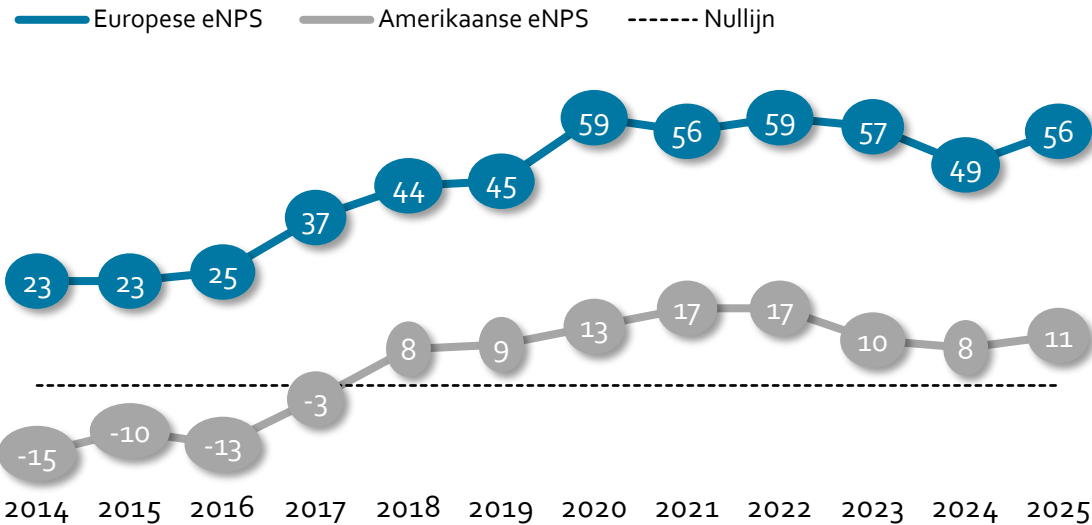
56

Binnen de collectieve sector (overheid, cultuur, sport & recreatie) komt de eNPS in 2025 uit op 56, een flinke toename ten opzichte van de dip van vorig jaar. Veel overheids- en publieke instellingen hebben de afgelopen jaren geïnvesteerd in het verbeteren van arbeidsomstandigheden, zoals het moderniseren van werkplekken, het introduceren van flexibele werktijden en het aanbieden van mogelijkheden voor thuiswerken. Dit heeft bijgedragen aan een betere werk-privébalans voor werknemers.

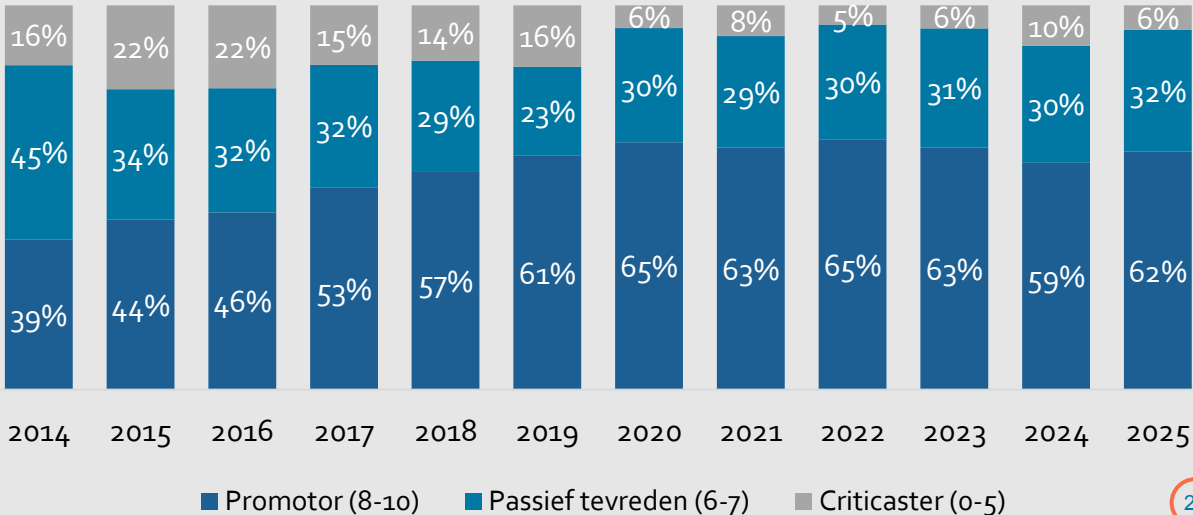
In 2024 hebben vakbonden zich ook ingezet voor het verbeteren van arbeidsomstandigheden in de collectieve sector, wat eveneens bijdraagt aan de stijging van de eNPS.

Daarnaast zijn er minder zzp'ers in de collectieve sector door strengere regels en de onzekerheid op de arbeidsmarkt. De toename van de eNPS kan erop wijzen dat deze beslissing heeft geleid tot een sterker gevoel van teamcohesie en stabiliteit. Een belangrijk aandachtspunt bij deze keuze is echter de werkdruk, die kan toenemen als de werkbelasting niet goed wordt verdeeld.

De eNPS in de collectieve sector wordt voornamelijk beïnvloed door leiderschap. Daarnaast speelt de organisatie van het werk binnen de organisatie een grote rol. Opvallend is dat duurzaamheid voor het eerst in vijf jaar geen belangrijke prioriteit meer is. Dit kan een gevolg zijn van het huidige politieke klimaat.



Europese eNPS Collectieve sector



Onderwijs



53

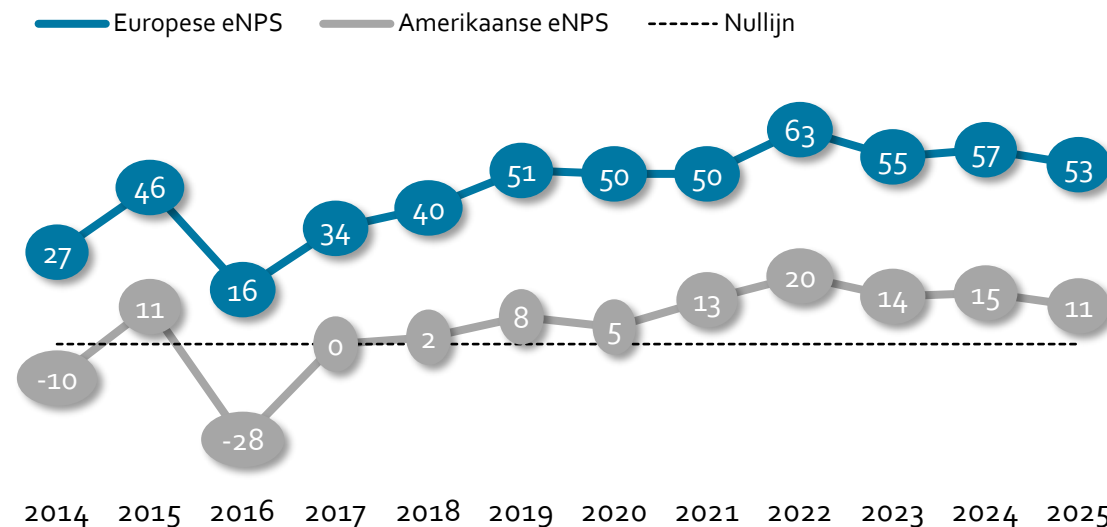
De eNPS in de onderwijsbranche is na een stijging in 2024 weer gedaald. De afname wordt met name veroorzaakt door een sterke daling in het aantal Promotors. Toch komt de score in 2025 uit op 53 en daarmee is deze branche nog steeds een van de hoogst scorende van alle sectoren.

De afname in de eNPS kan verklaard worden door verminderde budgetten binnen onderwijsinstellingen. Bezuinigingen leiden tot hogere werkdruk, minder ondersteuning en verminderde professionaliserings-mogelijkheden, wat het welzijn en de motivatie van medewerkers schaadt. Ook beperkt het budget de mogelijkheid om aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden te bieden, waardoor medewerkers zich minder gewaardeerd voelen.

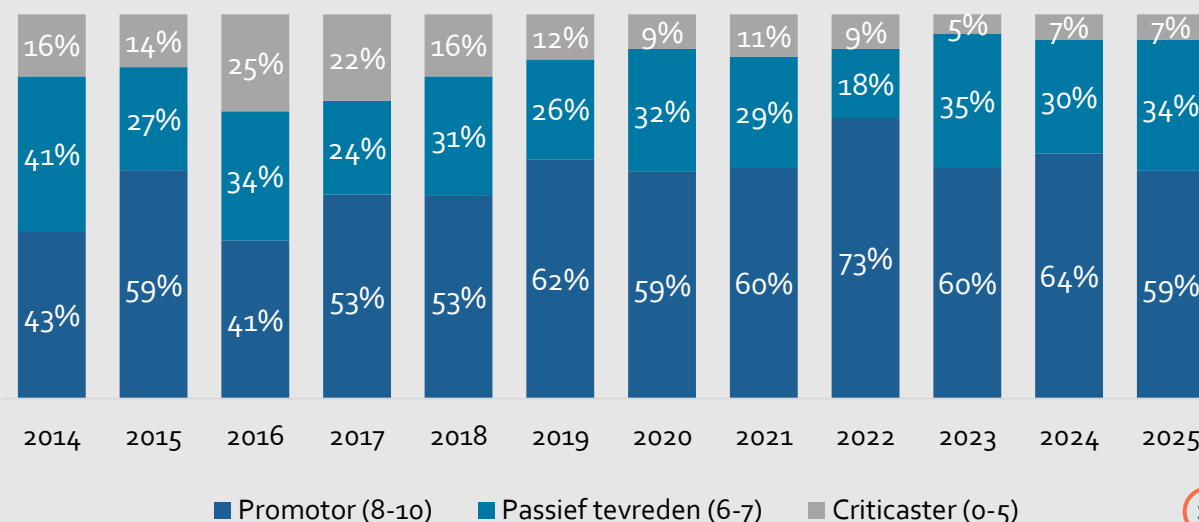
Dit jaar is de organisatie van het werk de belangrijkste factor voor de eNPS, gevolgd door deelname aan besluitvorming en opleidingen en trainingen. De prestaties van de organisatie, waaronder de kwaliteit van de dienstverlening, worden in het onderwijs elk jaar minder relevant voor de eNPS.

Vergeleken met andere branches kent het onderwijs nog steeds het grootste aandeel 'zeer bevlogen' werknemers. Ook is het percentage werknemers dat van werkgever wil wisselen het laagst in deze branche t.o.v. andere branches.

Dit is belangrijk, want er is nog steeds sprake van een lerarentekort in het onderwijs. Dit wordt onder meer veroorzaakt door een dalend aantal aanmeldingen voor lerarenopleidingen.



Europese eNPS Onderwijs



Kennisintensieve dienstverlening



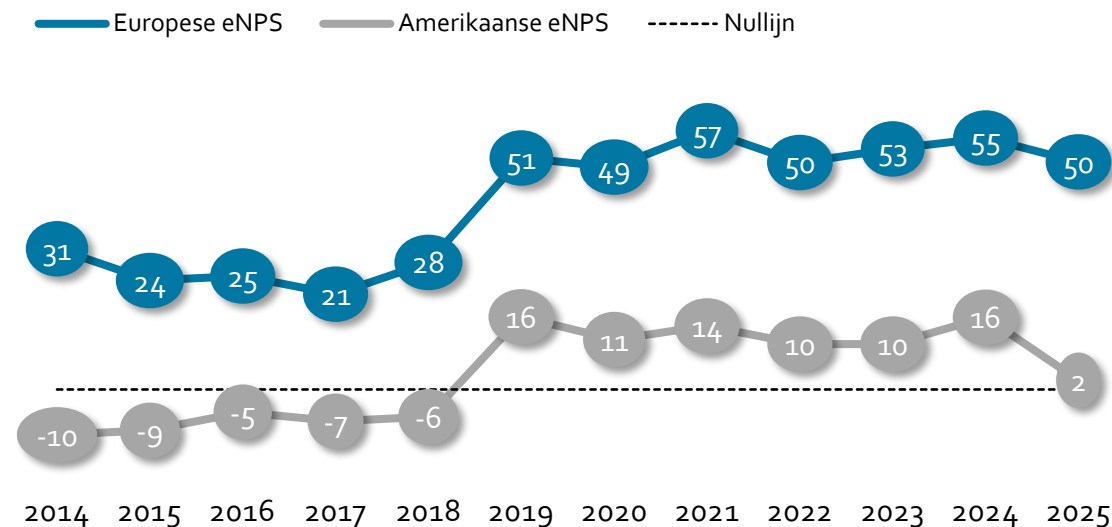
50

De eNPS in de sector kennisintensieve dienstverlening (inclusief ICT, zakelijke en financiële dienstverlening) komt uit op 50 in 2025. Dit is een flinke daling ten opzichte van de jaren ervoor, voortgekomen uit een daling van het percentage promotors.

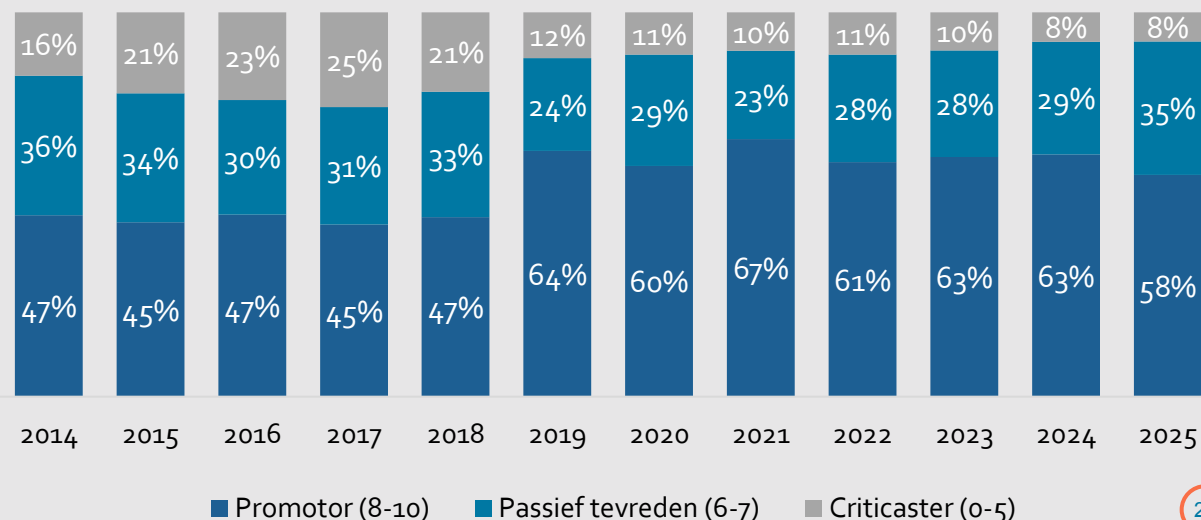
In 2025 voelt de zakelijke dienstverlening het personeelstekort het sterkst, wat een verklaring kan zijn van de daling. De prognose is dat dit tekort binnenkort niet zal afnemen, dus de focus moet liggen op het verhogen van de arbeidsproductiviteit. Door de inzet van techno-logieën, zoals automatisering en kunstmatige intelligentie, kunnen bedrijven hun processen efficiënter maken en meer output genereren met hetzelfde aantal

medewerkers. Dit is niet alleen een manier om kosten te besparen, maar ook om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren.

In de kennisintensieve dienstverleningsbranche zijn dit jaar strategie en doelstellingen de belangrijkste factoren voor werkgevers, gevolgd door de directe leidinggevende en erkenning en waardering. Dit betekent dat medewerkers meer belang hechten aan een duidelijke richting en visie van de organisatie, terwijl de rol van hun leidinggevende en het krijgen van erkenning cruciaal blijven. Werkgevers in deze branche doen er goed aan om transparant te communiceren over hun strategie en medewerkers actief te waarderen om de eNPS te verhogen.



Europese eNPS Kennisintensieve Dienstverlening



Overige dienstverlening



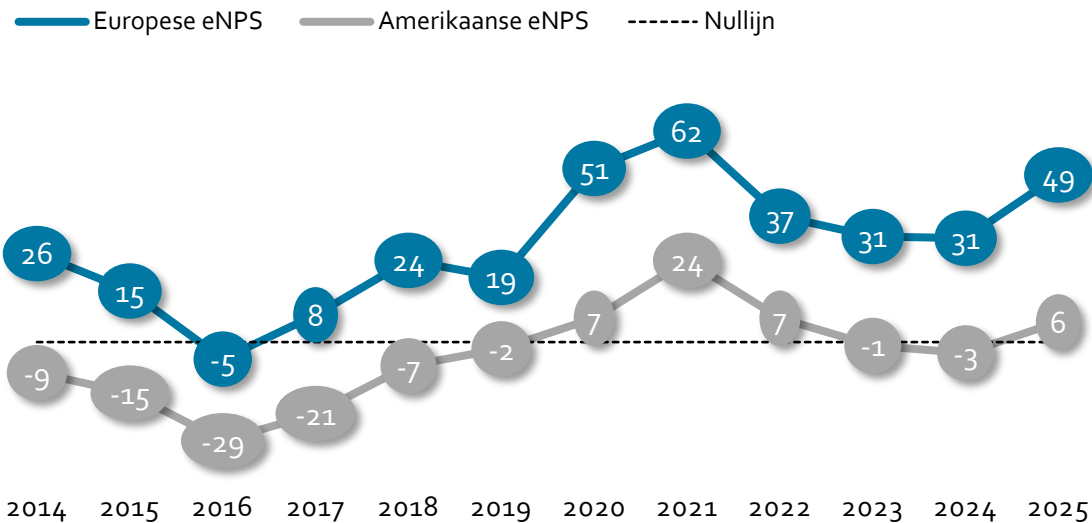
49

Na een flinke dip in eNPS in de laatste drie jaar, is de eNPS in 2025 in de overige dienstverleningssector flink gestegen. Dit komt zowel door een afname van het percentage criticasters als door een stijging van het aantal promotors. De sector overige dienstverlening bestaat onder andere uit beveiliging, horeca, toerisme en schoonmaak.

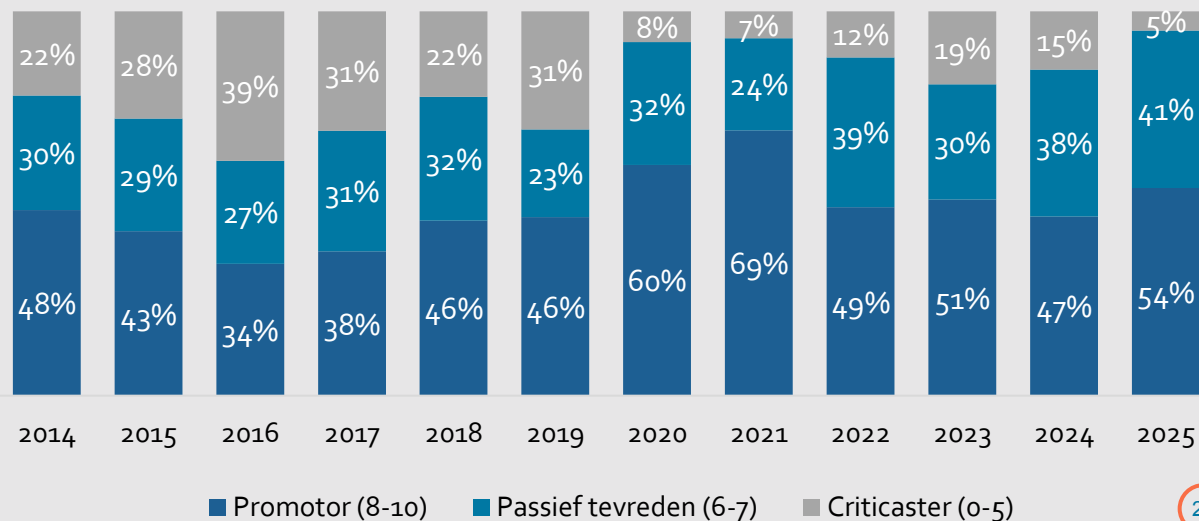
Hoewel de sector nog steeds kampt met personeelstekorten, is er een duidelijke afname van de werkdruk, mede door investeringen in technologie en efficiëntere werkprocessen. Deze veranderingen hebben bijgedragen aan een minder stressvolle werkomgeving, waardoor medewerkers meer tevreden zijn over hun werk. Er is daarnaast meer aandacht gekomen voor het behoud van personeel, met name in de

horeca en toerisme. De focus op het bieden van ontwikkelingsmogelijkheden en betere arbeidsomstandigheden heeft geholpen om de uitstroom van deze groep te beperken. In 2025 zijn de arbeidsvoorwaarden in de sector ook aanzienlijk verbeterd, met meer flexibele werkregelingen, hogere lonen en extra voordelen.

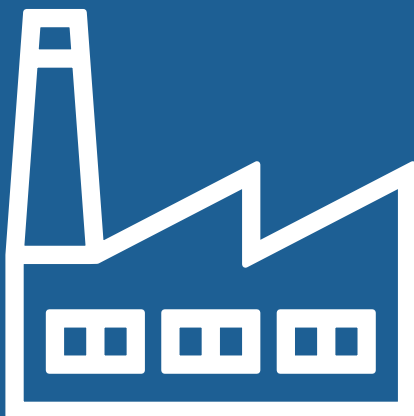
Dit jaar hebben carrièrekansen, dagelijkse werkzaamheden en leiderschap de grootste invloed op de eNPS. Dit verschuift de focus van organisatiecultuur naar individuele groei en werkinhoud. Werkgevers doen er goed aan om ontwikkelingsmogelijkheden te bieden en het werk aantrekkelijk en uitdagend te houden, terwijl sterk leiderschap een cruciale factor blijft.



Europese eNPS Overige Dienstverlening



Industrie & nijverheid



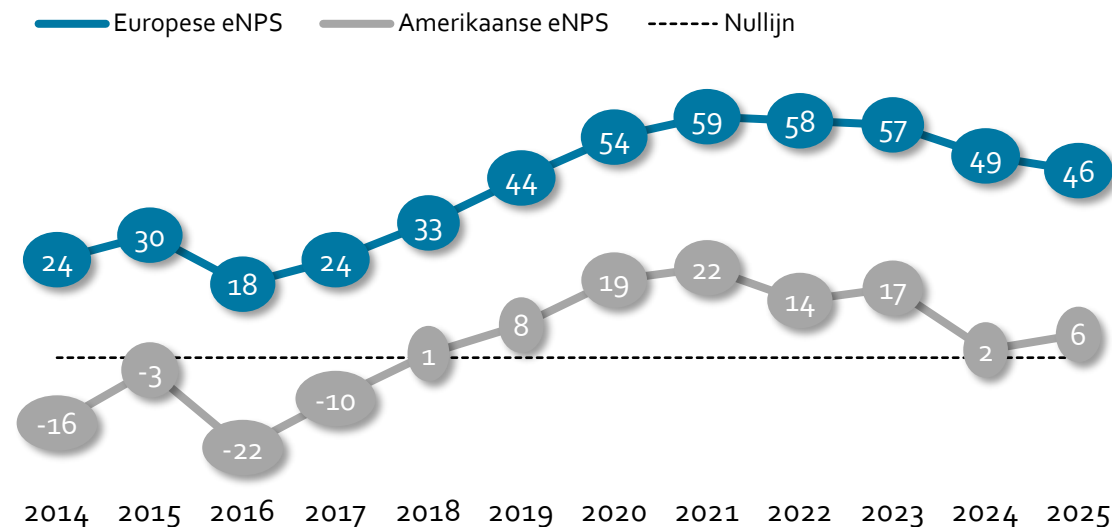
46

In 2025 heeft de sector industrie & nijverheid (inclusief bouwnijverheid, landbouw, bosbouw, etc.) een kleine daling gezien in eNPS ten opzichte van 2024, van 49 naar 46. Dit komt door een daling van het percentage Promotors.

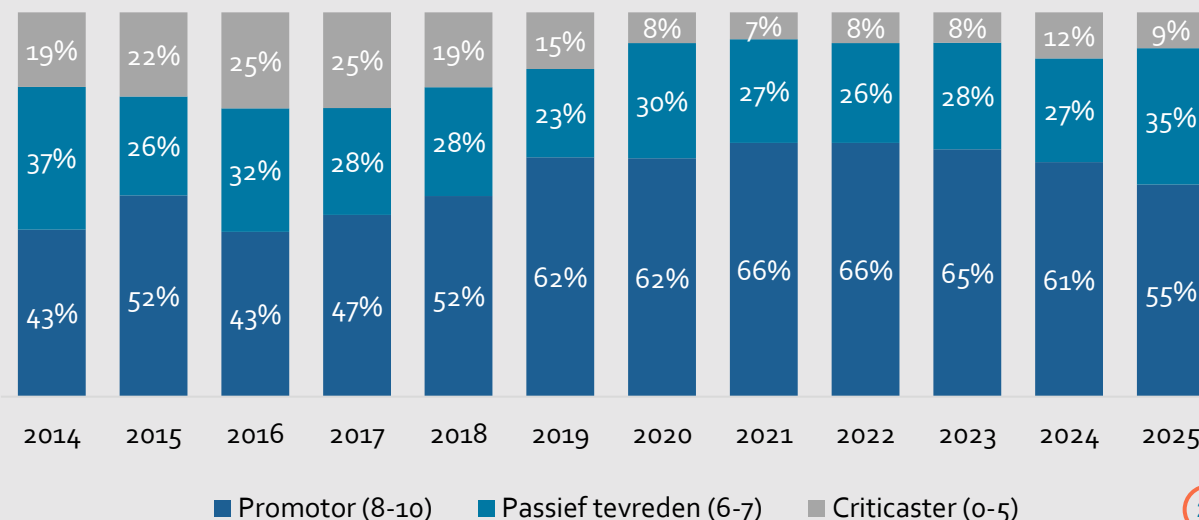
De Nederlandse industrie is sinds vorig jaar gekrompen, voornamelijk door een afname in de productie, met name in de bouw en de agrarische sector. Personeelstekorten speelden hierbij een grote rol. Veel bedrijven kampten met een tekort aan arbeidskrachten, wat leidde tot verhoogde werkdruk en een afname in efficiëntie. Deze personeelstekorten vormen een ernstige bedreiging voor de sector, aangezien steeds minder jongeren kiezen voor technische studies, waardoor de instroom van nieuw technisch talent beperkt blijft. Daarnaast

hadden bedrijven moeite met automatisering vanwege beperkte budgetten. Stijgende materiaalkosten drukten de marges en maakten investeringen in procesverbeteringen lastiger.

Dit jaar wordt de eNPS in de industrie & nijverheid vooral beïnvloed door de manier waarop het werk georganiseerd is, gevolgd door duurzaamheid en leiderschap. Opvallend is dat duurzaamheid nu een belangrijke factor is. Dit suggereert dat medewerkers meer waarde hechten aan milieubewuste bedrijfsvoering en duurzame processen. Voor bedrijven in deze sector is het daarom essentieel om niet alleen efficiënte werkstructuren en sterk leiderschap te bieden, maar ook actief te investeren in duurzaamheid om aantrekkelijk te blijven als werkgever.



Europese eNPS Industrie en Nijverheid



Handel



44

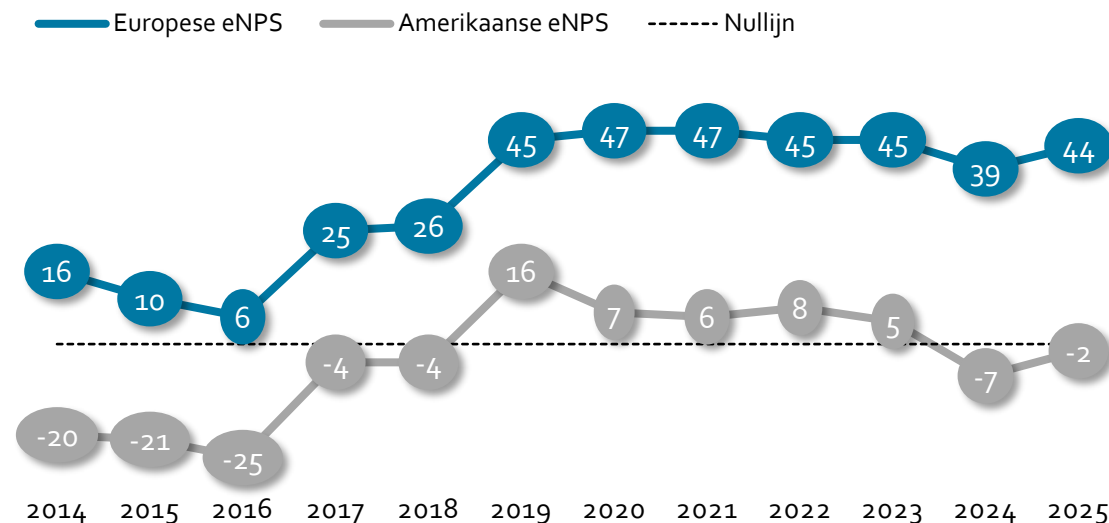
Na een dip in 2024 is de eNPS in de handel weer gestegen naar 44 in 2025, wat op hetzelfde stabiele niveau uitkomt als in 2019 tot en met 2023. De toename komt door stijging van het percentage promotors.

De handelsector blijft in beweging en staat voor zowel uitdagingen als kansen. Waar voorheen personeelstekorten en economisch vertrouwen een grote rol speelden, zien we in 2025 een andere dynamiek. De sector groeit en profiteert van een aantrekkelijke economie, waardoor de toegevoegde waarde in de handel toeneemt.

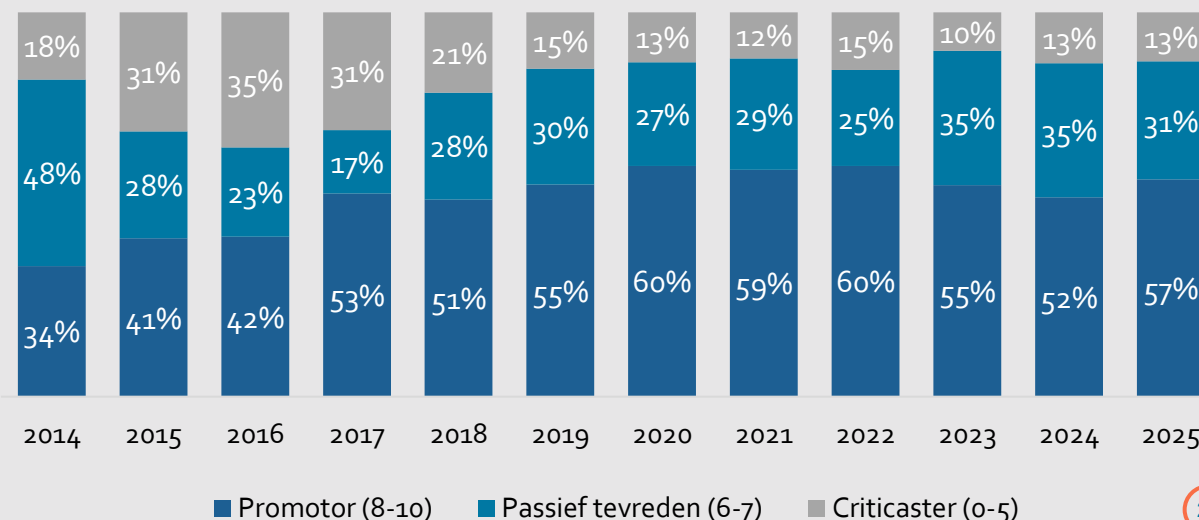
Hoewel technologische transformatie en digitalisering grote effecten hebben op de sector, zien we dat bedrijven juist investeren in innovatie om medewerkers te ondersteunen in

hun werk. Dit vermindert onzekerheid over technologie en zorgt voor een betere balans in werkverdeling en organisatiestructuren.

Daarnaast is er binnen deze sector een aanzienlijke roep om verduurzaming. Toch blijkt uit onze analyse dat duurzaamheid niet langer een bepalende factor is voor de eNPS, maar juist dat erkenning en waardering, strategie en doelstellingen, en compensatie en arbeidsvoorwaarden nu de grootste invloed hebben. Dit wijst erop dat medewerkers hun tevredenheid momenteel meer baseren op persoonlijke en strategische factoren dan op duurzaamheid, wat mogelijk een verschuiving in prioriteiten binnen de sector aangeeft.



Europese eNPS Handel



Transport



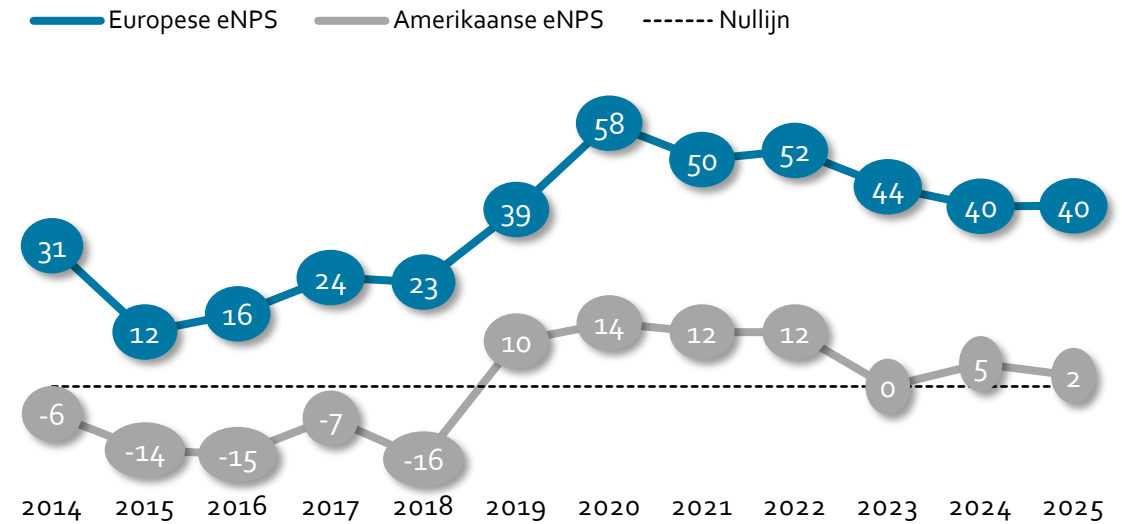
40

In 2025 is de eNPS gelijk gebleven ten opzichte van 2024. Wel zijn de aspecten die de eNPS beïnvloeden veranderd. In 2024 hadden organisatieveranderingen de grootste invloed op de eNPS, gevolgd door compensatie en arbeidsvoorwaarden en de manier waarop het werk georganiseerd werd. Dit jaar zijn vooral de prestaties van het bedrijf, carrièrekansen en organisatieveranderingen bepalend voor de eNPS en het behouden van talent.

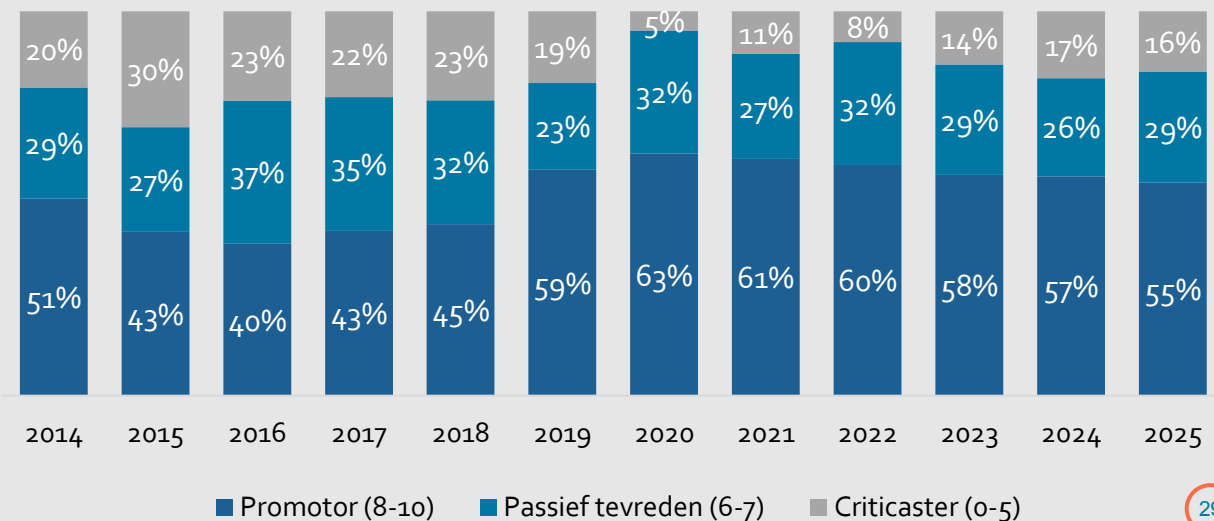
Hoewel de sector na corona sterk is gegroeid, blijven personeelstekorten, inflatie, stijgende brandstofprijzen en de noodzaak tot CO₂-reductie de werkdruk verhogen en de werktevredenheid beïnvloeden. Digitalisering, automatisering en robotisering verbeteren de

efficiëntie, maar roepen onzekerheid op over de toekomst van functies en vereisen nieuwe vaardigheden. Tegelijkertijd dwingt strengere duurzaamheidswetgeving bedrijven hun processen en strategieën aan te passen om concurrerend te blijven.

Deze factoren maken organisatieveranderingen nog relevanter voor de eNPS. Bedrijven die hun prestaties verbeteren, doorgroeimogelijkheden bieden en inspelen op veranderende wetgeving, kunnen medewerkers beter binden. Duidelijke communicatie, investeringen in ontwikkeling en ondersteuning bij transities blijven cruciaal om betrokkenheid en tevredenheid te waarborgen.



Europese eNPS Transport



6. Aan de slag met Employee Experience



Employee Experience

Blijde werknemers zorgen voor betere bedrijfsresultaten en blijde klanten. Maar wat maakt werknemers blij? Een keer per jaar een werknemersonderzoek uitvoeren vertelt je niet zo veel, daar zijn de meeste HR-professionals het inmiddels wel over eens. We zien een verschuiving van denken vanuit HR-processen naar een focus op de beleving van werknemers, de Employee Experience.

Employee Experience omvat alle interactiemomenten tussen een werknemer en de organisatie waar hij momenteel werkzaam is.

Het draait om hoe de werknemer deze ervaringen bewust of onbewust beleeft. Maar hoe krijgt een organisatie inzicht in de beleving van haar medewerkers? En hoe bepaal je de positieve impact van een werknemersbeleving?

Dit bereik je door de Voice of the Employee (VoE) op een gestructureerde wijze voortdurend te meten, analyseren, interpreteren en op te volgen. Door te begrijpen wat er zich afspeelt in de gedachten en harten van werknemers, kun je als organisatie proactief inspelen op hun behoeften en zo de werkbeleving continu optimaliseren. Het inzicht in de stem van de medewerker is de sleutel tot het vormgeven van een betekenisvolle en positieve werkomgeving te verbeteren.

Meer weten over de Employee Experience?



Laat je inspireren op onze website:

<https://highberg.com/nl/capabilities/people-leadership-and-culture/employee-experience>



Of kom met ons in contact!

koen.stuyven@highberg.com

Highberg gelooft dat het meten van de Employee Experience het best werkt als een continu proces

1. Luisteren

Het verbeteren van de tevredenheid en ervaringen van medewerkers begint bij het verzamelen van feedback van medewerkers.

2. Analyseren

Uit de verzamelde feedback van medewerkers kunnen vervolgens inzichten worden gehaald; bijvoorbeeld wat maakt dat medewerkers de organisatie aanbevelen of wat zijn de oorzaken van ontevredenheid?



4. Veranderen

Een succesvol uitgevoerd onderzoek is eigenlijk pas het begin van de verbetering. Het definiëren en uitvoeren van acties op organisatie, bedrijfsonderdeel, team en individu niveau, helpt de organisatie uiteindelijk naar betere resultaten.

3. Rapporteren

Resultaten zijn nog geen inzichten en inzichten zijn nog geen actiepunten. Het noteren, visualiseren en communiceren van concrete conclusies en verbeterpunten helpt de organisatie om te bepalen waar verandering benodigd is.

OVER

Highberg

Highberg is voortgekomen uit acht gespecialiseerde adviesbureaus, elk met eersteklas expertise op het gebied van organisatorische, digitale en duurzame transformaties. Ons streven is om de ultieme partner te zijn voor onze klanten op deze gebieden, waar we samenwerken om blijvende impact te realiseren op organisaties en hun medewerkers.

Onze manier van werken



Systematische aanpak

Wij zijn van mening dat transformatie alle aspecten van de organisatie moet omvatten om haar volledige potentieel te bereiken



Focus op waarde creatie

Wij beschouwen transformatie als een middel om een doel te bereiken, gedreven door de economische impact die het met zich meebrengt voor de organisatie. Hierdoor kunnen we blijven waarde creëren, klanten centraal stellen en efficiënter opereren



Make it happen

In essentie betekent transformatie het introduceren van verandering en het realiseren van echte impact. We benaderen dit door vroeg in het proces verandering te initiëren, lessen vast te leggen en ze in het proces op te nemen



Co-creatie

Onze oplossingen worden op maat gemaakt voor onze klanten en hun teams, zodat we de best mogelijke aansluiting en resultaten kunnen garanderen die passen bij hun organisaties

Dit rapport is gemaakt door het Highberg – People Transformation Team

- Ons team van ca. 40 medewerkers is gespecialiseerd in het luisteren naar en het verklaren én voorspellen van het gedrag van medewerkers
- Ons team richt zich op de transformatie naar datagedreven werken, dat wil zeggen onderzoek, rapportages en analyses ter ondersteuning van besluitvorming en het optimaliseren van processen. Ook begeleiden we de gehele transformatie én geven we trainingen en workshops en coachen we mensen via onze Academy
- Wij zijn trots op onze zeer tevreden klanten met tientallen tot tienduizenden medewerkers, zowel privaat als publiek
- Onze kantoren zijn strategisch gelegen in Amsterdam, Utrecht en Zoetermeer, maar medewerkers werken ook thuis en/of bij de klant

Meer weten?



Laat je inspireren op onze website

<https://highberg.com/capabilities/people>



Volg ons op LinkedIn:

<https://www.linkedin.com/showcase/highberg-people-transformation/>



Dankjewel!



Barbara Strozilaan 201
1083 HN, Amsterdam
The Netherlands



highberg.com



Koen Stuyven
koen.stuyven@highberg.com
+31 6 144 88 123