

**Inkijk  
exemplaar**

Recruitment Unicorns:

# Het geheim van de meest aantrekkelijke werkgevers

door Arjan Elbers  
& Nicol Tadema



**Word een werkgever  
met een wachtlijst**

# De route naar het geheim

Voorwoord

1. Waarom je een aantrekkelijke werkgever wilt zijn
2. Waarom willen mensen jouw werkgeversmerk echt?
3. Employer branding op niveau
4. Werkgevers met een wachtlijst
5. Hoe creëer je nieuwsgierigheid en verlangen?
6. Zelf aan de slag: Recruitment Unicorns aan het woord
7. De impact van een sterke onboarding- en offboardingstrategie
8. Het echte geheim van de meest aantrekkelijke werkgevers
9. Inspiratiesnacks
10. Nawoord
11. Over de auteurs

6  
14  
24  
32  
38  
102  
112  
144  
166  
180  
210  
216





# Stop met optimaliseren. Begin met begrijpen

In een tijd waarin organisaties alles optimaliseren behalve de mens, raakt dit boek precies de kern. Want duurzame groei ontstaat niet door harder te werken, maar door elkaar beter te begrijpen. Dáár ligt de echte hefboom voor performance.

## De onweerstaanbare aantrekkingskracht

Ik geloof dat de menselijke factor geen 'soft' element is, maar de meest bepalende kracht binnen elke organisatie. Wanneer drijfveren, gedrag en strategie op elkaar aansluiten, ontstaat er richting, energie en resultaat. Dit boek laat op een inspirerende en concrete wijze zien hoe werkgevers die verbinding wél maken en daarmee een onweerstaanbare aantrekkingskracht creëren.

## Waar strategie en gedrag samenkomen

Wat mij bijzonder aanspreekt, is dat dit boek een stuk verder gaat dan employer branding. Het legt bloot waar het écht om draait: cultuur, leiderschap en het bewust sturen op menselijk gedrag. Daarom maken mijn collega's en ik precies daar impact: door inzicht te geven, dit inzicht meetbaar en bespreekbaar te maken, en organisaties te helpen dit te vertalen naar gerichte actie.

## Technologie die de mens versterkt

Technologie speelt daarin een belangrijke rol, maar altijd als versterker van de mens. Nooit als vervanger. Want alleen wanneer mensen floreren, volgen de prestaties vanzelf.

## Crip op wat er echt speelt

Dit boek is daarmee geen inspiratie alleen, maar een uitnodiging tot actie. Voor iedereen die organisaties écht beter wil maken. Van binnenuit.

Simone Groeneveld  
CEO Management Drives



# Let's go!

Gaaf dat je ons boek leest! Bezig zijn met je werkgeversmerk is allang geen hype meer. De meeste werkgevers snappen goed dat er, naast een sterk merk voor klanten, een specifiek aantrekkelijk merk moet zijn om talent aan te trekken en te behouden.

Maar er is een enorm verschil tussen snappen dat een werkgeversmerk aantrekkelijk moet zijn én daadwerkelijk een aantrekkelijke werkgever zijn. Want waarom zijn er anders werkgevers die de jackpot betalen voor flashy wervingscampagnes, een hippe werken-bij site en hoge aanbrenghonussen maar geen vacature ingevuld krijgen? Terwijl er ook werkgevers zijn waar toptalent op de wachtlijst staat, zonder dat er ook maar een euro wordt besteed aan wervingscampagnes?! Het antwoord is in dit boek te vinden.

Sommige werkgevers hebben het gewoon. Die ene geheime formule waardoor mensen zichzelf aan blijven melden voor de wachtlijst om daar te komen werken. Wat we hier nu al over kunnen vertellen, is dat het geheim zelden zit in budget of creativiteit. Het zit in hoe aantrekkelijk je vanbinnen bent. Niet in hoe hard je het naar buiten roept.

## Wat is volgens ons de meest gemaakte fout als het gaat om aantrekkelijk werkgeverschap?

**Arjan:** Iets willen zijn wat je helemaal niet bent. We gaan de hele tent volhangen met spiegeltjes en kraaltjes, daar maken we een flitsend verhaal bij en we gaan de wereld iets beloven. Een belofte waarin helemaal niemand zich herkent.

Als je employer branding alleen bestaat uit **window dressing** dan heb je het echt mis. Sterker nog, het is zelfs contraproductief. Jij doet een belofte aan je nieuwe medewerker, je nieuwe medewerker herkent zich totaal niet in jouw verhaal. Resultaat? Je nieuwe medewerker is vertrokken als sneeuw voor de zon.

*Employer branding omvat alles wat je laat zien, zegt en doet als werkgever, en het gevoel dat dat oproept bij kandidaten en medewerkers.*

**Nicol:** Ik zie dat veel werkgevers hardnekkige denkfouten maken als het gaat om aantrekken en behouden van talent. De eerste denkfout is dat er veel te veel inside-out wordt gedacht. Een 3-koppige directie bedenkt in een hutje op de hei een visie, een missie en wat kernwaarden. Die strategische kaders worden dan de organisatie ingeslingerd en als bouwstenen voor het werkgeversmerk gebruikt. Alleen... je doelgroep denkt echt niet: 'wat een prachtige visie'. Die denkt: 'wat betekent dit voor mij op maandagochtend om 08:30 uur?'

Dan zijn er nog de werkgevers die uit alle macht mensen proberen te overtuigen op ratio. Nog een extra argument. Nog een model toevoegen. Nog een strak proces erbij. Alsof betrokkenheid groeit van een extra bulletpoint. Alsof iemand bij een Excel-sheet het gevoel krijgt: 'ja, hier wil ik werken'. Dat boeit niemand. Het enige wat écht telt, is dat je jouw mensen een **f\*cking awesome gevoel** geeft. Pardon my French.

**In dit boek:** ontdek je wat er onder de oppervlakte gebeurt bij werkgevers waar mensen wél willen werken, blijven en aanbevelen. Grote organisaties als Rabobank, Attractiepark Toverland en Nmbros en kleinere clubs als Kesbeke Fijne Tafelzuren en Installatiebedrijf Verspeek. Ook lees je interviews met 11 verschillende experts in employer branding en recruitment. Zij delen hun visie over aantrekkelijk werkgeverschap en behoeden je voor valkuilen waar je niet in wilt trappen. Als toetje kun je het uitgebreide bonushoofdstuk vol overheerlijke inspiratiesnacks verslinden. Lees dit boek, ontrafel het geheim, deel het vooral met je directie en management en bouw stap voor stap aan een organisatie waar mensen niet weg willen, maar juist bij willen (blijven) horen!

*Veel leesplezier.*



*Arjan Elbers en Nicol Tadema*

# Need a hand?!

Hulp nodig om directie en management mee te krijgen om samen een aantrekkelijke werkgever te worden? We helpen graag.

In een speciale podcast lichten we alvast een tipje van de sluier op. Zodat het niet blijft bij leuke inzichten, maar het gesprek ook écht op directieniveau op gang komt.



## Deel de podcastlink met jouw directie en management.

Omdat uiteindelijk aantrekkelijk werkgeverschap niet wordt beslist op de werkvloer alleen, maar het júst begint aan de directietafel.



# 1. Waarom je een aantrekkelijke werkgever wilt zijn

Waarom het zo belangrijk is om een aantrekkelijke werkgever te zijn de komende jaren? Dat legt Wim Davidse je uit.



# Over Wim Davidse

Wim is econoom en arbeidsmarktstrateeg, opgeleid aan de Erasmus Universiteit. Hij werkte als universitair docent. Later ging hij aan de slag bij Vedior. Zijn werk daar? Macro-economie, micro-economie, marketing, strategie, mensen en vooral ook de psychologie.

De laatste jaren bij Vedior werkte Wim als directeur marketing en strategie. Altijd bezig met data, innovatie en veel mensenwerk. Naast zijn baan bij Vedior en zijn huidige werk als ondernemer (Dzjeng) was hij van 2014 tot 2023 hoofdredacteur van het vakblad *Flexmarkt*. Sinds 2023 is Wim hoofdredacteur van *Flexnieuws* en *HRMorgen*.

## Demografie en vergrijzing

Word wakker Nederland... We hebben meer 65+'ers dan jonkies onder de 20. Eigenlijk begint nu pas de vergrijzing. Mensen worden steeds ouder en we hebben simpelweg te weinig jonge mensen voor onze arbeidsmarkt.

We kijken naar een potentiële beroepsbevolking tussen de 15 en 75 jaar van zo'n 13,6 miljoen Nederlanders. Dat worden er 13,8 miljoen in 2030 en dat is dan ook meteen de max. De potentiële beroepsbevolking groeit nu al minder hard dan we eerder verwachtten.

Er komen dus nog zo'n 200.000 mensen bij in de komende jaren. Die kunnen linea recta naar de zorg, en naar defensie en de techniek. Maar natuurlijk niet naar alle 3 de sectoren tegelijk. En dat is dan ook het grote probleem van [BV Nederland](#).

In de categorie 65- tot 75-jarigen wil momenteel slechts 22% werken. Degenen die werken, werken bijna altijd parttime. Let op, bij deze 65+'ers zit er dus nog een grote reserve. Want de arbeidsparticipatie van deze doelgroep is met 22% nog een stuk lager dan het gemiddelde van ruim 76%.

# De staat van werkend Nederland in de grote sectoren

## Zorg

Anno 2026 werkt 1 op de 6 werkenden in de zorg. Dat zijn zowat 1,7 miljoen mensen. Dat maakt de zorg **by far** de grootste werkgever. De komende jaren komen daar nog meer dan 200.000 extra vacatures in deze sector bij.

Niet alleen de vraag naar reguliere zorg maar ook die naar psychische zorg en vooral de ouderenzorg stijgt in een rap tempo. Dat heeft alles te maken met diezelfde vergrijzing. Meer ouderen is meer zorg.

Een extra uitdaging binnen de zorgsector is het hoge ziekteverzuimpercentage. Dat zit in 2026 op ruim 8%, terwijl het gemiddelde ziektepercentage afgelopen jaar in Nederland gemiddeld 5,4% was.

## Techniek

Het goede nieuws: het aantal techniekbanen stijgt de komende jaren helemaal niet zoveel. Het slechte nieuws is dat we een groot vervangingsprobleem krijgen. Al onze babyboomtechnieuten gaan met pensioen en ruim 90% van alle techniekvacatures zullen daarom vervangingsvacatures zijn. En ondanks alle techniekpromotie is er nog steeds veel te weinig instroom in deze sector.

De energietransitie alleen al vraagt op dit moment om zo'n 30.000 professionals. En we willen natuurlijk jaarlijks 100.000 woningen bouwen en een groter elektriciteitsnet. Supertof, maar wie gaat dat doen? Het saldo kundige arbeidsmigranten loopt ook nog terug sinds 2025. Daarover zo meer.

## Defensie

Er werken nu zo'n 80.000 mensen binnen Defensie en ze willen snel opschalen naar 100.000. Om in de nabije toekomst nog eens door te groeien naar 200.000 mensen. Het leeuwendeel van deze vacatures is nog niet zichtbaar op de arbeidsmarkt. Stel je eens voor dat er in korte tijd 100.000 vacatures bijkomen in een klein land zoals Nederland, met onze superkrappe arbeidsmarkt. Dat heeft nogal wat impact op de hele arbeidsmarkt.

Defensie zet flink in op reservisten. Dat is geweldig voor de veiligheid van de natie, maar weet wel dat elke dag capaciteit voor Defensie van een reservist ergens anders in mindering gebracht wordt.

## Overige uitdagingen

Laten we even stilstaan bij de gigantische mismatch binnen onze arbeidsmarkt. Zoals net geschreven, is de zorg onze grootste sector met 1,7 miljoen mensen. Bijna 1,9 miljoen mensen werken in een economisch-administratief beroep. En die 2 groepen groeien maar door.

Op macroniveau hebben we hier een megagrote mismatch te pakken. We hebben veel te veel economisch-administratieve mensen. Al 20 jaar stagneert onze productiviteit. Tsjja, hoe zou dat nu komen?

Hoogste tijd dus om de aandacht serieus op bullshitbanen te vestigen. Zo was het snelst groeiende beroep in Nederland de beleidsmedewerker. In de laatste 2 jaar kwamen er 39.000 nieuwe beleidsmedewerkers bij.



Advies: luister de BNR at Work-afllevering over bullshitbanen...

Scan en luister



# Woningtekort

We willen 100.000 woningen per jaar bouwen. Dat redden we al jaren niet. We hebben te weinig technici en bouwvakkers, dus we lopen achter. Daarom hebben we dus ook geen woningen voor goede arbeidsmigranten, waardoor we nog verder vastlopen.

Iemand moet zeggen: “We hakken die grote knoop door en gaan nu echt bouwen!” Maar we hebben onze bouwers niet alleen nodig voor woningen. Ook voor verbouwingen en onderhoud van onze hele infrastructuur. Ook onze bruggen, wegen, het elektriciteitsnet, onze funderingen en meer behoeven serieus aandacht.

# Migratieprobleem

In Nederland lopen ongeveer 1 miljoen kennis- en arbeidsmigranten rond. Dat komt boven op de bijna 10 miljoen mensen die hier al werken.

Politiek Den Haag roept: “Minder, minder en minder arbeidsmigranten!” Maar we krijgen al minder Polen, en het aantal Bulgaren gaat per saldo ook al richting nul. Hoe dat komt? De vergrijzing gaat in die landen nog net wat harder en de economie draait daar goed. De arbeidsmarkt in Oost-Europa is dus nog krappere dan bij ons. Polen kunnen goed werk vinden in Polen en Bulgaren in Bulgarije. Ze gaan gewoon lekker terug. Dat is al concreet in de cijfers terug te zien.

# Ziekteverzuim stijgt

Het hoge ziekteverzuimpercentage is een groot gevaar voor alle werkgevers in Nederland. Tot corona zaten we gemiddeld op 4% ziekteverzuim. In 2026 zitten we al op 5,8%... Dit gaat verkeerd en is echt gevaarlijk. Een kwart van het ziekteverzuim is psychisch gerelateerd. Stress, werkdruk, lang openstaande vacatures waardoor de werkdruk toeneemt, klachten toenemen en de uitval oploopt.



## Hoog verloop

Het algemeen verloop zit boven de 4% per kwartaal. Dat is een punt hoger dan voor de coronatijd. Het resultaat? Mensen weten dat ze schaars zijn. En als ze niet krijgen wat ze willen? Dan gaan ze weg. Dit noem ik de werkersrevolutie.

Zowel het hoge verloop als het hoge ziekteverzuim moet een hard alarmsignaal zijn binnen je organisatie.



## Generatiemanagement

Behandel de ouderen in je organisatie nu al of ze mee moeten tot hun 70e of 75e. Dus een sollicitant van 55 is per definitie niet oud, maar een persoon met nog 20 jaar potentieel.

Aan de andere kant heb je Gen Z en Gen Alpha, die geen 40 of 50 uur per week willen werken. Maar ze willen wel eigenaarschap hebben en zichzelf ontwikkelen. Dan zijn er nog de millennials en Gen X'ers. Veel succes gewenst als je al deze groepen goed samen wilt laten werken... maar dat samenwerken is wél nodig en waardevol.

## AI-ontwikkelingen

We denken dat AI massaal juniorbanen vervangt. Dat AI alles gaat oplossen. Handig, denk je, maar als je geen junioren meer werft, dan heb je later ook geen medioren en senioren meer. Veel werkgevers missen een AI-strategie voor hun medewerkers.

Hoe moet je jouw werk en banen AI-proof maken? Help je mensen om zichzelf AI-proof te maken. Dit vergt een veranderkundig plan. Maar je ergste nachtmerrie is dat je de Kodak of de Nokia van jouw industrie wordt: zij waren ooit marktleiders die de technologische omslag te laat serieus namen en daardoor hun voorsprong verloren.

Mijn advies: gebruik die jongeren, die natuurlijk relatief AI-savy zijn, om jouw organisatie aan de AI te krijgen. En denk je dat jongeren überhaupt naar je toe willen komen als jij niets met AI doet? Denk 't niet! Gebruik het juist in je propositie voor je aantrekkingskracht.

En precies dat is de reden waarom jij een aantrekkelijke werkgever moet worden. Als je dat nog niet bent...

**Arjan:** En om echt heel erg duidelijk te maken dat een tijdelijke economische dip niet betekent dat de arbeidsmarkt een heel stuk ruimer is de komende jaren, voeg ik graag nog wat extra uitdagingen toe aan ons **dynamische** vraagstuk!

## 1. Nederland kent een uitstroom vanuit de landelijke gebieden

Jongeren vanuit het zuiden van Limburg, Zeeland, maar ook Groningen en de kop van Friesland trekken richting de Randstad. Dit is een logische beweging, maar wel problematisch voor de werkgevers die daar gevestigd zijn. Ze zien capaciteit letterlijk verhuizen.

## 2. Productiviteitsverlies door mantelzorg

De arbeidsproductiviteit moet omhoog. Tenminste, als je naar Den Haag luistert. Wat wordt hiermee bedoeld? We moeten meer produceren met dezelfde mensen in dezelfde tijd. Klinkt als een goed plan, totdat je even uitzoomt en weer boven diezelfde arbeidsmarkt gaat hangen.

Mijn grootste zorg voor de **BV Nederland**? Dat is de zorgsector zelf. De zorgvraag stijgt in razend tempo, er is een chronisch tekort aan personeel. En het ziekteverzuim in de zorgsector zit rond de 8%. Wie gaat er dan voor onze oudere papa's en mama's zorgen? Precies: wijzelf.

Doordat de zorgsector het niet krijgt gedraaid, zullen we meer moeten mantelzorgen dan dat we hebben gepland. Dat leidt vervolgens juist tot een veel lagere arbeidsproductiviteit in plaats van een hogere.

## 3. Veranderende beroepen? Vertraging in onderwijs

Banen verdwijnen en banen verschijnen. Denk aan drone-piloot, A.I. architect, prompt engineer en meer. Nu loopt het onderwijs doorgaans altijd achter op de arbeidsmarkt, dat is niet vreemd. Als je kijkt naar de snelheid van de veranderingen in werk, dan zul je zien dat veel opleiders nog meer achter gaan lopen dan ze al deden. Dit geeft een doorlopende vertraging voor succes op diezelfde arbeidsmarkt.

**Nicol:** Toen ik begon aan Wims verhaal, dacht ik eerst nog heel even: 'ach ja, wat losse uitdagingen... vergrijzing hier, verzuim daar, wat krapte in techniek en zorg. We zijn heus wel wat gewend in de arbeidsmarkt'. Maar terwijl ik verder las, maakte die nuchterheid plaats voor een pijnlijk besef. Dit is geen rijtje uitdagingen. Alle ontwikkelingen die Wim benoemt, versterken elkaar. En de uitkomst is zorgwekkend.

Minder jonge instroom, meer uitstroom door de vergrijzing, hogere werkdruk, stijgend ziekteverzuim, hoog verloop, afnemende arbeidsmigratie en sectoren die allemaal tegelijk om dezelfde mensen vragen. Zet dat bij elkaar en er ontstaat geen krapte, maar structurele schaarste.

Ik vergelijk het met een naderende, verwoestende tornado die de arbeidsmarkt fundamenteel omverblaast. Een realiteit waarin organisaties elkaar niet meer primair beconcurreren op groei, wel op toegang tot mensen en hun arbeidsproductiviteit. En een realiteit waarin werkenden het voor het kiezen hebben. Is het gras groener bij de burens? Voor jou 10 anderen.

Dat betekent dat aantrekkelijk werkgeverschap geen nice to have meer is. Voor de komende jaren is dit jouw overlevingsstrategie: zorgen dat mensen bij je willen blijven werken en dat met plezier doen. Daarbij kom je niet meer weg met een best oké vacaturetekst, een stoffige pingpongtafel of een zoveelste groeipad. Want als de wind aantrekt, blijft niet degene staan die het hardst roept, maar degene die het stevigst staat.

2. Waarom willen  
mensen jouw  
werkgeversmerk  
echt kopen?



**Arjan:** Nu je weet hoe de arbeidsmarkt zich ontwikkelt, plan je natuurlijk meteen je **nieuwe boshut met kampvuursessie**. En je staat al klaar om 3 dagen bloed, zweet en tranen te verbranden om de allerbeste werkgeversbelofte ooit te gaan maken. En dat doe je goed!

Maar voordat je je rugzak vult met een fles antimuggenspray, een zak kaasnacho's en die fles goede chardonnay is het belangrijk om de volgende vraag te beantwoorden: welke onderliggende structuren liggen er onder jouw (nieuwe) werkgeversmerk?

## ***Met andere woorden: wat zijn nu de dominante redenen die ertoe leiden dat mensen echt bij je willen (blijven) werken?***

**1. Waarde**

**2. Cultuur**

**3. Doel**

**4. Zekerheid**

**5. Ontwikkeling**

**6. Werkomstandigheden**

**7. Inhoud van het werk**

**8. Sterk corporate merk**

Waarom is het zo belangrijk om de echte dominante **koopredenen** van je werkgeversbelofte te kennen?

De onderliggende structuur geeft duidelijk richting bij het maken van je werkgeversbelofte. Het helpt je om naar de sterkste onderdelen van je organisatie te laten kijken. En het behoedt je om geen dingen te gaan beloven die door niemand worden herkend.

Ik zoom kort in op de verschillende koopredenen. De volgorde van de verschillende koopredenen is overigens niet relevant.

### **1. Waarde**

Hier gaat het simpelweg om **keiharde knaken**. Geld, bonus, dikke flappen, grote auto's. Niets meer, niets minder. Bij ons verdienen je gewoon heel erg goed. Duidelijk, transparant en gemakkelijk te gebruiken in je arbeidsmarktcommunicatie.

**Hoe kan het toch dat veel werkgevers knetterhard moeten werken om medewerkers te vinden én te binden, maar blijven struggelen met een personeelstekort? Terwijl er ook werkgevers zijn met een wachtlijst vol toptalent, zonder ook maar een enkele vacature uit te zetten!?**

In dit boek ontrafelen Arjan Elbers en Nicol Tadema het geheim van de meest aantrekkelijke werkgevers. Ontdek wat er bij deze werkgevers werkt en waarom dit werkt. Al deze inzichten kun je direct in de praktijk toepassen. Zó word je een werkgever met een wachtlijst!

“Als je van good naar great wilt,  
dan draait alles om aandacht...”

“Samen lunchen en  
slap ouwehoeren...”

“Je kunt strategische doelstellingen  
simpelweg niet meer behalen als je  
de factor mens niet op nummer 1 zet.”

Duik in de verhalen en filosofie achter deze quotes. Leer van werkgevers die het écht snappen zoals Rabobank, Kesbeke Fijne Tafelzuren, Attractiepark Toverland, Team Rockstars IT, NS en Installatiebedrijf Verspeek. Laat je inspireren door de visie van verschillende employer brand experts. En verslind het uitgebreide bonushoofdstuk vol overheerlijke inspiratiesnacks.

Arjan Elbers, recruitmentstrateeg en Nicol Tadema, overtuigingsexpert, hebben allebei ruim 25 jaar ervaring in de arbeidsmarkt en recruitment. Ze zijn vakidioten, aanstekelijk enthousiast en (best) grappig.



**Je bent gek als je dit boek niet leest!**  
dit is het enige boek dat duidelijk maakt waarom  
recruitment en hr aan de directietafel hoort!

