



Young Talent
in Action

www.ytia.be

REPORT 2022

BRIDGING THE FUTURE

powered by

VBO FEB

Verbond van Belgische Ondernemingen
Fédération des Entreprises de Belgique



in collaboration with

prōfacts

Revealing factors
for success.

BRIDGING THE FUTURE

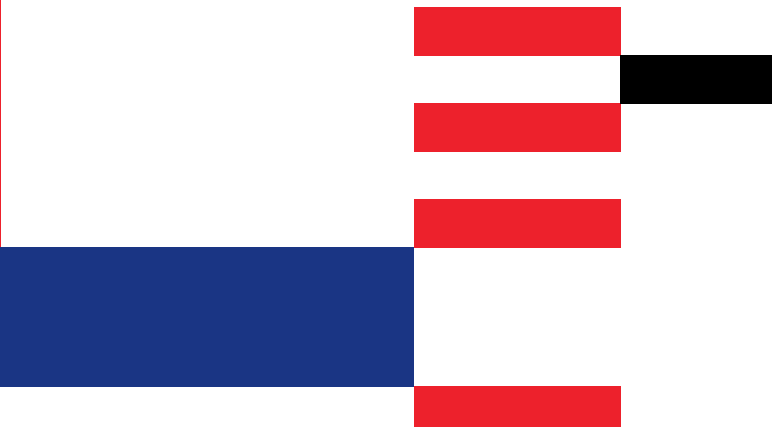
De wereld verandert razendsnel. Denk aan de opkomst van artificiële intelligentie, de geopolitieke spanningen, de vergrijzing, maar ook aan de ongekende toegang tot wereldwijde kennis en de versnelling van technologische oplossingen voor klimaat- en gezondheidsuitdagingen. Die maatschappelijke en technologische verschuivingen bieden nieuwe kansen om samen na te denken over hoe we werk en samenleving willen vormgeven. Ze nodigen zowel jongeren als werkgevers uit om met elkaar in gesprek te gaan over hun wederzijdse verwachtingen en over wat werk voor hen betekent. En dat is de kerndoelstelling van het VBO-jongerenproject Young Talent in Action.

Dat jongeren andere perspectieven meebrengen naar de werkvloer is van alle tijden. Ook vandaag kijken jongeren en werkgevers soms vanuit verschillende invalshoeken naar werk. Van flexibiliteit en waarden tot financiële zekerheid en technologische impact: er zijn zowel raakvlakken als verschillen. Daarom onderzochten het Verbond van Belgische Onder-

nemingen (VBO) en Randstad, in het kader van Young Talent in Action (YTIA), waar jongeren en werkgevers elkaar vinden en welke kansen er liggen om hun verwachtingen nog beter op elkaar af te stemmen. Dat onderzoek biedt aanknopingspunten om de dialoog tussen beide groepen te versterken en samen tot duurzame oplossingen te komen.



Met het onderzoek ‘**Bridging the Future 2025**’, uitgevoerd bij **1000 jongeren en 152 werkgevers** tussen eind september en begin oktober 2025, brengen we gelijkenissen (matches) en verschillen (mismatches) tussen beiden voor vijf actuele thema’s in kaart. De resultaten van de werkgeversbevraging, een combinatie van een online-enquête enerzijds en complementaire telefonische interviews anderzijds, behandelen we als indicatief doorheen het rapport.

- 
- 
- 01. Artificiële intelligentie
 - 02. Diversiteit en inclusie
 - 03. Future of work
 - 04. Value clash
 - 05. Financiële educatie

De inzichten die daaruit voortvloeien, gebruiken we vervolgens binnen onze YTiA-aanpak om jongeren en werkgevers met elkaar in dialoog te laten gaan en hen zo dicht bij elkaar te brengen op weg naar een nieuw, wederzijds begrip en een toekomstbestendig ‘contract’.

De resultaten van dit onderzoek zijn geen eindpunt, maar een beginpunt van een dialoog tussen jong talent en bedrijfsleven.

Executive summary

Het onderzoek 'Bridging the Future 2025' legt een relevante paradox bloot: jongeren en werkgevers zijn het fundamenteel eens over wat belangrijk is, maar spreken een andere taal over hoe die ambities moeten worden gerealiseerd. Over vijf themavelden heen tekent zich telkens hetzelfde patroon af: gedeelde prioriteiten, maar uiteenlopende verwachtingen over urgentie en aanpak.

Artificiële intelligentie (AI)

- Zowel jongeren als werkgevers erkennen het potentieel van AI, maar de manier waarop ze AI benaderen verschilt sterk.
- 95% van de jongeren gebruikt al AI-tools, maar 4 op de 10 doen dat zonder voldoende opgeleid te zijn.
- 70% van de jongeren zegt AI niet te vertrouwen voor belangrijke beslissingen.
- Werkgevers verkennen vooral de mogelijkheden van AI voor innovatie en optimalisering. 30% van de werkgevers die AI inzetten, koppelt het gebruik aan een duidelijke strategie.
- 82% van de werkgevers heeft nog geen beleid voor het geval AI-output wordt betwist.

De **uitdaging** ligt in het versterken van wederzijds vertrouwen en het ontwikkelen van duidelijke afspraken en begeleiding.

Diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie

- Diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie (DEI - diversity, equity & inclusion) bevinden zich vandaag op het snijvlak tussen strategische ambitie en dagelijkse realiteit.
- Werkgevers erkennen het belang van DEI: meer dan de helft ziet het als een opportuniteit.
- 40% van werkgevers beschouwt DEI als een strategische versterking van de organisatie.
- De verwachting van jongeren blijft hoog: 46% vindt het belangrijk dat werkgevers actief op DEI inzetten.
- 43% van de jongeren geeft aan bewust te kiezen voor een werkgever die actief inzet op DEI.

De **uitdaging** ligt in het verkleinen van de kloof tussen intentie en ervaring.

Future of work

- Jongeren vinden digitale vaardigheden, zingeving en flexibiliteit erg belangrijk.
- Werkgevers willen vooral stabiliteit en inzetbaarheid waarborgen.
- Het klassieke vaste contract blijft voorlopig dominant voor beide partijen,

maar er is ruimte voor alternatieve werkvormen.

- Bijna 3 op de 10 jongeren staan open voor alternatieve werkvormen, wat overeenkomt met 43% van de werkgevers.
- Tegelijk lopen de percepties over de impact van automatisering uiteen: 36% van de jongeren verwacht dat digitale automatisering hun job sterk zal veranderen, terwijl slechts 24% van de werkgevers diezelfde inschatting maakt.

De **uitdaging** ligt in het onderling afstemmen van verschillende werkmodellen en de noden van jonge werknemers en werkgevers.

Value clash

- Zowel jongeren als werkgevers vinden waarden belangrijk.
- Bijna de helft van de werkgevers nam de afgelopen drie jaar een beslissing waarbij waarden zwaarder wogen dan financiële belangen.
- De helft van de werkgevers durft ook maatschappelijke standpunten in te nemen.
- Werkgevers onderschatten het effect van waarden op het verloop: slechts 12% geeft aan dat ze medewerkers zagen vertrekken omwille van niet-gedeelde waarden.
- Bijna de helft van de jongeren haakte ooit al af bij een werkgever vanwege niet-gedeelde waarden.

De **uitdaging** ligt in het expliciet maken

van waarden, en het afstemmen van de manier waarop ze enerzijds gecommuniceerd en anderzijds toegepast worden op de werkvloer.

Financiële educatie

- Financiële educatie vormt een belangrijk aandachtspunt voor jongeren: 51% maakt zich grote zorgen over zijn of haar financiële toekomst.
- 60% van de jongeren ervaart maandelijks financiële stress.
- Hoewel financiële educatie formeel niet tot hun kerntaken behoort, nemen veel werkgevers spontaan verantwoordelijkheid op.
- 49% van de werkgevers ziet zichzelf medeverantwoordelijk voor de financiële veerkracht van jongeren, 38% voor financiële educatie, 16% biedt daadwerkelijk financiële educatie aan en 47% ondersteunt medewerkers bij schulden.
- Werkgevers spelen proactief in op een duidelijke nood bij jongeren en dragen vanuit een sterk verantwoordelijkheidsgevoel bij aan hun financiële zekerheid en weerbaarheid.

De **uitdaging** ligt in het versterken van de financiële weerbaarheid van jongeren, en het erkennen van de impact die financiële stress heeft op jongeren. Voor werkgevers ligt daar een kans om hun maatschappelijke relevantie te versterken.

A man and a woman are smiling and looking at each other. The woman is on the left, wearing a red sleeveless top. The man is on the right, wearing a black short-sleeved shirt and a colorful beaded necklace. The background is red and white with various geometric shapes like squares and rectangles in blue, black, and white. A large red silhouette of a person is visible in the background.

01.

ARTIFICIËLE INTELLIGENTIE

Tussen nieuwsgierigheid en onzekerheid

Artificiële intelligentie (AI) is niet langer een abstract begrip en transformeert de werkvloer ingrijpend. Jongeren zien kansen, maar maken zich ook zorgen over jobzekerheid en ethiek. Werkgevers focussen op efficiëntie en innovatie, maar tasten vandaag te vaak in het duister over hoe AI ook voor hen strategisch een verschil zal maken in de toekomst.

Hoe kunnen beide groepen samen een toekomst bouwen waarin technologie mensgericht blijft?

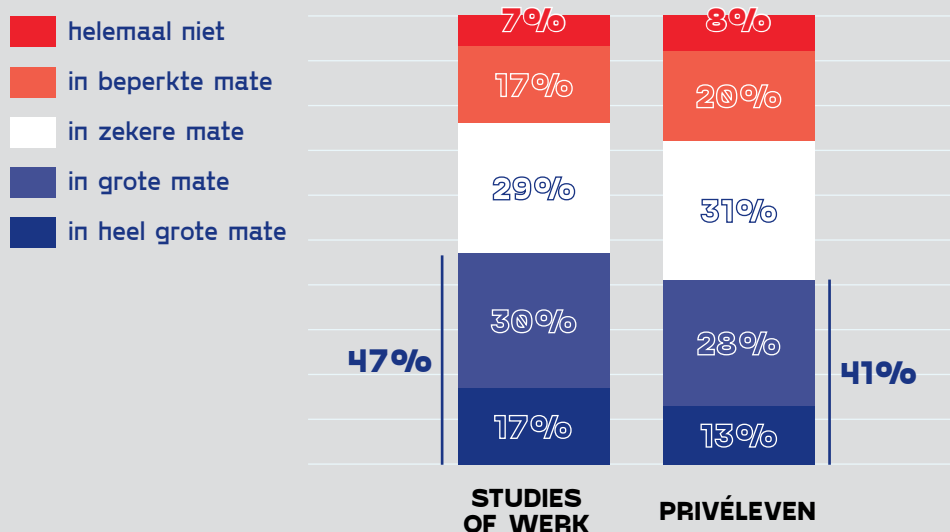
Jongeren

AI is sterk ingeburgerd bij jongeren.

47% gebruikt AI in grote mate in studie/werkcontext, en nog eens 41% gebruikt AI in grote mate in zijn of haar privéleven.

Alles samen gebruikt 95% van de jongeren AI-tools, hoofdzakelijk om te leren, voor creatieve projecten of om dingen op te zoeken.

In welke mate gebruik jij vandaag AI-tools in je studies of werk/in je dagelijkse privéleven?



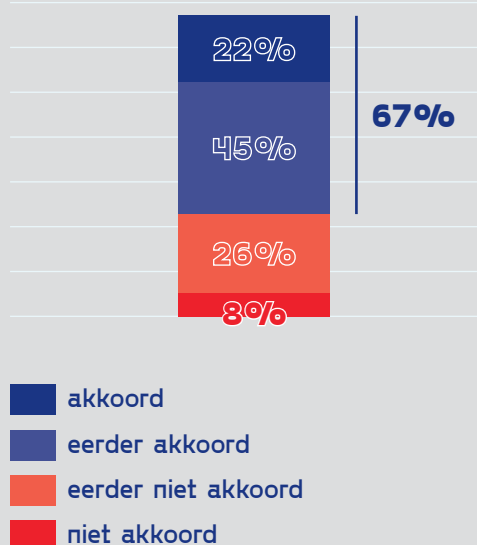
Toch komt het gebruik van AI met de nodige kanttekeningen. 4 op de 10 jongeren die AI gebruiken op het werk doen dat zonder enige opleiding en 59% van de jongeren vindt dat de voor- en nadelen van AI onvoldoende worden toegelicht.

Dat maakt dat jongeren zich **zorgen maken op verschillende vlakken:**

- 39% van de jongeren maakt zich in grote mate zorgen over de betrouwbaarheid van AI, en 70% vertrouwt AI niet voor belangrijke beslissingen;
- 35% maakt zich in grote mate zorgen over de ethische aspecten van AI;
- 37% verwacht in grote mate een impact van AI op hun toekomstige job.

Jongeren erkennen de voordelen van AI, en willen daar duidelijk in mee, maar **ze lijken nood te hebben aan begeleiding. Bijkomend wensen ze transparantie en duidelijke afspraken (67%) inzake het gebruik van AI-tools** als tegemoetkoming aan hun bezorgdheden.

AI-gebruik op het werk moet streng gereguleerd worden



Werkgevers

Bij werkgevers is er een gemengd beeld. **Hoewel de meerderheid al gebruik-maakt van artificiële intelligentie** – en dat vooral doet in sales, marketing, IT en HR – gebruikt 1 op de 3 werkgevers AI nog

niet. Bij bedrijven die wel AI gebruiken, koppelt slechts 30% dat aan een bedrijfsstrategie en heeft **meer dan de helft daarvoor geen formele aanpak.**

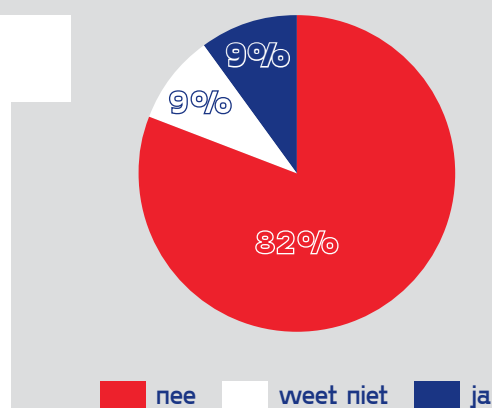
Hoe wordt AI ingebed in uw bedrijfsvoering?



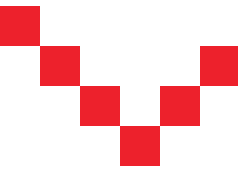
Heeft uw bedrijf een policy of procedure uitgewerkt voor het geval AI-output in twijfel wordt getrokken of gecontesteerd wordt door een medewerker?

Toch gelooft 50% van de werkgevers **dat AI objectiever is dan mensen**, vooral omdat AI functioneert zonder emotie en op basis van data. AI wordt dat **vertrouwen niet vertaald in een beleid**: 81% heeft geen beleid voor het geval AI-output in twijfel wordt getrokken, en 2 op de 3 bedrijven hebben geen mechanismen om negatieve effecten te detecteren.

De meeste werkgevers lijken AI voorlopig ongestructureerd in te zetten en zitten nog in een verkennende fase.

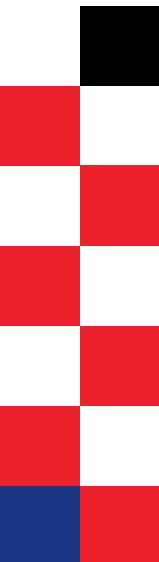


71% is nog niet bezig met de impact van AI op de personeelsplanning – 73% van hen ziet daarvoor vandaag de nood niet.



Match

Zowel jongeren als werkgevers erkennen dat artificiële intelligentie een blijvende impact zal hebben op de werkvloer, zelfs in die mate dat het jobs zal beïnvloeden. Ze zien de voordelen, en gebruiken AI al in uiteenlopende contexten. De hoge gebruiksgraad van jongeren kan zelfs een versterking zijn voor bedrijven die er vandaag slechts in beperkte mate op inzetten.



De uitdaging over het gebruik van artificiële intelligentie op het werk ligt in het overbruggen van de kloof in vertrouwen, de wijze waarop AI ingezet wordt en de wisselwerking tussen AI en jobinhoud, op een manier die de mens centraal stelt. Zo kan AI ingezet worden op een manier die tegemoetkomt aan de noden van zowel jongeren als werkgevers.



Mismatch

De verwachtingen en ervaringen blijken sterk uiteen te lopen. De mismatch zit dus niet in de erkenning van AI, maar wel in de perceptie van de impact en de manier waarop beide groepen ermee omgaan.

- **Vertrouwen** is een eerste breuklijn. Twee op de drie jongeren geven aan dat ze AI-output niet vertrouwen, terwijl werkgevers meer vertrouwen geven aan de objectiviteit van AI. Dat perceptieverschil kan voor spanningen zorgen tussen beide groepen, zeker in HR-context, zoals bij sollicitaties of evaluaties.
 - **Vorbereiding op het gebruik van AI** op de werkvloer is een tweede duidelijke kloof. Jongeren gebruiken AI intensief, maar vaak zonder begeleiding of opleiding, terwijl de meeste werkgevers hun aanpak rond artificiële intelligentie nog ontwikkelen. Jongeren vragen heel nadrukkelijk om duidelijke afspraken terwijl werkgevers daar nog niet volop mee bezig zijn.
 - Jongeren verwachten een grotere **impact van AI** dan werkgevers inschatten.
- 
- 



02.

**DIVERSITEIT,
GELIJK-
WAARDIGHEID
EN INCLUSIE**

Tussen strategische ambitie en dagelijkse realiteit

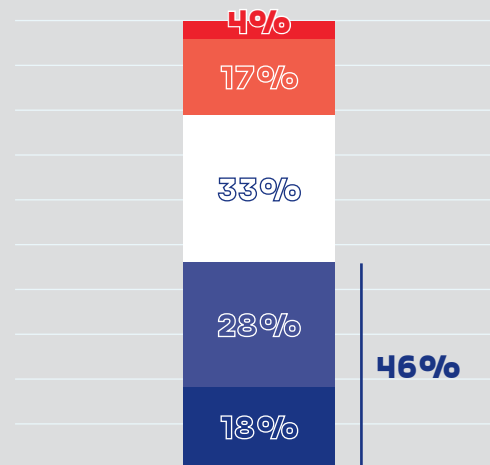
Polarisering in de samenleving heeft impact op hoe we omgaan met diversiteit, inclusie en gelijkwaardige kansen op het werk. Jongeren verwachten inclusieve werkplekken waar ze zichzelf kunnen zijn en maken zich zorgen over bepaalde evoluties. Werkgevers zoeken houvast in beleid en cultuur.

Hoe zorgen we ervoor dat het beleid sterk is en de impact op het werk groot?

Jongeren

Voor jongeren is diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie (DEI) een belangrijk criterium in hun keuze voor een werkgever. **46% vindt het in grote mate belangrijk dat werkgevers inzetten op DEI, en 43% is in grote mate geneigd om voor een werkgever te kiezen die daar duidelijk op inzet.**

In welke mate vind je het belangrijk dat werkgevers inzetten op diversiteit & inclusie?



- helemaal niet
- in beperkte mate
- in zekere mate
- in grote mate
- in heel grote mate

Maar jongeren ervaren ook drempels. Ze noemen vooral **taal, opleidingsachtergrond en werktijden** als factoren die nu tot uitsluiting leiden of die dat potentieel in de toekomst kunnen zijn. Dit bevestigt dat DEI op een brede manier ingevuld moet worden en niet enkel betrekking heeft op afkomst, religie en geslacht zoals vaak foutievelijk wordt verondersteld. DEI gaat

veel verder dan de wettelijke beschermde criteria uit de Belgische discriminatiewetgeving. **Daarnaast heeft 79% van de jongeren op het werk al eens spanningen ervaren** tussen generaties (37%), culturen (31%), maatschappelijke visies (30%) of weerstand tegen DEI-initiatieven (19%).

Heb jij volgende zaken al ervaren op de werkvloer?



Werkgevers

Bij werkgevers leeft het besef dat DEI meer is dan een verplichting. **Meer dan de helft ziet DEI als een opportuniteit, en 40% beschouwt het als een strategische versterking.**

En die visie loont, want bijna de helft van de werkgevers merkt een positieve impact **op werknemersbetrokkenheid** dankzij het DEI-beleid. 39% ervaart een positief effect op de organisatie als 'merk'.

Vul de stelling aan: 'diversiteit en inclusie is in onze onderneming ... ?'



En hoewel er dus een duidelijke intentie van werkgevers is, vertaalt die zich in de perceptie van de jongeren onvoldoende in concrete opvolging of actie op het werk.

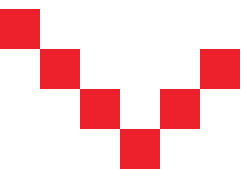
35% van de werkgevers volgt DEI-initiatieven niet cijfermatig op, en maar 55% van de ondernemingen ziet uitdagingen op dat vlak, ondanks het feit dat

1 op de 3 ondernemingen spanningen tussen generaties wel ziet toenemen.

Taal (45%) wordt ook door werkgevers het vaakst gesignaleerd als bron van frictie op het werk, gevolgd door werktijden (34%) en opleidingsachtergrond (32%).

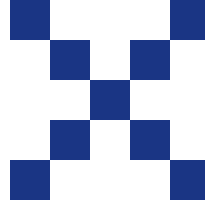
Welke uitdagingen brengt diversiteit en inclusie met zich mee in uw organisatie?





Match

Diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie zijn voor zowel jongeren als werkgevers belangrijk. Ze zien de voordelen, zoals verhoogde betrokkenheid en strategische meerwaarde. Taal wordt door beide groepen genoemd als de belangrijkste bron van frictie, wat erop lijkt te wijzen **dat beide een gedeelde visie hebben op waar de uitdagingen op het werk liggen.**



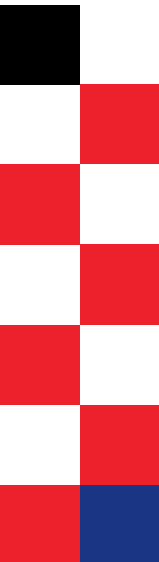
Mismatch

De mismatch tussen jongeren en hun (potentiële) werkgevers ligt in de kloof tussen **perceptie en ervaring.**

Vier op de vijf jongeren hebben al spanningen ervaren op het werk, terwijl 45% van de werkgevers geen uitdaging ziet in diversiteit en inclusie in de organisatie. Dat verschil in beleving kan potentieel leiden tot frustraties en een gevoel van onbegrip.

Daarnaast verwachten jongeren een duidelijke inzet op het vlak van DEI van hun werkgever. Toch meet 35% van de werkgevers DEI-initiatieven niet.

De intentie en de initiatieven zijn er dus wel, maar de opvolging ontbreekt vaak.



De uitdaging ligt in het verkleinen van de kloof tussen de ambitie van werkgevers en de realiteit die wordt ervaren door jongeren. 'Diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie' mag geen beleidsbegrip blijven of zich beperken tot ad-hocinitiatieven, maar moet voelbaar zijn in de werkcultuur, communicatie en dagelijkse interacties.



Werkgevers die DEI strategisch willen inzetten, moeten ook investeren in opvolging, dialoog en het erkennen van spanningen. Dat vraagt om een actieve houding: het meten van impact, het erkennen van uitsluitingsmechanismen en het creëren van een werkomgeving waar verschillen niet alleen worden getolereerd, maar ook worden gewaardeerd. Werkgevers die daarin slagen, creëren niet alleen een betere werkomgeving voor jongeren maar voor iedere medewerker.

Een geloofwaardig DEI-beleid verhoogt niet alleen de aantrekkelijkheid van de organisatie in de war for talent. Het versterkt ook de betrokkenheid van medewerkers, draagt bij aan een duurzame employer brand, en is bovenal een krachtige motor voor de organisatie:

- Diverse en inclusieve teams brengen verschillende perspectieven samen, wat leidt tot rijkere inzichten, meer creatieve oplossingen en een hoger innovatievermogen.
- Het verhoogt de betrokkenheid van medewerkers, wat de productiviteit stimuleert.

Door het erkennen en waarderen van verschillen wordt DEI een hefboom voor samenwerking en wederzijds begrip, in plaats van een bron van conflict.

A close-up, low-angle shot of a smiling man with dark skin and dreadlocks. He is wearing a black t-shirt and a necklace. His right hand is reaching out towards the camera, with fingers slightly spread. The background is a bright blue wall with some white and red geometric shapes. The overall mood is positive and energetic.

03. FUTURE OF WORK





Tussen autonomie en duurzame samenwerking

Hoe kijken jongeren en werkgevers naar het werk van morgen? Hoe wordt het georganiseerd, in welke vorm, en welke vaardigheden zijn ervoor nodig?

Jongeren

Jongeren zijn zich eerst en vooral heel bewust van de impact van technologie:

36% verwacht dat digitale automatisering hun job sterk zal veranderen.

Om relevant te blijven op de arbeidsmarkt, vinden ze **digitale vaardigheden de belangrijkste competentie (37%).**

Maar evengoed weten ze dat het niet alleen om technologie draait.

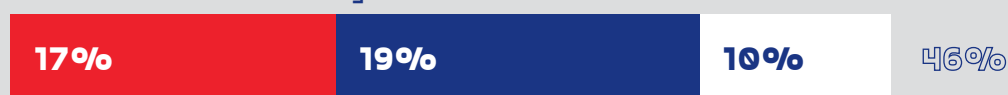
Soft skills zoals kunnen samenwerken en creativiteit/innovatievermogen vormen voor jongeren de tweede en derde belangrijkste competenties.

Welke van volgende competenties vind jij het belangrijkst om de komende jaren relevant te blijven op de arbeidsmarkt?

Digitale skills (bv. data, AI, IT-geletterdheid)



Samenwerken en teamvaardigheden



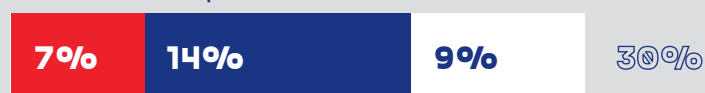
Creativiteit en innovatievermogen



Probleemoplossend vermogen



Ondernemerschap en initiatief tonen



Communicatie en sociale vaardigheden



Leervermogen en aanpassingsvermogen



Kritisch en analytisch denken



Leiderschap



rank 1 rank 2 rank 3 XX% rank 1+2+3

Wat betreft contractvormen kiest de meerderheid nog altijd voor het klassieke vaste contract. **56% van de jongeren geeft daar de voorkeur aan.** Aangezien die voorkeur hoger ligt bij jongeren die nu al werken en jongeren die een eigen woning bezitten, wijst dat op de stabiliteit, zekerheid en duidelijkheid van het contract. Toch staan **bijna 3 op de 10 jongeren open voor alternatieve werkvormen**, zoals freelance-, projectmatig werk of gigwerk (losse, tijdelijke klussen). Die voorkeur komt vaker voor bij jongeren die studeren en werken combineren.

Zou jij liever met een klassiek vast contract aan de slag gaan of sta je open voor alternatieve werkvormen (freelance, gigworker ...)?



Om duurzaam inzetbaar te blijven, legt **21% van de jongeren de verantwoordelijkheid bij zichzelf**, maar **bijna de helft verwacht dat de werkgever daarin een actieve rol speelt.**

Werkgevers

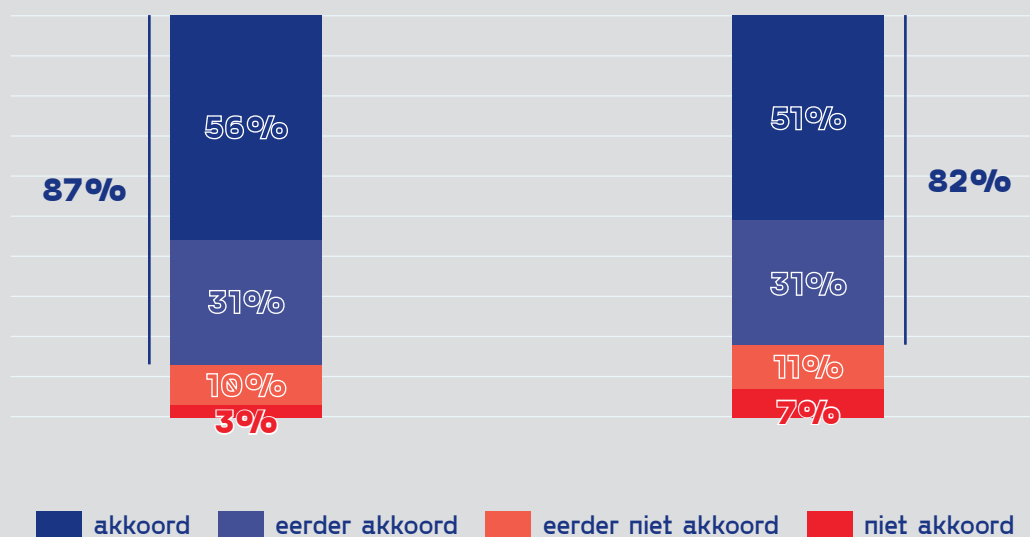
In 87% van de bedrijven spelen aantoonbare vaardigheden een belangrijkere rol dan diploma's, en 82% stelt dat kandidaten zonder kwalificaties evenveel kans maken als ze de juiste skills kunnen aantonen.

Werkgevers vinden vaardigheden dus duidelijk belangrijker dan diploma's, en zien een duurzame inzetbaarheid wel degelijk als een gedeelde verantwoordelijkheid: **78% legt die zowel bij het individu als bij de organisatie.**

In welke mate gaat u akkoord met de volgende stellingen over rekrutering van kandidaten?

Bij onze rekrutering spelen aantoonbare vaardigheden een belangrijkere rol dan diploma's of titels.

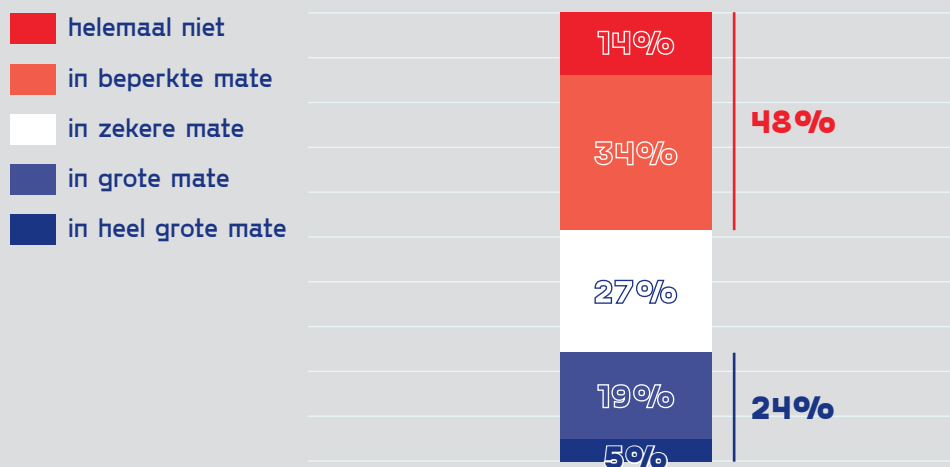
Kandidaten zonder formele kwalificaties maken bij ons evenveel kans als kandidaten mét diploma, als ze de juiste vaardigheden aantonen

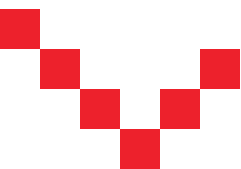


Hoewel het klassieke contract nog altijd de norm is (**66% van de werkgevers stelt dat dat zo blijft**), werkt 1 op de 4 regelmatig met alternatieve werkvormen, en verwacht **43% een toename van dat soort samenwerkingen**.

Wat betreft technologie verwacht **24% van de werkgevers dat digitale automatisering de jobs in hun sector in grote mate zal veranderen**. 27% is van oordeel dat het in zekere mate een impact zal hebben.

In welke mate verwacht u dat digitale automatisering (zoals AI en andere vormen van automatisering) de komende 3 jaar de jobs in uw sector gevoelig zal veranderen?

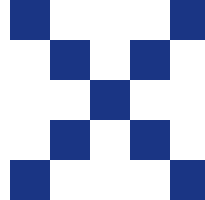




Match

Er zijn duidelijke raakvlakken wat betreft de *future of work*. Zowel jongeren als werkgevers zien **digitale vaardigheden als cruciaal** en erkennen dat **het klassieke contract voorlopig de norm blijft**, al is er ruimte voor alternatieven.

De verwachting van werkgevers dat de samenwerking met freelancers of gigworkers aan belang zal toenemen, lijkt aan te sluiten bij de toenemende bereidheid van jongeren om met een dergelijk contract aan de slag te gaan. Ook over **duurzame inzetbaarheid** neigt de consensus: het is een gedeelde verantwoordelijkheid.



Mismatch

Opnieuw zijn er verschillende percepties en verwachtingen. **Jongeren verwachten een grotere impact van automatisering op hun job**, terwijl **werkgevers die impact eerder als beperkt inschatten**.

Dat verschil kan leiden tot uiteenlopende visies op loopbaanontwikkeling en de nood aan bijscholing.





De uitdaging ligt in het vinden van een kader waarin verschillende werkmodellen de noden van jonge werknemers en werkgevers met elkaar verenigen. Voor werkgevers ligt de uitdaging in het vinden van een balans tussen technologische vooruitgang en menselijke ontwikkeling met een duidelijk opportuniteit: een toekomstgerichte aanpak rond werkvormen, vaardigheden en duurzame inzetbaarheid. Een dergelijke aanpak biedt niet alleen een antwoord op de noden van vandaag, maar vormt tegelijk een investering in de aantrekkelijkheid en veerkracht van de organisatie. Zo wordt de toekomst van werk geen bron van onzekerheid, maar een fundament voor duurzame samenwerking en zingeving.

A woman with long brown hair, smiling and looking to her right, wearing a bright red sleeveless top. She is positioned in the center of the frame against a vibrant blue background. The background is decorated with various geometric shapes: a small white square in the top left, a grey rectangle below it, a black rectangle on the left side, a blue rectangle below that, a red rectangle on the right side, and a white square in the bottom right. The lighting is dramatic, with strong highlights and shadows.

04.

VALUE CLASH

Tussen gedeelde principes en verschillende verwachtingen

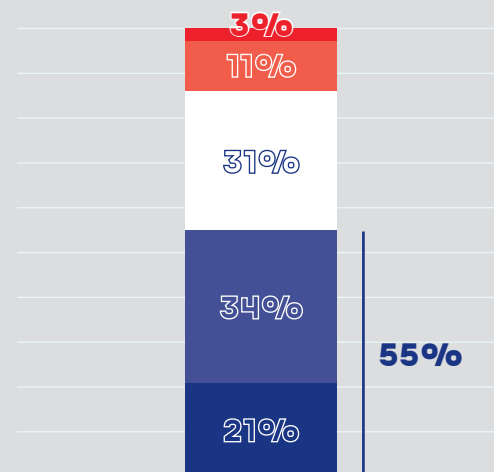
Jongeren hechten veel belang aan de waarden van een organisatie. Transparantie, duurzaamheid en maatschappelijke betrokkenheid zijn cruciaal. Werkgevers zetten daar sterk op in en willen heel graag een werkomgeving creëren waarin jongeren zich gewaardeerd voelen, en een intergenerationele werkvloer waar iedereen samenwerkt, maar slagen daar steeds moeilijker in.

Hoe stemmen we de verwachtingen beter op elkaar af?

Jongeren

Voor jongeren zijn waarden een essentieel onderdeel van hun werkbeleving. **55% vindt het belangrijk dat werkgevers hun waarden duidelijk communiceren, en 41% wil werken voor een organisatie die een maatschappelijk standpunt inneemt**, zelfs als dat controversieel is.

In welke mate is het belangrijk voor jou dat je toekomstige werkgever zijn waarden duidelijk communiceert?



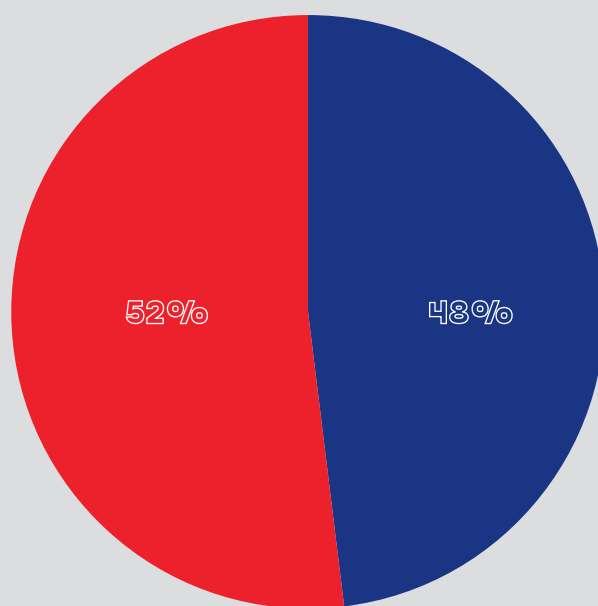
- helemaal niet
- in beperkte mate
- in zekere mate
- in grote mate
- in heel grote mate

De impact van waarden op hun keuzes is tastbaar.

Bijna 1 op de 2 jongeren haakte al af bij een werkgever omwille van niet-gedeelde waarden.

Dat kan zowel actief zijn (ontslag nemen), als passief (niet kiezen voor een bepaalde werkgever). Jongeren verwachten dus niet alleen dat waarden aanwezig zijn, maar ook dat ze expliciet worden gecommuniceerd en zichtbaar zijn in het beleid en de cultuur van de organisatie.

Heb jij ooit afgehaakt bij een werkgever/organisatie omdat de waarden van het bedrijf of de organisatie niet aansloten bij de jouwe?



nee ja

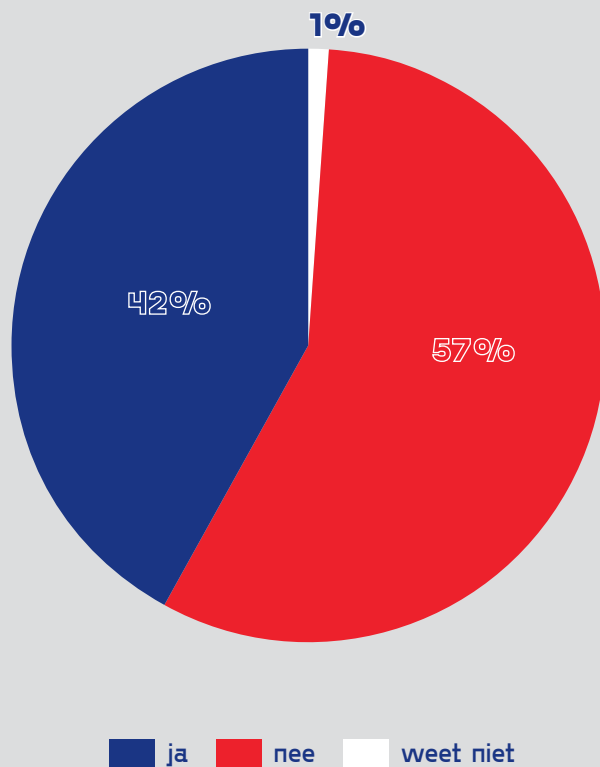
Werkgevers

Ook bij werkgevers spelen waarden een rol in beslissingen, al is dat vaak minder uitgesproken en lang niet voor elke organisatie in dezelfde mate het geval:

- Bijna de helft van de werkgevers geeft aan dat ze de afgelopen drie jaar **bedrijfswaarden zwaarder lieten doorwegen dan financiële belangen bij een belangrijke beslissing**.
- **Bij maatschappelijke kwesties stelt 50% van de werkgevers zich neutraal op**, terwijl de andere helft een standpunt inneemt.

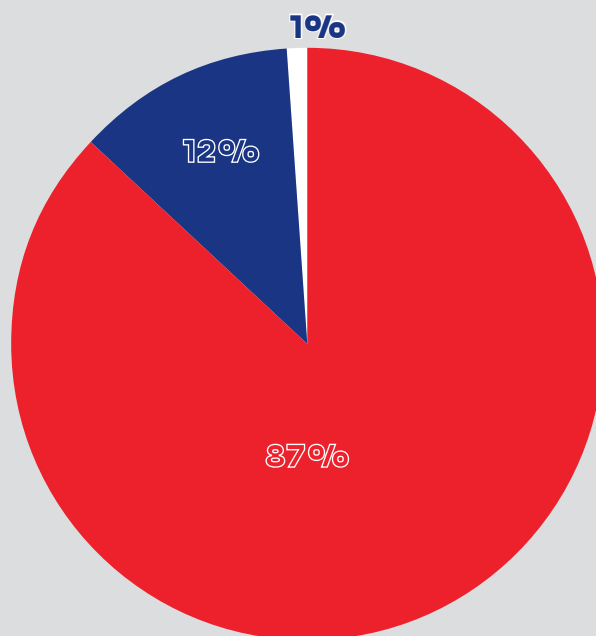
Bovendien ervoer ook **42% van de werkgevers spanningen op de werkvloer tussen generaties**.

Heeft u intern al spanningen ervaren tussen generaties?

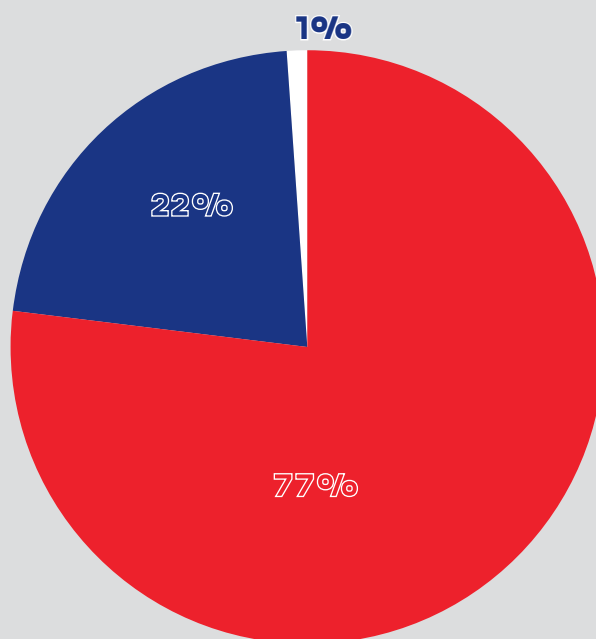


En wat betreft personeelsverloop: **slechts 12% van de werkgevers zag medewerkers vertrekken omwille van niet-gedeelde waarden**, en **22% gaf aan zelf medewerkers te hebben ontslagen om die reden**.

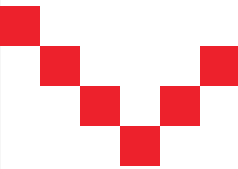
Heeft u de voorbije 3 jaar medewerkers zien vertrekken die duidelijk aangaven dat niet-gedeelde waarden aan de bron lagen van hun vertrek?



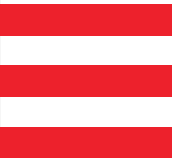
Heeft u zelf medewerkers ontslaan omwille van niet-gedeelde waarden?



ja nee weet niet



Match

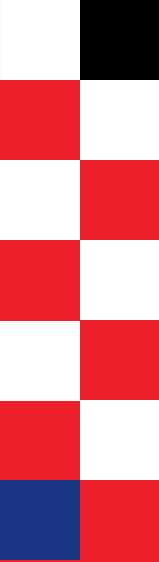


Er is een gedeeld besef dat waarden belangrijk zijn. **Zowel jongeren als werkgevers laten waarden meewegen in beslissingen, en beide groepen erkennen dat waarden een rol spelen in de werkcontext.** Jongeren vragen om expliciete communicatie, en een grote groep werkgevers durft standpunten in te nemen als die in lijn liggen met de normen en waarden van de organisatie. Dat biedt een basis voor dialoog.



Mismatch

Toch is er een duidelijke kloof in beleving en verwachting. **Jongeren haken vaak af omwille van waarden**, terwijl **werkgevers dat veel minder als oorzaak van verloop herkennen**. Daarnaast verwachten jongeren **meer expliciete communicatie en actieve stellingname** dan werkgevers doorgaans bieden. Waar jongeren waarden zien als een fundament voor vertrouwen en engagement, hanteren werkgevers nog (te) vaak een neutralere of pragmatische benadering.



De uitdaging ligt in het expliciet maken van waarden, en het afstemmen van de manier waarop ze enerzijds gecommuniceerd en anderzijds toegepast worden op de werkvloer. Organisaties die hun waarden helder communiceren en zichtbaar integreren in hun beleid, versterken hun geloofwaardigheid en aantrekkelijkheid. In een arbeidsmarkt waar jongeren bewust kiezen voor werkgevers die hun overtuigingen delen, is een duidelijke waardenstrategie een onmiskenbare troef.

Zo worden waarden geen bron van frictie, maar een kompas voor verbinding en gedeelde verantwoordelijkheid.



05.

FINANCIËLE EDUCATIE

Tussen stress en ondersteuning

Financiële onzekerheid is een groeiend probleem onder jongeren. Tegelijk ontbreekt vaak de kennis om daar goed mee om te gaan. Veel werkgevers 'depanneren' die gebrekkige kennis en spelen al spontaan een belangrijke rol op het vlak van financiële educatie.

Hoe zorgen ze samen voor een grotere financiële veerkracht?

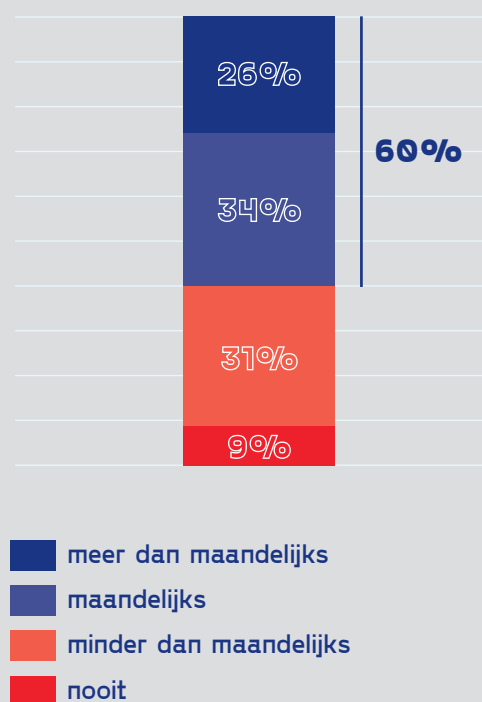
Jongeren

Jongeren maken zich zorgen over hun financiële toekomst. **51% geeft aan zich daarover zorgen te maken**, en **6 op de 10 ervaart maandelijks financiële stress**.

Andere onderzoeken toonden al aan dat een gebrek aan financiële kennis bijdraagt tot financiële zorgen (onderzoek Febelfin 2022).

Jongeren verwachten ook ondersteuning: **51% verwacht dat werkgevers een rol opnemen in financiële educatie**, bijvoorbeeld door uitleg te geven over loonbrieven, budgetbeheer of spaaropties.

Hoe vaak ervaar jij financiële stress?



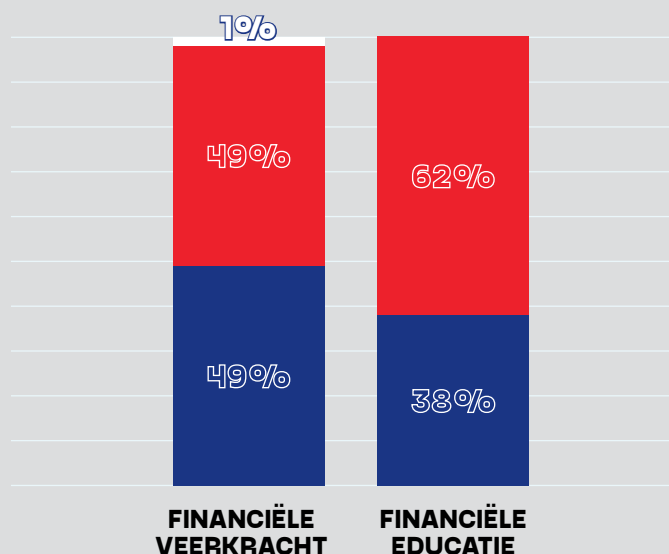
Werkgevers

Financiële educatie maakt geen deel uit van het formele takenpakket van de werkgever, wat ook bevestigd wordt door 62% van de ondernemingen. **49% ziet zichzelf (mede)verantwoordelijk voor de financiële veerkracht van jongeren**, en **38% voor financiële educatie**. 16% van de werkgevers zegt dat ze financiële educatie ook effectief aanbieden en **47% van de**

werkgevers biedt ondersteuning aan medewerkers in schulden. Dat toont aan dat werkgevers actief inspelen op een maatschappelijke nood. Die inzet verdient erkenning: werkgevers beantwoorden in een behoefte die jongeren duidelijk uiten, ook al is financiële educatie niet hun primaire verantwoordelijkheid.

Vindt u dat ondernemingen (mede)-verantwoordelijkheid hebben voor de financiële veerkracht/educatie van hun medewerkers?

■ ja
■ nee
■ weet niet

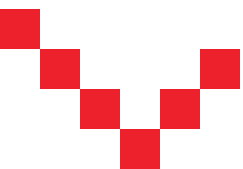


16%

zegt dat ze financiële educatie aanbieden aan werknemers

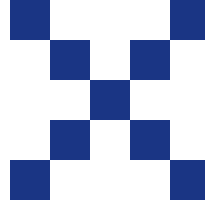
47%

biedt ondersteuning aan medewerkers in schulden.



Match

Op het vlak van **ondersteuning door bedrijven in financiële veerkracht** is er een **positieve dynamiek**: hoewel het niet hun formele taak is, nemen veel **werkgevers spontaan verantwoordelijkheid op om werknemers daarin te ondersteunen**. Dat engagement verdient erkenning.



Mismatch

Er is een **hoge nood aan financiële educatie en ondersteuning om jongeren zonder financiële stress en zorgen door het leven te laten gaan**. Hoewel een grote groep werkgevers dat toch als hun (mede)verantwoordelijkheid inschat, behoort dat niet tot hun kerntaken. Die kloof moet dus absoluut overbrugd worden op maatschappijniveau. Daarbij is een belangrijke rol weggelegd voor de ouders, het onderwijs ...



De uitdaging ligt in het versterken van de financiële weerbaarheid bij jongeren, en het erkennen van de impact die financiële stress heeft op jongeren. Daarvoor is een rol weggelegd bij diverse stakeholders - ouders, onderwijs, overheid en ondernemingen - om ondersteuning te bieden waar mogelijk.

Zo wordt financiële educatie geen extra last, maar een brug naar veerkracht, vertrouwen en wederzijds engagement.

Over het onderzoek

Het onderzoek werd uitgevoerd in opdracht van het VBO (Young Talent in Action) en Randstad door het onafhankelijk marktonderzoeksbureau Profacts, tussen 16 september en 14 oktober 2025. Daarvoor werd een representatieve steekproef van 1000 jongeren tussen 17 en 27 jaar bevroegd aan de hand van een online-enquête.

Daarnaast werden er 152 werkgevers (CEO's en HR-verantwoordelijken, van bedrijven met ten minste 1 werknemer) kwalitatief bevroegd via een gemengde methode die bestond uit een online-enquête enerzijds, en complementaire telefonische interviews anderzijds.

De samenstelling van de 152 werkgevers is voldoende divers op het niveau van geografische spreiding, aantal medewerkers en de sectoren waarin ze actief zijn.

De foutenmarge van de resultaten bij jongeren bedraagt 3,1%, de resultaten van de werkgevers beschouwen we als indicatief.

Tot slot

De toekomst van werk wordt niet uitsluitend door jongeren, noch uitsluitend door werkgevers geschreven, maar door beiden samen. Ze hebben elkaar nodig om die toekomst actief vorm te geven. Een sterke dialoog en afstemming zijn geen luxe, maar essentieel om tot een gedeelde blauwdruk te komen. Hoe beter jongeren en werkgevers hun verwachtingen uitwisselen en op elkaar afstemmen, hoe sterker ze staan om werk in de toekomst effectief in te richten.

Het onderzoek 'Bridging the Future 2025' toont aan dat de verschillen tussen beide groepen vaak meer perceptie- dan principekwesties zijn. Jongeren en werkgevers delen dezelfde kernambities: betekenisvol werk, duurzame samenwerking, wederzijds vertrouwen en een mensgerichte inzet van technologie. De variatie zit vooral in tempo en in de manier waarop die ambities concreet op de werkvloer worden vertaald.

Het rapport vormt een stevige aanzet om de gedeelde belangen verder te benutten en de verschillen systematisch af te bouwen. Het maakt duidelijk waar jongeren en werkgevers elkaar al vinden en waar nog afstemming nodig is om gezamenlijk een toekomstbestendige werkvloer te creëren.



Colofon

Een studie van Young Talent
in Action - VBO & Randstad
© 2025

Studie en rapport:

Profacts (www.profacts.be)

Eindredactie:

Elin De Vits, Wim Van der Linden,
Johan Van Praet

Vertaling:

vertaaldienst VBO FEB

Publicatieverantwoordelijke:

Stefan Maes

Vormgeving:

Uncompressed

Fotografie:

Fien De Vos

Verantwoordelijke uitgever:

Stefan Maes, Ravensteinstraat 4,
1000 Brussel

ISBN:

9789493413054

Wettelijk depot:

D/2025/0140/6

Publicatiedatum:

najaar 2025

Cette publication est également
disponible en français.

Niets uit dit rapport mag worden
verveelvoudigd en/of openbaar
gemaakt door middel van druk,
fotokopie, elektronische drager
of op welke wijze dan ook,
zonder voorafgaande schriftelijke
toestemming van de publicatie-
verantwoordelijke.



Young Talent in Action XXL

REPORT
2025

BRIDGING
THE FUTURE

www.ytia.be

powered by

VBO FEB

Verbond van Belgische Ondernemingen
Fédération des Entreprises de Belgique



in collaboration with

prōfacts

Revealing factors
for success.