

MERKWAARDIG WERKGEVEN

**SVEN HUBIN
OLIVIER LEFÈVRE**

**employer branding
heruitgevonden;**
van werkgeversbelofte
naar werkbeleving

**Lannoo
Campus**

Inhoud

| | | |
|----------|---|----|
| | Voorwoord | 9 |
| | Sven Hubin | 9 |
| | Olivier Lefèvre | 12 |
| 1 | Employer branding strategisch positioneren: Van rekruteringsnood naar bedrijfscontinuïteit | 14 |
| | 1.1 De war for people | 16 |
| | 1.2 De structurele realiteit | 17 |
| | 1.3 Het werkgeversmerk stopt niet aan de contractgrens | 18 |
| | 1.4 Employer branding als strategische hefboom | 19 |
| | 1.5 Employer branding: een businesscase | 21 |
| | 1.6 Meer dan een marketingverhaal | 22 |
| | 1.7 Van belofte naar beleving | 23 |
| | 1.8 Van perceptie naar prestatie | 24 |
| | 1.9 Het werkgeversmerk in de boardroom | 26 |
| | 1.10 Het werkgeversmerk als strategisch kapitaal | 28 |
| | 1.11 Het werkgeversmerk in de merkstructuur | 30 |
| | 1.12 Waar hoort employer branding thuis? | 34 |
| 2 | Waarom een andere kijk? | 44 |
| | 2.1 De buitenkant bedriegt (niet altijd) | 46 |
| | 2.2 Wat belof je eigenlijk – en aan wie? | 47 |
| | 2.3 Geven en nemen: een nieuw pact | 49 |
| | 2.4 De 7 P's als kompas voor werkgeverschap | 51 |
| | 2.5 Praktijkkader: van belofte naar beleving | 68 |
| | 2.6 Employer branding als relationeel pact | 70 |

| | | |
|----------|---|-----|
| 3 | Van belofte naar actie: Talentdrivers doorheen de talent lifecycle | 78 |
| 3.1 | Fase I: Attract – Aantrekken van talent | 81 |
| 3.2 | Fase II: Recruit – Selecteren van talent | 84 |
| 3.3 | Fase III: Onboard – De eerste honderd dagen | 87 |
| 3.4 | Fase IV: Develop – Ontwikkelen en groeien van talent | 92 |
| 3.5 | Fase V: Perform – Presteren en bijdragen | 95 |
| 3.6 | Fase VI: Engage & Retain – Verbinden en behouden | 98 |
| 3.7 | Fase VII: Grow or Redirect – Doorstromen en heroriënteren | 102 |
| 3.8 | Fase VIII: Offboard – Vertrekken met respect | 105 |
| 3.9 | Inclusie als vanzelfsprekend gevolg | 108 |
| | | |
| 4 | Employer branding als permanente opdracht | 116 |
| 4.1 | Van ambitie naar systeem | 118 |
| 4.2 | De rol van HR | 118 |
| 4.3 | De rol van leidinggevenden | 120 |
| 4.4 | De rol van C-level | 121 |
| 4.5 | Van project naar proces | 121 |
| 4.6 | De kracht van het GAP-denken | 124 |
| 4.7 | Employer branding als volwassen organisatieproces | 125 |
| | | |
| 5 | Communicatie en stakeholdermanagement | 130 |
| 5.1 | Interne communicatie: de fundering van je werkgeversmerk | 135 |
| 5.2 | Externe Employer Brand Communicatie: je verhaal naar buiten brengen | 139 |
| 5.3 | Jobmarketing: de inhoud verkoopt zichzelf | 143 |
| 5.4 | Rekruteringsmarketing: gericht instromen op korte termijn | 147 |
| 5.5 | Ad hoc rekruteringsacties: de noodknop | 149 |
| 5.6 | Samenvatting: de kracht van gelaagde werkgeverscommunicatie | 152 |

| | |
|--|-----|
| Verantwoording | 158 |
| De architectuur van dit boek | 158 |
| | |
| Begrippenlijst | 162 |
| 1 De essentie: strategisch employer branding | 162 |
| 2 De context: arbeidsmarkt & structurele realiteit | 163 |
| 3 Kapitaal & waardecreatie | 164 |
| 4 Modellen & methodieken | 164 |
| 5 Rollen & stakeholdermanagement | 165 |
| 6 Impact & resultaat (KPI's) | 166 |
| | |
| Bronnenlijst | 167 |
| | |
| Nu is het aan jou | 171 |
| | |
| Dankwoord | 173 |

Voorwoord

Sven Hubin

Ik studeerde marketing en was er lange tijd van overtuigd dat ik nooit in HR zou werken. Mijn blik op organisaties, merken en groei was gevormd door marketing. Door positionering, doelgroepen en campagnes. Door zichtbaarheid en impact.

Mijn loopbaan startte dan ook in marketing. Als marketingmanager bij een uitzendkantoor kwam ik al snel in aanraking met recruitment marketing. Begin jaren 2000 was dat nog eerder uitzondering dan regel. We hadden een netwerk van kantoren. Kandidaten kwamen binnen. We matchten vraag en aanbod. Online vertaalde zich dat vooral in een *post & pray* aanpak. Vacatures werden op verschillende jobboards geplaatst en we hoopten dat de juiste kandidaten zouden reageren.

Gaandeweg veranderde de realiteit. Klanten kregen het moeilijker om vacatures ingevuld te krijgen. *Bulk hiring* werd frequenter. Recruiters klopten steeds vaker bij mij aan met de vraag om creatieve concepten te bedenken. Campagnes die zouden opvallen, activeren en instroom genereren. En dat werkte. Employer branding ging in die periode vooral over aantrekken, zichtbaar zijn op de arbeidsmarkt en nieuwe mensen overtuigen om te solliciteren.

In 2017 maakte ik de overstap naar de retail. Ik werd er verantwoordelijk voor *employer branding* en *talent acquisition*. We bouwden sterke campagnes. De instroom op onze vacatures zat goed. In de markt werden we zelfs gezien als referentie op het vlak van employer branding en recruitment marketing.

Tot een moment dat me is bijgebleven. Ik stelde trots een nieuwe campagne voor. Het was mijn collega Wim, verantwoordelijk voor payroll en HR-administratie, die niet enthousiast reageerde. Allemaal goed en wel, maar zolang lonen niet elke maand tijdig en correct betaald worden of medewerkers lang moeten wachten op antwoorden, zullen campagnes hun effect missen.

Deze opmerking opende mijn ogen.

Sindsdien ben ik me steeds meer gaan verdiepen in de verschillende HR-disciplines. Ik nam verschillende strategische HR-rollen op, die ik steeds bleef combineren met de verantwoordelijkheid voor het *werkgeversmerk*. Die verschillende rollen lieten me toe om het werkgeversmerk van binnenuit mee op te bouwen. Vanuit elke fase van de employee lifecycle. Van instroom tot uitstroom. Van beleid tot praktijk. De laatste jaren in de retail werd ik verantwoordelijk voor de verschillende hard HR-afdelingen. Al noem ik ze liever core HR-afdelingen. Voor velen een vreemde stap, niet voor mij want daar start je werkgeversmerk. Daar leg je de fundamenten.

Daar groeide het inzicht verder dat employer branding slechts één P is binnen een bredere HR-marketingmix. Dat je werkgeversmerk niet gebouwd wordt in campagnes, maar in keuzes, processen, consistent gedrag en wat medewerkers elke dag ervaren.

Dat inzicht vormt de basis van dit boek. Met *Merkwaardig Werkgeven* willen we employer branding plaatsen waar het thuishoort: in het hart van HR. Over de volledige talent lifecycle heen met oog voor context, schaal en realiteit.

Ik neem je in dit boek graag mee in die denkoefening en vooral in de vertaalslag naar de praktijk.

Veel leesplezier.

Olivier Lefèvre

Als je dit leest, ben je waarschijnlijk op zoek naar iets. Een antwoord op de krapte op de arbeidsmarkt, een manier om je team te inspireren, of misschien gewoon een bevestiging dat het anders kan. Ik zal je een geheim verklappen: ik ben zelf ook nog elke dag op zoek.

Mijn motivatie om dit boek samen met Sven Hubin te schrijven, komt dan ook voort uit een grenzeloze nieuwsgierigheid naar wat mensen drijft. Sven en ik zijn een bijzonder duo. We vullen elkaar aan waar nodig en schuren waar het moet. In dit boek schrijven we elk vanuit onze eigen beleving, omdat we geloven dat er niet één universele waarheid bestaat.

Als je mij vraagt wat mijn vak het mooiste maakt, dan zijn het de verhalen. En dan heb ik het niet over de gepolijste sprookjes uit een glanzende brochure, maar over de echte verhalen van mensen die oprecht trots zijn op hun werk. Dat gevoel, die vonk, dat is mijn 'waarom'. Ik ben in mijn loopbaan iets te vaak die 'glanzende buitenkant' tegengekomen; bedrijven die van de daken schreeuwen dat de medewerker centraal staat, terwijl de realiteit op de werkvloer aanvoelt als een grijze regendag in november. Dat wringt bij mij.

Mijn persoonlijke missie voor dit boek is dan ook simpel: ik wil de bullshit eruit filteren. Ik geloof dat een sterk merk niet ontstaat in een marketingbureau, maar in het hart van je organisatie. Verwacht van mij dan ook geen academisch betoog. Ik wil dat mijn woorden voelen als een schop onder je kont waar je toevallig ook heel vrolijk van wordt. Ik wil dat je stopt met verkopen en begint met vertellen. Want de wereld heeft geen nood aan meer branding, maar aan meer karakter.

Ik hoop dat dit boek voor jou voelt als een goed gesprek onder vrienden. Geen belerend vingertje, maar een uitnodiging om samen te ontdekken waar jouw merk echt voor staat. Lees dit boek met een open mindset en laten we van jouw werkplek een plek maken waar de verhalen voor het oprapen liggen. Geniet ervan!

1

Employer branding strategisch positioneren: Van rekruteringsnood naar bedrijfscontinuïteit

‘Employer branding is geen campagne. Het is wie je bent als werkgever én of je dat elke dag waarmaakt.’



Hoofdstuk 1 zet het kader voor de rest van het boek. We vertrekken vanuit de realiteit van structurele arbeidsmarktkrapte en tonen waarom employer branding vandaag veel meer is dan een hulpmiddel voor rekrutering. We maken duidelijk hoe employer branding evolueert van een reactieve oplossing voor instroomproblemen naar een strategische hefboom voor continuïteit, prestaties en toekomstbestendigheid. We bouwen die redenering stap voor stap op: van de impact van schaarste op organisaties, over de rol van employer branding in aantrekken, behouden en activeren van medewerkers, tot de link met businessresultaten, merkidentiteit en governance. We positioneren employer branding expliciet als strategisch kapitaal, plaatsen het in de merkstructuur van organisaties en sluiten af met een duidelijke keuze rond eigenaarschap: HR in de lead, gedragen door de organisatie als geheel.

1.1 De war for people

In een ziekenhuis moet een volledige afdeling tijdelijk sluiten omdat er onvoldoende verpleegkundigen beschikbaar zijn om veilige zorg te garanderen. Een busmaatschappij ziet zich genoodzaakt om ritten te schrappen omdat er te weinig chauffeurs zijn. Een softwarebedrijf stelt de lancering van een nieuw product maanden uit, omdat cruciale ontwikkelaars niet gevonden of behouden kunnen worden. In het onderwijs blijven klassen onbezet, in de horeca gaan restaurants enkele dagen per week dicht en in de bouw lopen projecten vertraging op door een tekort aan vakmensen. Deze voorbeelden staan niet op zichzelf. Het zijn symptomen van een bredere en *structurele realiteit*: de continuïteit van organisaties komt steeds vaker onder druk te staan door een gebrek aan *menselijk kapitaal*. Het probleem beperkt zich allang niet meer tot groei of innovatie; het raakt de kern van de dagelijkse werking. Zonder voldoende mensen kunnen organisaties hun basisopdracht simpelweg niet meer uitvoeren.

menselijk
kapitaal
>> p. 164

Tegen die achtergrond is het opvallend dat *employer branding* in veel organisaties nog vaak gereduceerd wordt tot een ondersteunend verlengstuk van rekrutering. Het wordt ingezet wanneer vacatures moeilijk ingevuld raken, of wanneer het aantal kandidaten terugloopt. Maar die benadering is te eng en vooral te reactief. In werkelijkheid is *employer branding* een strategisch antwoord op een van de meest fundamentele uitdagingen van deze tijd: hoe blijf je als organisatie aantrekkelijk én relevant in een structureel krappe arbeidsmarkt? Het gaat niet alleen om het aantrekken van nieuwe medewerkers, maar ook om het behouden van talent, het versterken van betrokkenheid en het bouwen aan een geloofwaardig en onderscheidend werkgeversverhaal.

employer
branding
>> p. 164

1.2 De structurele realiteit

De krapte op de arbeidsmarkt is geen conjuncturele dip die zich met de volgende economische cyclus vanzelf herstelt. Ze is structureel van aard en het resultaat van langdurige demografische en maatschappelijke evoluties. In België verlaten jaarlijks gemiddeld honderd mensen de arbeidsmarkt, terwijl daar slechts tachtig potentiële instromers tegenover staan. Die negatieve balans maakt duidelijk dat de beschikbare talentenpool jaar na jaar kleiner wordt, ongeacht economische groei of terugval. De oorzaken zijn bekend. Vergrijzing zorgt voor een versnelde uitstroom van ervaren medewerkers, terwijl ontgroening maakt dat er onvoldoende jongeren zijn om die leegte op te vullen. Tegelijk ligt de tewerkstellingsgraad in Vlaanderen al hoog, waardoor het aantal mensen dat nog kan worden geactiveerd beperkt is. In deze context volstaat het niet langer om vacatures sneller of creatiever in te vullen. De uitdaging verschuift van *vinden* naar *verkiezen*: waarom zouden schaarse profielen net voor jouw organisatie kiezen en er ook blijven?

Precies daar raakt *arbeidsmarktkrapte* aan employer branding. Wanneer talent schaars wordt, verandert de *machtsbalans* op de arbeidsmarkt. Het zijn niet de organisaties die de kandidaten kiezen, maar de kandidaten die de organisaties kiezen. Employer branding wordt hierdoor een strategisch positioneringsvraagstuk. Het gaat om het expliciet maken van wie je bent als werkgever, waar je voor staat en wat je onderscheidt in een overvolle en vaak uniforme arbeidsmarkt. Technologie en artificiële intelligentie worden vaak genoemd als deel van de oplossing. Ze kunnen processen efficiënter maken, repetitief werk verminderen en teams ondersteunen. Maar technologie vervangt geen mensen, ze vergroot hoogstens hun impact. Geen enkel algoritme zal de zorgverlener aan het bed vervangen, de chauffeur achter het stuur of de kenniswerker die complexe problemen analyseert. Integendeel, naarmate technologie toeneemt, wordt het menselijke aspect – samenwerking, vertrouwen, zingeving en ontwikkeling – nog belangrijker.

arbeidsmarkt-
krapte
>> p. 163

machtsbalans
>> p. 163

Dat betekent dat menselijk kapitaal niet alleen schaars, maar ook steeds bewuster wordt. Medewerkers en kandidaten maken meer afgewogen keuzes: over werkdruk, waarden, leiderschap, ontwikkelingskansen en maatschappelijke relevantie. Employer branding speelt hierin een sleutelrol. Het bepaalt in welke mate een organisatie erin slaagt een geloofwaardig en aantrekkelijk antwoord te formuleren op die verwachtingen en zo relevant blijft voor huidige én toekomstige medewerkers. In een structureel krappe arbeidsmarkt is employer branding daarom een strategisch instrument voor continuïteit.

1.3 Het werkgeversmerk stopt niet aan de contractgrens

werkgevers-
merk
>> p. 162

Wanneer we het hebben over een *werkgeversmerk*, denken we vaak spontaan aan vaste medewerkers. Mensen met een arbeidsovereenkomst die dagelijks mee de organisatie draaiende houden. In de praktijk reikt het werkgeversmerk vandaag veel verder dan dat. Jobstudenten, stagiairs, uitzendkrachten, freelancers en onderaannemers maken mee deel uit van het dagelijkse leven van organisaties. Ze werken samen met teams, nemen deel aan projecten, hebben contact met klanten en ervaren hoe het er intern aan toegaat. Hoe je met hen omgaat, zegt minstens evenveel over je organisatie als hoe je omgaat met vaste medewerkers. Ook zij ervaren je beleid, je processen en je cultuur. Ook zij voelen of afspraken duidelijk zijn, of verwachtingen correct worden gemanaged en of er respectvol wordt samengewerkt. Die ervaring nemen ze mee naar hun netwerk, toekomstige werkgevers, sociale media en vaak ook naar klanten. Daarmee worden ze, bewust of onbewust, ambassadeurs van zowel je werkgeversmerk als je commerciële merk.

talent life cycle
>> p. 165

Dat vraagt een bredere kijk op je werkgeversmerk. Niet iedereen maakt deel uit van dezelfde *talent lifecycle*. Niet iedereen heeft dezelfde rechten, plichten of verwachtingen. Het wettelijk kader

bepaalt wat je wel en niet kunt doen voor externen. Dat kader is belangrijk en moet gerespecteerd worden. Maar binnen dat kader maak je nog steeds keuzes. Keuzes in hoe je samenwerkt, communiceert en waardeert. Hoe ontvangen we jobstudenten en stagiairs? Hoe zorgen we dat ze de juiste leerervaring krijgen? Hoe begeleiden we uitzendkrachten? Hoe werken we samen met freelancers? Geven we freelancers ook een onboarding of laten we hen maar zoeken? Hoe werken we samen met medewerkers van onderaannemers? Hoe duidelijk zijn onze afspraken? Hoe professioneel en menselijk is onze aanpak? Employer branding stopt niet bij een contracttype. Het leeft in elke samenwerking. In elk contactmoment. In elke ervaring die mensen hebben met jouw organisatie als werkcontext. Wie dat beseft, bouwt niet alleen aan een sterker werkgeversmerk, maar ook aan vertrouwen, reputatie en geloofwaardigheid. Intern en extern.

1.4 Employer branding als strategische hefboom

Employer branding vertrekt vanuit een fundamentele vraag: 'Waarom zou iemand ervoor kiezen om hier te werken, hier te blijven en zich actief in te zetten voor onze missie?'

Het antwoord op die vraag reikt verder dan aantrekkelijkheid alleen. Het bepaalt in belangrijke mate hoe weerbaar een organisatie is wanneer ze onder druk komt te staan door verandering, groei of schaarste. Een sterk werkgeversmerk oefent zijn impact uit langs drie fundamentele assen die rechtstreeks samenhangen met bedrijfscontinuïteit.

1) MEDEWERKERS AANTREKKEN

Organisaties met een duidelijk en geloofwaardig werkgeversverhaal trekken niet noodzakelijk meer kandidaten aan, maar wel kandidaten die beter aansluiten bij hun context en verwachtingen. Dat verhoogt niet alleen de kwaliteit van de instroom, maar verkort ook de doorlooptijden, verlaagt de kansen op een mismatch en vermindert

de afhankelijkheid van dure rekruteringskanalen. Employer branding werkt hier als een voorafgaande selectie: het maakt sneller duidelijk wie zich aangesproken voelt en wie niet.

retentie
>> p. 166

Bedrijven zoals Agristo, Colruyt Group en Brussels Airlines laten zien dat een sterke identiteit de sleutel is tot het effectief aantrekken, behouden en activeren van talent. Zo slaagt de aardappelverwerker Agristo erin om via een no-nonsense familiale cultuur en een sterke lokale verankering een enorme trots te installeren bij zijn medewerkers, wat de *retentie* direct ten goede komt. Bij Colruyt Group zien we dan weer hoe een diepgewortelde focus op waardegedreven vakmanschap en persoonlijke groei zorgt voor een ongeziene loyaliteit en interne mobiliteit. Brussels Airlines bewijst op haar beurt hoe een veerkrachtig verhaal vol passie en ‘Belgitude’ mensen zelfs in een uitdagende sector kan activeren en verbinden rond een gemeenschappelijk doel. Deze organisaties illustreren dat wanneer het werkgeversverhaal klopt, medewerkers niet langer louter voor een loonstrook werken, maar actieve ambassadeurs worden van de bedrijfsstrategie.

2) MEDEWERKERS BEHOUDEN

Retentie wordt zelden bepaald door alleen factoren zoals loon of functietitel. Medewerkers blijven wanneer hun dagelijkse ervaring in lijn ligt met het beeld dat hen werd voorgespiegeld. Employer branding creëert die continuïteit door bedrijfswaarden, leiderschap en cultuur expliciet te maken en consequent aanwezig te blijven. Wanneer medewerkers zich herkennen in dat verhaal, ontstaat er betrokkenheid en vertrouwen, twee cruciale voorwaarden voor langdurige samenwerking.

3) MEDEWERKERS ACTIVEREN

Een sterk werkgeversmerk werkt niet alleen aan instroom en behoud, maar ook aan energie. Onderzoek van Gallup en WorkL toont aan dat medewerkers die zich verbonden voelen met hun organisatie tot 43% productiever zijn. Medewerkers die zich verbonden voelen

met het verhaal en de richting van de organisatie, tonen meer eigenaarschap, zijn productiever en dragen actiever bij aan verbetering en innovatie. Die betrokkenheid vertaalt zich bovendien in lagere afwezigheid en een hogere bereidheid om mee te bewegen bij verandering.

Samen maken deze drie assen duidelijk dat employer branding een *strategische hefboom* is voor organisatieprestaties. Het beïnvloedt wie binnenkomt, wie blijft en hoe mensen zich inzetten. Employer branding raakt rechtstreeks aan de kern van duurzame bedrijfsvoering.

1.5 Employer branding: een businesscase

Employer branding is met andere woorden geen nice to have, maar een bedrijfskritische investering met aantoonbare impact op organisatieprestaties. Belgische analyses tonen een consistent verband tussen werkgeversaantrekkelijkheid en *financiële resultaten*. Organisaties die als aantrekkelijke werkgever worden gepercipieerd, zijn gemiddeld productiever, realiseren een lagere personeelskost per eenheid toegevoegde waarde en vertalen die efficiëntie uiteindelijk in hogere winstgevendheid. Wat daarbij vaak onderschat wordt, is dat employer branding niet alleen bepaalt *wie* een organisatie aantrekt, maar ook *hoe* arbeid rendeert binnen de organisatie. Door betere instroom en een hogere mate van betrokkenheid wordt menselijk kapitaal effectiever ingezet. Dat resulteert in meer toegevoegde waarde zonder een proportionele stijging van personeelskosten en dus in hogere winstgevendheid. Employer branding functioneert op die manier als een structurele hefboom voor rendabiliteit.

Een studie bij 114 Belgische bedrijven van Randstad/Belfirst¹ bevestigt deze logica. Organisaties met een sterk werkgeversmerk

1 Randstad & Belfirst. (2018). *Employer Branding en de relatie met financiële prestaties: Een analyse van 114 Belgische ondernemingen*.

genereren gemiddeld meer toegevoegde waarde, terwijl hun personeelskosten niet in dezelfde mate toenemen. Het verschil zit niet in meer mensen of hogere lonen, maar in de manier waarop menselijk kapitaal wordt aangetrokken, ingezet en behouden. In dienstgeoriënteerde organisaties zoals de zorgsector of consultancy is dit effect het meest uitgesproken. Daar vormt menselijk kapitaal de primaire productiefactor en ontstaan prestatieverschillen vrijwel uitsluitend door mensen. In sectoren zoals consultancy, zorg, retail en technologie werkt elke verbetering in aantrekkingskracht, betrokkenheid of retentie rechtstreeks door in operationele en financiële resultaten. Productgeoriënteerde organisaties, zoals bijvoorbeeld productieomgevingen, kennen een ander mechanisme: daar manifesteert de impact van employer branding zich vooral indirect en op langere termijn, via innovatiekracht en productontwikkeling.

De businesscase voor employer branding is duidelijk. Er zijn meetbare gevolgen voor productiviteit, kostenstructuur en winstgevendheid. Wie hier doelgericht investeert, werkt niet alleen aan aantrekkelijkheid als werkgever, maar aan de duurzame slagkracht van de organisatie zelf.

1.6 Meer dan een marketingverhaal

Een sterk werkgeversmerk is dus geen losstaand marketingverhaal, maar de verlenging van de bedrijfsstrategie richting arbeidsmarkt. Het maakt zichtbaar wie een organisatie wil zijn als werkgever en welke verwachtingen dat met zich meebrengt. Employer branding verbindt daarbij vier pijlers die samen de geloofwaardigheid van het werkgeversverhaal bepalen.