

# DE STRIJD OM TALENT

# DE STRIJD OM TALENT

EMPLOYER BRANDING  
IN THEORIE EN  
PRAKTIJK | Tweede editie |

---

Eveline Schollaert  
Greet Van Hoye  
Bart Van Theemsche  
Gerd Jacobs

---



ACADEMIA  
PRESS

# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	8
<b>Inleiding</b>	10
<b>HOOFDSTUK 1: Wat is employer branding?</b>	15
Kernvragen	15
De begrippen 'employer brand' en 'employer branding'	16
Waarom zetten steeds meer organisaties in op employer branding?	19
<i>Menselijk kapitaal = competitief voordeel</i>	19
<i>Organisatietriggers</i>	22
<i>Maatschappelijke triggers</i>	24
Multidisciplinaire aanpak	27
Marketingtheorieën binnen rekrutering	29
Raakvlakken met andere begrippen	34
<i>Identiteit en imago</i>	34
<i>Missie, visie, strategie en cultuur</i>	34
<i>Job branding</i>	36
Wat neem je mee uit dit hoofdstuk?	37
<b>HOOFDSTUK 2: Bouwstenen van een aantrekkelijk en onderscheidend employer brand</b>	39
Kernvragen	39
Imago en identiteit	40
Eén organisatie, meerdere imago's	46
De bouwstenen van een employer brand:	
het instrumenteel-symbolisch raamwerk	48
De relatie tussen instrumentele en symbolische kenmerken en werkgeversattractiviteit	52
Employer value proposition	54
Het meten van het employer brand: de imago-audit	59
Wat neem je mee uit dit hoofdstuk?	60

<b>HOOFDSTUK 3: Wat brengt employer branding op?</b>	63
Kernvragen	63
Nood aan een evidencebased benadering	64
Verwachtingen rond employer branding	65
Wat levert employer branding op volgens de wetenschap?	
Welke “evidence” bestaat er?	66
<i>Organisatieattractiviteit</i>	66
<i>Retentie</i>	70
<i>Klanten</i>	72
Third party employer branding: HR-labels, keurmerken en certificaten	74
Wat neem je mee uit dit hoofdstuk?	78
<b>HOOFDSTUK 4: Een evidencebased stappenplan voor employer branding</b>	81
Kernvragen	81
Stappenplan	82
<i>Fase 1: voortraject</i>	85
Ben je voldoende matuur op het vlak van strategie?	85
Wat wil je bereiken met employer branding?	86
Naar wie richt je je?	89
Met welke relevante concurrenten wil je je benchmarken?	90
Hoeveel financiële middelen maak je vrij?	91
Is er multidisciplinair draagvlak en welke verantwoordelijken duid je aan?	91
<i>Fase 2: de imago-audit</i>	92
Stap 1: Denk na over je identiteit en je employer value proposition	92
Stap 2: Meet je huidige employer brand met de imago-audit	96
<i>Fase 3: ontwikkeling en management van het employer brand</i>	107
Stap 3: Stel je employer value proposition bij of verfijn die op basis van de resultaten van de imago-audit	107
Stap 4: Draag je employer value proposition intern uit – Interne branding	108
Stap 5: Draag je employer value proposition extern uit – Externe branding	108
<i>Fase 4: evalueer, stuur bij en communiceer hierover</i>	109
Wat neem je mee uit dit hoofdstuk?	110

<b>HOOFDSTUK 5: Interne branding</b>	113
Kernvragen	113
Wat is interne branding?	114
Ambassadeurs van je employer brand	117
Hoe doe je aan interne branding?	123
<i>Stap 0: Betrek medewerkers van bij de aanvang</i>	123
<i>Stap 1: Communiceer en verklaar je employer value proposition</i>	125
<i>Stap 2: Vertaal je employer value proposition naar medewerkersgedrag</i>	128
<i>Stap 3: Onderneem concrete acties</i>	130
<i>Stap 4: Veranker het employer brand in het HR-beleid</i>	131
Wat neem je mee uit dit hoofdstuk?	132
<b>HOOFDSTUK 6: Externe branding</b>	135
Kernvragen	135
Wat is externe branding?	136
Doelgroep	136
Boodschap	138
Kanalen	142
<i>Eigen bedrijfswebsite en jobsite</i>	147
<i>Je eigen medewerkers of ambassadeurs</i>	149
<i>Jobbeurzen en campusevents</i>	151
<i>Sociale media</i>	153
<i>Advertentiecampagne in kranten of online</i>	161
<i>Jobcommunicatie via opendeurdag of via vervoersmiddelen</i>	162
Wat neem je mee uit dit hoofdstuk?	165
<b>HOOFDSTUK 7: Maatschappelijke context en employer branding</b>	167
Kernvragen	167
Employer branding in tijden van crisis	168
<i>Blijf investeren in je employer brand!</i>	169
<i>Tips voor je employer brand tijdens een crisis</i>	170
Maatschappelijke evolutie naar duurzaamheid ... Wat kan dit betekenen voor je employer brand?	177
Wat neem je mee uit dit hoofdstuk?	183

<b>HOOFDSTUK 8: Succesfactoren en valkuilen</b>	185
Kernvragen	185
Succesfactoren en valkuilen	186
Nog enkele veel gestelde vragen ...	190
Conclusie	191
<b>Bronnen</b>	192

# Inleiding

De wereld kende de laatste jaren heel wat uitdagingen. Denk maar aan de pandemie die de wereld op zijn grondvesten deed daveren, razendsnelle digitale evoluties, vergrijzing van de arbeidsbevolking. Deze drukken allemaal hun stempel op de arbeidsmarkt maar desondanks blijft de vraag naar getalenteerde arbeidskrachten hoog. Omwille van demografische ontwikkelingen zal de *war for talent* in veel sectoren in de toekomst alleen nog maar heviger worden. Ook de toenemende migratie en digitalisering zullen niet volstaan om aan de prangende vraag naar gekwalificeerd personeel te voldoen. Steeds meer organisaties beseffen dan ook dat hun menselijk kapitaal hun voornaamste competitief voordeel vormt: de mensen maken het verschil.

Het aantrekken en behouden van de juiste mensen is cruciaal voor het bereiken van je organisatiedoelstellingen. Welke mensen heb je nodig om je strategie uit te voeren? Waar vind je deze mensen? Hoe kun je ze overtuigen om bij jou te solliciteren, en niet bij een vergelijkbare organisatie? Hoe kun je ze binden aan jouw organisatie en ervoor zorgen dat ze zich blijven inzetten om de doelstellingen te behalen?

Employer branding is hét modewoord in de context van een duurzaam HR-beleid en talentmanagement dat door veel bedrijven nagestreefd wordt. Bedrijven hebben er alle belang bij zichzelf te profileren bij hun doelpubliek. Een onderscheidend en authentiek werkgeversimago of employer brand is een sterk wapen in de *war for talent*. Om het juiste talent aan te trekken én te behouden in functie van het bereiken van de strategische doelen, moeten bedrijven aantrekkelijk zijn als werkgever, zich onderscheiden van hun concurrenten op de arbeidsmarkt én de beloftes die ze extern maken aan (potentiële) sollicitanten ook intern waarmaken bij hun medewerkers. Dat is waar employer branding om draait.

Parallel aan het toegenomen belang van employer branding in de praktijk, is er een exponentiële groei van wetenschappelijk onderzoek naar employer branding.

Binnen verschillende disciplines (HR, marketing, communicatie, management) hebben onderzoekers veelvuldig bestudeerd wat een employer brand precies is, hoe je dat het best kunt meten, wat de gevolgen zijn van een zwak of sterk employer brand, hoe je het employer brand het best kunt communiceren aan verschillende doelgroepen, ...

Deze waardevolle wetenschappelijke inzichten lijken echter nog niet of onvoldoende doorgesijpeld naar de praktijk. Er bestaan veel verschillende opvattingen over wat employer branding inhoudt en hoe het succesvol kan worden toegepast. Bedrijfsleiders of professionals baseren zich al te vaak op intuïtie, eigen ervaringen of voorbijgaande hypes. Er bestaat met andere woorden een kloof tussen de theorie en de praktijk van employer branding. Wat we weten uit onderzoek, wordt niet toegepast in het werkveld, of bedrijven zijn er zelfs niet van op de hoogte.

Het is dan ook de ambitie van dit boek om de kloof tussen onderzoek en praktijk te overbruggen en een evidencebased aanpak van employer branding voor te stellen, op basis van de wetenschappelijke onderzoeksliteratuur en best practices uit het werkveld. In deze tweede, volledig geactualiseerde editie werden de meest recente wetenschappelijke inzichten en nieuwe inspirerende praktijkvoorbeelden geïntegreerd. Gezien de vele positieve effecten van employer branding willen we met dit boek employer branding voor alle bedrijven toegankelijk maken, ook voor de kleinere en middelgrote ondernemingen.

Dit boek is geschikt voor iedereen die interesse heeft in employer branding en/of er concreet mee aan de slag wil, zowel voor bedrijfsleiders, HR-professionals, communicatiespecialisten als voor marketeers. Ook voor consultants die hun klanten willen begeleiden bij het uitbouwen van een evenwichtige employerbrandingstrategie, biedt dit boek een handig overzicht van het te volgen proces. Ten slotte vormt dit boek ook voor studenten een uitstekende kennismaking met de theorie en de praktijk van employer branding.



Samen met dit boek werd een gratis digitaal platform opgesteld dat ondernemingen concrete ondersteuning biedt bij het uitwerken van een employerbrandingstrategie ([werkgeversimago.com](http://werkgeversimago.com)). Op basis van wetenschappelijke literatuur en van piloottesten bij verschillende organisaties werd een tool ontwikkeld om het *werkgeversimago* in kaart te brengen en op te volgen. Dit onderzoek werd geleid door de vakgroep Commerciële Economie en Ondernemerschap van de HOGENT, in samenwerking met de vakgroep Marketing, Innovatie en Organisatie van de Universiteit Gent.

In het eerste hoofdstuk verklaren we de begrippen *employer brand* en *employer branding* en maken we het onderscheid met een aantal aanverwante termen. We staan uitgebreid stil bij de vraag waarom steeds meer organisaties inzetten op *employer branding* en we beklemtonen het belang van een multidisciplinaire aanpak. In het tweede hoofdstuk gaan we dieper in op het samenspel tussen het *imago* en de identiteit van een organisatie als werkgever. We tonen aan dat een sterk *employer brand* het best rekening kan houden met zowel instrumentele als symbolische job- en organisatiekenmerken. Het derde hoofdstuk gaat in op de nood aan een evidencebased benadering van *employer branding* en bespreekt vervolgens de vele positieve gevolgen van een goede *employer branding* voor de organisatie, zoals aangetoond in wetenschappelijk onderzoek. In hoofdstuk vier beschrijven we een evidencebased stappenplan dat organisaties kunnen volgen wanneer ze van start willen gaan met *employer branding*. We staan ook stil bij hoe het digitaal platform hierbij ondersteuning kan bieden. Dit stappenplan mondt uit in de formulering van een gewenst *employer brand* of *employer value proposition*. In de hoofdstukken vijf en zes bespreken we vervolgens uitgebreid hoe het gewenste *employer brand* kan worden waargemaakt, zowel bij de eigen medewerkers (*interne branding*) als bij potentiële toekomstige medewerkers (*externe branding*). We beklemtonen hierbij het belang van een goede afstemming tussen

het interne en externe employer brand. In deze tweede editie voegden we een nieuw hoofdstuk zeven toe waarin we employer branding in een ruimere maatschappelijke context bespreken. We staan concreet stil bij de mogelijke impact van crisissen en het belang van duurzaamheid. We eindigen het boek in hoofdstuk acht met een overzicht van een aantal succesfactoren en valkuilen waarop je dient te letten bij de implementatie van employer branding.

## VOORWOORD

## INLEIDING

### HOOFDSTUK 1

#### **Wat is employer branding?**

- Kernvragen
- De begrippen ‘employer brand’ en ‘employer branding’
- Waarom zetten steeds meer organisaties in op employer branding?
- Multidisciplinaire aanpak
- Marketingtheorieën binnen rekrutering
- Raakvlakken met andere begrippen
- Wat neem je mee uit dit hoofdstuk?

### HOOFDSTUK 2

#### **Bouwstenen van een aantrekkelijk en onderscheidend employer brand**

### HOOFDSTUK 3

#### **Wat brengt employer branding op?**

### HOOFDSTUK 4

#### **Een evidencebased stappenplan voor employer branding**

### HOOFDSTUK 5

#### **Interne branding**

### HOOFDSTUK 6

#### **Externe branding**

### HOOFDSTUK 7

#### **Maatschappelijke context en employer branding**

### HOOFDSTUK 8

#### **Succesfactoren en valkuilen**

## BRONNEN

# Hoofdstuk 1

# WAT IS EMPLOYER BRANDING?

## KERNVRAGEN

**Wat is employer branding?** Dat is niet voor iedereen even duidelijk. Over de term doen veel verschillende interpretaties de ronde. Sommigen beschouwen het eerder als het inzetten van communicatiecampagnes om nieuwe personeelsleden aan te trekken, terwijl anderen het vooral zien als een verzamelnaam van acties gericht op huidig en toekomstig personeel. De term employer branding wordt soms onterecht in de mond genomen voor acties die slechts ten dele met werkelijke employer branding te maken hebben. Daarom gaan we in dit hoofdstuk dieper in op de begripsverwarring om van daaruit een eenduidige definitie te formuleren. Verder staan we stil bij het belang van employer branding: **welke maatschappelijke en organisatorische triggers** maken dat het meer dan de moeite loont om te investeren in een sterk employer brand? We beklemtonen daarbij het belang van een **multidisciplinaire aanpak**.

# DE BEGRIPPEN 'EMPLOYER BRAND' EN 'EMPLOYER BRANDING'

Employer branding kwam in de jaren 90 voor de eerste maal op het voorplan. Simon Barrow en Tim Ambler wezen er in *The Journal of Brand Management* op dat een organisatie naast een corporate brand en een product brand ook een employer brand of werkgeversmerk moet creëren. In de literatuur vinden we meerdere definities terug, de ene al wat academischer en wetenschappelijker dan de andere. In figuur 1 sommen we bestaande definities van employer brand en employer branding op. Deze lijst is niet volledig, het is slechts een greep uit de vele definities en beschrijvingen die terug te vinden zijn.

FIGUUR 1 | DEFINITIES

## Employer brand

- Het imago van de organisatie als een '*great place to work*' in de hoofden van huidige medewerkers en relevante stakeholders op de externe markt (bv. actieve en passieve werkzoekenden, klanten). (*Minchington, 2014*)
- Het pakket van functionele, economische en psychologische voordelen dat met het werken in het bedrijf gepaard gaat en dit in overeenstemming met de identiteit van de organisatie. (*Ambler & Barrow, 1996*)
- Het werkgeversimago, bestaande uit de percepties van individuen omtrent de kenmerkende, centrale en onderscheidende eigenschappen van de organisatie als werkgever. (*Van Hoye & Lievens, 2020*)

## Employer branding

- Een proces waarbij rekruterings-, betrokkenheids- en retentiestrategieën worden ingezet om je employer brand te verbeteren. (*Minchington, 2014*)
- Het proces van het creëren en communiceren – zowel intern als extern – van een duidelijk imago van wat er aantrekkelijk en onderscheidend is aan de organisatie als een werkplek. (*Backhaus & Tikoo, 2004*)
- Een authentieke en onderscheidende voorkeurspositie als werkgever verkrijgen en behouden in de mindset van (potentiële) medewerkers en hun beïnvloeders met als doel het aantrekken en het behouden van de juiste medewerkers. (*Waasdorp et al., 2012*)

Ondanks de vele definities is het doel steeds identiek: een *employer of choice* worden, of gepercipieerd worden als een fantastische werkplek.

In de praktijk krijgt een employer brand veelal vorm vanuit een buikgevoel. Er is nood aan een praktische vertaling van wetenschappelijke inzichten. Het is onze ambitie om met dit boek klaarheid te scheppen en het begrip meer onderbouw te geven. In de praktijk worden ook vaak termen zoals werkgeversmerk en werkgeversimago als synoniem gebruikt voor employer brand en termen als HR-marketing, employer brand management en employer brand marketing als synoniem voor employer branding. Wij houden het overzichtelijk en gebruiken doorheen het boek consistent de termen (1) *employer branding* en (2) *employer brand* of werkgeversimago (synoniemen).

Uit de vele beschrijvingen, definities en artikels die we vonden over employer branding, destilleerden we de essentie. Wij hanteren onderstaande definities:

“Het employer brand of werkgeversimago bestaat uit de percepties van relevante interne en externe doelgroepen omtrent de kenmerkende, centrale en onderscheidende eigenschappen van de organisatie als werkgever.”

“Employer branding is het creëren, communiceren en managen van een aantrekkelijk, onderscheidend en authentiek werkgeversimago, zowel bij huidige als potentiële medewerkers.”

Elke organisatie, groot of klein, heeft een uitstraling als werkgever en heeft bijgevolg een *employer brand*, dat zowel positief als negatief kan zijn. Dit wil niet zeggen dat elke organisatie ook echt aan *employer branding* doet: soms is er weinig aandacht voor het bewust en consistent bouwen aan een voorkeurspositie bij (potentiële) medewerkers.

## VOORBEELDEN UIT HET WERKVELD

### Definitie employer branding

“Een duidelijk employer brand wil zeggen dat iedereen, zowel eigen medewerkers als potentiële medewerkers, weet waarvoor we staan. Dat we een echte identiteit als werkgever opbouwen die we dan bijvoorbeeld op hogescholen tijdens een campus recruitment uitdragen. We willen ons employer brand zo ontwikkelen dat mensen zeggen ‘we zijn Avento’ in plaats van ‘we werken voor Avento.’” (*Avento*)

“Employer branding betekent een authentieke en onderscheidende voorkeurspositie verkrijgen en behouden als werkgever in de mindset van (potentiële) medewerkers en hun beïnvloeders met als doel het aantrekken en behouden van de juiste medewerkers.” (*Colruyt Group*)

## WAAROM ZETTEN STEEDS MEER ORGANISATIES IN OP EMPLOYER BRANDING?

### Menselijk kapitaal = competitief voordeel

Het is belangrijk om te beseffen dat employer branding meer is dan concrete acties of het voeren van campagnes. Het is geen doel op zich, maar een **middel** om de juiste medewerkers aan je bedrijf te binden. Je medewerkers zijn essentieel om de bedrijfsdoelstellingen te halen. Hoe beter je in staat bent om te laten zien wat jou onderscheidt en definieert als werkgever, hoe aantrekkelijker je bent voor geschikte personeelsleden, wat je op zijn beurt een concurrentievoordeel geeft. Hierover groeit het **bewustzijn binnen organisaties**.

“Take away our brands and leave us our people and we will build a new company in a decade. Leave us our brands, and take away our people and we are nothing.” (*Procter & Gamble*)

Het aantrekken en selecteren van talent is cruciaal voor het voortbestaan en het succes van organisaties. Instroom en **rekrutering** zijn namelijk de sleutel tot een effectief personeelsbeleid. Ze vormen het begin van de relatie tussen werkgever en werknemer. De kwantiteit en de kwaliteit van de nieuwe medewerkers die geïdentificeerd en aangetrokken worden tijdens de rekruteringsfase, hebben een doorslaggevende invloed op het welzijn van de andere HR-facetten.



Een employer brand in lijn met de visie, de missie en de strategie zorgt ervoor dat een organisatie op langere termijn talent kan behouden en aantrekken dat past bij de cultuur van de organisatie (optimale 'fit') en dat zich ermee identificeert.

## Wat zegt onderzoek?

Volgens de 'resource-based theory' verschillen organisaties in hun prestaties omdat ze over verschillende resources (bv. geld, technologie) beschikken of er anders mee omgaan. (Ployhart & Kim, 2014) Waardevolle resources laten de organisatie toe om haar strategie uit te tekenen of toe te passen. Zeldzame resources zijn niet wijdverspreid bij de concurrenten. Moeilijk imiteerbare resources zijn moeilijk te kopiëren door andere organisaties omdat ze complex of situatie-afhankelijk zijn. Onvervangbare resources kunnen niet worden opgevangen door het inzetten van andere resources (bv. geld). Resources die waardevol en zeldzaam zijn, kunnen bijdragen tot het behalen van een competitief voordeel. Wanneer ze bovendien moeilijk te imiteren en onvervangbaar zijn, kunnen ze ook leiden tot een blijvend en duurzaam competitief voordeel.

Deze theorie vormt de basis voor strategisch HRM, aangezien het menselijk kapitaal van een organisatie vandaag de dag een van de belangrijkste resources is om een blijvend competitief voordeel te behalen (Gerhart & Feng, 2021). Dat menselijk kapitaal bestaat uit de optelsom van alle kennis, vaardigheden, competenties en andere kenmerken van de medewerkers van een organisatie. Bedrijven kunnen een competitief voordeel behalen door betere of andere human resources aan te trekken of door ze op een betere of andere manier te ontwikkelen. Zo blijkt uit onderzoek dat organisaties die meer investeren in werving en training, productiever zijn en meer winst behalen, en zich bovendien sneller herstellen na een recessie. (Kim & Ployhart, 2014)

Binnen deze ruimere context vormt employer branding een heel geschikt instrument om ervoor te zorgen dat mensen met de juiste competenties bij de organisatie willen komen en blijven werken. (Theurer *et al.*, 2018) Door medewerkers met waardevolle, zeldzame, moeilijk imiteerbare en onvervangbare kwaliteiten aan te trekken en in dienst te houden, wordt

het nodige menselijk kapitaal gecreëerd om de organisatiestrategie te verwezenlijken en een blijvend concurrentieel voordeel te verwerven. Zo blijkt bijvoorbeeld dat bedrijven die hoger scoren op 'Beste Werkgevers'-lijsten het ook beter doen op de beurs. (Lievens & Slaughter, 2016)

#### VOORBEELD UIT HET WERKVELD

### Belang van menselijk kapitaal

“Bij Delaware streven we ernaar om een cultuur te creëren waarin iedereen zich gerespecteerd voelt, kan groeien en in staat is om zijn volledige potentieel te ontwikkelen. Diversiteit en inclusie stellen ons in staat innovatiever te zijn, betere financiële resultaten te behalen en meer talent aan te trekken en te behouden. Dat maakt het van strategisch belang voor elk bedrijf dat relevant wil blijven.”  
*(Delaware)*



Bepaalde profielen zijn op de arbeidsmarkt erg gegeerd, terwijl het aanbod ervan eerder beperkt is. Werkgevers zonder een aantrekkelijk, authentiek, en onderscheidend employer brand maken weinig kans om talent aan te trekken.

Maar employer branding is er niet enkel voor organisaties die met knelpuntberoepen worstelen. Zelfs al ervaar je de arbeidsmarkt voor jouw bedrijf niet als krap, dan nog blijft het steeds van belang om via employer branding de juiste medewerkers aan te trekken en te behouden om zo te genieten van een competitief voordeel. Je medewerkers zijn het kapitaal van je bedrijf, zij kunnen het verschil maken voor je uiteindelijke bedrijfsresultaten. De juiste talenten aantrekken én behouden wordt dan ook een van de grootste uitdagingen voor bedrijven. Los van structurele of conjuncturele bewegingen zal er altijd vraag zijn naar goede medewerkers.

#### VOORBEELD UIT HET WERKVELD

### Niet enkel voor knelpuntberoepen

“Wij hebben een sterke merknaam en een unieke positie, waardoor we spontaan al veel sollicitanten aantrekken. Een sterke merknaam hebben is voor ons echter niet genoeg, we willen ook een duidelijk imago als werkgever uitstralen, zodat we vooral de *juiste* mensen aantrekken die *passen* in onze bedrijfscultuur. We vinden het dus essentieel om naast ons bekende merk, ook heel duidelijk te stellen waarvoor we staan als werkgever, zodat sollicitanten gericht kiezen voor ons bedrijf. Door een gedegen employer brand in je bedrijfscultuur te integreren, bied je een oriëntatie aan voor potentiële kandidaten en je weerspiegelt tegelijkertijd de verwachtingen van het bedrijf met betrekking tot huidige en potentiële werknemers. Daarmee wordt het profiel van de onderneming als werkgever aangescherpt en wordt de differentiatie ten opzichte van concurrenten versterkt.” (BMW Group)

## Organisatietriggers

Naast de primaire en positieve insteek om in te zetten op employer branding, nl. het creëren van een positief, authentiek en onderscheidend imago om passend en schaars talent aan te trekken en te behouden, zijn er ook binnen de organisatie