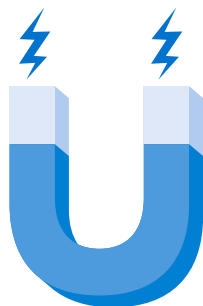


JAN DENYS

# WERKEN AAN MERKEN

— WAAROM IEDEREEN WIL WERKEN —

VOOR GOOGLE, TESLA, FACEBOOK  
EN DE EUROPESE COMMISSIE



## SPECIAAL WOORD VAN DANK

PATRICK DUPONT (RANDSTADGROUP)

ELIN DE VITS (RANDSTADGROUP)

VALERIE DENIS (RANDSTADGROUP)

HANS HOUSEN (AHAMACHINE)

FREDERIK ANSEEL (UGENT)

LUC SELS (KU LEUVEN)

ICMA GROUP

D/2017/45/17 – ISBN 978 94 014 4095 0 – NUR 807, 800

Vormgeving omslag & binnenwerk: Gert Degrande | DE WITLOFCOMPAGNIE

© Jan Denys & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2017.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij, de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus  
Erasme Ruelensvest 179 bus 101  
3001 Leuven  
België

[www.lannoocampus.be](http://www.lannoocampus.be)

# INHOUD

<b>DIT BOEK IS EEN AANRADER</b>	<b>9</b>
<b>INLEIDING</b>	<b>13</b>
<b>1   EMPLOYER BRAND: IDENTITEIT EN IMAGO</b>	<b>16</b>
<b>2   HET ONDERZOEK</b>	<b>28</b>
▶ YES WE CAN: DE MOOISTE VERHALEN UIT DE GESCHIEDENIS VAN HET RANDSTAD-ONDERZOEK	
<b>3   DE KENMERKEN VAN DE EMPLOYER BRAND</b>	<b>44</b>
<b>4   OVER GROEPEN EN STEREOTYPEN</b>	<b>62</b>
▶ WAT BETEKENT DE SCORE VAN EEN KENMERK VOOR DE AANTREKKELIJKHEID VAN HET BEDRIJF?	
<b>5   OVER SECTOREN</b>	<b>78</b>
<b>6   BEDRIJVEN DIE SCOREN</b>	<b>86</b>
<b>7   PUBLIEKE SECTOR, SOCIAL PROFIT, DISRUPTIVE BRANDS EN INTERNATIONALE ORGANISATIES</b>	<b>102</b>
<b>8   HET BELANG VAN WAARDEN</b>	<b>132</b>
▶ MOET EEN EMPLOYER BRAND SPANNEND ZIJN EN GOESTING GEVEN?	
▶ ZIJN DE EMPLOYER BRANDS ONDERHEVIG AAN DE TREND VAN DE STIJGENDE VERWACHTINGEN?	

**9 | EMPLOYER BRANDS: REKRUTERING EN  
RETENTIE, IDENTITEIT EN IMAGO 146**

 IS TORFS DE BESTE WERKGEVER?  
EN DE AANTREKKELIJKSTE?

**10 | INTERNATIONALE KIJK 158**

**11 | EVOLUTIE EN TOEKOMST 170**

**25 NIEUWE INZICHTEN 176**

**EEN KORTE HANDLEIDING EMPLOYER BRANDING 181**



*President John F. Kennedy bezoekt het NASA-hoofdkwartier voor de eerste keer in 1961. Kort daarvoor heeft hij de organisatie de opdracht gegeven om voor het einde van het decennium een man op de maan te doen landen en veilig te laten terugkeren naar de aarde.*

*Terwijl hij een rondleiding krijgt, slaat hij een praatje met een schoonmaker die de vloer aan het dweilen is en vraagt wat zijn rol is bij de NASA. De schoonmaker antwoordt: 'Ik help mee om een man op de maan te doen landen.'*

## VOORWOORD

# ▶ DIT BOEK IS EEN AANRADER

---

U verwacht natuurlijk dat ik dat schrijf. Het hoort bij een voorwoord. Dat klopt. Maar het klopt ook dat ik meen wat ik schrijf. Dit boek is een aanrader, voor verschillende lezerspublieken en om meerdere redenen.

Dit boek is van grote instrumentele waarde voor *recruiters* en hr-professionals, omdat het hen toont hoe ze hun werkgever attractiever kunnen maken op de arbeidsmarkt. Het biedt reflectiemateriaal voor sociologen en arbeidspsychologen, omdat ze een analyse van de veranderende verwachtingspatronen ten aanzien van werkgevers, werk en arbeidsrelaties voorgeschoteld krijgen. Het boek is voer voor experts en studenten in marketing en communicatie, omdat het toont hoe lastig het is om van een werkgever een merk te maken. Het is interessant voor bedrijfshistorici, omdat het langetermijnperspectief leert hoe snel reputaties van ondernemingen ontstaan en weer gaan.

Het boek steunt op de massa bijzonder waardevolle data die verzameld zijn gedurende zestien jaar onderzoek voor de Randstad Award. De Randstad Award looft de organisaties met het sterkste werkgeversimago. De onderliggende studie geeft een antwoord op de vraag hoe het ruime publiek een werkgever percipieert. Veel organisaties laten die beeldvorming de vrije loop. Ze zouden dat beter niet doen. Dit boek *helpt* hen om dat niet te doen.

Op de arbeidsmarkt van vandaag is het belangrijk dat dit imago geboetseerd wordt door middel van doordachte *employer branding*. De zoektocht naar medewerkers verloopt in tal van sectoren en voor heel wat beroepen moeilijk. België staat een krimp van de bevolking op arbeidsleeftijd te wachten, de vervangingsvraag piekt de volgende jaren en de favoriete visvijvers staan op een laag peil.

De Vlaamse werkzaamheidsgraden voor hogeschoolden en 25- tot 49-jarigen zitten inderdaad op Europese recordhoogte. In deze populaties is de nog niet benutte arbeidsreserve erg klein. Een lakse *post-and-pray*-aanpak loont dan niet langer. Een imago als *employer of choice* maakt dan het verschil. In een land waar het loonbeleid aan banden gelegd is en bedrijven in dezelfde sector min of meer dezelfde arbeidsvoorwaarden bieden, komt het erop aan kandidaten te overtuigen van de identiteit van de organisatie die je wilt zijn, van de rijkdom van de jobs en loopbanen, van de ambities en de rol die medewerkers spelen bij de realisatie ervan.

Maar ik vind de krapte op de arbeidsmarkt niet de belangrijkste reden om meer aandacht te besteden aan *employer branding*. Zeker niet nu we merken dat de arbeidsmarkt minder krap is dan we tien jaar terug voorspelden. *Employer branding* is van belang in alle tijden, ongeacht de stand van economie en conjunctuur, de krapte of de ruimte op de arbeidsmarkt, de rampspoed of het onheil die de toekomstprojecties ons voorhouden.

De reden is eenvoudig. Talenten zijn nu eenmaal geneigd te kandideren bij organisaties met een positief en een sterk imago. Ze gebruiken dat imago om te achterhalen of de werkgever past bij hun voorkeuren en ambities. Een sterk imago leidt bijgevolg niet alleen tot *meer*, maar ook tot *beter passende* kandidaten. De bedrijfsprestaties varen daar wel bij. Ook het rendement van latere investeringen in beloning, opleiding en loopbaanontwikkeling wordt beïnvloed door de kwaliteit van de rekruten.

Dit boek is dus ook een aanrader omdat het belangrijk is. Het leert hoe wij met ons allen werkgeversmerken taxeren, wikken en wegen. Het kan zo helpen om kapitale fouten bij de *branding* van het werkgeversimago te voorkomen. Bij het lezen zal u ook duidelijk worden dat *employer branding* weliswaar door marketingjargon is gekleurd, maar toch (ook) tot het speelveld van hrm behoort. Al te vaak blijft het bij externe affichering van grote maar vage beloften. Minstens zo belangrijk is de interne verankering. En dat hoort tot de opdracht van hr- en lijnmanagement.



Het gaat inderdaad niet alleen over imago, maar ook over identiteit. Het geboetseerde imago moet overeenstemmen met de identiteit van de onderneming en deel zijn of worden van de reële werkervaring van de medewerkers. Starten bij een werkgever moet met een gevoel van herkenbaarheid gepaard gaan, niet met frustraties over niet ingeloste verwachtingen en verbroken engagementen. *Marketing the brand* is belangrijk om kandidaten aan te trekken. *Living the brand* is cruciaal om ze daarna ook te kunnen begeisteren en behouden. Zodat ze vervolgens als de beste ambassadeurs het merk weer uitdragen.

*Luc Sels*

*Decaan van de Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen, KU Leuven*

*“Employer branding is what is communicated – consciously or unconsciously – to every employee or prospective employee.”*

**Andrew Mayo** | Professor Human Capital Management, Middlesex University Business School

## INLEIDING

---

In 2010 publiceerden we het boek *Uw werk, uw merk*. Het was het allereerste boek in het Nederlandstalig taalgebied dat op een systematische manier de employer brands van de grootste Belgische privéondernemingen in kaart bracht.

Dit boek bouwt verder op de inzichten die toen zijn aangereikt. Ook nu is de inhoud grotendeels gebaseerd op het onderzoek naar de aantrekkelijkheid en kwaliteit van de employer brands van de grootste Belgische bedrijven en organisaties.

Randstad onderzoekt de employer brands al sinds 2000. De concrete aanleiding om met het onderzoek te starten, was de situatie op de arbeidsmarkt bij de millenniumwisseling. Het economisch optimisme scheerde toen torenhoge toppen. De schaarste op de arbeidsmarkt greep steeds verder om zich heen. Wie het heeft meegemaakt, herinnert zich nog de gekke dingen die werkgevers deden om toch maar op de radar van de werkzoekenden te komen. Dat toen het idee is ontstaan om de aantrekkelijkheid van werkgevers op een systematische en wetenschappelijke manier te gaan meten is achteraf bekeken eigenlijk vrij logisch.

Sinds 2000 is er een lange weg afgelegd. Oorspronkelijk maakte het onderzoek deel uit van onze jaarlijkse arbeidsmarktstudie. Bij de publicatie van de studie bleken de media bijzonder geïnteresseerd in de employer brand data. De beslissing om dit onderzoek het jaar erop te herhalen was snel genomen. De studie werd inhoudelijk uitgebreid en aan de meest aantrekkelijke werkgever werd een Randstad Award uitgereikt. Vanaf toen ging het snel. De media-aandacht en het aanzien van de Randstad Award namen jaar na jaar toe. Bovendien kregen alle onderzochte bedrijven feedback over de eigen employer brand en konden ze deze vergelijken met deze van hun directe concurrenten. Zo heeft Randstad het 'employer brand'-verhaal bij heel wat bedrijven in België op de agenda gezet.

Met de publicatie van het boek *Uw werk, uw merk* in 2010 werd nog een versneling hoger geschakeld. Het Belgisch onderzoek werd uitgerold in andere landen. Eerst kwamen de buurlanden aan bod. Vandaag bestrijkt het 26 landen op vier continenten. Deze schaal zorgt ervoor dat we de Belgische employer brands ook kunnen evalueren aan de hand van globale trends. Dat de internationalisering van het onderzoek boeiende nieuwe inzichten oplevert, zal vermoedelijk niemand verrassen.

Maar ook in België stonden we niet stil. In 2010 was het onderzoek hoofdzakelijk gericht op de grootste bedrijven (qua tewerkstelling) in de private sector. Zeker in een land als België zorgt dit voor een beperkte kijk op de totale arbeidsmarkt. Een flink deel van onze tewerkstelling situeert zich immers in de publieke en socialprofitsector. Beide sectoren zijn bovendien intern nog eens sterk gedifferentieerd. Daarom zijn zowel de publieke als de socialprofitsector in onze recentere employer brand studies opgenomen. Een ander, soms vergeten segment op de arbeidsmarkt, is dat van de internationale organisaties. Het gaat weliswaar om een beperkt aantal organisaties, maar uit ons onderzoek is gebleken dat ze dikwijls sterke employer brands hebben ontwikkeld. De allerbeste score inzake aantrekkelijkheid in de geschiedenis van de Randstad Award werd in 2015 behaald door de Europese Commissie.

In de – tot op heden – meest recente editie van het onderzoek zijn ten slotte ook de belangrijkste disruptieve merken mee onderzocht. Een aantal van deze merken behoren tot de meest waardevolle wereldwijd. Dat dit afstraalt op hun employer brand is dan ook niet verrassend. Maar een onverdeeld succesverhaal is het niet, zo zal verder blijken.

De belangrijkste ontwikkeling sinds 2010 is echter de sterke toename van het economische en maatschappelijke belang van ‘employer brands’ en ‘employer branding’. We hebben de indruk dat de race in zekere zin gelopen is. Waar we in 2010 soms nog moeite moesten doen om het belang van employer branding uit te leggen, is dat in 2017 niet meer het geval. Wereldwijd zijn er bedrijven actief die rond employer branding hun businessmodel hebben opgebouwd (Glassdoor, Vault ...). Ook het sociaal netwerk LinkedIn besteedt steeds meer aandacht aan employer branding. Studies tonen aan dat employer branding

als thema aan belang heeft gewonnen, niet enkel in de bedrijfswereld maar ook in de publieke en socialprofitsector. Arbeidsmarktwatchers plaatsen employer branding nu zelfs als belangrijk thema bij de intermediairs van de toekomst. Het minste wat we kunnen zeggen, is dat Randstad prima geanticipeerd heeft en zelfs vooruitliep op deze ontwikkelingen. We hopen dit uiteraard ook in de toekomst te blijven doen. Het creëren van de leerstoel Employer Brand Equity aan de KU Leuven is in dit verband het sterkste signaal.

Ten slotte een relativiserende noot. Hoe belangrijk employer branding ook is, een sterk bedrijfsmerk kan zelden een zwak jobaanbod compenseren. Als mensen zich bewegen op de arbeidsmarkt fixeren ze eerst op concrete jobs en pas in de tweede plaats op het bedrijf waar die job wordt aangeboden. Voor 85 procent komt de job voor de brand, voor 15 procent komt de brand voor de job. Het zijn alleen de allersterkste brands die deze verhouding kunnen omkeren.



# 1

## EMPLOYER BRAND: IDENTITEIT EN IMAGO

Wat is employer  
branding?

En waarom is  
het belangrijk?

*“Employer branding is not something you jump into and throw a few tweets out, and post a few videos ... This is stuff that actually takes time.”*

Brett Minchington | op [www.brettminchington.com](http://www.brettminchington.com)



## EMPLOYER BRAND(ING): MOEILIJK EN INGEWIKKELD

Bij het definiëren van employer branding kunnen we het onszelf makkelijk maken, door te stellen dat employer branding niet meer maar ook niet minder is dan het vertalen van de inzichten omtrent branding van producten en diensten naar het domein van werkgeverschap en werken in een bedrijf. Als het branden van een product of dienst neerkomt op het presenteren, positioneren en expliciteren van de unieke beleving van dit product voor de consument, dan gaat het bij employer branding om het presenteren en positioneren van een unieke werkervaring voor de (potentiële) werknemer. De essentiële functies van een merk (contract, baken en relatie) zijn zonder enige twijfel ook toepasbaar op het werkgeversmerk.

17

Jammer genoeg is het niet zo gemakkelijk. Om te beginnen zijn consumenten en werknemers redelijk verschillende begrippen. Consumenten betalen voor een product of dienst; werknemers worden betaald om een prestatie te leveren. Een consument kiest voortdurend uit verschillende producten en diensten. Als werknemer ligt dat anders. Heel wat werknemers hebben een zeer langdurige relatie met hun werkgever. Dat geldt uiteraard ook voor consumenten met hun product, maar zelfs dan gaat het per definitie om relaties met meerdere producten. De mens handelt als consument meestal ook anders dan als werknemer.

Dikwijls is er zelfs sprake van ronduit schizofreen gedrag. Veel consumenten zien wel iets in 24-uurseconomie zeven dagen op zeven. Maar als participerende werknemer kijken ze in veel gevallen anders naar deze realiteit. Slechts weinigen zullen hun consumentengedrag aanpassen aan hun specifieke voorkeuren als werknemer.

Het voorgaande neemt niet weg dat product brands een niet te onderschatten impact hebben op de employer brand. Vermoedelijk – er is ons geen wetenschappelijk onderzoek in deze bekend – is de impact van de product brands op de employer brands ook groter dan omgekeerd. Een ‘employer brand’-benadering kan dan ook alleen lukken als ze onderdeel is van een meer geïntegreerde benadering. Wat dit aspect betreft hebben B2B-bedrijven het iets gemakkelijker dan B2C-bedrijven. Dit kunnen we beschouwen als een kleine

compensatie voor de gemiddeld veel hogere naambekendheid van de laatstgenoemde.

In alle definities die employer branding proberen te vatten, duiken systematisch twee begrippen op: identiteit en imago. Als het imago het beeld is dat de buitenwereld heeft van het bedrijf als werkgever, is de identiteit het zelfbeeld van de organisatie. Bij het imago ligt de nadruk eerder op de Employee Value Proposition, de belofte van een specifieke (onderscheidende) werkervaring. Bij identiteit gaat het meer om de feitelijke ervaring zelf. In een ideale wereld liggen identiteit en imago in elkaars verlengde.

18 Het beeld dat een organisatie van zichzelf heeft en neergeslagen is in de werknemers van het bedrijf, wordt onophoudelijk naar buiten gebracht, hetzij door het gedrag en de acties van de werknemers zelf, hetzij via gerichte communicatie. Maar het imago wordt ook mee vormgegeven door de stakeholders van het bedrijf. Sommigen beweren zelfs dat de stakeholders in deze meer invloed verwerven. Dit imago van het bedrijf zal zich ook onophoudelijk opdringen en aldus de identiteit beïnvloeden. Toch zal er in de realiteit steeds sprake zijn van conflicten en spanningen. Zo is er in grote bedrijven (zeker in deze met een minder uitgesproken bedrijfscultuur) niet altijd sprake van één doorslaggevende identiteit maar gaat het meer om sub-identiteiten. Hoewel er bij zowel identiteit als imago meestal sprake is van grote continuïteit is er zelden sprake van totale stilstand. En zelfs als er in het bedrijf of de organisatie weinig of niets beweegt, is er wel wat aan de hand in de buitenwereld. Het minste wat bedrijven moeten doen, is hun imago/identiteit monitoren en zich periodiek de vraag stellen of dit spoort met hun gewenste imago/identiteit. Het beheer van dit spanningsveld vergt visie en veel energie.

Het belang van identiteit voor de employer brand impliceert meteen dat de moeilijkheidsgraad om in te grijpen op deze identiteit behoorlijk hoog ligt.

*“One of the things you find in companies is that once a culture is formed it takes nuclear weaponry to change it.”*

Jeff Bezos | CEO Amazon

De oneliner van Jeff Bezos, stichter en CEO van Amazon, schetst de problematiek perfect.

Jeff Bezos stelt dat de basiscultuur van Amazon zich in de beginjaren van het bedrijf heeft gevormd en nadien in feite niet meer fundamenteel gewijzigd is. Daar valt veel voor te zeggen. Eens de basiscultuur gevormd en gecommuniceerd is naar de



buitenwereld, ontstaat er een soort ecosysteem dat zichzelf in stand houdt. Personen die zich niet herkennen in de basiscultuur zullen om te beginnen minder dan gemiddeld solliciteren. De kans dat ze aangeworven worden, ligt wellicht ook lager dan gemiddeld. En stel dat ze toch de twee eerdere hordes nemen, dan is de kans groot dat ze het op de werkvloer niet redden en ofwel zelf opnieuw vertrekken ofwel doorgestuurd worden.

Het bestaan van een ecosysteem betekent niet dat een bedrijfscultuur voor eens en altijd vastligt, maar wel dat veranderingen zich maar traag voltrekken. Deze traagheid botst in de praktijk dikwijls op het ongeduld van de zakenwereld met zijn kwartaalrapporteringen en KPI's. Het is niet anders: employer branding is een proces van lange adem. Het vergt visie, leiderschap en veel geduld. De resultaten van het Randstad-onderzoek zijn in deze zeer duidelijk. We komen er in dit boek later nog op terug.

19

### **HET MOMENTUM**

Dat de beginjaren van een organisatie cruciaal zijn voor het vormen van de eigen identiteit betekent niet dat er zich later in de levenscyclus van de organisatie niet nog zo'n momenten aandienen. Zo'n momenten zijn bijvoorbeeld een fusie, een grote overname, een expansie in het buitenland, een grote herstructurering, een herschikking in de aandeelhoudersstructuur of een andere fundamentele wijziging in de structuur van de organisatie. Op dergelijke ogenblikken is het potentieel voor verandering ongetwijfeld groter en is het aan het bedrijf om het momentum te benutten. Het momentum kan ook aangereikt worden door de buitenwereld. Door een of andere gebeurtenis kan het bedrijf in een mediastorm terecht komen, met mogelijk desastreuze gevolgen voor het imago.

### **DE VERSCHILLENDE FUNCTIES VAN EEN EMPLOYER BRAND**

Een sterke employer brand leidt tot betere kandidaat-medewerkers. Er zijn zelfs aanwijzingen dat kandidaten bereid zijn om een stukje loon in te ruilen voor werk bij een bedrijf met een sterkere brand. Net zoals consumenten bereid zijn voor een sterk merk een hogere prijs te betalen. Op dit ogenblik is de rekruteringsfunctie in de perceptie van de bedrijven nog steeds de belangrijkste functie van een employer brand.

**DE RODE DUIVELS: EEN STERKE BRAND**

*Het bericht kwam als een verrassing. Thierry Henry, een van de meest succesvolle Franse voetballers aller tijden, werd tweede hulptrainer van de Rode Duivels. Dat Henry bereid is om derde viool te spelen na de hoofdtrainer en eerste hulptrainer was al opmerkelijk. Maar hij bleek ook vrede te nemen met een 'belachelijk' jaarsalaris van 50.000 euro. Waarom doet een Henry zoiets? De reden is eenvoudig. Via De Rode Duivels, een van de meest getalenteerde landenploegen ter wereld en dus ook een heel sterk merk, wil Henry zijn trainersloopbaan lanceren. Wellicht had hij het duivelse trainingspak zelfs gratis aangetrokken.*

20 Het volstaat uiteraard niet om sterke kandidaten aan te trekken. Deze kandidaten behouden is minstens even belangrijk. Een van de zaken die het Randstad-onderzoek heeft geopenbaard is dat employer brands anders functioneren bij rekrutering dan bij retentie. Sommige kenmerken van de brand winnen aan belang als het over retentie gaat (balans werk-privé), andere verliezen aan belang (salaris). Het vormt een bijkomende moeilijkheidsgraad voor het management van de brand.

Retentie is van de drie mogelijke effecten van employer branding (naast rekrutering en engagement) het minst eenduidige. Niet elke vorm van retentie is vanuit bedrijfsperspectief immers even zinvol. Bij je retentie-inspanning gaat het er immers om dat talent te behouden dat voor het bedrijf het verschil maakt. Zwart-wit gesteld, aan verstard talent dat uit vastgeroeste gewoonte op zijn stoel blijft zitten, heb je niet veel. Een andere visie is deze van het ambassadeurschap. Er zijn organisaties waar men het heel natuurlijk vindt dat talent na enkele jaren overvloeit naar een andere organisatie. Ook dat is een manier van netwerken. We hebben in het verleden meerdere bedrijven met sterke employer brands ontmoet die kloegen over een te hoge retentie in het bedrijf.

En dan hebben we het nog niet gehad over de derde functie van een sterke employer brand: het engagement van de betrokken werknemers. Een sterke brand leidt tot een sterkere identificatie van de werknemer met het bedrijf en dat leidt op zijn beurt tot meer engagement. In het Randstad-onderzoek is dit thema nog niet aan bod gekomen, en er is ons ook geen ander wetenschappelijk onderzoek bekend, maar we vermoeden dat bij de engagementsfunctie van de brand de diverse kenmerken opnieuw anders zullen functioneren.

Het is belangrijk om aan te stippen dat de drie functies (rekrutering, retentie en engagement) in hun onderlinge samenhang moeten bekeken worden. Dat rekrutering zonder retentie niet veel zin heeft, behoeft geen verdere uitleg. Maar het is ook gevaarlijk om zich blind te staren op retentie. Een hoge retentie in een bedrijf is niet noodzakelijk goed. Het zijn niet altijd de meest gemotiveerde werknemers die blijven zitten. Retentie is pas belangrijk als het gecombineerd wordt met engagement.

Als een bedrijf betere kandidaten aantrekt, deze ook weet te behouden en als de brand zorgt voor meer geëngageerde werknemers, dan ligt het in de lijn der verwachtingen dat een en ander ook tot uiting komt in de toegevoegde waarde. De vraag dringt zich op of de relatie ook niet omgekeerd verloopt. Het is redelijk om te veronderstellen dat bedrijven die meer waarde toevoegen die extra waarde ook vertaald zien in een betere employer brand. Meer toegevoegde waarde kan zich gemakkelijk vertalen in betere lonen, meer werkzekerheid en een betere werksfeer; tot op heden nog steeds de drie belangrijkste kenmerken van een employer brand. En uiteraard zal een recessie die de toegevoegde waarde doet inkrimpen ook vaak een negatieve impact hebben op de employer brand. Er valt veel voor te zeggen dat de relaties tussen toegevoegde waarde en aantrekkelijkheid van de employer brand in verschillende richtingen verlopen.

Door ook het macroperspectief los te laten op employer brands komt nog een andere belangrijke functie tot uiting. Sterkere employer brands zorgen voor een meer transparante en beter functionerende arbeidsmarkt. Brands geven aan waar het bedrijf voor staat. Als meer bedrijven werk maken van hun brand dan weten meer werkzoekenden meer van de bedrijven waar ze al of niet voor postuleren. De beschikbaarheid van meer informatie zorgt voor grotere transparantie. Mensen kunnen gerichter zoeken, krijgen een betere kijk op die bedrijven waar de betere werkervaringen te vinden zijn en kunnen beter geïnformeerde keuzes maken. Employer brands zorgen zo voor een betere connectie tussen vraag en aanbod. Eigenlijk zijn ze dus ook een soort intermediair. Dat arbeidsmarktintermediairen zoals Randstad en ook LinkedIn zich met employer branding bezig houden, is helemaal niet verrassend.

**VERSCHILLENDE DISCIPLINES ...**

Branding is onlosmakelijk verbonden met marketing en deze discipline put sterk uit de psychologie. Employer branding is eveneens geconnecteerd met corporate (interne en externe) communicatie en humanresourcesmanagement. De hybride achtergrond van employer branding maakt theorievorming niet eenvoudig. Het is al een hele klus om tot een gemeenschappelijk jargon te komen.

**... EN DEPARTEMENTEN**

Welk departement houdt zich in de praktijk bezig met employer branding? Employer brand expert Brett Minchington heeft het internationaal onderzocht. Zijn rondvraag leverde volgende interessante grafiek op.

22



Bron: The Rise of Employer Brand Leadership, 4th edition, september 2015, Brett Minchington

Zoals verwacht wordt de verantwoordelijkheid voor het managen van de employer brand regelmatig gedeeld door meerdere departementen. Het is ook helemaal geen uitzondering als de formele verantwoordelijkheid op bedrijfsniveau bij meerdere departementen ligt. Dat is logisch omdat er aan employer brand meerdere aspecten zijn (communicatie, marketing, hr). Het is dan ook logisch dat de verantwoordelijkheid gespreid is. Dit samenwerken moet dan natuurlijk wel goed gemanaged worden.