

20 redenen om in 2019 te investeren in employer branding



academie voor
arbeidsmarkt
communicatie

Talent binnenhouden en binnenhalen met een sterk employer brand

Bij employer branding heerst nog vaak het beeld dat het om campagnes gaat gericht op de externe arbeidsmarkt. Employer branding begint echter op de interne arbeidsmarkt en kan een organisatie ook intern heel veel brengen. Door het ontwikkelen, onderhouden en uitbouwen van een sterk werkgeversmerk, neem je een voorsprong om talent binnen te halen, maar zeker ook te houden. Employer branding is dus belangrijk voor elke organisatie en op elk moment.

Het behouden van talent is bij employer branding net zo belangrijk als talent binnenhalen. Het tegengaan van ongewenst vertrek is in een krappe arbeidsmarkt een deel van de oplossing. In dit whitepaper lees je 20 redenen waarom jij in 2019 met employer branding aan de slag moet. 10 interne redenen en 10 externe redenen. Met welke redenen krijg jij intern de handen op elkaar om in 2019 te investeren in employer branding?

Martijn Hemminga

Mede-oprichter Academie voor Arbeidsmarktcommunicatie
Mede-auteur boek Bouwen aan Het Nieuwe Employer Brand
Docent Academie voor Arbeidsmarktcommunicatie bij o.a.

- Leergang Arbeidsmarktcommunicatie
- Bootcamp Arbeidsmarktcommunicatie



Inhoudsopgave

1. Wat is Employer branding?	4
2. Interne redenen om aan Employer branding te doen	5
3. Externe redenen om aan Employer branding te doen	10

1. Wat is employer branding?

Employer branding is het verkrijgen en behouden van een authentieke en onderscheidende voorkeurspositie als werkgever in de mindset van (potentiële) medewerkers en hun beïnvloeders met als doel het aantrekken en behouden van de juiste medewerkers¹.

Wanneer we de definitie nader bekijken vallen hier een aantal zaken op:

Authentiek

Authenticiteit gaat om een eerlijk, echt en origineel (lees van origine) beeld van de werkgever en haar werknemers. Het gaat om de spiegeling, de reflectie van de identiteit, de ziel van de organisatie.

Zulke oprechte communicatie die een representatief en eerlijk beeld geeft van jou als werkgever is geloofwaardig en zelfselecterend.

Onderscheidend

Het woord 'onderscheidend' betekent volgens Van Dale onder andere 'in positieve zin opvallen, herkennen en verschillen'. Doorvertaald naar employer branding moet een werkgever dus herkenbaar zijn en in het oog springen, verschillen van de anderen (niet inwisselbaar of kopieerbaar zijn) en positief opvallen. Kortom: doe iets wat een ander niet doet, zeg iets wat een ander niet zegt, claim iets wat een ander niet claimt.

Verkrijgen en behouden van de voorkeurspositie in de mindset

Employer branding gaat over het beeld dat interne en externe doelgroepen hebben van jou als werkgever. De mindset wordt gevormd door de som van alles waar men aan denkt bij de werkgever. En deze som (alle negatieve en positieve punten bij elkaar) moet zo positief mogelijk uitvallen om een sterk employer brand te zijn. Daarnaast gaat het niet alleen over het realiseren van een plek in de mindset van jouw doelgroepen, maar ook om het behouden van die plek. Dat maakt dat employer branding een continue activiteit is.

(Potentiële) medewerkers en hun beïnvloeders

Employer branding is niet alleen gericht op potentiële medewerkers, maar juist ook op de huidige medewerkers. Zij vormen de identiteit van de organisatie en de identiteit is het vertrekpunt voor employer branding. Daarnaast spelen bij sommige doelgroepen de beïnvloeders een belangrijke rol. Denk daarbij aan jongeren die door hun ouders worden gewezen op een vacature in het huis-aan-huisblad bijvoorbeeld. Of aan leraren die een scholier wijzen op een specifieke werkgever waar hij/zij aan de slag kan.

¹ Bouwen aan Het Nieuwe Employer Brand, 2012

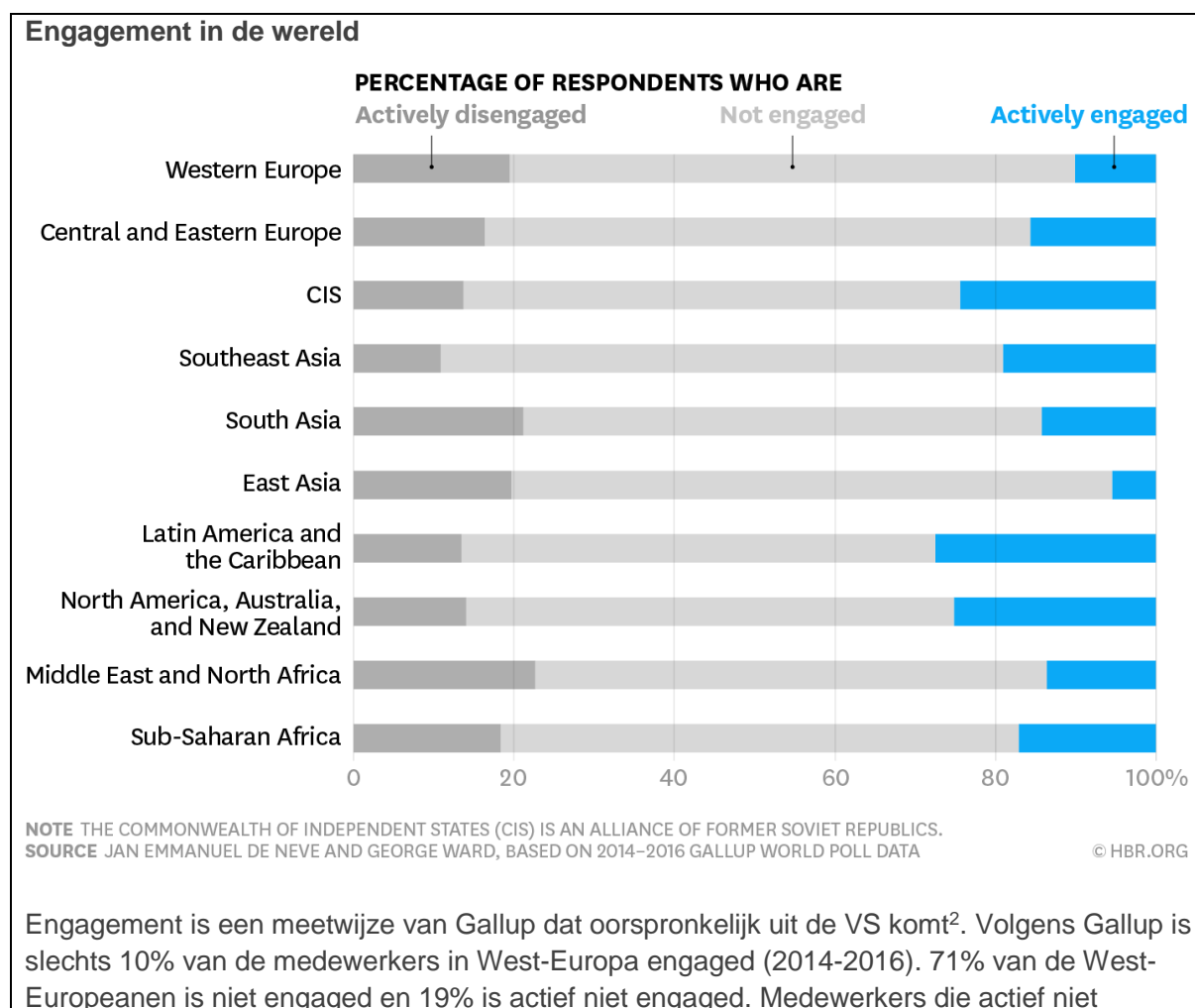
2. Interne redenen om aan employer branding te doen

Employer branding begint niet alleen intern, maar kan voor de interne organisatie ook veel betekenen. De eigen medewerkers vormen de identiteit van de organisatie. Zij zijn het employer brand.

Hieronder vind je 10 interne doelstellingen die je kunt nastreven met employer branding. In sommige gevallen is de doelstelling een gevolg van een andere doelstelling, maar afhankelijk van jouw eigen situatie kies je die doelstellingen uit die het beste passen.

1. Engagement

Intern is employer branding goed voor het verbinden met medewerkers. Engagement staat voor verbonden medewerkers, oftewel bevlogen medewerkers. Medewerkers gaan minder snel weg bij de organisatie omdat ze zich niet alleen kunnen vinden in hun werkzaamheden (functie) maar zich ook kunnen identificeren met de organisatiedoelen en willen bijdragen deze na te streven.



² [Gallup Organisation](#)

engaged zijn, hebben niet alleen niets met de organisatiedoelen maar zullen deze zelfs tegenwerken indien mogelijk. Deze groep medewerkers ben je liever kwijt dan rijk.

Sinds een paar jaar meet Effectory wereldwijd ook engagement via haar eigen onderzoeksmethode³. Hierin scoren landen een cijfer op een tienpuntsschaal. De engagement score in Nederland is 7,2. Het Europese gemiddelde is een 6,9. Slovenië scoort het laagst met een 6,3. Roemenië scoort met een 7,6 het hoogst in Europa.

2. Betrokkenheid

Medewerkers die gebonden en geboeid zijn, zijn ook betrokken bij het reilen en zeilen van de organisatie. Het versterkt ook het vertrouwen in de werkgever. Mocht het een periode wat minder goed gaan, dan zullen betrokken medewerkers niet gelijk weggaan. Betrokken medewerkers zetten ook graag een tandje bij wanneer het nodig is. Bijvoorbeeld omdat er moet worden overgewerkt. Betrokkenheid is een stap verder dan medewerkerstevredenheid.

3. Trotse medewerkers

Employer branding draagt bij aan trots zijn van medewerkers op de werkplek en werkgever. Trotse medewerkers zullen dit eerder uitdragen zodat er positief over jou wordt gesproken.

VUmc: Dankzij jou

VUmc is in 2013 en 2014 negatief in het nieuws geweest en dat had impact op de trots van medewerkers. Om de interne trots weer aan te wakkeren en het werkgeversmerk VUmc te laden onder de eigen medewerkers, is een interne campagne gelanceerd. Interne trots bevorderen zodat medewerkers het werkgeversmerk actief uitdragen naar buiten toe. Het interne referral programma onder de aandacht brengen.



³ [Global Employee Engagement Index](#), Effectory

Deel nu onze vacatures in je netwerk.
Dankzij jou vinden we nieuwe collega's.

Ga naar werkenbijVUmc.nl en bekijk de instructie video en word ambassadeur.

Vinden wij nieuwe collega's dankzij jou?

1. Ga naar de vacatures op werkenbijVUmc.nl
2. Klik op **Refuris** onderaan de vacature
3. Registreer je met jouw e-mailadres van VUmc
4. Deel vacatures (via e-mail of social media)
5. Kom bovenaan de ranking!

VUmc Samen kiezen voor beter

4. Motivatie van medewerkers

Medewerkers zijn meer gemotiveerd bij een sterk werkgeversmerk. Een hogere motivatie is goed voor de productiviteit, kwaliteit en innovativiteit. Ook zullen gemotiveerde medewerkers eerder geneigd zijn een stapje extra te zetten als dit nodig is.

Motiveer medewerkers door hen te laten kiezen

Een mooi voorbeeld hoe je de motivatie kunt verhogen door medewerkers te laten kiezen blijkt uit een experiment⁴. De helft van de deelnemers aan het onderzoek krijgen een willekeurig nummer toebedeeld. De andere helft krijgt een blanco stuk papier en mag zelf het nummer opschrijven waarmee ze de loterij willen spelen. Net voordat het winnende nummer getrokken wordt, bieden de onderzoekers aan om de loten terug te kopen. De vraag die de onderzoekers beantwoord wilden hebben, was hoeveel je zou moeten bieden voor een nummer dat iemand zelf gekozen heeft versus een willekeurig nummer dat de deelnemer was toebedeeld. Er zou in principe geen verschil moeten zijn: de winstkansen zijn gelijk. De loterij is tenslotte gebaseerd op puur geluk, waarin elk nummer dezelfde waarde heeft. Sterker nog: de nummers die zelf gekozen waren, zouden misschien zelfs goedkoper moeten zijn vanwege de mogelijkheid van een dubbeling. Echter, op welke locatie en onder welke demografische groep dit onderzoek ook werd gehouden, voor de zelfgekozen nummers moest steevast vijf keer zoveel betaald worden. Het resultaat, zo stelden de onderzoekers, zegt een hoop over de menselijke natuur. Als we ergens vanuit onszelf voor kiezen, is de drijfveer om het beste resultaat te behalen vele malen hoger. De les is dus: leg je afdelings- en/of organisatiedoelen uit, maar laat medewerkers vervolgens zelf kiezen hoe ze die willen halen voor optimale motivatie.

⁴ [Harvard Business Review](#), 2013

5. Productiviteit van medewerkers

Medewerkers die het naar hun zin hebben op het werk zijn meer productief. Een belangrijke driver hierin is leiderschap. Productiviteit neemt toe door medewerkers uit te dagen op waar ze goed in zijn en dat dient met name te gebeuren door de direct leidinggevende. Door medewerkers ruimte en verantwoordelijkheid te geven. Zorgen dat ze zich 'eigenaar' voelen van een project of probleem. Maar ook voorbeeldgedrag van leidinggevend en het geven van feedback.

Organisaties met een sterk intern employer brand hebben tot 18% hogere productiviteit in vergelijking met organisaties waar dit laag is⁵. Ook de efficiency in het werk is hoger bij medewerkers die zich verbonden voelen met het werkgeversmerk

6. Referral recruitment

Bij een sterk werkgeversmerk zullen medewerkers eerder meewerken aan het referralprogramma. En referral behoort tot de belangrijkste bronnen om aan nieuwe medewerkers te komen. Referral recruitment staat op de tweede plaats bij werkgevers als belangrijkste wervingsbron⁶. Alleen LinkedIn wordt nog als belangrijker ervaren, maar het scheelt nog maar 3%.

Referral recruitment maakt van medewerkers die zich thuis voelen bij de organisatie ambassadeurs. Ze zijn immers trots op de organisatie waar ze werken en dragen dit graag uit. Ook bij een sterk werkgeversmerk gaat referral recruitment niet vanzelf en speelt interne communicatie een hoofdrol. Zelfs zonder aanbrenghonus kan je een succesvol referralprogramma hebben waarbij meer dan 30% van de aannames op deze wijze bij jou binnenkomt.

De 5 voordelen van referral recruitment

Het inzetten van eigen medewerkers voor het werven van nieuwe medewerkers heeft meerdere voordelen. De belangrijkste 5 voordelen op een rij⁷:

1. **Preselectie: hogere kwaliteit**
Medewerkers passen onbewust preselectie toe en zullen alleen die mensen in hun netwerk aandragen waarvan ze het idee hebben dat deze bij de organisatie past.
2. **Aangedragen kandidaten blijven langer**
Wanneer iemand binnen is gekomen via referral recruitment, blijkt dat deze persoon langer in dienst blijft dan gemiddeld.
3. **Medewerkers die aandragen blijven langer**
Niet alleen de medewerker die is aangedragen blijft langer dan gemiddeld. Ook de aandragers blijven langer werken.
4. **Duurzaam werven**
Wanneer het referralprogramma goed is opgezet en het voldoende wordt gepromoot zorgt het voor een continu instroom van bruikbare cv's.
5. **Wervingskosten zijn lager**
Last but not least zijn de wervingskosten over het algemeen een stuk lager dan via andere wervingsmethoden.

⁵ [Engage for Success](#)

⁶ [De Stand van Werven 2018](#), Academie voor Arbeidsmarktcommunicatie

⁷ [amcexpert.nl](#), kennisbank voor jouw arbeidsmarktcommunicatie

7. Ziekteverzuim tegengaan

Wanneer medewerkers het naar hun zin hebben omdat de sfeer op de werkvloer goed is, zullen ze zich minder snel ziek melden. Ook zaken als werkstress en burn-out komt minder voor in een organisatie die oog heeft voor haar medewerkers.

8. Ongewenst verloop tegengaan

Door medewerkers te verbinden met jouw werkgeversmerk hebben medewerkers minder reden om te vertrekken en zal het ongewenste verloop verminderen of laag blijven. Door het aantrekken van de arbeidsmarkt is de kans groot dat het verloop ook weer toeneemt. Ook HR-managers zijn hier bang voor blijkt uit onderzoek van Robert Half⁸. 65% van de ondervraagde HR-managers is bezorgd over het vertrek van toppers door de aantrekkende arbeidsmarkt.

Wat kost verloop?

In diverse onderzoeken worden de kosten voor een vertrokken medewerker geschat op 33% tot 200% van het jaarsalaris. Bij een modaal inkomen van € 34.500⁹ bruto per jaar betekent dit dat de totale kosten voor verloop kunnen oplopen tot € 69.000 per medewerker.

8. Kennisbehoud

Wanneer minder medewerkers vertrekken behoud je de kennis maar ook ervaring binnen de organisatie. Iemand inwerken kost al snel 6-9 maanden. Naast dat het tijd en geld kost om nieuwe medewerkers in te werken, kan het verlies van kennis meer negatieve gevolgen hebben. Zo kunnen klantcontacten verloren gaan, concurrentiepositie verslechteren en dure fouten worden gemaakt bij opdrachtgevers.

9. Reductie directe wervingskosten

Met een sterk werkgeversmerk hoef je minder wervingsinspanningen te doen om jouw vacatures te vervullen. Een sterk werkgeversmerk ontvangt niet alleen meer sollicitaties, maar ook van betere kwaliteit. En daardoor zijn vacatures ook nog eens eerder ingevuld.

De gemiddelde wervingskosten per vacature zijn in Nederland € 4.728¹⁰, maar je kan tot de helft hierop besparen. Een organisatie dat namelijk investeert in employer branding heeft tot 50% lagere wervingskosten per vacature¹¹.

10. Cultuurverandering

Een sterk werkgeversmerk werkt van binnen naar buiten, maar zeker ook van buiten naar binnen. Een sterk werkgeversmerk van binnen naar buiten neerzetten kan vervolgens weer bijdragen aan het van buiten naar binnen veranderen van de cultuur binnen de organisatie.

⁸ Robert Half/OfficeTeam, Salarisgids 2015. Onderzoek onder 200 HR-managers in Nederland.

⁹ Centraal Plan Bureau, 2014

¹⁰ Recruitmentkengetallen 2013

¹¹ State of Employer branding 2012, LinkedIn. Wereldwijd onderzoek inclusief 226 respondenten uit Nederland.

3. Externe redenen om aan employer branding te doen

Naast interne redenen om te investeren in employer branding zijn er ook legio redenen om vanuit een extern perspectief met employer branding aan de gang te gaan.

Hieronder vind je 10 verschillende externe redenen om in 2018 met employer branding aan de slag te gaan. In sommige gevallen is de doelstelling een gevolg van een andere doelstelling, maar afhankelijk van jouw eigen situatie kies jij die doelstellingen uit die het beste passen.

1. Werven van medewerkers

Met employer branding ondersteun je de doelstelling directe werving. Directe werving wordt makkelijker wanneer de afzender een sterk werkgeversmerk is. Wanneer je bijvoorbeeld veel kandidaten benadert via social media (searchen of sourcen), dan werkt een bekend en sterk werkgeversmerk beter dan wanneer je eerst moet uitleggen wie jij bent.

ABN Amro lanceert Augmented Reality game

ABN Amro heeft in mei 2018 The Lockdown gelanceerd: naar eigen zeggen 's werelds eerste mobiele Augmented Reality Escape Room¹². The Lockdown is onderdeel van een zoektocht van de bank naar nieuw IT-talent. Het gaat niet om een echte fysieke Escape Room, zoals de bank eerder inzette en waar toen de bekende vloggers Teske en Kalvijn uit moesten zien te ontsnappen. The Lockdown is daarentegen een game die van je smartphone van elke kamer een Escape Room maakt. Dit gebeurt met behulp van



Augmented Reality-technologie. De game wordt niet ingezet als direct wervingsmiddel, maar als een manier om onder relevante doelgroep, IT-professionals, aan relevantie bouwen. In de game worden daarom ook thema's aangesneden die de doelgroep belangrijk vindt.

¹² [Video-interview over The Lockdown, de mobiele AR-Escape Room van ABN Amro 24 mei 2018, Werf&](#)

2. Inspelen op (verwachte) krapte

Daar employer branding een doelstelling op de middellange en lange termijn is, kan je hier al mee beginnen voordat er sprake is van krapte. Deze krapte kan zowel kwantitatief zijn als kwalitatief. Met de steeds krappere wordende arbeidsmarkt in 2018 en de verhoudingsgewijs geringe werkloosheid, wordt bij de huidige voorspelde economische groei het nog lastiger werven. In plaats van harder werven, kun je beter slimmer inzetten op wervingsondersteunende zaken als employer branding.

Economische groei in 2018

Het Internationale Monetair Fonds (IMF) verwacht dat de economische groei in Nederland in 2018 uitkomt op 3,1 procent¹³. De voorspellingen van de economen in Washington zijn vergelijkbaar met de ramingen van het Centraal Planbureau (CPB). Het CPB rekent voor 2018 op een plus van 3,2 procent en 2,7 procent in 2019.

3. Naamsbekendheid vergroten

Met employer branding zal je niet alleen vertellen wat je doet, maar beginnen met wie je bent, oftewel werken aan jouw naamsbekendheid. Jouw doelgroep moet jou eerst van naam kennen, voordat je kan werken aan hun houding ten opzichte van de organisatie.

4. Preferred employer zijn onder de doelgroep

Met employer branding kan je jouw voorkeurspositie bij jouw arbeidsmarktdoelgroepen versterken. Ze zullen jou hiermee eerder overwegen als potentiële werkgever. Wanneer mensen binnen jouw doelgroep spontaan jouw organisatie kunnen noemen als potentiële werkgever, is de kans groter dat ze uiteindelijk voor jou gaan kiezen. Zeker bij schaarse doelgroepen is het belangrijk dat ze jouw organisatie willen overwegen om kans te maken dat ze ook daadwerkelijk voor jou kiezen.

Schaarse doelgroepen in 2018

De moeilijk vervulbare vacatures in 2018 volgens het UWV concentreren zich in een aantal beroepsrichtingen:

- Technische beroepen: bouw en installatie, industrie en autotechniek
- ICT-beroepen
- Zorg- en medische beroepen
- Financieel specialisten
- Economische en commerciële beroepen: klantcontactmedewerkers en recruiters
- Pedagogische beroepen
- Transport en logistiek beroepen
- Agrarische en 'groene' beroepen
- Dienstverlenende beroepen: horeca en gespecialiseerde schoonmaak

¹³ IMF: groei Nederland sterker in 2015, Z24

5. Hogere kwaliteit sollicitaties

Bij punt een zagen we al dat employer branding helpt bij directe werving. Ook als het gaat om preselectie helpt een sterk werkgeversmerk. Een sterk werkgeversmerk heeft een duidelijkere profilering, waardoor talent dat bij jouw organisatie past eerder geneigd is bij jou te solliciteren. Mensen die zich niet aangetrokken voelen tot de profilering zullen minder snel solliciteren.

Employer branding om toptalent te werven

83% van de werkgevers wereldwijd is van mening dat employer branding van grote invloed is op de mogelijkheid om toptalent te werven¹⁴.

6. Versterken corporate merk

Met employer branding beïnvloed je ook positief het corporate merk. In sommige gevallen is employer branding een van de weinige manieren voor een organisatie om te bouwen aan haar (corporate) merk. Denk bijvoorbeeld aan de politie en defensie.

7. Meer (zelf) vacatures vervullen

Met een sterk werkgeversmerk kan je als werkgever makkelijker zelf jouw vacatures vervullen, zonder hulp van bijvoorbeeld W&S bureaus. Ook kan je bijvoorbeeld meer vacatures vervullen, zodat er minder onvervulde vacatures zijn en er daardoor minder hoeft te worden ingehuurd.

8. Meer kwalitatief goede open sollicitaties ontvangen

Een sterk werkgeversmerk ontvangt betere kwaliteit open sollicitaties. Het aantal kwalitatieve open sollicitaties is indicatief in hoeverre een werkgever een sterk merk heeft. Organisaties met een sterk werkgeversmerk hebben een duidelijk profiel en dit trekt eerder de juiste mensen aan.

9. Hogere aandeelhouderswaarde

Organisaties met een sterk werkgeversmerk blijken meer waard te zijn op de beurs. Dit komt met name omdat een sterk werkgeversmerk zorgt voor hogere medewerkerstevredenheid. En een hoge medewerkerstevredenheid versterkt weer de klanttevredenheid en daarmee de omzet.

Organisaties met een sterk employer brand hebben tot 36% hogere aandeelhouderswaarde¹⁵. Goede medewerkers zijn nodig om de organisatiedoelstellingen te behalen, maar 63% van de CEO's is bezorgd over de vaardigheden van medewerkers om dit te bereiken¹⁶.

¹⁴ State of Employer branding 2012, LinkedIn. Wereldwijd onderzoek inclusief 226 respondenten uit Nederland.

¹⁵ Towers Watson

¹⁶ 17th Global CEO Survey 2014, PWC

10. Hogere notering werkgeverslijstjes

Door te werken aan jouw employer brand kom je eerder hoger in de werkgeverslijstjes te staan. Ondanks het feit dat slechts 10% van de mensen zich laat beïnvloeden door deze lijstjes, kan je hiermee wel jouw boodschap versterken naar de interne en externe arbeidsmarkt¹⁷. Zo helpen rankings om interne medewerkers te laten zien bij wat voor een goede werkgever ze werken. In externe arbeidsmarktcommunicatie ondersteunt het mede jouw claim als goede werkgever. Let daarbij op dat je niet jouw hele communicatiestrategie ophangt aan de notering in een lijstje. Slechts 12,3 procent van de Nederlandse beroepsbevolking vindt dit geloofwaardig overkomen.

¹⁷ Werf&, oktober 2010