



LUC SELS

Een employer brand moet geleefd worden

Onlangs pakte Randstad uit met zijn jaarlijkse Award. De prijs 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.

Op de arbeidsmarkt van vandaag is het belangrijk dat imago te boetseren via doordachte *employer branding*. Want talenten zijn geneigd te solliciteren bij organisaties met een positief en sterk imago. Ze gebruiken dat imago ook 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 er wel bij. Ook het rendement van latere investeringen in beloning, opleiding en loopbaanontwikkeling wordt beïnvloed door de kwaliteit van de rekruten.

Employer branding wordt nog belangrijker op de arbeidsmarkt van morgen. De *war for talent* is lang niet gestreden. De volgende twee decennia wordt in België een krimp van de bevolking op arbeidsleeftijd met gemiddeld zo'n 10.000 mensen per jaar verwacht. In Vlaanderen zal de vervangingsvraag ten gevolge van definitieve uittrede van 50-plussers in de periode 2018-2023 zowat 50 procent hoger liggen dan in 2008-2013. Bovendien verbinden de regeringen zich tot een stijging van de uitbreidingsvraag. Om de 2020-ambities te realiseren, heeft de Vlaamse regering zowat 154.000 extra jobs nodig; de federale regering zelfs 286.000 jobs.

Terwijl de vraag stijgt, drogen de visvijvers op. De Vlaamse werkzaamheidsgraden voor hooggeschoolden en 25-49-jarigen zitten met telkens ongeveer 86 procent op Europese recordhoogte. In deze populaties is de niet benutte arbeidsreserve erg klein. Op zo'n krappe arbeidsmarkt werkt een lakse *post-and-pray*-aanpak niet langer. Een imago als *employer of choice* kan het verschil maken. In een land waar het loonbeleid aan banden is gelegd en bedrijven in dezelfde sector min of meer dezelfde arbeidsvoorwaarden bieden, komt het erop aan kandidaten te overtuigen van de unieke identiteit van de organisatie die je wil zijn, van de rijkdom van de jobs en de loopbanen, van de ambities en de rol die medewerkers spelen bij de realisatie ervan.

Bij de branding van het werkgeversimago worden vaak kapitale fouten gemaakt. Zo gaat in de profilering als goede werk-

gever weinig aandacht naar het werk zelf. Het gaat te vaak enkel over de organisatie, en zelden over de rijkdom van de jobs die ze aanbiedt. De *job marketing* moet meer aandacht krijgen in de ruimere *employer branding*. De jobinhoud is immers de bepalende factor voor kandidaten. Zo geven kandidaten voorrang aan advertenties die veel gedetailleerde en gebalanceerde informatie over de jobvereisten bevatten. Naargelang ze vorderen in het rekruteringsproces, focussen ze almaar sterker op de mate waarin de job past bij hun aspiraties en competenties.

Voorts is *employer branding* te veel het speelveld van marketing, en te weinig van hr. Vaak blijft het bij externe branding van grote maar vage beloften. Minstens zo belangrijk is de interne marketing. Die moet garanderen dat het imago deel wordt van de reële werkerervaring van de medewerkers. *Marketing the brand* is belangrijk om kandidaten aan te trekken. *Living the brand* is cruciaal om ze daarna te begeisteren en behouden. Zodat ze vervolgens als de beste ambassadeurs het merk weer kunnen uitdragen. Starten bij een werkgever moet met een gevoel van herkenbaarheid gepaard gaan, niet met frustraties over niet ingeloste verwachtingen en verbroken engagementen. Vooral leidinggevenden moeten ervoor zorgen dat het merk meer is dan de uitvoering van een uitgekiend reclamescript.

Employer branding verliest veel kracht als ze niet ondersteund wordt door een corporatemark en productbranding. We weten dat het aantal kandidaten dat reageert op werkaanbiedingen toeneemt met de intensiteit van product- en bedrijfsreclame. Vooraleer het *employer brand* een verschil kan maken, moeten kandidaten eerst goed vertrouwd zijn met de organisatie en haar producten. Sommige bedrijfsslogans creëren die brug. Ze zijn zo uitgekiend dat we ons niet alleen als klant of burger aangesproken voelen, maar ons ook goed kunnen voorstellen hoe het als werknemer moet zijn. *Connecting People* (Nokia), *Just do it* (Nike), *Imagination at Work* (GE) en *Inspiring the Outstanding* (KU Leuven) zijn mooie voorbeelden. Ook *Be al that you can be* (US Army) creëert die brede waaier van associaties. Al denken sommige veteranen daar anders over. ©

De auteur is decaan van de faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen aan de KU Leuven.

Starten bij een werkgever moet met een gevoel van herkenbaarheid gepaard gaan, niet met frustraties over niet ingeloste verwachtingen.