WHITEPAPER

EMPLOYER BRANDING

De heilige graal om talent aan te trekken en te behouden?

#ZigZagHR
rethink | reboot | retool

indeed

De juiste mensen vinden én binden is lastig. Zowel wanneer de economie aantrekt als wanneer ze slabakt. Dankzij een sterk werkgeversmerk trekken bedrijven niet alleen gemakkelijker mensen aan, ze behouden hen ook langer. En een sterk employer brand heeft een positieve invloed op de betrokkenheid van werknemers. Bedrijven die tijd en energie steken in employer branding, hebben met andere woorden minstens drie streepjes voor op de concurrentie. Trotse, betrokken en gemotiveerde medewerkers zijn de belangrijkste ambassadeurs van jouw organisatie.

Maar is employer branding wel de heilige graal om talent aan te trekken en te behouden? Is HR aan zet of laat je er beter data-driven marketing experts op los? Hoe creëer je de ultieme frictieloze candidate en employee experience nu alles digitaal moet? Zijn de criteria op basis waarvan mensen voor een werkgever kiezen niet vooral heel erg persoonlijk en in welke mate zijn ze veranderd door de Corona Crisis?

Indeed en #ZigZagHR vroegen het aan 8 HR professionals van toonaangevende bedrijven die verantwoordelijk zijn voor employer branding.

Deze bevlogen HR professionals schoven aan rond de (virtuele) tafel:

1. ELLEN VAN BOVEN
delaware

2. EMILY VAN DELM
Bpost

3. HANNELORE COUSSEMENT
Alpro

4. HERVÉ HEESTERBEEK
Carrefour

5. SHANNA JACOBS
Elia

6. MELLISSA BUYS
Lidl

7. NANCY VERBRUGGHE
KBC

8. VEERLE BOGAERT
Emmaüs

Zet marketing, recruitment en HR experts samen en je krijgt een interessant debat met 4 conclusies en twee keer zoveel uitsmijters!

Aan belang heeft Employer Branding alvast niet ingeboet. Zo blijkt uit een snelle rondvraag. Geen sprake van besparingen, gelukkig maar, wel een verschuiving naar een meer creatieve en digitale aanpak én focus op andere waarden in de belofte naar medewerkers toe. Hoewel het belang van werkzekerheid merkbaar toeneemt langs kandidaat kant, speel je dat als werkgever best niet hard uit. Het loont meer om in te zetten op connectie zowel intern als extern. En voor de zorg- en retailsector is er zelfs een silver lining aan deze gezondheidscrisis onder de vorm van een opwaardering van het imago. Waar beide sectoren doorgaans eerder onderaan bungelden als het gaat over aantrekkelijkheid, blijkt Covid-19 voor een opwaardering te zorgen. De uitdaging zal er ongetwijfeld in bestaan om dat imago vast te houden.

4 CONCLUSIES

CONCLUSIE 1 05
Employer branding is veel meer dan campagnes doen!

CONCLUSIE 2 06
HR is aan zet, maar de tone of voice moet wel in lijn liggen met het consumer brand.

CONCLUSIE 3 08
Influencer ma(HR)keting als kers op de taart!

CONCLUSIE 4 10
Een authentiek werkgeversmerk werkt als een magneet, ook online.

Employer branding is veel meer dan campagnes doen!

Employer Branding moet deel uitmaken van de strategie en is zeker niet zaligmakend, bijt Hervé Heesterbeek (Carrefour) de spits af. Het is niet omdat je een pingpong tafel hebt dat je aan employer branding doet. Het is cruciaal dat je employer brand overeenstemt met het verhaal dat je naar buiten brengt.

Nancy Verbrugge (KBC) pikt in: Het moet inderdaad van binnenuit komen en aansluiten bij wat mensen vertellen over je werkgeversmerk. Niets mis met pizza fridays op voorwaarde dat ze het leuk vinden, maar misschien willen jouw medewerkers op vrijdag gewoon liever een uurtje vroeger naar huis? *Authenticiteit* dus! Het woord is gevallen.

Shanna Jacobs (Elia): Employer branding is ook meer dan rekruteren voor vacatures die vandaag openstaan. Je moet top of mind zijn als bedrijf, ook bij wie vandaag (nog) niet op zoek is naar een (andere) job. Talent blijft schaars en ook als het niet schaars is, wil je als werkgever ook de juiste mensen aantrekken. Employer branding gericht naar kandidaten is daarom een verhaal op *lange termijn:* je plant vandaag zaadjes voor de toekomst.

Dat bevestigt ook Mellissa Buys (Lidl): Employer branding is zoveel meer dan campagnes doen! Campagnes lanceren is het makkelijkste maar maakt eigenlijk maar 30% uit van de tijd die ze bij Lidl investeren in Employer Branding. Veel belangrijker en veel moeilijker is het om het employer brand doen leven, zorgen dat de verhalen die in de mensen zitten, spontaan naar buiten komen.

Dat onderschrijft ook Veerle Bogaert (Emmaus): De focus ligt op eigen medewerkers, zij zijn jouw ambassadeurs, ook om nieuwe medewerkers aan te trekken. Ellen Van Boven (delaware): Jouw Employer Value Proposition (EVP) duidelijk capteren en communiceren is één ding, maar daar begint het pas. Een werkgeversimago is een natuurlijke perceptie van *echte* ervaringen, en constant in beweging. Actief feedback vragen bij de gehele organisatie is daarom een must om je employer brand up-to-date te houden en zo medewerkers te inspireren en nieuw talent aan te trekken.

HR is aan zet, maar de tone of voice moet wel in lijn liggen met het consumer brand.

Hoort employer branding het best thuis in HR, marketing of communicatie? Of maakt het eigenlijk niet uit?

Het maakt wel degelijk uit! En daar is Hervé Heesterbeek heel duidelijk in: Employer Branding hoort minder thuis in marketing, want marketing verkoopt een product en werk is geen product. Het hoort meer thuis in HR en communicatie. Als een campagne vanuit een marketing standpunt vertrekt en er zit geen HR verhaal achter, is de kans bijzonder groot dat het een mooie campagne wordt die echter niet leeft in de buik van de organisatie.

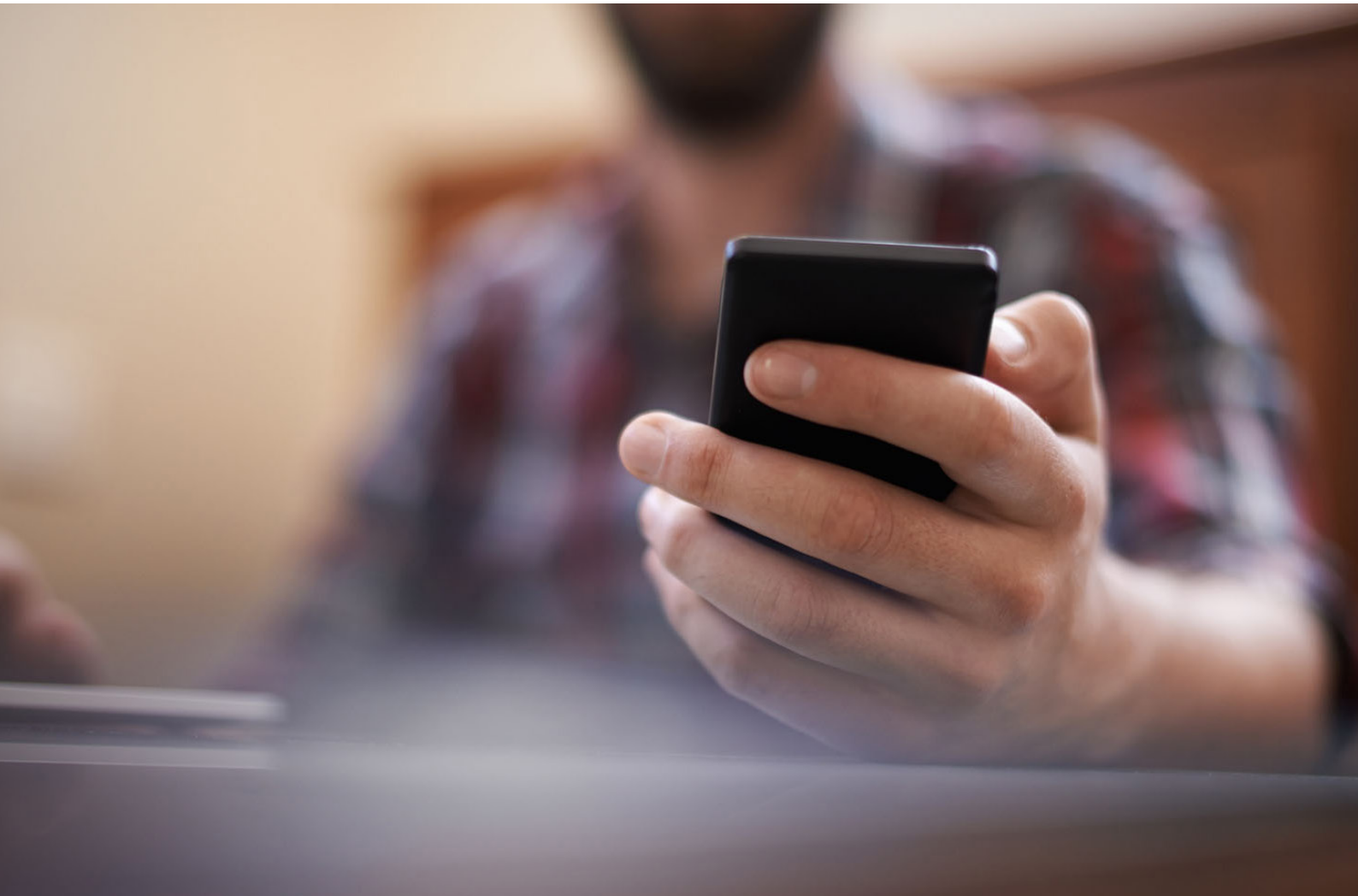
En daarmee sluit hij aan bij Mellissa haar betoog dat Employer branding veel meer is dan campagnes doen. En Mellissa vult aan: Elke brand heeft drie facetten: een corporate brand, een employer brand en een consumer brand: het is het employer brand dat het bedrijf een gezicht en warmte geeft. Daarom hoort het ook volgens Mellissa thuis in HR op voorwaarde dat er nauw samengewerkt wordt met communicatie en marketing. Er mag geen kloof zijn met de andere brands. De *brug* maken is daarom belangrijk. Bovendien is HR communicatie vaak heel gevoelig en is marketing zich daar niet altijd in voldoende mate van bewust. De marketing van Lidl bijvoorbeeld werkt met humor en daar kan je ver in gaan, maar dat kan gevoelig(er) liggen bij medewerkers. HR staat daar dichter bij en werkt met satellieten die lokaal aftoetsen hoe een boodschap zal landen bij de medewerkers, op die manier kan je eventuele gevoeligheden detecteren.

Dat employer branding best gestuurd wordt vanuit HR, daar is ook Hannelore Coussement (Alpro) van overtuigd, maar de *tone of voice* moet wel in lijn liggen met het consumer brand.

Bovendien maakt marketing de dingen graag mooier, en misschien schuilt daar wel een gevaar, schuift Shanna naar voor. Het werk hoeft geen ideale wereld te zijn. Het moet vooral een *waarheidsgetrouwe* wereld zijn.

Bij delaware zat Employer Branding initieel bij recruitment maar ondertussen is het een afzonderlijke functie geworden, weliswaar in de schoot van marketing. Ellen neemt een *brugfunctie* op en werkt vanuit het marketing team heel nauw samen met HR. Dit en-en-verhaal vormt net hun sterkte, beaamt ze.

Laat ons misschien besluiten dat het een *samenspel* mag zijn, bemiddelt Veerle. Want om onze belofte naar onze (toekomstige) medewerkers naar buiten te brengen, mogen (moeten?) we wel wat creatiever worden en kunnen we zeker iets leren van marketing.



Influencer ma(HR)keting als kers op de taart!

We zijn het dan wel grotendeels eens dat HR best the lead neemt als het gaat over employer branding, maar HR kan ook best veel leren van marketing, zo blijkt.

Nancy schuift *datageletterdheid* naar voor en *journey mapping*: HR brengt nog te weinig in kaart hoe kandidaten terecht komen op een job website en waarom ze (niet) doorklikken. Nochtans kan je veel leren door het surfgedrag en data die je daaruit haalt te analyseren. HR gaat nog teveel uit van assumpties en besteedt daardoor het beschikbaar budget onvoldoende efficiënt en effectief.

Marketeers zijn heel sterk in het brengen van een boodschap in een aantrekkelijk verhaal dat resoneert bij de doelgroep, aldus Hervé. Ook daar kan HR veel van leren: *storytelling* is een interessante techniek om medewerkers te verbinden met je employer brand.

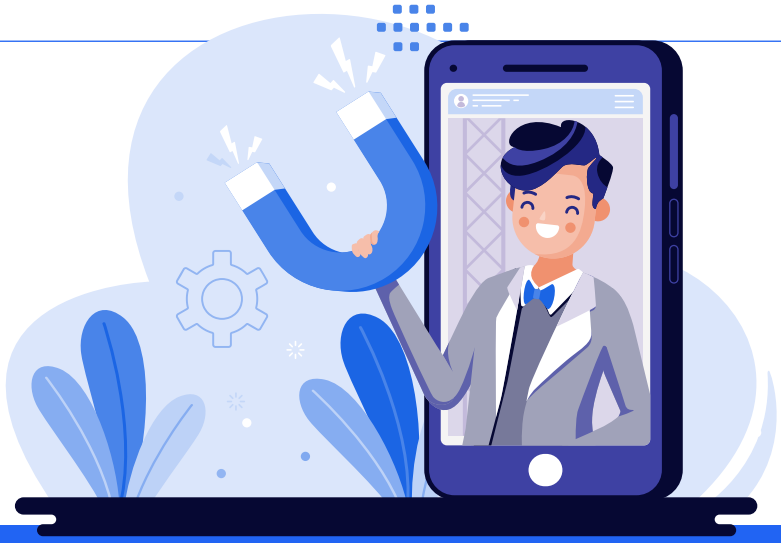
Voor iedere actie lijst marketing ook op wat de verwachte opbrengst is, wat de 'call to action' is, welke conversie ze willen. HR heeft er baat bij om ook in die termen te denken als er vanuit Employer Branding campagne wordt gevoerd, zo weet Emily.

Ook *luisteren* is belangrijk, voegt Veerle toe. Bij Emmaus worden niet alleen eigen medewerkers, maar ook stagiairs en werknemers die vertrekken ingezet als ambassadeur. Dat betekent dat je een *community* moet bouwen en dat je actief moet bevragen waarom zij zo graag bij jou werken of waarom ze vertrekken. Ook daar kunnen we leren van marketing die *ambassador marketing* technieken inzet om data te capteren en op basis daarvan vacatureteksten aan te passen, interne communicatie boodschappen te finetunen,...

Hannelore schuift het belang van *communicatie management* en *social media* beleid naar voor. Ook daar heeft marketing een streepje voor: je moet monitoren wat mensen (online) over jou vertellen en hen daar een passend antwoord op geven.

En Mellissa sluit af met de kers op de taart: *influencer marketing voor HR*: er zijn zoveel bloggers en vloggers die producten promoten, waarom laten we mensen geen jobs proeven en promoten? In Lidl Nederland bestaat het al.

delaware liet haar instagram account al overnemen door #rookiesofdelaware die een authentieke inkijk geven op hun werkdag en er zijn concrete plannen om dat ook met ervaren professionals uit te proberen: #expertsofdelaware. Daarnaast bevestigt Ellen dat ze voortaan ook vacatures laten promoten door mensen uit het betrokken team die in een filmpje zelf het woord nemen. Daar draait employer branding toch uiteindelijk om: het zichtbaar en voelbaar maken van je werkgeversmerk via *echte* verhalen.



Een authentiek werkgeversmerk werkt als een magneet, ook online.

Employer Branding *is* emotie. En emotie krijg je door positieve experiences te creëren voor je (kandidaat) medewerkers. Maar hoe creëer je positieve experiences nu alles (plots) hoofdzakelijk digitaal moet verlopen (rekrutering, onboarding, opleiding,...)

De huidige situatie noopt ons om bepaalde recruteringsmethodes &communicatie te herbekijken (online jobdays, virtuele screening gesprekken, ...) om toch een emotionele connectie te krijgen met potentiële kandidaten. Het is wel belangrijk om te blijven communiceren naar uw doelgroepen toe. Dat vraagt een creatieve, pragmatische en empathische aanpak, schuift Hervé gebundeld het antwoord naar voor en dé opportuniteit om connectie te proberen creëren op een *andere* manier.
Bij Emmaüs werd onboarding een outdoor event waarbij nieuwe medewerkers een rondleiding kregen op het groene domein, waaronder ook het containerpark.

Bij Elia was Covid-19 de aanleiding om mensen dichterbij elkaar te brengen, mensen toonden zich niet alleen veel socialer, je kreeg ook inkijk in medewerkers hun (privé) leven.

En Hannelore verwijst naar een sollicitatiegesprek van een jonge papa met pasgeboren baby op de schoot. Ook die verhalen lenen zich in de context van employer branding.

Digitaal hoeft dus niet koud te zijn, maar we missen de informele momenten, samen lunchen, samen aperitieven. Het blijft een zoektocht hoe je er zoveel mogelijk beleving aan toevoegt. Een digitale versie van bootcamp voor trainees is nu eenmaal niet hetzelfde als de fysieke events, weet Mellissa.

Misschien moeten we ook helemaal niet op zoek naar het antwoord hierop? Beter dan te vergelijken met vroeger, gaan we best op zoek naar wat de *nieuwe norm* wordt?

Zo denkt Ellen aan een gemengd format, aangezien het digitale leren de toekomst vormt. Covid-19 heeft ook al tot nieuwe innovatieve kansen geleid bij delaware: denk maar aan de opzet van een digital-speed friending, de ontwikkeling van een nieuwe applicatie om gemakkelijk trainingsschema's online te kunnen raadplegen en aanpassen, het creëren van een stay-safe reservatie app zodat er nooit te veel mensen gelijktijdig op kantoor aanwezig zijn.

Connectie houden met je bestaande medewerkers is een uitdaging. Maar connectie maken met medewerkers die tijdens de lockdown gestart zijn is nog een grotere uitdaging. Daarover is iedereen het eens: sommige new hires hebben hun collega's alleen nog maar gezien via een computerscherm.

De terugkeer naar het kantoor zal goed voorbereid moeten worden, weet Shanna. Het heeft geen zin om op kantoor te werken als de mensen waarmee je projecten wil uitwerken er niet zijn. Nancy schuift alvast de aanpak van KBC naar voor als suggestie: Daar werkt iedereen twee weken van thuis uit en vervolgens een volledige week op kantoor. Dat maakt wel dat de agenda's in die week goed gevuld zijn met fysieke meetings.

En acht ultieme employer branding tips als uitsmijter

ELLEN VAN BOVEN (delaware)

Focus op een kwali-tatieve candidate journey. Gebruik de EVP als basis om unieke en transparante communicatie te creëren met oog voor jouw specifieke doelgroep.

SHANNA JACOBS (Elia)

Authenticitieit is key! Lanceer niet alleen, volg het ook op!

NANCY VERBRUGGHE (KBC)

Verkondig niet wat intern niet leeft of wat mogelijks tegengesproken wordt door medewerkers zelf.

VEERLE BOGAERT (Emmaüs)

Ook stagiaires en afgewezen sollicitanten zijn ambassadeur van jouw bedrijf! Misschien komen zij ook (ondanks negatieve boodschap) ooit terug. Zet daarom in op community management.

EMILY VAN DELM (bpost)

Be consistent: maak het verhaal dat je extern brengt ook effectief waar, in alle interacties met mensen en doorheen alle (HR) processen.

HANNELORE COUSSEMENT (Alpro)

Breng geloofwaardige verhalen: van posts naar stories en storytelling

HERVE HEESTERBEEK (Carrefour)

Employer Branding is alomtegenwoordig: wat medewerkers vertellen tegen hun vrienden over het bedrijf waar ze werken, heeft een grotere impact dan je beseft. Daarom is het belangrijk dat je authentiek blijft en je vasthoudt in je communicatie aan je visie/missie als werkgever en als bedrijf.

MELLISSA BUYS (Lidl)

Structureer de diverse soorten boodschappen (imago versus rekrutering) in je communicatie. Hou je doel goed voor ogen. Bij imagocampagnes vertel je waar je voor staat als werkgever in geuren en kleuren. Een rekruteringsboodschap hoeft die toeters en bellen niet, hier communiceer je heel straight-forward je vacatureaanbod.

#ZigZagHR

rethink | reboot | retool

indeed

EMPLOYER BRANDING

De heilige graal om talent aan te trekken en te behouden?

WHITEPAPER