

“Begin van binnenuit en verweef je EVP in alles wat je doet”

29 april 2025

Hans Veltmeijer



Wees authentiek, consistent en onderscheidend in je merkcommunicatie, benadrukt universitair hoofddocent HRM, Greet Van Hoya. Zij doet al jaren onderzoek naar employer branding en haar conclusies zijn tevens concrete tips voor organisaties.

Foto's: Anneke D'Hollander

Om misverstanden te voorkomen: elke werkgever heeft een employer brand. Dat wil Greet Van Hoya even helder overbrengen. "Al zeggen ze van niet. Je merk is hoe je door verschillende doelgroepen wordt gezien als werkgever. Maar lang niet alle werkgevers doen aan employer branding."

“Medewerkers die het gevoel hebben dat het employer brand van hun organisatie onderscheidend is, identificeren zich meer met de organisatie en vertonen meer ambassadeurschap”

Het is haar vertrouwde onderzoeksterrein en 'consistentie' is een belangrijk devies in 2025. "Ga vooral geen zaken communiceren die niet bij je passen. Het externe en interne imago moeten vergelijkbaar zijn. Begin van binnenuit en verweef je employer value proposition in alles wat je doet. Die waardepropositie omschrijft wat jij medewerkers biedt en wat jou als werkgever aantrekkelijk maakt."

Voor een succesvolle employer branding moet een organisatie niet alleen aantrekkelijk overkomen – en zijn – maar vooral ook onderscheidend, want de meeste bedrijven doen ongeveer allemaal hetzelfde, ziet Van Hoya: ze communiceren over salaris, werkzekerheid, arbeidsvoorwaarden en innovatievermogen. "Bij medewerkers die het gevoel hebben dat het **employer brand** van hun organisatie onderscheidend is, zien we dat ze zich meer met de organisatie identificeren en meer ambassadeurschap vertonen."

Submerken

Het is een ware zoektocht naar de onderscheidende factor. Die wordt door sommige bedrijven gevonden door zich op verschillende doelgroepen te richten, en zo binnen employer branding submerken te ontwikkelen, stelt Van Hoya vast. Anderen onderscheiden zich met originele uitingen. Als voorbeeld geeft ze aardappelverwerker Agristo, uit haar thuisland België. "Een van hun waarden is 'playfulness'. Dat vullen ze heel creatief en kleurrijk in, zo zijn medewerkers uitgebeeld als gele aardappelfiguurtjes, '[potatoholics](#)'. Dat zit in hun employer value proposition."

“Door op een doelgroep in te spelen, maak je je employer brand onderscheidend”

Een ander voorbeeld is Ernst & Young. "Die grote consultancybedrijven lijken erg op elkaar. Je zult dus moeten opvallen. Ernst & Young heeft een '[young graduate portal](#)' gemaakt voor de generaties Z en Alfa. Ze zetten daarbij in op gamificatie." Op een virtueel eiland met verschillende locaties worden de kandidaten spelenderwijs wegwijst gemaakt in het bedrijf. "De eerste resultaten wijzen erop dat dit goed werkt. Het is onderscheidend, door op een doelgroep in te spelen."

Ambassadeurs

Ambassadeurschap acht zij een belangrijk onderdeel van employer branding, en de basis daarvoor ligt in duidelijke basiswaarden en zelfreflectie. "Begin niet meteen met de marketing. Uit onderzoek blijkt dat authenticiteit heel belangrijk is. Je moet dus starten met je organisatiestrategie en je waarden. Echt helder krijgen waar je mee bezig bent, wat je wilt, wie je bent en waar je voor staat. En betrek medewerkers daarin. Ontwikkel dan een employer value proposition (EVP, red.) en maak die intern waar. Dan worden medewerkers ambassadeurs, en we weten al lang dat dat een heel belangrijk kanaal is."

Wanneer de interne employer branding klopt, volgt dus de externe employer branding, met als kapstok de EVP.

“Intern zeggen dat je goed zorgt voor je mensen is niet genoeg. Daar hoort toch echt externe marketing voor je recruitment bij”

Gelikte testimonials op websites en sociale media hebben maar een beperkt effect, benadrukt ze. "Het is minder krachtig dan een een-op-eengesprek, dan echt persoonlijk contact met ambassadeurs. In zo'n gesprek gaan kandidaten meer open staan voor wat hun wordt verteld. Ze krijgen een goed beeld van de functie en de werkgever." Gastcolleges van ambassadeurs aan jonge afgestudeerden noemt ze ook een middel dat 'heel krachtig kan zijn', en daarnaast bepaald geen aanslag op het budget is.

Steun vanuit de organisatie

Uit haar eerdere onderzoeken bleek ook dat ambassadeurschap meer behelst dan gedrag, dan het zich consistent met het werkgeversmerk gedragen plus het werkgeversmerk bevorderen. "Het omvat ook een cognitieve component: goed weten waarvoor het werkgeversmerk staat én het belang van een sterk werkgeversmerk juist inschatten, bijvoorbeeld om medewerkers aan te trekken en te behouden. Ten slotte is er ook een affectieve component: medewerkers moeten zich sterk verbonden voelen en zich identificeren met het werkgeversmerk."

“Als je nu je boodschap laat vallen om politieke redenen, hoe authentiek ben je dan?”

Ambassadeurschap wordt door zowel individuele kenmerken als de context bepaald, toonde vervolgonderzoek. "Medewerkers die meer extravert en consciëntieus zijn, vertonen meer ambassadeurschap. Verder blijkt het ervaren van steun vanuit de organisatie positief samen te hangen met ambassadeurschap, terwijl het ervaren van hoge taakeisen een negatief verband heeft."



DEI-beleid van Trump

Begin dus niet met marketing, maar als de kernwaarden vaststaan moeten die wel worden gecommuniceerd. Sommigen vergeten dat, merkt Van Hoya. "Intern zeggen dat je goed zorgt voor je mensen is niet genoeg. Daar hoort toch echt externe marketing voor je recruitment bij. Je purpose moet je wel communiceren. Het is dus goed voor organisaties om daar over na te denken en die stap te zetten."

Een slogan als 'Be you with us', die het Amerikaanse bedrijf Cisco hanteerde, vindt ze een goed voorbeeld: een duidelijke waarde wordt sterk gecommuniceerd. Wat dat betreft is het momenteel kleur bekennen met het anti-DEI-beleid van president Donald Trump. "Je hebt nu de mogelijkheid om te laten zien dat je boodschap authentiek is. Als je die nu laat vallen om politieke redenen, hoe authentiek ben je dan?"

“Als een online review over een werkgever niet waar is, kun je het best snel reageren en het bericht vriendelijk en professioneel ontkennen”

Dit nieuwe beleid gaat volgens haar ook voorbij aan de realiteit: de arbeidsmarktkrapte, de behoefte aan talent. "We zien vooral bij de jongere generaties dat DEI belangrijker wordt. Als je een deel van die arbeidspopulatie laat vallen, dan zal dat zich wreken."

‘Show, don't tell'

Welke vorm ook, het gaat om 'show, don't tell', zegt ze. "Vertel dus niet dat je DEI belangrijk vindt, toon aan wat je doet. Dan ben je geloofwaardig. Zit er ook diversiteit op hogere echelons?"

Negatieve online reviews die ook nog eens onwaarheden bevatten, zijn de schrik voor werkgevers. Daar gaat je employer branding. Van Hoya deed ook daar onderzoek naar. "Als een online review over een werkgever niet waar is, kun je het best snel reageren en het bericht vriendelijk en professioneel ontkennen. Dat kan de aantrekkelijkheid van de organisatie vergroten. Dit moet wel snel gebeuren, want zodra er veel reviews zijn en er een consensus is, maakt het antwoord niet zo veel meer uit."

De bekendheid van een bedrijf, een sterk merk, kan een buffer zijn voor de schadelijke reviews. "Hoe meer bewustzijn er al is, hoe moeilijker het beeld te veranderen is. Als de consensus positief is, veranderen een paar negatieve reacties dat niet."

Een minder sterk merk is dan ook een stuk kwetsbaarder. Maar wat is eigenlijk een sterk merk? "Wanneer de percepties van alle doelgroepen in lijn zijn met uw EVP." Die EVP moet wel steeds worden gemeten en bijgesteld, merkt ze daarbij op.

Warmte en medeleven

Met haar team van de Universiteit Gent onderzocht ze ook hoe organisaties reageren op crises, zoals pandemieën en datalekken. "Dan zien we dat de warmte in de respons heel belangrijk is. Eerlijk en oprecht zijn, de medewerker ondersteunen en tonen dat je begaan bent. En je moet natuurlijk competentie uitstralen, dat je in staat bent de crisis af te wenden. Dan bederft één crisis lang niet alles."

“Valse duurzaamheidsclaims en 'wellbeing washing' worden toch wel doorgeprikt, dan gaan mensen hun werk niet goed doen”

Die warmte en dat medeleven moeten ook doorklinken in de communicatie van de organisatie. "Dan gaan sollicitanten dergelijke organisaties beschouwen als werknemersvriendelijke en betrouwbare plaatsen om te werken."

Purpose, zingeving en welzijn worden ook steeds belangrijker redenen om ergens te gaan werken. "Ik vind dat een goede evolutie. Zinvol werk kan een grote impact hebben op mensen. Ook hier moet dit wel authentiek gebeuren, het moet kloppen bij wie je bent en geen verhaaltje zijn. Valse duurzaamheidsclaims en 'wellbeing washing' worden toch wel doorgeprikt, dan gaan mensen hun werk niet goed doen."

Geen gekke dingen

De start van het vakgebied employer branding plaatst zij eind jaren negentig. Een minderheid van de organisaties was ermee bezig. Inmiddels is het de afgelopen tien jaar mainstream geworden, stelt zij vast.

We zetten nu een tijdvak dat werkgevers geldbonussen geven aan medewerkers die vacatures delen met hun netwerk. Dat heeft niet zo'n sterk effect, ontdekte Greet Van Hoya. "Het kan zelfs je geloofwaardigheid aantasten. Beter is het hen intrinsiek te motiveren door een goede interne branding of door in te spelen op prosociale motieven, toe te lichten hoe ze hiermee zowel de organisatie als hun netwerk kunnen helpen."

Organisaties moeten zich in tijden van schaars personeel sowieso niet in bochten wringen, vindt zij. "Je hoeft niet allerlei gekke, dure zaken aan te bieden. Je moet vooral dicht bij jezelf blijven, erover nadenken wie jij echt bent als werkgever en dingen doen die bij jou passen."

Ben je benieuwd wat Sijthoff Media op het gebied van employer branding voor jouw organisatie kan betekenen? [Bezoek dan de employer branding-pagina voor meer informatie](#)

Ben je zelf op zoek naar nieuwe medewerkers? Plaats je vacatures op [Aanformatie Finance.nl](#) of [Binnenlands Bestuur](#)



Hans Veltmeijer

Is afgestudeerd als cultureel antropoloog en sinds het jaar 2000 freelance journalist. Hij schrijft tegenwoordig vooral over HR en franchise en daarnaast voor nieuwsbladen in Baarn en Soest. Ook werkt hij al jaren mee aan artikelen en whitepapers over HR voor bedrijven. Ook publiceerde hij twee boeken over Brazilië, 'Echo's uit Rio de Janeiro' (2015) en 'De Tropische Trump' (december 2023).



Sluit u aan bij andere ambitieuze HR-Directeuren. Meld u aan voor de CHRO-nieuwsbrief met waardevolle artikelen, checklists & interviews.

Ontvang de gratis nieuwsbrief

Word nu lid



Events >

CHRO Day 2025

12 november 2025

Lokatie: Hotel Arena in Amsterdam



Personalia >

Team Eiffel benoemt Meike Salvadó-de Reede tot nieuwe CHRO

Meike Salvadó-de Reede is benoemd...



Jolinda Wissink nieuwe HR-directeur van Mourik

Mourik heeft Jolinda Wissink benoemd...



Jaap Haasnoot sinds 1 april 2025 Group HR Director

Loyens Loeff

Jaap Haasnoot is van FedEx...



Whitepapers >

Ontdek hoe je met de activeringsaanpak grip krijgt op verzuim

Verzuim is een complex vraagstuk...



Versterk de loyaliteit van medewerkers met een cultuur van waardering

Loyale medewerkers vormen de kern...



Whitepaper sociale veiligheid: Een cultuur van veiligheid – geef ongewenst gedrag geen kans

Een gezonde organisatie heeft een...

Markt Update >

Robidus neemt Bronkhorst Bedrijfskompas over en versterkt marktpositie in sociale zekerheid

Robidus, specialist in sociale zekerheid,...



Top Employers 2025 bekend: ook Ahold Delhaize NL, Grandvision, ING Nederland, HSBC gecertificeerd

Onder de Top Employers 2025...



Ondernemers over 2025 minder optimistisch: personeelstekort blijft grootste belemmering

Ondernemers zijn in 2025 minder...



Vragen over adverteren?



Kan ik u van dienst zijn met een toelichting of advies over alle mogelijkheden? Bel of mail gerust. Ik neem graag de tijd voor u.

CHRO.nl is onderdeel van Sijthoff Media, dé partner voor HR professionals. Benut de vele advertentiemogelijkheden.

Marloes Willems
Accountmanager

0616033384

marloeswillems@sijthoffmedia.nl

Meer CHRO.nl

Partnerships & Adverteren

Events

CHRO Award

CHRO Community

CHRO Magazine

Service & Contact

Contact

Werken bij ons

Privacyverklaring

Algemene Voorwaarden

