

# Ik ga je een belofte doen: succes binnen handbereik!

We hebben allemaal weleens een boek gezien met een titel waarvan we dachten: waarom zou ik in hemelsnaam mijn kostbare tijd verspillen aan het lezen van dit specifieke boek?

Welnu, beste lezer, ik begrijp je scepsis volkomen. Dus laten we de kaarten op tafel leggen en de harde waarheid onder ogen zien: *Zo word jij de aantrekkelijkste werkgever!* is geen doorsnee boek.

Dit is geen boek voor degenen die tevreden zijn met middelmatigheid. Dit is ook geen boek voor degenen die denken dat hun organisatie al perfect is, dat ze alles weten en dat ze geen verbetering nodig hebben. Nee, dit boek is bedoeld voor degenen die durven toegeven dat ze misschien niet zo aantrekkelijk zijn als ze zouden willen, en die bereid zijn om de nodige stappen te nemen om daar verandering in te brengen.

Als je gelooft in de kracht van medewerkers, als je ervan overtuigd bent dat een organisatie alleen kan floreren met betrokken en tevreden werknemers, dan ben je op de juiste plek. Dit boek zal je bij de hand nemen en je op een prikkelende en soms confronterende manier laten zien wat je moet doen om een aantrekkelijke werkgever te worden. We gaan

geen blad voor de mond nemen, dus wees voorbereid op een spiegel die je soms ongemakkelijk recht in de ogen kijkt.

Laten we beginnen met het eerste doel:

## **Onweerstaanbaar aantrekkelijk zijn voor nieuwe medewerkers**

Vergeet die lange lijst met vacatures die maar niet ingevuld kunnen worden en het eindeloos speuren naar de perfecte kandidaat. Dit boek zal je leren hoe je de juiste mensen aantrekt als een magneet. Maar wees gewaarschuwd: het vereist werk. Geen enkele *magic bullet* of simpele truc zal je hierbij helpen. We gaan diep graven, je aannames uitdagen en je strategieën op zijn kop zetten.

En dan hebben we het tweede doel:

## **Ervoor zorgen dat je huidige medewerkers er niet eens aan denken om je te verlaten**

Laten we eerlijk zijn: niemand houdt ervan om goede mensen te verliezen. Dus gaan we een omgeving creëren waarin je medewerkers fluitend naar hun werk komen. Een plek waar ze zich gewaardeerd en betrokken voelen. We zullen je laten zien hoe je een cultuur van groei en ontwikkeling kunt bevorderen, hoe je de balans tussen werk en privé kunt optimaliseren, en hoe je die saaie, demotiverende vergaderingen kunt transformeren tot inspirerende en productieve bijeenkomsten.

Ik zou je kunnen vertellen dat dit boek je leven zal veranderen, dat je binnen no-time de meest gewilde werkgever zult zijn en dat je bedrijf zal floreren als nooit tevoren. Maar eerlijk gezegd zou ik dan net zo goed een sprookje kunnen verkopen. Succes komt niet vanzelf en zeker niet zonder inspanning. Maar als je bereid bent om de uitdaging aan te gaan, als je klaar bent om de status quo te doorbreken en te streven naar iets beters, dan kan dit boek je de inzichten en tools bieden die je nodig hebt.

Dus, beste lezer, als je ervan droomt open sollicitaties binnen te krijgen, je personeelsverloop te zien dalen en je medewerkers de hele dag te zien glimlachen, dan is dit boek voor jou. Pak het, omarm het, lees het en breng het in praktijk. Verwacht geen magische oplossingen of eenvoudige antwoorden, maar wees voorbereid op een reis vol uitdagingen, zelfreflectie en groei. Met dit boek in handen en de juiste mindset, is succes binnen handbereik.

Veel leesplezier,  
Erik Titulaer

[WWW.HOEAAANTREKKELIJKBENIKALSWERKGEVER.NL](http://WWW.HOEAAANTREKKELIJKBENIKALSWERKGEVER.NL)

# Oké, en waar heb ik die wijsheid vandaan dan?

Waarschijnlijk kennen we elkaar nog niet persoonlijk. Maar hopelijk gaat dit ooit veranderen, want ik krijg energie van mensen die nieuwsgierig zijn en willen leren. Mensen die ervoor openstaan om dingen te verbeteren, die durven te proberen, fouten durven te maken en zowel hun successen als bloopers durven te delen. Althans, zo heb ik het vak geleerd en zo leer ik nog steeds bij.

Mijn hele werkzame leven ben ik al actief binnen het vakgebied ‘marketing en management’. De eerste vijftien jaar voornamelijk in de salesmarketing, waarbij ik het een sport vond om klanten te helpen met het genereren van leads, omzet en imago. Maar ik moest er even aan wennen toen meerdere klanten met opmerkingen kwamen als: “Erik, we stoppen even met het nastreven van extra omzet, want we vinden simpelweg de handjes niet om onze klanten fatsoenlijk te bedienen.” Dat was voor mij het startsein om me te verdiepen in het fenomeen ‘hr-marketing’. En eerlijk gezegd ben ik er een beetje verliefd op geworden. Het was en is supergaaf om organisaties te helpen met deze uitdaging.

Vorig jaar is de stap gezet door hr-marketing te verbreden en te combineren met het vakgebied ‘werkge-luk’. Want mensen werven en verleiden om voor een organisatie te kiezen is leuk, maar als de medewerkers vervolgens niet vinden wat ze eigenlijk verwachten, dan wordt het behouden van mensen de grootste uitdaging.

Sterker nog, ik ervaar telkens weer dat organisaties alleen consistent succesvol kunnen zijn als ze werkelijk, oprecht en consequent aandacht besteden aan alle facetten van aantrekkelijk werkgeverschap.

Dat beperkt zich echt niet tot de twee meest beschreven thema’s ‘employer branding’ en ‘werkge-luk’. Hoewel ze beide heel belangrijk zijn, zijn ze verre van compleet voor duurzaam en integraal succes.

In dit boek neem ik je middels het Hebpie-model stap voor stap mee in het proces van een (latent) werkzoekende tot het moment dat iemand de organisatie verlaat. Het Hebpie-model heeft mij veel houvast en succes gebracht en gaat dit voor jou ook doen. Beloofd!

# 1

## Het Hebpie-model leidt je naar eeuwige werkgeversroem

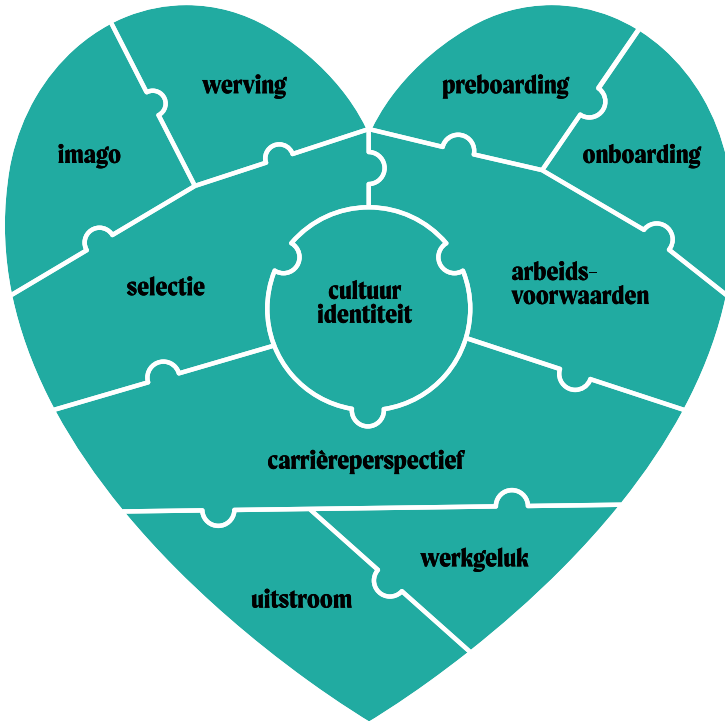
Ga vanaf nu maar op het puntje van je stoel zitten en stel jezelf de vraag: ‘Ben ik klaar voor de reis der aantrekkelijkheid?’

Zo ja, dan nemen de volgende hoofdstukken je stap voor stap bij de hand om te komen tot het werkgeversparadijs. De plek die je net dat beetje meer tot een aantrekkelijke werkgever maakt dan je concurrent. Makkelijk zal het de komende jaren niet worden, maar gelukkig is alles relatief.

Om aantrekkelijk te worden zul je aandacht moeten besteden aan alle relevante fasen en processen van je werkgeverschap. Ik neem je mee aan de hand van het door mij ontwikkelde **Hebpie-model**, oftewel ‘happy’. Een model waarin werkgeluk centraal staat, voor zowel je huidige medewerkers als de gelukszoekers.

**Hebpie** staat voor ‘het employer branding perspectief: integraal en effectief’, maar dat mag je snel vergeten; zolang je maar niet vergeet om het hart van je (potentiële) werknemers te veroveren.

# HEBPIE<sup>®</sup>-MODEL



Om het medewerkershart te veroveren, zullen alle puzzelstukjes moeten kloppen en op hun plaats moeten vallen. En net zoals bij een echt hart, kun je je geen zwakke of slechte stukjes veroorloven. Om even een metafoor te gebruiken: als je een lekkende hartklep hebt, ga je niet meteen dood, maar een topsportprestatie neerzetten gaat je ook niet lukken. Het is dus de uitdaging om een sterk en solide hart te creëren. Pas dan klopt het, letterlijk en figuurlijk!

Laten we kort inzoomen op de diverse stappen die je moet zetten om de meest aantrekkelijke werkgever te worden.

## **Stap 1 → Je bedrijfscultuur & identiteit**

In het Hebpie-model is deze centraal gepositioneerd, want de bedrijfscultuur en je identiteit zijn van belang voor werkelijk alle andere puzzelstukjes. Als je geen idee hebt van je eigen identiteit, zul je nooit de perfecte match vinden.

## **Stap 2 → Het werkgeversimago**

Je kunt jezelf wellicht heel fantastisch vinden, maar uiteindelijk gaat het om je imago. Met andere woorden: wat is de perceptie van je doelgroep over jou als werkgever?

## **Stap 3 → De werving**

De tijd dat je mailbox volstroomde met open sollicitaties ligt al lang achter ons. Je zult dus actief en slim aan de bak moeten met werving. Ik ga je alles leren over de kunst van het verleiden.

## **Stap 4 → De preboardingfase**

Dit is wellicht een van de meest onderschatte fasen. De preboardingfase begint in mijn definitie op het moment dat de kandidaat bewust



interesse gaat tonen in je organisatie of een specifieke vacature. Let op: de kandidaat gaat zich verdiepen, zonder dat hij of zij zichtbaar is voor jou! Hij acteert voor jou dus grotendeels onder de radar. De kandidaat bepaalt juist nu of hij met je in contact wil treden of je links laat liggen. Met andere woorden: overweegt hij überhaupt om bij je ‘te boarden’ of haakt hij in deze fase af om elders zijn carrièrereis te maken?

## Stap 5 → Het selectieproces

Hier heeft een aardverschuiving plaatsgevonden. We leven in een kandidatenmarkt, waarbij de kandidaat de spreekwoordelijke broek aan heeft. Wat is nodig zodat de kandidaat juist jou selecteert als zijn of haar bestemming?

## Stap 6 → Onboarding

‘Welkom, hier staat de koffiemachine en daar is het toilet. Succes, we spreken elkaar straks wel even.’ Als dit zo ongeveer je onboarding is, kun je er zeker van zijn dat nieuwe medewerkers gillend weggerend zijn voordat de lunchpauze is aangebroken. Hoe het wel moet, lees je in het hoofdstuk over onboarding.

## Stap 7 → De arbeidsvoorwaarden

Durf out of the box te denken en kom de kandidaat tegemoet. Een specifieke arbeidsvoorwaarde kan net het verschil maken. In dit betreffende hoofdstuk geef ik voldoende suggesties om uit te putten.

## Stap 8 → Werkgeluk

*By far* je belangrijkste wapen om medewerkers aan te trekken én te behouden. Maar ... hoe maak je een wat vage term als 'werkgeluk' tastbaar voor de buitenwereld?

## Stap 9 → Het carrièreperspectief

Voor een groot aantal generaties een belangrijk argument om wel of niet voor een organisatie te kiezen. Kun je überhaupt perspectief bieden en hoe zorg je ervoor dat het niet bij bieden (lees: een loze belofte) blijft?

## Stap 10 → De uitstroomfase

Ga je 'porselein gooierend' uit elkaar of creëer je een ambassadeur voor het leven? Een nette en succesvolle uitstroomstrategie maakt een verschil van dag en nacht. Zeker voor mensen die zich juist verdiepen in jouw organisatie als mogelijke werkgever in de eerdergenoemde preboardingfase.

Al deze stappen ga ik in de komende hoofdstukken prikkelend en praktisch beschrijven. Waar mogelijk verduidelijk ik het met een praktijkvoorbeeld of een zienswijze van een van de generaties. Ga er maar eens lekker voor zitten!

Om het Hebpie-model makkelijk te integreren binnen jouw organisatie, heb ik (per facet van het model) enkele reflectievragen opgesteld die jij samen met je collega's bij de hand kunt nemen om te komen tot het perfecte startdocument en kompas. Zo wordt de materie direct toepasbaar.

Maar voordat alle puzzelstukjes van het Hebpie-model aan bod komen, begin ik met enkele algemene, maar o zo belangrijke ontwikkelingen en trends. Ook zal ik je even een spiegel voorhouden. Want, hoe goed ken jij jouw eigen organisatie eigenlijk? Om het Hebpie-model goed te kunnen toepassen, is deze basis- en zelfkennis een vereiste.

# 2

## Arbeidskrapte?

### Kijk maar even mee in de glazen bol

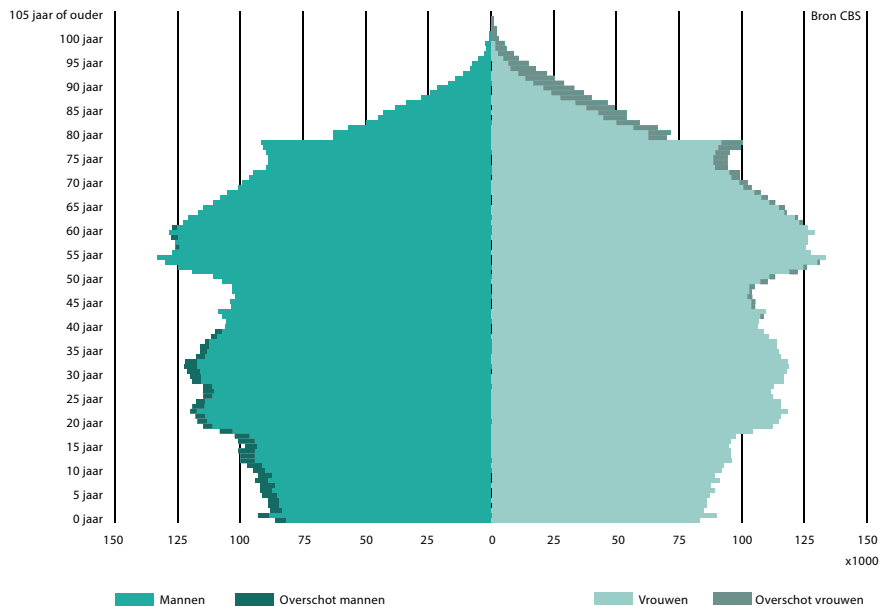
Kijkend in de glazen bol zie je het jaar 2040: een tijd waarin de arbeidsmarkt zich in een staat van onzekerheid en onrust bevindt. Een aantal belangrijke trends heeft geleid tot een dreigende arbeidskrapte die Europa in haar greep houdt. De demografische ontwikkelingen, een andere economische dimensie, de onvoorspelbare migratiestromen en de schaduw van een naderende recessie werpen een cynisch licht op de toekomst van werk en werkgelegenheid.

#### **Jeetje, wat konden die oudjes werken man!**

Als we naar de demografische ontwikkelingen kijken, zien we dat de groep werknemers tussen de 50 en 60 jaar de komende 15 jaar massaal de arbeidsmarkt zal verlaten. Deze ervaren en deskundige krachten hebben jarenlang de ruggengraat van de economie gevormd, maar nu verlaten ze geleidelijk het toneel. Wat overblijft is een numeriek kleinere instroom van jongeren, die de hoge managementverwachtingen niet kunnen waarmaken en de ervaring van de vertrekkende generatie niet kunnen evenaren.

Europa als geheel zal worden getroffen door dit fenomeen, waarbij landen worstelen met een krimpende beroepsbevolking en een groeiend gat tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt.

In onderstaande grafiek zie je de demografische opbouw van Nederland. Bereken zelf maar eens het verschil van instroom versus uitstroom tot het jaar 2040. Substantieel, toch?



Leeftijdsopbouw Nederland 2023 (bron: CBS)

## Bangmakerij?

De opkomst van automatisering, robotisering en kunstmatige intelligentie (AI) lijkt een mogelijke remedie voor deze arbeidskrapte. Bedrijven zetten in op efficiëntie en kostenbesparing door taken over te dragen aan machines en geautomatiseerde systemen. Echter, deze ontwikkelingen gaan niet gelijk op voor alle beroepsgroepen. Terwijl sommige functies geleidelijk worden overgenomen door machines, blijven andere afhankelijk van menselijke vaardigheden en expertise. Dit leidt tot een scheefgroei op de arbeidsmarkt, waarbij bepaalde sectoren floreren terwijl andere verdrinken in een zee van onvervulbare vacatures.

De vraag rijst of automatisering, robotisering en AI voldoende kunnen bijdragen om de demografische krimp op te vangen.

De geleerden zijn het er grotendeels over eens dat AI de wereld blijvend zal veranderen. Hoe en in welke mate is nu echter nog niet te voorspellen. Ik citeer in dit verband met veel respect professor Stephen Hawking: *“The creation of powerful artificial intelligence will be either the best or the worst thing ever to happen to humanity.”*

Hoewel de technologische ontwikkelingen zoals AI, automatisering en robotisering zeker een rol spelen bij het verlichten van de arbeidskrapte, is het naïef om te denken dat ze deze volledig kunnen compenseren. Op korte termijn zullen niet zozeer de specifieke functies overgenomen worden, maar wel de routinematige taken. De complexiteit van menselijke interactie, creativiteit en het vermogen om complexe problemen

op te lossen blijven vaak buiten het bereik van machines. Bovendien vergt de overgang naar een geautomatiseerde samenleving tijd, investeringen en een hoge mate van aanpassingsvermogen.

Maar bovenal vergen deze ontwikkelingen nader inzicht en dienen ze nauwgezet gevolgd te worden. Of zoals Maarten Goos (hoogleraar Institutions and Economics aan de Faculteit Recht, Economie, Bestuur en Organisatie van de Universiteit Utrecht) het verwoordt: “Kunstmatige Intelligentie zal een gamechanger zijn. We moeten goed kijken naar wat dat betekent. We hebben de juiste instituties om dat te doen, maar zij moeten er wel werk van maken.”

## **Dan halen we de mensen toch uit het buitenland**

Naast de demografische en technologische trends, is migratie een onzekere factor die de toekomst van de arbeidsmarkt kan beïnvloeden. Momenteel zijn er ongeveer 800.000 arbeidsmigranten actief in Nederland, maar de toekomst van deze groep is onzeker. Politieke beslissingen als de Brexit hebben een dramatische impact gehad op de arbeidsmarkt en de beschikbaarheid van arbeidsmigranten. Het is moeilijk te voorspellen hoe de migratiestromen zich in de komende jaren zullen ontwikkelen. Een afname is mogelijk als gevolg van een veranderend politiek klimaat en economische perspectieven in zowel gastlanden als herkomstlanden. Zelfs buitenlandse studenten die in ons land blijven of terugkeren naar hun thuisland kunnen deel uitmaken van deze complexe dynamiek.

## Een recessie zal alles oplossen!

Een mogelijke recessie, een onvermijdelijk aspect van de economie, werpt ook zijn schaduw over de arbeidsmarkt in 2040. Terwijl sommigen hopen dat een recessie ruimte zal scheppen in de arbeidsmarkt, ervaren we ook dat medewerkers minder geneigd zijn van baan te veranderen in tijden van economische onzekerheid. Dit gebrek aan latent zoekende medewerkers maakt het voor sommige bedrijven juist moeilijker om geschikt personeel te vinden, ondanks de potentiële ruimte die een recessie zou kunnen bieden.

Kortom, de vooruitzichten en naderende arbeidskrapte in 2040 zijn complex en onzeker. Demografische ontwikkelingen, automatisering, migratie en een dreigende recessie creëren een uitdagende omgeving waarin werkgevers en werknemers moeten navigeren. De toekomst vereist een aanpassing van de verwachtingen en een innovatieve mindset om nieuwe manieren van werken en het benutten van menselijke vaardigheden te verkennen. Een niet te negeren observatie van deze ontwikkelingen is misschien dat we geconfronteerd worden met een paradox: terwijl technologie ons potentieel biedt om de lasten van werk te verlichten, worden we geconfronteerd met een tekort aan mensen om die technologie te ontwerpen, onderhouden en ermee te werken.



# 3

## De voordelen van een onweerstaanbaar aantrekkelijke werkgever

Als werkgever wil je natuurlijk dat iedereen in de rij staat om bij jou te werken. Want laten we er niet omheen draaien: het hebben van een aantrekkelijke reputatie als werkgever heeft zo zijn voordelen.

Ten eerste trekt een aantrekkelijke werkgever de beste talenten aan. Als je als bedrijf bekendstaat als een geweldige plek om te werken, zullen de meest getalenteerde sollicitanten zich tot jouw bedrijf aangetrokken voelen. Hierdoor kun je het beste van het beste binnenhalen, wat de prestaties en resultaten van je bedrijf alleen maar ten goede komt.

Een aantrekkelijke werkgever trekt niet alleen de beste werknemers aan, maar behoudt ze ook beter. Als werknemers tevreden zijn met hun baan en hun werkgever, zullen ze minder snel op zoek gaan naar een andere baan. Dit vermindert de kosten voor werving en selectie en zorgt voor meer stabiliteit in je bedrijf.