

# EMPLOYER BRANDING: VAN BELOFTE NAAR BELEVING

hoe je een onweerstaanbare werkgever  
wordt .... en dat ook waarmaakt



# EMPLOYER BRANDING: VAN BELOFTE NAAR BELEVING

hoe je een onweerstaanbare werkgever  
wordt .... en dat ook waarmaakt

Iwan Visje

Auteur: Iwan Visje  
Uitgever: Brand & People/ Brainstormz media  
Coverontwerp: IV creatives  
ISBN: 9 789403 895369  
© 2026 Iwan Visje/ Brand & People

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door printouts, kopieën, of op welke andere manier dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

*Employer branding is een manier om scherp te krijgen wie je bent, wat je biedt en voor wie je relevant bent.*

# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>9</b>
<b>Inleiding</b>	<b>11</b>
<b>Hoofdstuk 1.  </b>	
<b>De mythe van employer branding</b>	<b>13</b>
1.1 Wat employer branding niet is (en waarom dat belangrijk is)	13
1.2 De illusie van de 'werken-bij' site	14
1.3 Waarom mooie campagnes slechte werkgevers niet redden	16
1.4 De kloof tussen HR, marketing en realiteit	18
1.5 Employer branding als symptoombestrijding	20
<b>Hoofdstuk 2.  </b>	
<b>Identiteit boven imago</b>	<b>23</b>
2.1 Organisatie-identiteit vs. werkgeversimago	23
2.2 Cultuur als onzichtbare kracht	25
2.3 Leiderschap als merkdrager	27
2.4 Gedrag > woorden: de waarheid van binnenuit	29
2.5 Diagnose: hoe gezond is jouw organisatie echt?	32
<b>Hoofdstuk 3.  </b>	
<b>De Employee Value Proposition (EVP)</b>	<b>35</b>
3.1 Wat een sterke EVP onderscheidt van een lege belofte	35
3.2 De 5 bouwstenen van een krachtige EVP	37
3.3 Van generiek naar onderscheidend	40
3.4 Interne validatie: klopt dit met de werkelijkheid?	42
3.5 EVP als strategisch kompas (niet als slogan)	44
<b>Hoofdstuk 4.  </b>	
<b>De employee journey</b>	<b>47</b>
4.1 De fases van de employee journey	47
4.2 De kritische momenten die het verschil maken	51
4.3 Fricctie en drop-off: waar je mensen verliest	53
4.4 Van journey naar regie: het actief sturen op ervaring	57
4.5 Van meten naar verbeteren: de feedbackloop die werkt	59
<b>Hoofdstuk 5.  </b>	
<b>Van strategie naar gedrag</b>	<b>62</b>
5.1 Employer branding als organisatievraagstuk (niet als HR-project)	62
5.2 De rol van leiderschap in employer branding	64
5.3 Structuur, systemen en gedrag: de verborgen stuurknoppen	67
5.4 Cultuur als optelsom van gedrag en keuzes	69
5.5 Van belofte naar borging	71

<b>Hoofdstuk 6.  </b>	
<b>Sturen op beleving</b>	<b>74</b>
6.1 Employer branding vertalen naar activatie	74
6.2 Van boodschap naar beleving: het ontwerpen van consistente interacties	76
6.3 Content en kanalen: zichtbaar maken wat al klopt	77
6.4 Van campagne naar continuïteit: bouwen aan structurele zichtbaarheid	79
6.5 Meten van activatie en impact: van zichtbaarheid naar effect	81
<b>Hoofdstuk 7.  </b>	
<b>De toekomst van employer branding</b>	<b>84</b>
7.1 De toekomst van employer branding: van positionering naar bewijsvoering	84
7.2 De rol van technologie en AI in employer branding	86
7.3 Duurzaamheid, zingeving en maatschappelijke relevantie als onderscheidend vermogen	89
7.4 De organisatie als merk: de vervagende grens tussen binnen en buiten	91
7.5 De ultieme toets: consistentie over tijd	93
<b>Hoofdstuk 8.  </b>	
<b>Van inzicht naar impact</b>	<b>96</b>
8.1 Van inzicht naar actie: waar te beginnen	96
8.2 Van initiatief naar organisatiebrede beweging	98
8.3 Borgen en volhouden: van verandering naar verankering	100
8.4 Leiderschap als versneller of rem	102
8.5 Tot slot: van belofte naar beleving .... en weer terug	104
<b>Nawoord: wat blijft, beweegt</b>	<b>107</b>
<b>Bronnen en literatuur</b>	<b>109</b>

*Employer branding is geen truc, geen campagne,  
geen project met een einddatum.*

*Employer branding werkt alleen wanneer het gebaseerd is op waarheid.  
Niet op ambitie, niet op wensdenken, maar op wat er daadwerkelijk gebeurt  
binnen de organisatie.*

*- Iwan Visje -*

# Voorwoord

Er is een ongemakkelijke waarheid over employer branding waar weinig organisaties eerlijk naar durven te kijken: het probleem zit zelden in hoe je jezelf presenteert, maar in wat je daadwerkelijk bent.

Toch kiezen veel organisaties voor de veilige route. Ze investeren in campagnes, vernieuwen hun werken-bij site, formuleren een Employee Value Proposition (EVP) en ontwikkelen een visuele identiteit die aantrekkelijk oogt. Het voelt als vooruitgang. Er gebeurt iets. Er wordt gebouwd, gelanceerd en gecommuniceerd. Echter onder de oppervlakte blijft het vaak stil.

Vacatures blijven lastig te vervullen. De juiste mensen kiezen toch voor een andere werkgever. Nieuwe medewerkers vertrekken sneller dan gehoopt. Intern groeit het ongemak, omdat het verhaal dat naar buiten wordt gebracht niet volledig overeenkomt met de werkelijkheid die dagelijks wordt ervaren.

Dit boek is geschreven vanuit de overtuiging dat employer branding fundamenteel verkeerd wordt begrepen en daardoor verkeerd wordt toegepast. Niet omdat organisaties het niet belangrijk vinden. Integendeel. Employer branding staat hoger op de agenda dan ooit. Juist die aandacht heeft geleid tot een verschuiving die problematisch is: van inhoud naar vorm, van werkelijkheid naar perceptie, van binnen naar buiten. Employer branding is geworden tot een communicatievraagstuk en dat is precies waar het wringt.

Een sterk werkgeversmerk ontstaat namelijk niet door beter te vertellen, maar door beter te zijn. Het is geen laag die je over je organisatie heen legt, maar een reflectie van hoe je organisatie functioneert. Van de keuzes die je maakt, de cultuur die je creëert en het gedrag dat je dagelijks laat zien. Dat maakt employer branding tegelijkertijd eenvoudiger en moeilijker.

Eenvoudiger, omdat het geen mysterie is. Het zit al in je organisatie. In gesprekken, in besluiten, in hoe mensen met elkaar omgaan. Je hoeft het niet te verzinnen, je moet het zichtbaar maken.

Maar ook moeilijker, omdat het je dwingt om eerlijk te kijken. Naar wat er goed gaat, maar ook naar wat schuurt. Naar de verschillen tussen intentie en realiteit. Naar de vraag of je organisatie daadwerkelijk aantrekkelijk is en voor wie.

Dit boek is geen handleiding voor het bouwen van een campagne. Het is geen verzameling van creatieve ideeën of communicatietips. Het is een uitnodiging om employer branding te benaderen als wat het werkelijk is: een strategisch vraagstuk dat raakt aan de kern van je organisatie.

Dat betekent dat we in dit boek niet beginnen bij de buitenkant, maar bij de binnenkant. We onderzoeken waarom zoveel employer branding-initiatieven vastlopen, ondanks goede intenties en forse investeringen. We kijken naar de rol van identiteit, cultuur en leiderschap. Naar de Employee Value Proposition als strategisch kompas, niet als marketinginstrument. Naar de employee journey als systeem dat bepalend is voor hoe mensen je organisatie ervaren.

Pas daarna kijken we naar communicatie, campagnes en activatie. Dus niet als startpunt, maar als versterker van wat er al is.

Dit boek is geschreven voor iedereen die verantwoordelijkheid draagt voor het aantrekken, behouden en ontwikkelen van mensen. Voor HR-professionals die verder willen kijken dan recruitment. Voor marketeers die begrijpen dat een merk pas sterk is als het klopt. Voor leiders die beseffen dat hun gedrag bepalend is voor hoe de organisatie wordt ervaren.

Echter is dit boek bovenal geschreven voor organisaties die bereid zijn om eerlijk te kijken. Daar employer branding alleen werkt wanneer het gebaseerd is op waarheid. Niet op ambitie, niet op wensdenken, maar op wat er daadwerkelijk gebeurt binnen de organisatie. Dat vraagt om moed. Om het loslaten van mooie verhalen die niet kloppen. Om het maken van keuzes die niet voor iedereen aantrekkelijk zijn. De beloning daarvoor is groot.

Een organisatie die helder is in wie ze is en wat ze biedt, trekt niet iedereen aan, maar wel de juiste mensen. Mensen die passen, die blijven en die bijdragen. Een organisatie waarin het verhaal en de werkelijkheid met elkaar in lijn zijn, bouwt vertrouwen op. Intern en extern. Dat vertrouwen is de basis van duurzame aantrekkingskracht.

Employer branding is dus geen truc. Het is geen campagne. Het is geen project met een einddatum. Het is een manier van kijken naar je organisatie.

Een manier die confronterend kan zijn, maar ook richting geeft. Die blootlegt waar het schuurt, maar ook waar de kracht zit. Die niet alleen helpt om mensen aan te trekken, maar vooral om een organisatie te bouwen waar mensen willen zijn.

Als je dit boek leest met de verwachting dat het je leert hoe je je organisatie mooier kunt maken dan ze is, zul je teleurgesteld raken. Als je het leest met de bereidheid om je organisatie beter te maken dan ze nu is, dan kan dit boek een beginpunt zijn. Niet van een campagne, maar van een fundamentele verandering.

Welkom.

- I.R. (Iwan) Visje -

***Employer branding is bedoeld als strategische hefboom voor organisatieontwikkeling.***

## Inleiding

De arbeidsmarkt is fundamenteel veranderd. Organisaties die jarenlang konden vertrouwen op een stabiele instroom van kandidaten, merken dat vacatures langer openstaan, reacties uitblijven en de uitstroom toeneemt. De reflex is vaak logisch: meer investeren in employer branding. Een scherpere positionering, sterkere campagnes, meer zichtbaarheid. Hoewel die aanpak begrijpelijk is, raakt ze zelden de kern.

Wat er is veranderd, is namelijk niet alleen de mate van schaarste. De arbeidsmarkt is vooral transparanter geworden. Kandidaten vormen zich al lang voor hun sollicitatie een beeld van organisaties. Ze lezen reviews, volgen bedrijven online, spreken met medewerkers en toetsen zorgvuldig of het verhaal dat wordt verteld overeenkomt met de werkelijkheid. In die context volstaat een aantrekkelijk verhaal niet meer. De praktijk wordt zichtbaar, of organisaties dat nu willen of niet.

Daarmee is employer branding volwassen geworden. Wat ooit vooral werd gezien als een communicatie-instrument om aantrekkelijker te lijken, is uitgegroeid tot een strategisch organisatievraagstuk. Niet langer draait het om de vraag hoe je jezelf positioneert als aantrekkelijke werkgever, maar of je dat in de dagelijkse realiteit ook daadwerkelijk bent. Echter gaat het daar vaak mis.

Veel organisaties investeren serieus in hun werkgeversmerk. Ze ontwikkelen een Employee Value Proposition (EVP), bouwen een werken-bij-site en lanceren campagnes die zorgvuldig zijn opgebouwd. Aan de buitenkant klopt het verhaal. Echter zodra iemand binnenkomt, begint de echte toets. Employer branding leeft namelijk niet in campagnes of slogans, maar in de dagelijkse praktijk: in leiderschap, in besluitvorming, in cultuur, in hoe mensen worden behandeld, gehoord en ontwikkeld. Daar ontstaat vaak de kloof tussen belofte en beleving. Die kloof blijft niet lang verborgen. Sterker nog: die kloof is het werkgeversmerk. Dit boek vertrekt vanuit die realiteit. Niet vanuit het idee dat employer branding een marketingvraagstuk is, maar vanuit de overtuiging dat het een spiegel is van hoe een organisatie werkelijk functioneert. Employer branding is geen oplossing die je inzet wanneer de arbeidsmarkt daarom vraagt. Het is de uitkomst van keuzes die dagelijks worden gemaakt. Het is geen project, maar een continu proces van afstemming tussen intentie en praktijk.

De hoofdstukken die volgen laten zien hoe die afstemming tot stand komt. We onderzoeken wat employer branding werkelijk is, hoe positionering ontstaat, hoe beleving wordt gevormd en hoe organisaties hun werkgeversmerk kunnen verankeren in gedrag, processen en leiderschap. We kijken naar de invloed van technologie, veranderende verwachtingen en de groeiende noodzaak van authenticiteit in een wereld waarin binnen en buiten steeds meer samenvallen.

Dit boek biedt geen blauwdruk en geen universeel stappenplan. Wat het wel biedt, is een andere manier van kijken. Een manier die uitnodigt tot reflectie, scherpe keuzes en soms ongemakkelijke vragen.

Uiteindelijk is employer branding geen verhaal dat je vertelt. Het is een realiteit die je creëert.

De centrale vraag van dit boek is daarom even eenvoudig als fundamenteel: Komt wat je belooft overeen met wat mensen ervaren?

Als het antwoord daarop ja is, ontstaat vertrouwen, herkenning en aantrekkingskracht.

Als het antwoord nee is, weet je precies waar het werk begint.

***Uiteindelijk is employer branding geen verhaal dat je vertelt. Het is een realiteit die je creëert.***