



Essay

Ontwikkel een waardepropositie voor werving energie-experts

Inleiding

De Nederlandse maatschappij heeft een grote uitdaging om te zorgen voor een grootschalige energietransitie. Dit vergt op veel gebieden veel inzet bij zeer veel verschillende partijen, zoals bedrijven, de landelijke overheid, provincies, gemeenten, en Nederlandse huishoudens. Het vergt ook veel nieuwe arbeidskrachten, die in de energietransitie ingezet moeten worden. Ook Nederlandse gemeenten hebben nieuwe kennis en medewerkers nodig om deze energietransitie lokaal vorm te geven. Gemeenten krijgen nu financiële middelen om op zoek te gaan naar nieuw personeel met relevante kennis over de energietransitie. De vraag is hoe dit gaat lukken in een momenteel zeer krappe arbeidsmarkt. Bovendien behoren gemeenten vaak niet bij de populairste werkgevers van Nederland. Gemeenten hebben dus een extra uitdaging. Het is echter van groot belang om op korte termijn nieuw personeel te vinden om de ambitieuze energietransitie doelen voor 2030 en 2050 te halen. Hiervoor is volgens het [Planbureau Leefomgeving](#) juist een snellere uitvoering en dus meer personeel nodig. Een goed uitgedachte marketing- en communicatiestrategie is hiervoor essentieel.

Het belang van een goede waardepropositie

Marketing wordt soms nog wel eens alleen geassocieerd met reclame. Dit is echter een misvatting! Reclame is een instrument om potentiële klanten te werven, dat gebaseerd moet zijn op een goede marketingstrategie¹. Een

¹ Kotler, Ph., Keller, K.L. en Chernev, A. (2022), *Marketing Management*, Pearson, Harlow, England

goede marketingstrategie begint met goed nadenken over de doelgroep en de wensen van de doelgroep. Als werkgever zou je moeten nadenken waarom zouden toekomstige werknemers bij mij willen gaan werken? Wat zoeken werknemers in een baan? En specifiek wat zoeken (toekomstige) experts op het gebied van energietransitie in een baan? Voor deze groep zijn er waarschijnlijk legio mogelijkheden om, net als bij de gemeente, bij andere werkgevers ook een mooie uitdagende baan te vinden op het gebied van energietransitie, die waarschijnlijk ook nog eens goed betaalt. Er zijn bijvoorbeeld grote adviesbureaus, waar uiteenlopende projecten op het vlak van energietransitie voor verschillende opdrachtgevers, waaronder ook gemeenten, worden uitgevoerd. Waarom zouden deze werknemers dan toch voor de gemeente willen kiezen?

Het is dan belangrijk om na te denken over de waardepropositie, die je als gemeente wilt bieden aan potentiële werknemers. In de waardepropositie beschrijf je wat jou als werkgever uniek maakt en welke bijzondere kanten aan een baan zitten, die je als gemeente aantrekkelijk maakt. Energietransitie biedt daar bovenop een mooie kans om je als gemeente anders te profileren.

Bij de waardepropositie zou je vanuit een arbeidsperspectief wellicht gelijk denken aan het aanbod van de baan. Het zou dan gaan om bijvoorbeeld het aantal uren per week, het aantal vakantiedagen, de hoogte van het salaris en de mogelijkheden om bijvoorbeeld hybride te werken. De waardepropositie moet niet gaan om de arbeidsvoorwaarden, maar richt zich juist meer op waar je als werkgever als merk voor wilt staan. Arbeidsvoorwaarden worden² pas relevant in latere fasen van het oriëntatie- en besluitvormingsproces van mogelijke medewerkers. Je zou het kunnen vergelijken met de aankoop van een elektrische auto. Dit is een lang aankoopproces, waarbij klanten door meerdere fasen gaan. Vaak gaat dit van oriëntatie en zoeken, naar overweging en uiteindelijk de aankoop. Klanten zullen eerst algemeen kijken welke merken hen aanspreken en vervolgens uit deze groep van merken kijken welke elektrische auto hun het meest aanspreekt. Hierbij zal men letten op zaken als prijs, grootte van de auto, het bereik van de auto e.d. Dit worden ook wel productattributen genoemd. Arbeidsvoorwaarden zou je in die zin ook kunnen zien als productattributen.

Purpose Branding biedt unieke kans

Een recente ontwikkeling bij merken is de grote aandacht voor “*purpose branding*”. Het gaat tegenwoordig niet alleen meer over de kracht van een merk, maar ook wat je als merk wilt bijdragen aan de samenleving en aan de beleving van klanten. Merken die dit goed vorm geven zijn tegenwoordig vaak succesvol en vinden mogelijk ook sneller nieuwe werknemers. Een goed voorbeeld hiervan is Tony Chocolonely³. Dit merk heeft in korte tijd een grote positie opgebouwd. Er wordt een unieke combinatie gecreëerd van maatschappelijk verantwoord ondernemen met cacao productie door lokale boeren in Afrika, die doorvertaald wordt in de propositie van het merk (bijv. de vorm van chocoladerepen, de verpakking) en met verschillende innovatieve smaak variaties. De *purpose branding* vertaalt zich ook naar de organisatie en hoe men intern zaken organiseert. Een ander voorbeeld in de levensmiddelenmarkt is Ben & Jerry's. Ook dit merk is sterk gegroeid door een grote focus op duurzaamheid in combinatie met een innovatief product. In zekere zin, zou je Tesla ook in dit rijtje van merken kunnen zetten. Een probleem daarbij is wel, dat de CEO van Tesla (Elon Musk), niet echt consistent werkt aan *purpose branding* en hij vooral als een stoorzender gezien kan worden. De interne organisatie acteert niet in lijn met de duurzame waarde van het merk.

Met *purpose branding* kun je als gemeente inspelen op hogere waarden van de werknemer, die verder gaan dan alleen maar de beste baan. Je zou kunnen zeggen, dat een traditioneel ijs merk, zoals OLA, heel vaak gecommuniceerd heeft met het lekkerste ijs (bijv. de Magnum). Ben & Jerry's voegt daar iets aan toe: ijs gemaakt van lokale producten met daarbij innovatie.

De energietransitie biedt gemeenten een grote kans om zich anders in de arbeidsmarkt neer te zetten. Het kan kansen bieden om het imago van de gemeenteambtenaar en het werken voor een gemeente in een nieuw daglicht te plaatsen en juist aantrekkelijk te maken om voor te gaan werken. Veel mensen willen tegenwoordig juist graag maatschappelijke waarde toevoegen in hun werk en op het gebied van duurzaamheid aan de slag. De gemeente krijgt binnen de energietransitie een hele belangrijke rol en dat is bij de meeste Nederlanders wellicht

² Ambler, T., Barrow, S. (1996), The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4, 185–206.

³ Van Doorn, J., Risselada, H., & Verhoef, P. C. (2021). Does sustainability sell? The impact of sustainability claims on the success of national brands' new product introductions. *Journal of Business Research*, 137, 182-193.

nog niet eens bekend. Door die belangrijke rol van de gemeente kun je direct invloed uitoefenen op de energietransitie en impact creëren voor de maatschappij. De unieke waardepropositie die gemeenten kunnen claimen is, dat je bijdraagt aan de lokale verandering van de samenleving. Je zou ook kunnen zeggen, dat je bijdraagt aan een beter lokaal leefklimaat. Met de energietransitie draag je specifiek bij aan een CO₂-neutrale gemeente. Deze waardepropositie past bij twee belangrijke trends, die veel jongere maar mogelijk ook oudere werknemers zullen aanspreken: lokaal direct waarde toevoegen (eventueel zelfs via lokaal eigenaarschap), bijdragen aan duurzaamheid en een beter klimaat. Energietransitie is bovendien een nieuw domein, waardoor werknemers nieuwe kennis opdoen en veel uitdaging zullen ervaren in hun werk. Omdat het uitvoerende werk met name bij gemeenten komt te liggen zal de leercurve hier heel hoog zijn en werk je met veel verschillende partijen samen. Wanneer dit ook wordt gecombineerd met een moderne werkomgeving, waarin waarden als open voor iedereen, divers en sociaal veilig centraal staan, heb je als gemeente mogelijk een unieke waardepropositie in handen, die aanspreekt. De vraag is dan wel, of dat genoeg is. Want er is één groot probleem: het huidige imago van de gemeente en gemeenteambtenaar! Bovendien, zagen we uit de voorbeelden van Ben & Jerry's en Tony Chocolonely, dat het niet alleen gaat om de waardepropositie, maar ook om wat je daadwerkelijk voor nieuws biedt. Maar ik zal nu eerst stil staan bij hoe men aankijkt tegen gemeenten als werkgever.

Imagoprobleem

Vaak wordt aangegeven dat de ambtenaar een imagoprobleem heeft. Het beroep van ambtenaar roept [negatieve associaties](#) op bij veel Nederlanders. Denk aan woorden als, inflexibel en saai. Dit geldt mogelijk nog wel meer voor de gemeenteambtenaar dan de rijksambtenaar. Als je mij zou vragen naar het profiel van de gemeenteambtenaar, dan denk ik in ieder geval niet aan zaken als innovatief, boeiend, klantgericht en waardevol. Gemeenteambtenaren houden zich in die beleving vooral bezig met (vervelende, maar vast nuttige) regeltjes toepassen, zoals het bekijken van bouwvergunningen. Ik ben hier als buitenstaander met opzet wat negatief, om duidelijk te maken wat er mogelijk echt leeft. Het is een bekend probleem in de marketing, dat bedrijven vaak positiever over zichzelf en hun product denken dan hun mogelijke klanten. Zo hield ik enige jaren geleden een lezing voor marketers van Porsche, die het toch heel lastig vonden dat ik zo positief was over Tesla en dat als een bedreiging voor de Duitse autoproducent, inclusief Porsche, zag. Natuurlijk gebeurt er bij gemeenten veel meer (achter de schermen), maar de vraag is dus of dit beeld echt leeft bij de bevolking. Gemeenten houden zich juist met hele relevante problematiek bezig en hebben een steeds grotere rol om maatschappelijke problemen, zoals armoede, huisvesting en jeugdzorg, op te lossen. Het is van groot belang dat gemeenten dat ook goed duidelijk maken.

Er ontstaat dus een boeiende tegenstelling tussen de veronderstelde waardepropositie, die gemeenten zouden kunnen gebruiken, om talent te werven op het gebied van energietransitie en de huidige beleving van jongeren over gemeenten. Stel je nu eens voor, dat de gemeente Assen, als willekeurig voorbeeld, met een geweldige regionale wervingscampagne komt met de boven geschetste waardepropositie, hoe geloofwaardig zou deze overkomen gegeven het geschetste imagoprobleem? De vraag stellen is hem al bijna beantwoorden. Je zou het kunnen vergelijken met het aloude automerk Opel, dat opeens komt met een imago campagne voor een geweldige hippe elektrische auto, die zich richt op jongeren met de boodschap dat deze auto beter is voor het klimaat. Er ontstaan allerlei discrepanties. Opel met het imago van een saaie burger auto die vooral vorige generaties aanspreekt, die nu opeens hip en elektrisch is. Hoe kan je dit nu oplossen? Dit is geen onbekend probleem binnen marketing. Grote bedrijven als Unilever, lossen dit op door bijvoorbeeld merken als Ben & Jerry's op te kopen, maar dat is hier wat lastig. Een andere strategie is echter, om een organisatie naast de moederorganisatie op te zetten, waarin ondernemend gewerkt kan worden en waar vaak een nieuw merk wordt neergezet.

Energietransitie Cel

Een nieuw merk opzetten zal voor gemeenten niet gaan. Maar gemeenten kunnen wel nadenken over andere organisatievormen met veel meer flexibiliteit en uitdagende taakstellingen. Geïnspireerd door zonnecellen, zou je als gemeente een Energietransitie cel kunnen ontwikkelen, die relatief onafhankelijk van de gemeente is georganiseerd. Deze cel zou geen plek moeten krijgen in het traditionele gemeentehuis of stadskantoor, maar separaat in een nieuw gebouw gezet kunnen worden. Medewerkers krijgen veel autonomie om de complexe energietransitie problemen op te lossen in team verband, daarbij gebruik makend van een interdisciplinaire benadering, waarbij kennis van techniek, werking van de samenleving, economie en management, bij elkaar komen. Het interessante is, dat dit ook een innovatieve aanpak is zeker binnen de rijksoverheid. Je lost met deze aanpak een aantal

problemen op. Door bijvoorbeeld de Energietransitie cel voorop te stellen, sta je verder weg van het gemeentemerk en het daaraan gekoppelde imago probleem. Bovendien zorgt deze innovatieve aanpak, ook voor een duidelijk concurrentievoordeel in de arbeidsmarkt. Denk hierbij weer aan Ben & Jerry's en Tony Chocolonely. Je combineert een mooie waardepropositie met een innovatieve aanpak!

Werk samen

Gemeenten hebben echter nog een ander probleem. Ze concurreren in enige mate met elkaar om dezelfde arbeidskrachten. Bovendien is het lastig om als individuele gemeente overtuigend te communiceren in een wereld van media, met heel veel andere arbeidsmarktcommunicatie. Dit pleit dus voor samenwerking en minimale afstemming. Tot nu toe heb ik vooral nieuwere voorbeelden besproken, maar wellicht herinnert u zich nog de "Melk de Witte Motor" campagne. Deze campagne wordt wel gezien als één van de succesvolste reclamecampagnes in Nederland. Deze campagne werd bedacht in 1957 om melk van zijn 'kinderachtige' imago te verlossen. Hiermee wilde men juist laten zien dat het drinken van melk 'flink' is. Deze campagne werd bedacht door het Nederlands zuivelbureau, die hierbij optrad namens toen zeer veel melkcoöperaties in Nederland. Er waren in 1957 nog veel kleine melkcoöperaties, die alleen geen vuist konden maken door middel van een landelijke reclamecampagne. Samen optrekken was dus noodzaak. Momenteel is de kans zeer klein dat dat nog gebeurt, omdat er nog maar een beperkt aantal grote zuivelbedrijven zijn, zoals Friesland Campina.

Gezamenlijk optrekken in communicatie kan dus lonend zijn. Dit geldt zeker wanneer er een grote maatschappelijke opgave ligt als de energietransitie. Het is denk ik zeer zinvol om dit goed te overwegen. Er zijn hier verschillende mogelijkheden. Overheid breed (rijksoverheid, provincie, gemeente) zou een wervingscampagne met een duidelijke waardepropositie gestart kunnen worden. Vervolgens kunnen gemeenten hier individueel op verder bouwen⁴. De focus ligt dan meer op de lokale kant van de energietransitie. Ook hier kunnen lokale gemeenten vervolgens in de regio gaan werven, voortbouwend op de algemene campagne. Ik raad gemeenten dringend aan om gezamenlijk op te trekken in VNG verband.

PR & Sociale Media

Helaas is het tegenwoordig veel lastiger geworden om de doelgroep te bereiken met media⁵. In de tijd van Melk de Witte Motor volstond een campagne op televisie, radio en dagbladen. Tegenwoordig is er heel veel communicatie in zeer veel verschillende digitale en fysieke media, waardoor het lastig is zichtbaar te zijn. Bij arbeidsmarktcommunicatie was het vroeger voldoende om voor functies voor hoogopgeleiden in de Intermediair te staan of het vakblad van de professional. Tegenwoordig is dat niet meer voldoende. Vanuit het gekozen perspectief van de waardepropositie is het van belang in eerste instantie een algemene campagne te doen, die meer focust op de inhoud en de energietransitie uitdaging. Hiervoor zal een uitgekende geïntegreerde communicatie moeten worden ingezet, met vooral focus op Public Relations campagne (PR; free publicity) en rijke content via sociale mediakanalen, zoals LinkedIn. Gezien het belang van energietransitie voor onze samenleving moet het redelijk eenvoudig zijn om veel PR te krijgen in zeer veel verschillende media. VNG zou in samenwerking met verschillende gezichtsbepalende personen van gemeenten (denk bijv. aan bekende burgemeesters) hier het voortouw in kunnen nemen. Wanneer het daadwerkelijk om het werven van personeel gaat, kunnen individuele gemeenten, aansluitend bij eerdere brede campagnes, hun vacatures adverteren via reguliere kanalen. Hierbij zijn sociale media, zoals LinkedIn en Instagram, zeer belangrijk. Ook kan men hierbij huidige ambtenaren inzetten, die op deze sociale media positieve berichten schrijven over hun bijdrage aan de energietransitie.

Conclusie

Er ligt een grote opgave bij Nederlandse gemeenten om de energietransitie vorm te geven. In dit essay heb ik een pleidooi gehouden voor meer waarde gedreven arbeidsmarkt communicatie. Het bijdragen aan het oplossen van lokale problemen met lokaal eigenaarschap en een duurzame samenleving is zo'n waardepropositie. Daarbij is het van belang dat gemeenten ook innovatief durven te zijn in het positioneren van deze functies binnen gemeenten.

4 Deze campagne kan mogelijk ook op het niveau van de branchevereniging VNG worden georganiseerd. Mogelijk kan het ook worden gecombineerd met een wervingscampagne voor de energietransitie in het algemeen.

5 Leeftang, P. S. H., Verhoef, P. C., Dahlström, P., & Freundt, T. (2014). Challenges and solutions for marketing in a digital era. *European Management Journal*, 32(1), 1-12.

Hierbij heb ik specifiek gepleit voor de Energietransitie cel. Vervolgens adviseer ik gemeenten om samen op te trekken in de communicatie. Een uitgekiende integrale marketingcommunicatie strategie is daarbij van groot belang, waarbij ingezet wordt op PR en sociale mediakanalen.

Prof.dr. Peter C. Verhoef

Hoogleraar Marketing, Faculteit Economie en Bedrijfskunde, Rijksuniversiteit Groningen