

## Werken aan Merken

### ***16 jaar onderzoek naar de kwaliteit van de employer brands van de grootste Belgische bedrijven/organisaties***

#### Er zijn wereldwijd meerdere employer brand onderzoeken. Waarin onderscheidt dit van Randstad zich?

Het Randstadonderzoek is zonder twijfel het meest transparante en meest representatieve. Het onderzoek is gebaseerd op heel transparante criteria.. Er wordt gevraagd of men voor bedrijf x of bedrijf Y wil werken. Het bedrijf met de hoogste relatieve score wint. Die scores zijn ook volledig openbaar. Dergelijke transparantie vind je niet bij de andere onderzoeken. Soms gebeurt het op basis van meerdere criteria. Bij Great Place To Work is er b.v. ook een jury die punten geeft. Die punten worden niet openbaar gemaakt. Alleen de totale rangschikking is bekend.

Het onderzoek is ook representatief. Alle bedrijven die aan de voorwaarden voldoen (in België b.v. alle bedrijven met meer dan 1 000 werknemers) worden meegenomen. Bedrijven kiezen niet zelf of ze al of niet deelnemen. Er is geen zelfselectie.

Het onderzoek is ook representatief aan de kant van de werkzoekenden/werknemers. Iedereen tussen 18 en 65 kan in principe als respondent weerhouden worden. Andere onderzoeken beperken zich b.v. tot de prinsen en prinsessen van de arbeidsmarkt b.v. de laatstejaars Masters b.v. .

Het onderzoek heeft intussen ook een lange geschiedenis en is qua methodologie weinig of niet gewijzigd. We kunnen voor bepaalde bedrijven redelijk ver in de tijd teruggaan en echt lange ontwikkelingen weergeven. Zeker in België hebben we daarmee unieke positie.

#### Het onderzoek bestudeert alleen het werkgeversimago van bedrijven. Sommigen zijn daar kritisch over. Wat weet de buitenwereld nu hoe het er bij ons aan toegaat zeggen ze?

Het is inderdaad een perceptie-onderzoek. We bestuderen het imago, niet de identiteit van een bedrijf. Het imago schetst het beeld dat de buitenwereld heeft van je bedrijf als werkgever Je identiteit is hoe je jezelf als werkgever ziet. Het is per definitie aan het bedrijf zelf om uit te maken wat hun identiteit is en zo ja of dit de gewenste identiteit is. In die zin is [het employer brand](#) plaatje van een bedrijf dat wij presenteren niet volledig. Dat maken wij ook telkens duidelijk als we de studie presenteren bij bedrijven. Maar er bestaan toch heel wat misverstanden rond percepties. Ook de visies van de eigen werknemers op het eigen bedrijf zijn uiteindelijk percepties. Werknemers hebben de neiging om na verloop van tijd veel zaken in het bedrijf (zeker als het om 'goede' zaken gaat) als vanzelfsprekend aan te nemen en niet meer te vergelijken met andere bedrijven. Een buitenstaander zal per definitie altijd vergelijken, misschien op basis van minder goede informatie. Maar ook met dat laatste moet men opletten. De buitenwereld weet meer van je bedrijf dan je denkt. Werknemers communiceren over hun bedrijf. Het gaat om grote bedrijven. En zeker grote bedrijven komen ook in de pers. En dan hebben we nog de social media die nu nog veel meer informatie over je bedrijf verspreiden.

Los van de discussie over het belang van perceptie/imago is het belangrijk dat de betrokken bedrijven deze info leggen naast deze van hun eigen identiteit. Ze moeten weten in welke mate hun imago voor de

buitenwereld aansluit bij de eigen beleefde identiteit. Voor die zaken waar er een groot verschil tussen wat eigen werknemers vinden en wat buitenwereld vindt is het duidelijk dat er een probleem is met externe communicatie. Eens je dat weet kun je een gericht communicatieplan opstellen.

## Wat was het eigenlijke doel van de studie?

De studie heeft meerdere doelen. Een heel belangrijk doel was het stimuleren van het employer brand denken van bedrijven. We denken dat betere employer brands ook beter zijn voor het functioneren van de arbeidsmarkt. In die zin hebben ze een gelijkaardige functie als intermediairen op de arbeidsmarkt. Brands helpen sowieso om de ingewikkelde werkelijkheid beter te begrijpen. Er is geen enkele reden waarom dat op de arbeidsmarkt niet zo zou zijn. Goede kwaliteitsvolle brands zijn een hulp voor werkzoekenden om hun keuze te maken bij welke werkgever ze willen werken, zorgen voor betere retentie en voor meer engagement van de 'zittende werknemers'. Door een Award te geven aan de 'aantrekkelijkste' bedrijven stimuleer je dit denken. Even belangrijk echter zijn de vele presentaties die we als Randstad de afgelopen 16 jaar hebben gedaan bij individuele bedrijven.

Een tweede doel was meer wetenschappelijk. Hoe werkt dat nu precies zo'n employer brand? Daar heeft de studie zeker ook een interessante bijdrage geleverd. Je moet weten dat er heel wat nonsens wordt beweerd over employer brands. De interesse van de academische wereld voor de studie is sterk toegenomen de afgelopen jaren. De studie leert ons ook iets over de arbeidsmarkt. Veel dichterbij de reële arbeidsmarkt kun je met onderzoek niet komen.

## Kun je daar een voorbeeld van geven?

Werknemers uit de publieke en social profit sector beoordelen bedrijven uit de privésector veel negatiever dan de werknemers uit de privésector zelf. Dat geldt b.v. ook voor mensen uit het onderwijs. Je kunt je daar wel vragen over stellen want het is dit onderwijs die onze jongeren moet voorbereiden op de arbeidsmarkt en een meerderheid van de jongeren stroomt wel degelijk door naar de privésector. De meer negatieve beoordeling van de privésector door werknemers in de publieke sector of social profit doet ook vermoeden dat de mobiliteit vanuit die sectoren naar de privésector toe niet hoog zal liggen. Dat blijkt ook in realiteit in België maar we vermoeden ook in heel wat andere landen.

## De bedoeling van de studie was ook om te leren. Wat zijn de belangrijkste zaken die je hebt geleerd?

Het allerbelangrijkste voor mij is het besef dat een employer brand zeer complex is. Van bij de lancering van het concept begin 2000 was duidelijk dat het om een thematiek ging waarbij meerdere departementen in een bedrijf betrokken waren : marketing, communicatie, HR, algemeen management. Iedereen weet hoe moeilijk departementsoverschrijdend werken is. Maar we weten nu ook dat het employer brand proces inhoudelijk ingewikkeld is. Ik geef enkele voorbeelden.

In onze aanpak bestaat de employer brand uit verschillende bouwstenen : loonpakket, werkzekerheid, werkklimaat, balans werk-privé enz. We hebben ontdekt dat deze bouwstenen anders 'wegen' als het om recrutering dan als het om retentie gaat. Balans werk-privé b.v. werkt sterker bij retentie dan bij recrutering. Het loon blijkt dan weer wat minder door te wegen bij retentie.

En dan is er natuurlijk het verschil tussen de identiteit en het imago waarover we het hierboven hebben gehad. Zelf onderzoeken we de identiteit van bedrijven niet maar uit ander onderzoek blijkt dat bedrijven met een sterke identiteit niet altijd de bedrijven zijn die het meest aantrekkelijk zijn en omgekeerd. Hoe dat komt is een interessant gegeven. Mijn persoonlijke hypothese is dat identiteit en imago na verloop van tijd naar elkaar moeten convergeren. In het boek geven we daar een mooi voorbeeld van met Torfs. Dat Torfs een uitstekende identiteit heeft wisten we al via de veelvuldige bekroning in Great Place to Work. Via onze eigen studie hebben we vastgesteld dat Torfs zijn imago de voorbije jaren systematisch heeft verbeterd. Imago en identiteit zitten nu veel dichter bij elkaar dan enkele jaren geleden.

Enkele jaren geleden was er kritiek uit de academische wereld op het onderzoek omdat de bouwstenen die werden meegenomen alleen instrumenteel waren (loon, werkzekerheid, opleidingen, balans werk-privé). Uit academisch onderzoek bleek dat ook symbolische bouwstenen (innovatie, prestige, oprechtheid...) belangrijk waren voor de employer brand.

Die kritiek hebben we meegenomen in de studie. Daaruit bleek dat symbolische bouwstenen inderdaad een extra verklaring bieden voor de employer brand en dus een aanvulling zijn in het analysekader. Uit hetzelfde onderzoek bleek echter ook duidelijk dat de instrumentele bouwstenen wel degelijk de belangrijkste invloed uitoefenen. Al bij al is de toegevoegde waarde van de symbolische bouwstenen redelijk beperkt. Er valt omgekeerd heel wat aan te merken op het meer academisch gericht onderzoek. Tijdens de research voor het boek heb ik gemerkt dat academici hun onderzoek naar employer brands meestal doen bij laatstejaarsstudenten : bij respondenten dus die de arbeidsmarkt nog niet hebben betreden. Qua representativiteit kun je daar vragen bij stellen.

## Wat zijn de sterke punten inzake employer branding van onze grote bedrijven?

Als het over de profitsector gaat is dat zonder enige twijfel de kwaliteit van het management en de financiële gezondheid van het bedrijf. De zwakke bouwstenen zijn dan weer de impact op milieu en maatschappij, de werksfeer en de balans werk-privé. Het opmerkelijke is dat we deze rangschikking wereldwijd terugvinden. Grote bedrijven uit de privésector lijken wereldwijd dus heel goed op elkaar. Ze hebben een gemeenschappelijk employer brand DNA. Alleen Japan laat een afwijkend beeld zien. Daar is werkzekerheid nog steeds het belangrijkste pluspunt van de grote conglomeraten. Kijken we naar de publieke sector dan is de rangschikking duidelijk anders. De kwaliteit van het management is daar één van de zwakste bouwstenen. Veruit de sterkste bouwsteen daar is de werkzekerheid. Daar we de publieke sector niet wereldwijd bestuderen kunnen we echter nog niet met zekerheid stellen of dit een internationaal patroon is. Maar ik vermoed van wel. Ook interessant, en voor de publieke sector enigszins ontvullend, is dat zorg voor milieu en samenleving er ook, net zoals bij de privésector slecht scoort, net zoals werksfeer. De publieke en private sector lijken dus soms ook nog verdacht goed op elkaar. Wat de zorg voor milieu en samenleving deze betreft is het de social profit sector (ziekenhuizen, onderwijs...) die het best scoort. Deze sector scoort dan weer zwak als het gaat over het loonpakket. Globaal kunnen we stellen dat de publieke sector en de social profit sector een vrij verschillend employer brand profiel hebben. En hun profiel wijkt redelijk sterk af van dit van de privébedrijven. Een laatste interessante vaststelling : publieke sector en grote privébedrijven ontlopen elkaar niet wat de lonen betreft. Het groot publiek percipieert de overheid dus niet als een slechtere betaler dan de privé. Als je dan in rekening brengt dat de publieke sector in tegenstelling tot de privésector

werkzekerheid kan garanderen dan moet je niet verbaasd zijn dat de publieke sector qua algemene aantrekkelijkheid beter scoort dan de privésector. Je kunt je afvragen of dit goed is voor onze arbeidsmarkt.

## En hoe doen de grote bedrijven het ten opzichte van de kleine bedrijven?

Daar kunnen we alleen maar in heel algemene termen op antwoorden gezien we geen reële kleine bedrijven bestuderen. En de gegevens zijn niet éénduidig. Kijken we naar de bouwstenen dan zijn de grote bedrijven duidelijk de winnaars. Ze scoren beter op bijna alle bouwstenen (lonen, werkzekerheid enz.). Alleen inzake [werksfeer](#) doen ze het duidelijk minder goed. Inzake balans werk-privé en zorg voor milieu en maatschappij is de evaluatie onbeslist. Maar als het over de globale aantrekkelijkheid gaat blijken de kleine dan toch weer iets beter te scoren.

## Tot nu hadden we het over algemene resultaten. Zien we geen verschillen tussen subgroepen (man-vrouw, leeftijd, opleiding)

Verrassend weinig. Er zijn uiteraard wel wat verschillen vast te stellen maar de overeenkomsten zijn vele keren belangrijker. Kijken we naar het belang van de bouwstenen om voor een werkgever te kiezen dan zijn de verschillen tussen de diverse subgroepen heel klein, soms zelfs onbestaande. Ook voor jongeren is werkzekerheid, in tegenstelling tot wat bepaalde goeroes constant beweren, één van de belangrijkste redenen om voor een werkgever te kiezen. Dat belang groeit wel lichtjes naarmate men ouder wordt. Ook inzake de balans werk-privé merken we niet dat jongeren daar meer belang aan hechten dan de oudere generaties. Het zijn altijd de middenste groepen (tussen 30 en 40 jaar) die er het meest belang aan hechten. Dat verandert ook niet in de tijd. Op basis van de klassieke subgroepen is het m.i. dus niet interessant om een gedifferentieerd employer brand beleid te voeren. Ook interessant, deze globale ranking vinden we wereldwijd terug. We kunnen naast een globaal bedrijf ook spreken van een [global worker](#). Wel vinden we binnen elk land verschillen terug tussen werknemers/werkzoekenden. Er is een eerder kleine groep die sterk inzet op de loopbaan. Een redelijke groep is vrij traditioneel. Loon en werkzekerheid is het belangrijkste. Voor nog een andere groep is de ligging van het bedrijf en de balans werk-privé doorslaggevend. De verschillen op basis van individuele voorkeuren zijn er dus wel.

## Een andere belangrijke vaststelling is dat lokale bedrijven een streepje voor hebben?

Inderdaad dat is één van de meest in het oog springende resultaten. In bijna alle deelnemende landen is het een bedrijf uit het land zelf dat wint. Mensen blijken bedrijven van bij hen altijd beter te beoordelen. Ze hebben er iets meer vertrouwen in omdat ze het ook beter kennen. Dit is zeker een factor die internationale bedrijven voor ogen moeten houden als ze een internationale employer brand strategie moeten ontwikkelen. Met de groeiende onzekerheid op wereldvlak voorspellen we dat die factor nog aan belang gaat winnen.

## De studie heeft een geschiedenis van 16 jaar. Zijn er bedrijven die hun employer brand sterk verbeterd hebben over een langere periode?

Er zijn door de jaren heen verschillende bedrijven geweest in België die een mooi parcours hebben afgelegd waarbij de employer brand sterk gestegen is. Ik denk aan Colruyt (retail) [Brussels Airlines](#) (luchtvaart), autobouwer Audi Brussels maar ook b.v. Bpost (de Belgische Post). Meestal gaat het om bedrijven die

zichzelf getransformeerd hebben. Bpost is b.v. gedeeltelijk geprivatiseerd. De betere employer brand is bijna altijd een onderdeel van een breder verhaal waarbij het bedrijf zichzelf opnieuw uitvindt. En het is ook altijd een verhaal van lange duur. Al de vernoemde bedrijven maakten stelselmatig vooruitgang elk jaar opnieuw. Na 10 jaar geeft dat natuurlijk een mooi resultaat. Maar we moeten ook vaststellen dat veel bedrijven er niet echt in slagen om hun brand op te waarderen. Echt verwonderlijk is dat niet. In het begin van het interview heb ik aangegeven dat het om een ingewikkelde problematiek gaat. Anderzijds zijn er natuurlijk ook bedrijven die een zeer goede employer brand hebben. Voor die bedrijven is het natuurlijk moeilijk om deze ook te verbeteren. Maar de grootste groep bedrijven blijft redelijk stabiel. Het is een les in nederigheid. Bij het ontwikkelen van employer brand beleid is het best realistische doelstellingen te hebben en zeker ook geduld. Met kwartaalrapporteringen komt men er niet.

## Jullie hebben ook de zogenaamde disruptieve employer brands (Uber, Apple, Google...) onderzocht? Wat heeft dat opgeleverd?

Verschillende zaken. Vooreerst, het disruptief zijn is geen garantie voor een sterke employer brand. Uber scoorde b.v. in België slecht. Wellicht heeft dat te maken met de strategie van het bedrijf om geen werkgever te willen zijn. De chauffeurs die voor Uber rijden worden beschouwd als zelfstandigen. Het zijn enkel de topbedrijven die uitstekende scores laten optekenen : Google, Apple, Facebook maar ook b.v. Tesla. Die bedrijven halen aantrekkelijkheidsscores boven deze van de meer traditionele privébedrijven. Maar de nummer 5 in onze rangschikking van [disruptieve merken](#): Amazon zou niet de top 20 halen.

## Is Google dan de meest aantrekkelijke werkgever in België?

Neen, de meest aantrekkelijke werkgevers in België zijn de internationale organisaties die er gevestigd zijn. De Europese Commissie, Europees Parlement en de NATO. Zij rekruteren natuurlijk op wereldvlak. Tegen deze voorwaarden kunnen de meeste lokale bedrijven niet op. En ook Google en Facebook niet. Ook in deze vermoeden we dat dit wereldwijd op gaat.

## Hoe zie je de toekomst van employer brands?

Het belang van employer brands zal alleen maar toenemen. Bedrijven zullen er ook steeds meer in investeren. De kwaliteit van employer brands zal toenemen want de kennis erover neemt sterk toe. Binnen 10 jaar zullen grote bedrijven de evolutie van hun brand voortdurend kunnen volgen via diverse social media. Het zal daarbij ook meer en meer gaan over feitelijk gedrag dan over opinies. Hoeveel mensen reageren op vacatures, hoe lang blijven mensen in een bedrijf, welke score geven ze aan hun werkgever. Die info zal steeds meer beschikbaar zijn. Bedrijven zullen dus steeds beter in staat zijn om erop te reageren. Toch vermoed ik dat de scores van employer brands zullen dalen in de toekomst. Werknemers/werkzoekenden verwachten steeds meer van bedrijven. Ze leggen hun lat steeds hoger. Ze worden kritischer. De brands zullen dus beter zijn maar de uiteindelijke scores zullen lager liggen.

### [6 concrete tips voor employer branding](#)

Jan Denys (2017) [Werken aan Merken](#), waarom iedereen wil werken voor Google, Tesla, Facebook en de Europese Commissie, 191 p. Lannoo Campus/Randstad