



# Van Breda Deep Dive

War for talent



# Van Breda Deep Dive

Van Breda Deep Dive® is een marktonderzoek bij ondernemers en vrije beroepen rond diverse thema's. De onderzoeken zijn steeds in opdracht van Bank Van Breda. We ondervragen klanten om zo een helder beeld te krijgen op hoe het thema leeft bij onze doelgroep. De onderzoeken zijn zowel kwalitatief als kwantitatief.

We onderzochten het thema 'War for talent' bij ondernemers en vrije beroepen. De opmerkelijkste resultaten vindt u terug in deze whitepaper.

- Hoe zwaar weegt de strijd om talent bij ondernemers en vrije beroepen?
- Wat zijn de grootste uitdagingen op vlak van rekrutering en retentie?
- Wat met de huidige jonge generatie werknemers?





Als KMO heeft u meer troeven dan u denkt. Gooi uw sterktes in de strijd.

Zet in op wat u wél te bieden heeft.

De strijd om talent woedt heviger dan ooit. Het vinden van de juiste mensen is als ondernemer niet meer vanzelfsprekend. Meer nog, we spreken voortaan beter van 'war for people' in plaats van 'war for talent'. Voldoende werknemers vinden, daar gaat het om. Talenten blijken hoe langer hoe meer witte raven op de arbeidsmarkt.

Dat blijkt ook uit onze recente bevraging waarin we ondernemers aan de tand voelen over hun grootste uitdagingen in deze strijd. Schaarste in het aanbod, een moordende concurrentie en een veranderend werknemersveld zijn de drie grootste pijnpunten.

Het moeilijk vinden van voldoende werknemers die de juiste competenties en voldoende ervaring hebben én het feit dat iedereen, kleine en grote ondernemingen, op zoek is naar dezelfde mensen, daar heeft u als KMO-ondernemer weinig tot geen vat op. U aanpassen aan dat veranderende werknemersveld daarentegen, dat kunt u wel.

Meer nog, als KMO-ondernemer heeft u net de troeven in huis om tegemoet te komen aan de arbeidswensen en verwachtingen van de nieuwe generatie werknemers die staat te trappelen om de arbeidsmarkt te betreden. Zij bepalen grotendeels de spelregels. Maar u kunt wél de eerste zet doen. Het antwoord op deze war for talent zit meer dan ooit in uw bedrijfsverhaal. Een verhaal waarin u de spelregels bewaakt maar vooral uw medewerkers aan zet zijn. Gooi uw specifieke KMO-sterktes in de strijd en zet volop in op wat u wél te bieden heeft.

Hoe? U vindt ongetwijfeld inspiratie in deze whitepaper. Experten ter zake en KMO-ondernemers geven hun visie, tips en tricks.

**We wensen u alvast veel leesplezier. Laat u inspireren!**

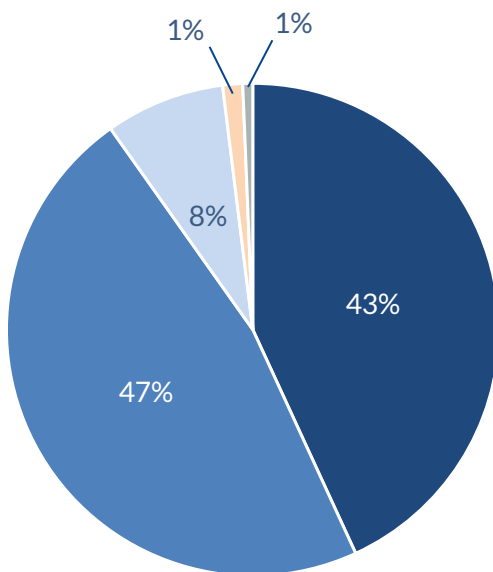


90% van onze ondernemers heeft het gevoel dat de jongere generatie andere dingen zoekt en verwacht op de arbeidsmarkt.



Catherine De Clercq,  
arbeids- en  
organisatiepsychologe

Elke Carlier, Executive  
Searchbij A-MAZE en  
voormaligkantoordirecteur  
KMObij SD WORX



- Helemaal akkoord
- Akkoord
- Neutraal
- Niet akkoord
- Helemaal niet akkoord

**Elke Carlier:** 'GEN Z is de spreekbuis van wat momenteel heel erg leeft binnen onze maatschappij. Ze laten duidelijk zien en voelen wat ze zoeken en niet zoeken in een potentiële werkgever en staan op dat vlak sterker op hun strepen.'

**Catherine De Clercq:** 'Maar we hebben met z'n allen woelige jaren achter de rug: 9/11/2001, de bankencrisis van 2008, de pandemie in 2020. Vandaag kampen we nog steeds met de gevolgen van de energiecrisis, de oorlog in Oekraïne en de wereldwijde inflatie. We mogen stellen dat de volledige actieve bevolking bijgestelde en dus andere verwachtingen naar de arbeidsmarkt heeft. Maar GEN Z uit dit meer en duidelijker dan de rest.'





## De 7 uitdagingen uit onze bevraging

Wat zijn de grote challenges van onze ondernemers in de war for talent? Uit onze bevraging kwamen 7 duidelijke uitdagingen naar boven.

1. Vacatures ingevuld krijgen
2. Werknemers met de juiste mentaliteit en motivatie vinden
3. Een goede werksfeer aanbieden
4. De juiste employer branding
5. Angst om werknemers te verliezen
6. Appreciatie en erkenning op de juiste manier geven
7. Open communicatie

We gaan verder in op deze uitdagingen in deze whitepaper



## De cijfers achter de strijd om talent

**Ook professor arbeidseconomie Stijn Baert beaamt de war for talent. Hij objecteert deze strijd in vier concrete cijfers.**

### **De jobvacature-graad in ons land staat vandaag op 5%.**

**Stijn Baert:** 'De jobvacature-graad geeft aan welk percentage van alle jobs niet ingevuld is in ons land. Tien jaar geleden stond onze jobvacature-graad op 2,5 procent. Dit betekende dat 1 op de 40 banen niet was ingevuld. Vandaag staat onze jobvacature-graad op 5%. 1 op de 22 banen geraakt vandaag niet ingevuld. We zitten bij de hoogste cijfers in de EU. Als we even focussen op Vlaanderen, zitten we zelfs op een niveau dat hoger is dan elk EU-land. Het is bij ons duidelijk een stuk moeilijker dan elders.'

### **20,9% van de 25 tot 64-jarigen zijn inactief.**

**Stijn Baert:** Ze zijn niet aan het werk, maar ze zijn ook niet op zoek naar een baan. Het gaat om 1,3 miljoen Belgen. Soms zitten ze om logische redenen in deze situatie. Zwaar zieken bijvoorbeeld of de huismannen en huisvrouwen die daar bewust voor kiezen. Of mensen die op vervroegd pensioen zijn gegaan. Maar dan blijven er nog heel wat over die inactief zijn zonder reden. Dit cijfer ligt een stuk hoger dan elders. België staat op vlak van inactiviteit op 23 van de 27 OESO-landen. Enkel in Kroatië, Griekenland en Roemenië zijn er nog meer inactieven.'

### **44% van de immigranten zonder EU-nationaliteit tussen de 25 en 64 jaar zijn in ons land inactief.**

**Stijn Baert:** 'Dit cijfer ligt beduidend hoger dan de overeenkomstige statistieken voor de andere Europese landen.'

Meer dan 4 op de 10 immigranten van buiten de EU tussen de 25 en 64 zijn niet aan werk en niet op zoek naar een baan. Bij vrouwen gaat het om 6 op 10. Hier ligt nog een enorm potentieel. Deze mismatch op de arbeidsmarkt is deels te verklaren door gebrekkige opleiding en vaardigheden. Zo heeft 42,6 % van de 25- tot 64-jarigen met een niet-EU-nationaliteit geen diploma secundair onderwijs. De tewerkstelling bij deze groep aanzwengelen kan enorme opportuniteiten bieden.'

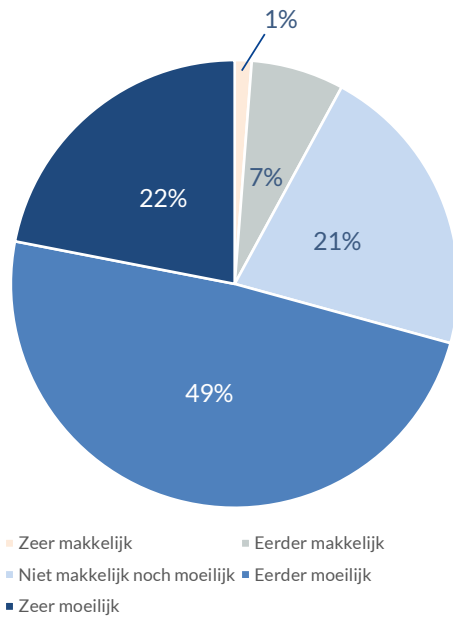
### **Van alle werklozen tussen de 25 en 64 jaar zijn 48,5% al langer dan een jaar werkloos.**

**Stijn Baert:** Dit heeft te maken met de werkloosheidsval: in sommige beroepen loont werken te weinig in vergelijking met niet werken. Zo gaat een werkloze alleenstaande die kortgeschoold is er financieel maar 7 à 9% op vooruit als hij of zij wél begint te werken. Er zijn in ons land te veel langdurige werklozen, terwijl er tegelijkertijd veel vacatures openstaan waarvoor zelfs geen diploma en/of geen ervaring gevraagd wordt. Dat is problematisch, ook omwille van de zogenaamde littekeneffecten: langdurig werklozen worden steeds minder aantrekkelijk voor werkgevers, omdat ze hen zien als minder gemotiveerd en minder opleidbaar. We moeten werken dringend aantrekkelijker maken, om net die langdurig werklozen te motiveren.'





# 71% van de ondernemers geeft aan dat het eerder of zeer moeilijk is om vacatures ingevuld te krijgen.



## CHALLENGE 1 Vacatures ingevuld krijgen

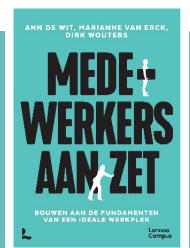
**Bank Van Breda:** 'De essentie van de War for Talent is het vinden van personeel, en net daar hebben 7 op 10 ondernemers het zeer of eerder moeilijk mee. Ondanks de tijd en verwoede pogingen die ze ondernemen om nieuwe werkkrachten aan te trekken, lukt amper 8% erin om hier ook de vruchten van te plukken.'

## KMO-TROEF 1 Eenvoud in het vacatureproces

**Elke Carlier:** 'Als KMO-ondernemer heb je op vacaturevlak een extra troef. Je kan meer gaan voor een kort en snel sollicitatieproces en een transparant en eenvoudig salarisbeleid. Eenvoud is in dit verhaal een meerwaarde. Ook de vacaturetekst zelf wordt alleen maar sterker als je dit doet vanuit de waarden van je onderneming die je als KMO-ondernemer meer dan wie ook zelf bepaalt en uitstraalt. Fijn om dan ook nog een beroep te kunnen doen op de plaatselijke media en communicatiekanalen waarin je jouw persoonlijke vacature kan plaatsen. Als KMO-ondernemer speel je ook op dat vlak korter op de bal én dichterbij huis.'

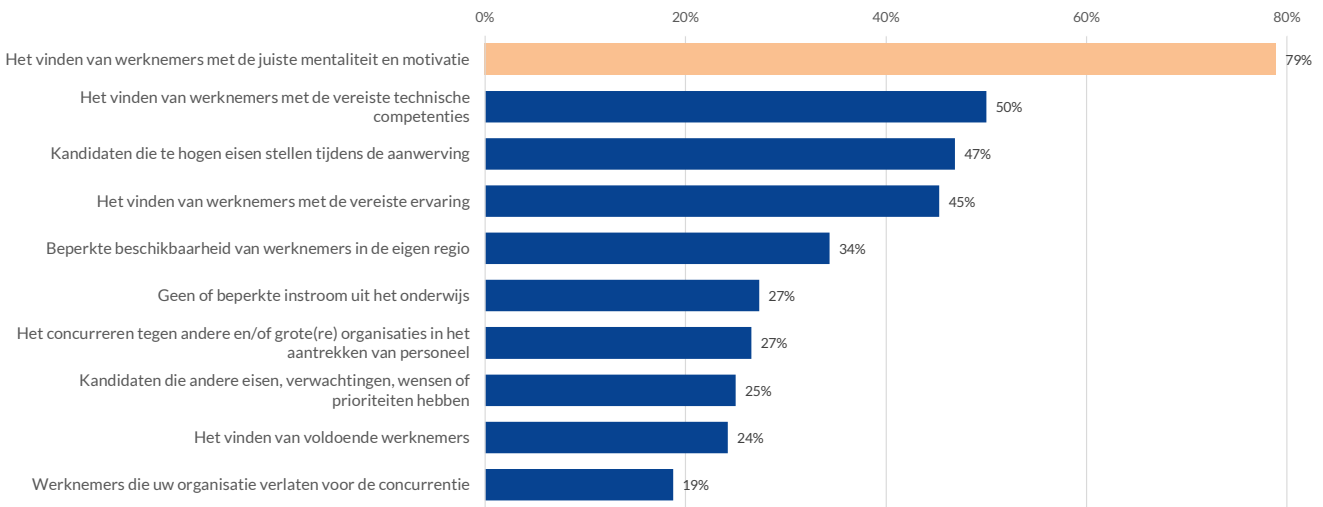
## Tips & tricks

- Het krachtigste recruiteringskanaal zijn de bestaande medewerkers die nieuwe collega's aanbrengen.
- Ken een aanbrenghpremie toe voor wie een nieuwe collega aanbrengt
- Laat het restaurantbonnetje binnenbrengen wanneer een medewerker met een potentiële kandidaat gaat lunchen om hem/haar te verleiden om te solliciteren.
- Maak van elke medewerker die jouw bedrijf verlaat een ambassadeur naar toekomstige kandidaten.
- Houd contact met de medewerkers die jouw bedrijf verlaten. Maak van hen ambassadeurs naar toekomstige kandidaten. Wie weet worden ze ooit ook zelf opnieuw verleid door een oude liefde.
- Maak solliciteren laagdrempelig en persoonlijk. Bij lange en onpersoonlijke sollicitatieprocedures is de kans op afhaken groot. Het sollicitatieproces is een eerste contact met jou als werkgever, zorg voor een eerste positieve indruk, ook wanneer je niet verdergaat met een kandidaat.
- Benut je interne talent. Bekijk waar je medewerkers kan omscholen en investeer in de nodige opleidingen om zo interne mobiliteit te bevorderen.





# 79% van de ondernemers ondervindt de uitdaging om werknemers te vinden met de juiste mentaliteit en motivatie



## CHALLENGE 2

Werknemers met de juiste mentaliteit en motivatie vinden

**Bank Van Breda:** 'Het tekort op de arbeidsmarkt leeft heel sterk bij ondernemers en vrije beroepen: maar liefst 81% geeft aan dat het een impact heeft op hun onderneming of kantoor/praktijk. De grootste uitdaging die ze hierbij treffen is het vinden van werknemers met de juiste mentaliteit en motivatie. Meer dan 3 op 4 (79%) geeft aan dat ze hiermee geconfronteerd worden. Er blijkt aldus een stevige kink in de kabel te zitten tussen de profielen waar ondernemers en vrije beroepen naar op zoek zijn en de mentaliteit en motivatie van het huidige werknemersveld.'

## KMO-TROEF 2

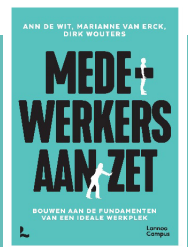
Passie en fierheid over het ondernemerschap

**Catherine De Clercq:** 'De juiste mentaliteit en motivatie, wat houdt dat precies in? Het is als leidinggevende van een KMO erg belangrijk om dit eerst uit te zoeken en goed te definiëren voordat je op zoek gaat naar medewerkers die hieraan kunnen beantwoorden. De match tussen wat je als KMO zoekt en wat iemand wil of kan aanbieden, is cruciaal in het slagen van de samenwerking. De jonge generatie werknemers zijn bij uitstek gevoelig voor de passie van de ondernemer en het gevoel van vertrouwen dat hen geboden kan worden. Als dit er is, zal de gemiddelde GEN Z'er zich maximaal inzetten voor de KMO in kwestie.'

Het voelen van die passie is een erg belangrijke factor om op een vacature in te gaan en er na aanwerving ook te blijven. Als zaakvoerder van een KMO heb je alles in handen om die passie te doen voelen en zelfs door te geven. Bovendien lig je als ondernemer van een KMO ook aan de basis van de bedrijfscultuur. Het voorbeeldgedrag van de KMO-ondernemer bepaalt heel sterk deze cultuur, veel meer nog dan in de grotere ondernemingen.'

## Tips & tricks

- 'Hire for attitude, train for skills' of 'DNA is belangrijker dan MBA'. Investeer daarom in assessments door een externe professional die extern advies van geven over de attitude en de culturele fit van een kandidaat.
- Motivatie is het fundament voor performance. Investeer daarom in een open dialoog over wat jouw medewerkers motiveert en demotiveert.
- Zet de medewerkersbeleving centraal doorheen een ganse carrière. Zorg ervoor dat ze zich welkom voelen vanaf de eerste werkdag en connecteer op regelmatige basis met elk van hen zodat je op belangrijke momenten het verschil maakt als werkgever. Behandel hen zoals je ook je klanten zou behandelen.





“We laten ons verblinden door een CV, een functietitel of een carrièreverloop en missen hierdoor heel veel talent.”

Liesbeth Vandenrijt, managing partner van Motmans & Partners

## Talent in tijden van krapte Ga voor een andere mindset en een bredere blik!

**Liesbeth Vandenrijt:** ‘We moeten dringend op een andere manier naar die talentenmarkt kijken. Moet elke medewerker even goed zijn in alles? Of gaan we niet beter op zoek naar mensen die voor 80% voldoen aan het gezochte profiel, om dan die andere 20% door een collega te laten invullen? Hoeft elke medewerker écht tweetalig te zijn? Kan dit niet opgevangen worden door een collega die de Franse taal wel machtig is? We laten ons verblinden door een CV, een functietitel of een carrièreverloop en missen hierdoor heel veel talent. We houden te strak vast aan hoe wij jarenlang keken naar talent. We moeten onze traditionele kijk dringend bijstellen. Een ruimere blik creëert nieuwe kansen. Wie anders kijkt naar talent, spreekt ongetwijfeld een groter deel van de arbeidsmarkt aan.’



## Generatie Z aan zet Hoe maakt u uw organisatie Gen-Z proof?

**Vanaf 2026 is de generatie Z de grootste populatie op onze arbeidsmarkt. Ook als ondernemer kunt u niet meer om deze generatie heen. Wat dient u over hen te weten als u hen wilt aanwerven? Catherine De Clercq en Elke Carlier vat deze groep jonge werknemers samen in het acroniem WIRED<sup>2</sup>.**

### **Welzijn is key**

Welzijn staat voor de generatie Z bovenaan in de top drie van absolute musts om toe te happen op een vacature. Ze verwachten dat hun werkgever ruimte maakt voor hun welzijn. De voorbije jaren kwam de nadruk te liggen op het mentale welzijn. Corona speelde daar een versnellende rol in. Welzijn staat ook voor we-zijn. In onze geïndividualiseerde wereld heeft deze groep jonge mensen nood aan het gevoel van samen zijn. Ook op de werkvloer.

### **Incentive en verloning**

Geld blijft een basisbehoefte, ook voor beginnende gen Z's. Ze kijken uit naar hun eerste loonbrief waarbij ze bepaalde verwachtingen hebben. Loon is voor hen meer dan enkel de vertaling van het bruto- naar het nettoloon. De generatie Z staat open voor andere vormen van verloning en incentives. Ze delen ook hun loonfiches. Transparantie over het loonbeleid is een must.

### **Remote en flexibiliteit**

Generatie Z groeide op met 'op afstand' of remote. Ze volgden een groot deel van hun studies online. Dat zorgde voor en vroeg om flexibiliteit. Ze zijn het gewoon om hun leven flexibel in te richten. Die flexibiliteit willen ze doortrekken in hun professionele leven. De mogelijkheid tot thuiswerken is de absolute norm. Ook al zien ze ook de meerwaarde van werken op kantoor in. Ze streven naar een juiste mix. Remote en flexibel werken staat voor hen ook gelijk aan autonomie waar ze veel belang aan hechten.

### **Evolutie en ontwikkeling**

De generatie Z groeit op in een VUCA-wereld of een volatiele, snel veranderende en uitdagende wereld. Net door die snel veranderende wereld hebben ze nood aan een snelle persoonlijke ontwikkeling en toegang tot hard skills en soft skills. Ze willen groeien en zichzelf blijven ontwikkelen. Zowel professioneel als privé. Hebben ze iets onder de knie, dan willen ze verder naar het volgende. Stilstaan is geen optie.

### **Digital**

Ook digital is de norm bij de generatie Z. Automation en digitalisatie zijn sinds enkele jaren hot topics in de bedrijfswereld. Gelukkig maar. Het is een voorwaarde om de generatie Z warm te krijgen om als werknemer te beginnen. Ook als je de generatie Z wilt bereiken, speelt digital een belangrijke rol. Zorg dat je aanwezig bent op hun social media. Gen Z's gebruiken TikTok als belangrijkste zoekmachine.

### **Duurzaam**

De planeet is voor generatie Z extreem belangrijk. Het gaat om hun toekomst en die van hun kinderen. Duurzaamheid is voor hen geen gimmick of modefenomeen. Ze nemen dit heel serieus en slaan met de vuist of tafel. Ook op het werk. Aan greenwashing hebben ze een broertje dood. Doe je als werkgever enkel alsof je bijdraagt tot een groenere planeet, dan doorprikken ze dit meteen. Be real. Maak hen niets wijs.





“Kunnen groeien en een toffe werksfeer zijn voor mij doorslaggevender dan het loonpakket. Net daarom koos ik voor een kleinere werkplek.”

Mélanie Van Schoorisse (23)  
Medewerker bij AL Accountancy

**Mélanie Van Schoorisse:** ‘Ook al kan ik me voorstellen dat grotere bedrijven misschien een aantrekkelijker loonpakket aanbieden, toch koos ik bewust voor een kleiner kantoor. Dat pakket weegt voor mij niet op tegen de grotere betrokkenheid en de gemoedelijke sfeer die kleinere werkplekken vaak gemakkelijker kunnen bieden. Net als de kans om sneller te groeien. Zaakvoerder Ann neemt me echt onder de arm. Zo begeleidt ze me nu doorheen mijn ITAA-stage. Ze motiveert me echt om de titel te behalen. Ik voel me goed op mijn werkplek. De combinatie van kunnen groeien en een toffe werksfeer is voor mij doorslaggevender dan het loon.’



“Geef mij maar een overzichtelijke werkplek met een klein team en een aanwezige baas. Ik wil nooit meer terug naar een groot bedrijf.”

Lajos Lievens (24)  
Medewerker Spectrum



**Lajos Lievens:** ‘Spectrum is mijn tweede werkplek. Ik werkte negen maanden als elektricien in een ziekenhuis. Daar voelde ik geen enkele variatie in mijn werk. Bovendien heb ik mijn baas in al die maanden geen enkele keer gezien. Ik voelde me er een nummer en was er niet gelukkig. Dus klopte ik zelf aan bij Spectrum met de vraag: ‘Hebben jullie werk voor mij?’ Dat was bijna vijf jaar geleden. Ik voelde meteen een klik met de zaakvoerder. Dat is nog steeds zo. Ik durf over alles te praten met hem. Zo ook over mijn passie voor muziek en het feit dat ik drummer ben van een coverband. Hij houdt ook daar rekening mee in de planning. Als ik al eens vroeger op pad moet omwille van een optreden, dan krijg ik de kans om dit op een ander moment te compenseren. Die flexibiliteit is er. Geef mij maar een overzichtelijke werkplek met een klein team en een aanwezige baas. Ik wil nooit meer terug naar een groot bedrijf.’

“Mijn generatie gaat er soms te snel vanuit dat het ergens anders beter is. Ze komen vaak van een kale reis terug, vrees ik.”

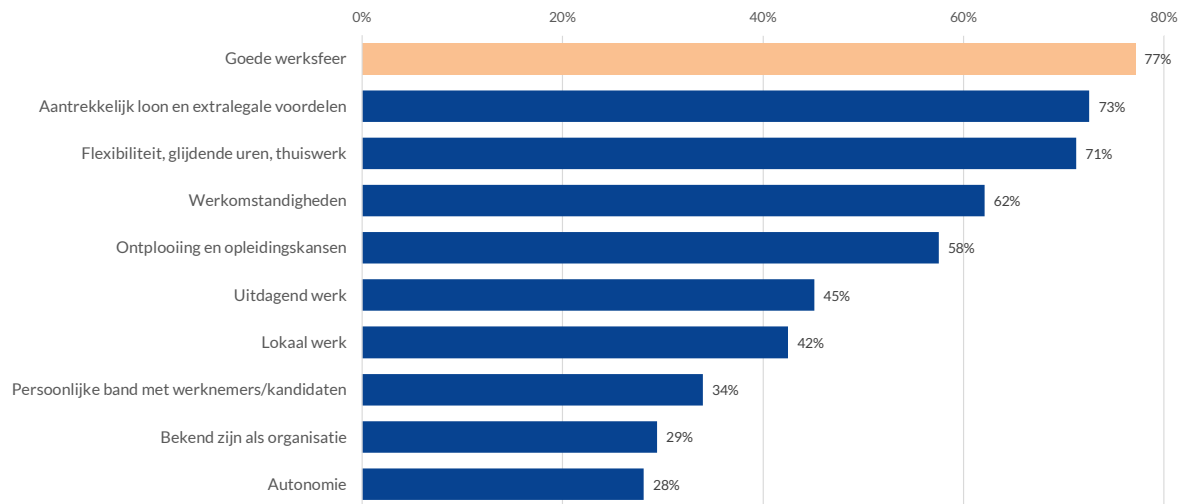
Simon Balanck (26)  
Medewerker Spectrum



**Simon Balanck:** ‘Ben je een gamer?’ was de eerste vraag die me gesteld werd tijdens mijn sollicitatiegesprek. Ik voelde me meteen op mijn gemak. Ja, ik game graag. Net als heel wat andere medewerkers binnen het team. Een gemeenschappelijke interesse die ons bindt en waar onze zaakvoerder ook wel oog voor heeft. Intussen werk ik hier 2,5 jaar. Ik voel me goed. Het feit dat hier geen hiërarchisch gevoel hangt, speelt daar zeker een rol in. Ook wij zien hier mensen komen en gaan. Vooral jonge mensen gaan er volgens mij te snel vanuit dat het ergens anders beter is. Ze komen vaak van een kale reis terug, vrees ik. Ook wij krijgen uiteraard van tijd tot tijd feedback op ons werk. Maar ook dat gebeurt open en respectvol. Ook als je zelf een gesprek wil, maakt onze zaakvoerder daar tijd en ruimte voor. Ik kan me voorstellen dat dit in grotere bedrijven een pak moeilijker ligt.’



**77%** van de ondernemers geeft aan dat het aanbieden van een goede werksfeer het belangrijkste aspect is om vandaag mensen aan te trekken



### CHALLENGE 3

Een goede werksfeer aanbieden

**Bank Van Breda:** 'Een goede werksfeer creëren en aanbieden is volgens net geen 80% van de ondernemers en vrije beroepen een aspect dat nodig is om vandaag mensen aan te trekken. Dat is op zich geen verrassing: een werkplek aanbieden waar werknemers graag werken is waar elke organisatie naar streeft. Het is daarentegen wel erg opvallend dat dit hoger scoort dan een aantrekkelijke verloning en extralegale voordelen (73% vermeldt dit als een aspect noodzakelijk om vandaag mensen aan te trekken).'

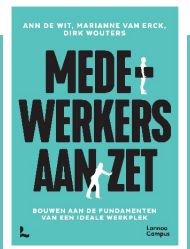
### KMO-TROEF 3

Ruimte voor kleinschalige initiatieven van de medewerker

**Elke Carlier:** 'Werksfeer is een belangrijke factor in het aantrekken en behouden van mensen. De achterliggende reden is 'welzijn'. Het gaat niet enkel om initiatieven, maar ook over hoe goed iemand zich voelt in jouw onderneming. Als KMO-ondernemer heb je daar onmiddellijk voeling mee en kan je bijgevolg sneller op de bal spelen. De kleinschaligheid van je team zorgt ervoor dat mensen meer voor elkaar zorgen. Heeft een persoon in je team een negatief effect op het welzijn, dan kan je als ondernemer ook sneller actie nemen.'

## Tips & tricks

- In het ABC-Model van motivatie is de B van belonging een belangrijke parameter. Zorg voor voldoende gelegenheden tot connectie zodat werknemers zich verbonden voelen met de collega's en je bedrijf.
- Het begint bij after-work. Inventariseer alle initiatieven voor after-work-activiteiten en fun-momenten tijdens het werk. Je zal verrast zijn over de veelheid en rijkdom van wat er is. Ga er op die manier bewuster mee om.
- Geef medewerkers ruimte en budget om zelf iets te organiseren. De voorbereiding geeft vaak even veel voldoening en teambuilding dan de activiteit zelf. Het zorgt sowieso voor een grotere betrokkenheid. Waarom niet met een beurtrol werken?
- Koester kleine initiatieven, want ze hebben een grote impact. Denk na over hoe je deze initiatieven vleugels kunt geven.







“Ook wij geraakten in het verleden medewerkers kwijt. De strijd woedt hevig, zeker als het om jongere profielen gaat. Je bent als werkgever verplicht om met hen mee te voelen, ruiken en denken. Doe je dat niet, dan komt het niet goed.”

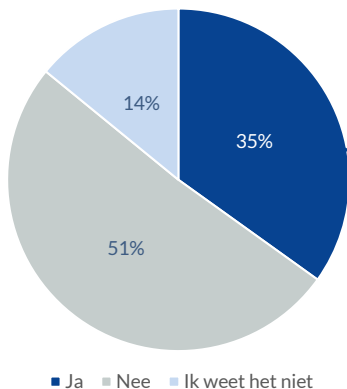
Dirk De Rijcke  
zaakvoerder Ergra Engelen



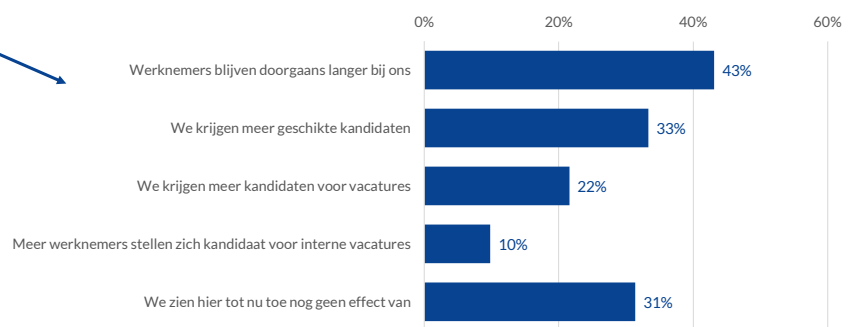
‘Bij ons moet iedereen een beetje van alles kunnen. Elke functie kan door twee andere collega’s even overgenomen worden. Dat is anders in grote bedrijven waar vooral specialisten aan het werk zijn. Is een bepaalde werknemer er even niet, dan blijft het werk meestal liggen. Bij ons is dat zelden het geval. Het takenpakket is een pak uitgebreider. Dat zorgt meteen voor meer variatie en flexibiliteit op de werkvloer. Het gevoel dat iedereen meebouwt om het bedrijf te laten groeien, is hierdoor ook groter. Elke medewerker is meer dan enkel een bouwsteen. Ze zijn ook het cement. De samenhang is heel groot. Maar dat verhindert niet dat ook wij kampen met de war for talent. Ook wij geraakten in het recente verleden medewerkers kwijt. De strijd woedt hevig, zeker als het om jongere profielen gaat. De kunst bestaat erin om hen zo snel mogelijk aan de baxter te hangen en het bloed van het bedrijf mee te geven. Je bent als werkgever verplicht om met hen mee te voelen, ruiken en denken. Doe je dat niet, dan komt het niet goed. ‘Welke richting wil jij uit?’ is vandaag een standaardvraag bij elk sollicitatiegesprek. Ook ik luister eerst naar hun verhaal. Om daar dan zo goed mogelijk op in te spelen. Een andere aanpak dan jaren geleden. Maar daar kan geen enkele werkgever nog omheen.’



**1 op 2** ondernemers is niet bezig met employer branding. Meer dan 2 op 3 ondernemers die wel bezig zijn met employer branding geven aan dat dit wel degelijk een positief effect heeft.



Effect van employer branding



## CHALLENGE 4

Een sterke employer branding

**Bank Van Breda:** 'Uzelf in de markt zetten als een aantrekkelijke werkgever: slechts de helft van de ondernemers en vrije beroepen die op zoek zijn naar personeel is hier mee bezig. Hoewel employer branding een investering vraagt, blijkt dit wel zijn vruchten af te werpen. 69% geeft aan dat dit een positief effect heeft voor hun organisatie, zowel op vlak van rekrutering als retentie. Ondernemers en vrije beroepen die niet aan employer branding activiteiten doen, geven aan dat ze dit veelal als niet relevant zien of hebben momenteel geen resources (personeel en/of tijd) beschikbaar om hier actief mee bezig te zijn.'

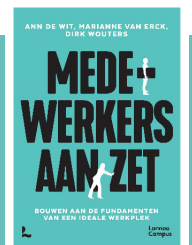
## KMO-TROEF 4

Meer in huis om van de medewerker een ambassadeur te maken

**Catherine De Clercq:** 'In een sterke bedrijfscultuur zijn de werknemers vaak automatisch de beste ambassadeurs. De nood aan employer branding is dan iets minder groot. Je werknemers doen dit namelijk voor jou. Als nieuwe werknemers aangetrokken worden door bestaande werknemers, creëer je een dubbele loyaliteit (naar de werkgever en naar de persoon die jou via-via aangetrokken heeft). Dan is er vaak al een betere match met jouw cultuur.'

## Tips & tricks

- Wat kunnen medewerkers delen op social media? Zorg dat je regelmatig materiaal aanreikt. Betrek je medewerkers bij het delen van boodschappen.
- Hebben de medewerkers hun 'elevator pitch' klaar wanneer ze de vraag krijgen waarom ze zo graag in jou KMO werken?
- Betrek medewerkers actief in de zoektocht naar talent. Neem hen mee naar beurzen, laat hen gesprekken voeren met potentiële kandidaten en pols bij hen op welke manier we talent kunnen benaderen.
- Wat maakt jouw bedrijf uniek? Waarmee maken jullie het verschil? Speel deze troeven uit en zet ze in de verf, in zowel vacatureteksten als in het sollicitatieproces.





“Mijn medewerkers  
appreciëren vooral de korte  
doorlooptijd bij beslissingen,  
het groepsgevoel en de  
aandacht voor een gezonde  
work-life balans.”

Ann Lievyns  
zaakvoerder AL Accountancy

‘Toen ik net met AL Accountancy begon, voelde ik een weerstand bij kandidaat-werknemers omdat het team zo klein was. Ze ambieerden een groter kantoor, omwille van meer doorgroeimogelijkheden. Intussen bestaan ons team uit 7 accountants. Stuk voor stuk enthousiaste medewerkers die de grote troeven van een klein kantoor net appreciëren. Onze korte doorlooptijd bijvoorbeeld. Als er een beslissing genomen moet worden, is een gesprekje met mij vaak al voldoende om de knoop door te hakken. Dat vinden ze fijn. Net als het alerter zijn voor elkaar. Niemand kan zich verstoppen, ook niet bij een slechte dag. In een grotere groep lukt dat gemakkelijker. Dat groepsgevoel is ook voor mij belangrijk. Ik zet daar als zaakvoerder heel erg op in. Zo maak ik elke dag verse soep. Op dinsdag verzorg ik de lunch. Op vrijdagmiddag gaan we samen lopen, wandelen of fietsen. Dergelijke initiatieven geven een team energie. En ja, ook de jonge medewerkers appreciëren dit. Ze staan nog meer op een gezonde work-life balans. Ook daar kom ik in tegemoet. Er is veel bespreekbaar. Ook dat is volgens mij een grote troef op een kleinere werkplek!’



# Voor 82% van de ondernemers zou het verlies van werknemers een serieus probleem betekenen voor hun organisatie.

## CHALLENGE 5

Angst om werknemers te verliezen

**Bank Van Breda:** 'Het tekort op de arbeidsmarkt laat zich niet alleen voelen bij organisaties die personeel zoeken om bijvoorbeeld uit te breiden. Ook het behouden van personeel is een zeer grote uitdaging. Maar liefst 82% geeft aan dat het verlies van werknemers een groot probleem zou betekenen voor hun organisatie. Het verstoort niet alleen de werking van de organisatie, het zorgt ook voor gevoelens van frustratie omdat ondernemers opnieuw het zoekproces van nul moeten opstarten.'

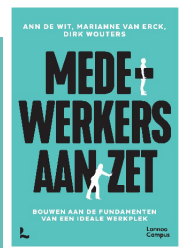
## KMO-TROEF 5

Sneller anticiperen op een mogelijk vertrek

**Elke Carlier:** 'Als KMO-ondernemer zit je zelf in de drivers' seat van het plan B. Je kan bovendien vaak goed vooraf de risico's van een vertrek inschatten en dus vaak ook beter op tijd de voorbereidingen treffen bij een mogelijk afscheid. Afscheid hoeft ook niet altijd als negatief gezien te worden. De persoon in kwestie kan een heel mooie kans krijgen en nemen. En dan mag je als mentor ook wel trots zijn.'

## Tips & tricks

- Hou vinger aan de pols en creëer ruimte voor open dialoog over motivatie, inzetbaarheid in de toekomst en persoonlijke ontwikkeling. Dit zijn hefboomen waar zowel de medewerker als jouw kmo beter van worden. Dit bespreekbaar maken en er regelmatig tijd voor uittrekken zorgt voor een grote win-win.
- Zorg voor een goede dialoog en durf te vragen naar hoe medewerkers zich voelen. Zo kan je inspelen op mogelijke frustraties.
- Als je medewerker toch besluit je bedrijf te verlaten, bevraag hem/haar zodat je de redenen van vertrek goed kent.
- Onderschat het belang van een mooi afscheid niet. Oud-werknemers kunnen ook ambassadeurs zijn voor je bedrijf en wie weet kruisen jullie wegen elkaar opnieuw.





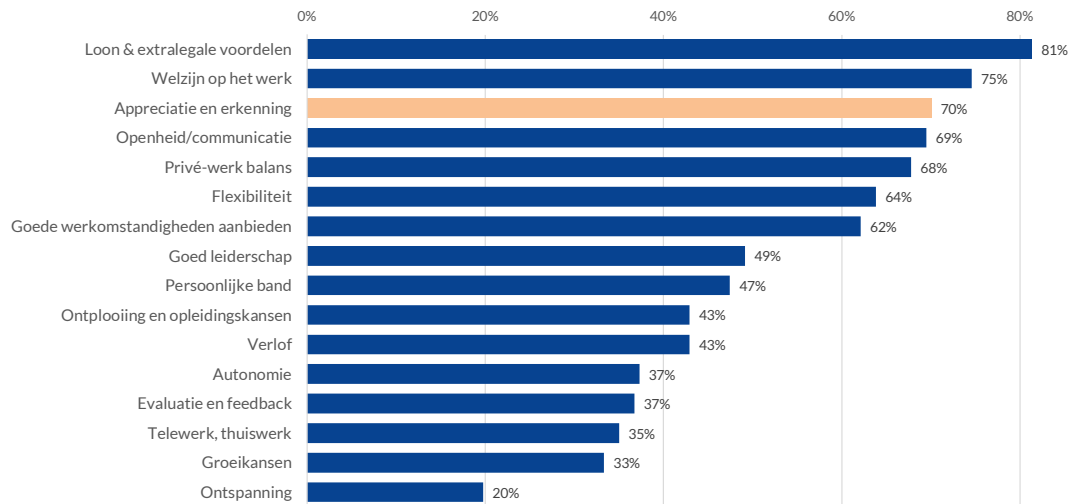
‘Ik aanvaard mensen die ik zonder deze war for talent niet zou laten beginnen. Maar ik heb geen andere keuze. Doe ik dat niet, dan mag ik mijn vijf winkels binnenkort sluiten.’

Christophe Declerck  
zaakvoerder Spectrum



‘Naast het aanbieden van audio en visuele producten, baten we ook een Telenet center uit. Omwille van de omschakeling naar een nieuw software systeem bij Telenet kregen we heel wat ontevreden klanten over de vloer die plots zonder televisie of internet zaten. Elke dag opnieuw. Dat woog zo op ons team dat we 15 medewerkers op 10 maanden tijd verloren. Het zoeken van mensen is bijgevolg op dit moment mijn allergrootste prioriteit. De nood aan nieuwe medewerkers is gigantisch hoog. Het vinden van die mensen is bijna onbegonnen werk. Mensen met ervaring die nog niet aan het werk zijn, zijn vandaag witte raven. Hen wegpikken bij collega-concurrenten is een optie. Maar dit komt vroeg of laat als een boemerang in je gezicht terug. Dus doe ik dat liever niet. Ik concentreer me nu op jonge mensen die willen werken en me een goed buikgevoel geven. Ik laat hen uit noodzaak zo goed als meteen starten. De rest gebeurt dan wel op de werkvloer zelf. Ik aanvaard mensen die ik zonder de war for talent niet zou laten beginnen. Maar we hebben geen andere keuze. Doe ik dat niet, dan mag ik mijn vijf winkels binnenkort sluiten.’

**70%** van de ondernemers en vrije beroepen geven aan dat appreciatie en erkenning een essentiële factor is om personeel te behouden.



## CHALLENGE 6

Appreciatie en erkenning op de juiste manier geven

**Bank Van Breda:** 'Naast het aanwerven van werkrachten heeft het tekort op de arbeidsmarkt ook een impact op het huidige personeelbestand van ondernemers en vrije beroepen. Gezien het aanwerven van personeel zo moeilijk geworden is, wordt het behouden van werknemers bijgevolg ook belangrijker. Ook hier zien we een shift: verloning en extralegale voordelen blijven erg belangrijk, maar aspecten als appreciatie en erkenning, privé-werk balans en welzijn op het werk zijn minstens even belangrijk geworden.'

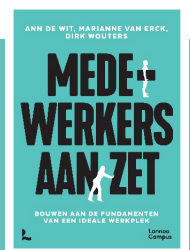
## KMO-TROEF 6

Grotere betrokkenheid bij de medewerkers  
Beter aanvoelen van de gevoeligheden

**Catherine De Clercq:** 'Een positieve bekrachtiging is de belangrijkste motivator voor het merendeel van de mensen die een actieve rol op de arbeidsmarkt spelen. Ook hierin speelt het voorbeeldgedrag van de KMO-ondernemer een belangrijke rol. De cultuur van erkenning is een belangrijke factor die kan aanzetten om trouw te blijven aan de werkgever en bijgevolg ook te blijven. Als KMO-ondernemer sta je dicht bij je mensen en zit je in de driver seat om te bepalen wat appreciatie en erkenning binnen jouw KMO dan precies betekent. Je kan door klein of middelgroot te zijn gemakkelijker beantwoorden aan de unieke verwachtingen van elke werknemer, ook omdat je hen vaak beter kent en aanvoelt.'

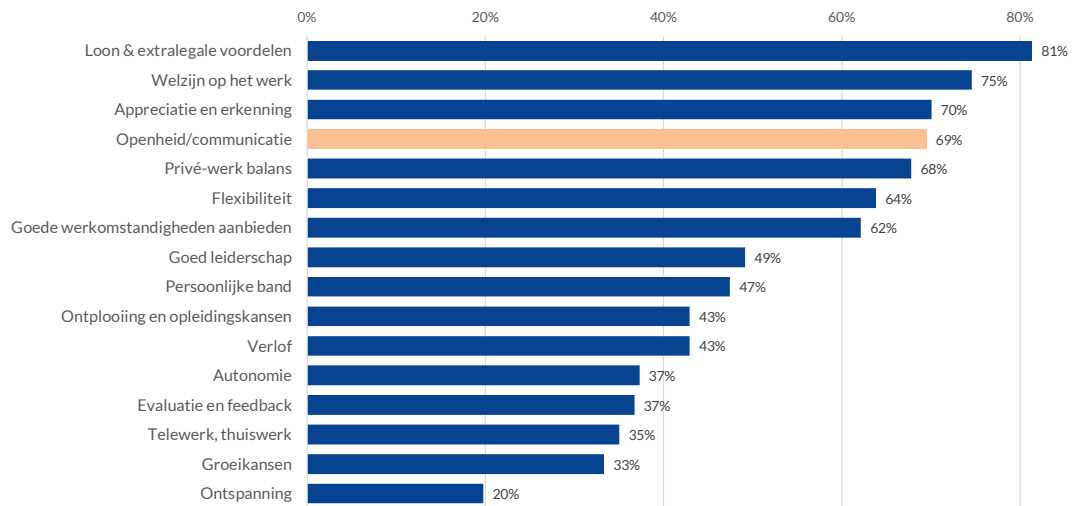
## Tips & tricks

- Door regelmatig te evalueren welke signalen van waardering je de voorbije dag/week hebt uitgestuurd of had kunnen uitsturen, creëer je automatisch de reflex om dit vaker te doen
- Wat samen wordt ontwikkeld, maakt veel meer kans op slagen dan een plan dat ergens in een ivoren toren wordt bedacht. Zet in op cocreatie. Nieuwe ideeën of pistes komen zelden 100% vanuit de directie of het management. Streef naar betrokkenheid op alle niveaus. Het mooiste bedrijfsplan is tot mislukken gedoemd als je de medewerkers niet mee hebt.
- Ga steeds weer voor een tweerichtingsgesprek als er geëvalueerd moet worden. Een echte dialoog in plaats van een klassieke evaluatie waarbij je uitlegt wat goed is en wat fout. Geef je medewerkers de ruimte om te zeggen hoe ze zich voelen in het bedrijf, hoe ze hun toekomst zien, wat ze nog nodig hebben om zichzelf optimaal te ontplooiën.
- Blijf bij een evaluatie niet hangen bij de prestaties van het voorbije jaar, maar kijk samen vooruit. Zo bevorder je ongetwijfeld het werkplezier en de duurzame carrière.
- Ook bij minder goed functioneren is een transparante dialoog belangrijk, met een samenvatting op papier want elk misverstand hierover wil je vermijden.





# Meer dan 2/3 ondernemers zeggen dat openheid en communicatie noodzakelijk is om werknemers te behouden.



## CHALLENGE 7 Open communicatie

**Bank Van Breda:** 'Openheid tussen werknemers en werkgever en duidelijke communicatielijnen zijn volgens 69% van de ondernemers nodig om vandaag werknemers te binden aan een organisatie. Dit resultaat onderstreept een algemene trend die we zien doorheen de resultaten: verloning en extralegale voordelen zijn niet meer enige criteria waar men naar kijkt. Bedrijfsleiders erkennen dit. De aspecten die ze naast een aantrekkelijk loon aanbieden (open communicatie, aandacht voor welzijn op het werk, flexibiliteit) zijn minstens even belangrijk geworden.'

## KMO-TROEF 7

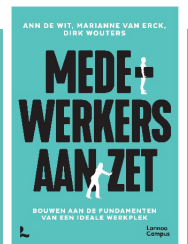
Directe communicatielijnen  
Sneller zicht op de noden en wensen van de werknemer

**Catherine De Clercq:** 'In hoeverre ben je als ondernemer zelf open en communicatief? En wat als je zelf deze skills niet bezigt? Hoe kan je dit opvangen? Ook als KMO-ondernemer zijn dit belangrijke vragen. Misschien heeft de nummer 2 in het bedrijf wél deze skills of kan je opleidingen volgen om hierin beter te worden?'

Wat wel zo is: Als KMO-ondernemer hoef je de goedkeuring niet te vragen aan X personen voordat je mag communiceren. Je kan meteen open en helder communiceren. En ook hier weer veel korter op de bal spelen.'

## Tips & tricks

- Hoe geraak je onder de waterlijn? Doe indien nodig beroep op externen die een dialoog kunnen faciliteren en modereren.
- Blijf vooral authentiek en transparant in je communicatie met je medewerkers. Ook over je eigen verwachtingen en die van de organisatie.
- Een open dialoog over motivatie, inzetbaarheid en ontwikkeling leidt ongetwijfeld tot betere prestaties van het team. Zet de medewerkers ook op dat vlak écht in de lead. Maak ze architect van hun eigen loopbaan.
- De wereld verandert voortdurend. Houd een vinger aan de pols, ook bij je medewerkers en probeer ook met hen mee te evolueren. Stel regelmatig de vraag of iedereen nog in zijn juiste talent aan de slag is.



# Hoe maakt u van uw bedrijf de beste werkplek? Laat u inspireren!



**Bank Van Breda werd in 2022 verkozen tot beste werkplek. Hoe creëer je een fijne omgeving waarin alle medewerkers het beste van zichzelf willen geven? De ingrediënten van dit recept worden haarfijn toegelicht in 'Medewerkers aan zet'. Een bron van inspiratie voor elke ondernemer!**

Co-auteurs Dirk Wouters (CEO Bank Van Breda), Marianne Van Erck (verantwoordelijke personeelsbeleid) en Ann De Wit (coördinator Happy Team) vertellen aan de hand van zeven ingrediënten het verhaal van Bank Van Breda. Een verhaal waarin de medewerkers de absolute hoofdrol spelen. Zij zijn degenen die van Bank Van Breda een prachtige werkplek maken. Elke dag opnieuw.

## **Wat zette jullie ertoe aan om dit boek te schrijven?**

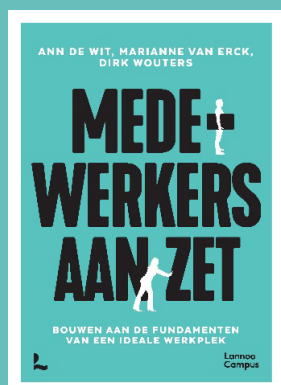
**Marianne Van Erck:** 'Naar aanleiding van de verkiezing tot beste werkplek kregen we wel vaker de vraag naar onze keukengeheimen. Ons verhaal triggerde en inspireerde duidelijk ook andere ondernemers. Wij hebben het altijd zo gekend. Sommige tradities bestaan al jaren. Heel wat initiatieven vinden we evident. Zelf staan we er vaak niet eens meer bij stil. Het zijn dan ook vooral buitenstaanders die ons wezen op het unieke aan ons verhaal. Zij hebben ons aangemoedigd om dat verhaal met de rest van de wereld te delen.'

## **Is het niet gevaarlijk om die zogenaamde keukengeheimen zomaar te delen?**

**Dirk Wouters:** 'Als je me zou vragen om een boek te schrijven over het keukengeheim om de beste vermogenspartner voor ondernemers en vrije beroepen te zijn, dan haak ik meteen af. We gaan onze concurrenten niet slimmer maken. Maar ingrediënten die kunnen helpen om van een werkplek een betere werkplek te maken, dat moeten we bijna delen. Als ons boek ervoor zorgt dat medewerkers in andere organisaties gelukkiger zijn, dan is onze opzet helemaal geslaagd. Bovendien is Bank Van Breda als beste werkplek niet te kopiëren. We zijn zo uniek. Daar ben ik niet bang voor. De ingrediënten zijn misschien wel universeel, maar elk bedrijf moet hierin een selectie maken en die ingrediënten naar haar hand zetten. Ook daarom kan onze aanpak niet zomaar gekopieerd worden.'

## **Wat willen jullie met dit boek bereiken?**

**Ann De Wit:** 'Van bij de start al hadden we een boek voor collega's voor ogen. De bestaande collega's die trots mogen zijn op het feit dat ze aan die beste werkplek hebben meegewerkt, maar ook toekomstige medewerkers die dankzij dit boek alvast een beetje voelen hoe het is om bij Bank Van Breda te werken. Maar we willen meer. We zijn er namelijk van overtuigd dat Bank Van Breda iets in huis heeft waar andere organisaties inspiratie uit kunnen halen. Het werd eerder een inspirerend dan een belerend boek. We hebben de waarheid niet in pacht, maar kunnen wel enkele ingrediënten aanreiken die andere organisaties kunnen helpen om een betere werkplek te worden.'



Zin om geïnspireerd te worden?  
Bestel het boek.





Blijf niet buiten spel in  
de war for talent  
en doe de juiste zet.



Enkel voor ondernemers en vrije beroepen.