

Helder.

INSPIRATIEMAGAZINE BANK VAN BREDA — december 2023

WAR FOR TALENT

Op zoek naar de witte raaf

Topschaker aan zet

De troeven van de KMO

Extra handen voor de zorgsector

Maak uw organisatie Gen Z-proof

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

De strijd om talent woedt heviger dan ooit.
Het vinden van de juiste mensen is niet meer vanzelfsprekend.

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
en vrije beroepen aan de tand
voelen over hun grootste
uitdagingen in deze strijd.

**Benieuwd naar de resultaten
van onze Deep Dive?**
Scan de QR-code voor onze infobrochure.



‘DNA is belangrijker dan MBA
in een wereld in volle verandering.
Intrinsieke competenties en attitude gaan
voor het juiste diploma en de expertise.’

HELDER belicht in deze editie een onderdeel van uw vermogen dat moeilijk te becijferen valt. De waarde van uw onderneming of uw middelgrote praktijk wordt immers in toenemende mate bepaald door iets dat niet op de jaarrekening wordt opgenomen: de aanwezigheid van een competent en gemotiveerd medewerkersteam.

Waar vroeger bij de waardering van een bedrijf nog correcties werden aangebracht omwille van ‘sociaal passief’, is het vandaag andersom. Steeds vaker worden bedrijven verkocht omdat de overnemer in de eerste plaats geïnteresseerd is in het team waarmee hij zijn groeiverhaal kan versnellen. Talent aantrekken, ontwikkelen en aan boord houden, wordt voor veel ondernemers net daardoor de belangrijkste hefboom voor waardecreatie.

Maar waar vind je het juiste talent? Ook tijdens de vele interviews ter voorbereiding van dit nummer bleek al snel dat intrinsieke competenties en attitude belangrijker zijn geworden dan het juiste diploma of de opgedane ervaring en de verworven expertise. Om het met drieletterwoorden samen te vatten: in een wereld in volle verandering is DNA belangrijker dan MBA. Op zoek naar talent dienen ondernemers en vrije beroepen minder bekende visvijvers te exploreren. Maar zoals het spreekwoord zegt: onbekend is onbemind. Zo kan een creatieve zoektocht naar talent op onbekend terrein een verrijkende ervaring worden.

Nadat een nieuwe medewerker voor jouw bedrijf of praktijk gekozen heeft, komt het erop aan om er samen een succesverhaal van te maken. Investeer hierbij in hefbomen waar zowel medewerker als bedrijf baat bij hebben: motivatie, inzetbaarheid en persoonlijke ontwikkeling. Hier samen op inzetten zorgt voor win-win. Motivatie bepaalt of medewerkers aan boord blijven, maar ook of ze verantwoordelijkheid opnemen en voor ‘the extra mile’ gaan.

Geen tevreden klanten zonder gemotiveerde medewerkers, maar het werkt ook andersom. Zeker bij Bank Van Breda bestaat er geen sterkere motivatiebooster dan uw waardering voor onze service. Hiervoor willen we u oprecht bedanken.

Alvast veel leesplezier!

Dirk Wouters, CEO Bank Van Breda

6

Bart Michiels
Schaakgrootmeester

12

War for talent in cijfers
Econoom Stijn Baert

16

KMO sterktes in de
war for talent

20

Talent in tijden van krapte
Het belang van een andere mindset en een bredere blik

28

Generatie Z aan zet
Maak uw organisatie Gen Z-proof!

35

Meer handen in de zorgsector
Hoe sterk staan ziekenhuizen in de war for talent?

54

De ingrediënten van
een unieke werkplek
Laat u inspireren!

58

De playlist
22 aanstekelijke songs die extra energie geven



'SCHAKEN HEEFT ME ZOVEEL
RIJKE GEMAAKT. ALS TOPSPORTER,
MAAR OOK IN MIJN PROFESSIONELE
LEVEN ÉN ALS MENS.'

Als schaker denk je steeds weer enkele stappen vooruit om de juiste zet te doen en je pionnen de beste plek te geven. Wie op zoek is naar talent hanteert eenzelfde strategie. En toch is er één groot verschil: wie schaakt, heeft het spel grotendeels zelf in handen. De strijd om talent blijft een spel van vraag en aanbod waar je weinig grip op hebt. Dat beaamt ook Bart Michiels, onze Belgische schaakgrootmeester. Als kleuter zette hij zijn eerste schaakzet. Zijn liefde voor het schaakbord werd in de loop der jaren alleen maar groter. Samen blikken we terug op zijn schaakcarrière. Een boeiende babbel met één van onze grootste schaahtalenten van ons land!

Bart Michiels
schaakgrootmeester

TOPSCHAKER AAN ZET

Hij was pas vijf toen hij voor het eerst op de schoot van zijn vader kroop om het schaakbord en het bijhorende spel beter te leren kennen. In een mum van tijd hadden de pionnen, paarden, lopers, toren, koning en koningin geen geheimen meer voor hem. Jaren later behoorde hij tot de schaaktop van ons land en ver daarbuiten. De titel van schaakgrootmeester was de verdiende kers op de taart. Bart Michiels kijkt terug op een indrukwekkende schaakcarrière. Ook nu nog komen zijn schaakskills vaak van pas. Ook in zijn professionele leven. Genoeg stof voor een boeiend gesprek!

Als tiener al stond jouw leven helemaal in het teken van schaken. Wat betekende dit concreet?

Bart Michiels: ‘Mijn vader was een sterke competitie-speler en gaf me zijn liefde voor het schaken door. Hij was degene die me aanporde om zo vaak mogelijk aan competitiewedstrijden en toernooien mee te doen. Al snel bleek ik beter te zijn dan mijn leeftijdsgenoten. Op mijn dertiende versloeg ik mijn vader voor het eerst. Ik had toen al de Belgische titel bij de jeugd op zak. Maar winnen van mijn vader, dat was voor mij een heel bijzonder moment. Toen ik op de middelbare school zat, ging ik elke schoolvakantie naar schaaktornooien in binnen- en buitenland. Ik leefde daar heel erg naartoe. Ook al sprak ik daar op school niet vaak over. Mijn medeleerlingen bleken daar niet zo in geïnteresseerd. Ik voelde me af en toe wel een buitenbeentje, ja. Maar dat trok ik me niet aan. Alles voor het schaken. Mijn focus was toen al gigantisch groot.’

Hoe gingen jouw ouders hiermee om?

Bart Michiels: ‘Ze waren mijn trouwste fans. Zo vergezelden ze me bij elk internationaal toernooi. Vaak trokken we samen naar Nederland, Noord-Frankrijk of Duitsland. Om progressie in het schaken te maken, is het belangrijk om tegen nog sterkere spelers te spelen. Vandaar het belang van die internationale toernooien. Steeds beter worden, was ook mijn absolute ambitie.

Mijn ouders regelden alles. De keuze van het toernooi, het vastleggen van het hotel... Ik moest me enkel op dat schaakbord concentreren. Vaak negen dagen lang. Eén schaakpartij per dag. Soms was ik vier uur lang heel intensief en geconcentreerd bezig. Om dan doodmoe op de hotelkamer aan te komen en de nodige rust te nemen om er de volgende dag weer helemaal voor te gaan.

Als ik nu aan die periode terugdenk, dan ben ik mijn ouders vooral dankbaar. Ook zij offerden elke vakantie op om mij op hoog niveau te laten spelen. Dat was voor mij toen vanzelfsprekend. Maar nu besef ik maar al te goed dat dit niet zo was. Het feit dat mijn vader zelf schaker was, hielp natuurlijk. Maar toch. Zonder hen werd ik nooit op mijn zeventiende Belgisch kampioen bij de volwassenen.’

Maar jouw ambitie ging duidelijk nog verder?

Bart Michiels: ‘Ik zei op mijn tiende al dat ik ooit schaakgrootmeester wilde worden. Ook al had ik toen niet echt een idee van wat dit precies inhield. Maar ik wist wél dat dit de allerhoogste titel in de schaakwereld was én het streefdoel van heel veel mensen in de schaakwereld. In Vlaanderen had niemand dit toen al bereikt. Nog steeds zijn er in België heel weinig grootmeesters. Dat doel heb ik al die jaren voor ogen gehouden. Op mijn zevenentwintigste is het me eindelijk gelukt. Het was op een toernooi in Warschau.’



Hoe kan je schaakgrootmeester worden?

Bart Michiels: ‘Om grootmeester te worden heeft de Wereldschaakbond strikte regels vastgelegd. Zo moet je in eerste instantie een voldoende hoog klassement bereiken en bijgevolg tot de top 700 van de wereld behoren. Daarnaast moet je ook drie grootmeester-resultaten (GM-normen) kunnen voorleggen of in drie toernooien een toernooiprestatierating (TPR) van 2600 elo halen. De TPR is de gemiddelde speelsterkte die een schaker over al zijn partijen in een bepaald toernooi heeft bereikt. Je kan die 2600 elo enkel halen als er minstens enkele grootmeesters aan het toernooi meedoen. De tegenstand moet sterk genoeg zijn. Ik haalde in 2013 mijn derde vereiste GM-norm op het Europees kampioenschap voor landenteams in Warschau, drie jaar na mijn tweede GM-norm.’

Vraagt de stap van de tweede GM-norm naar de derde altijd zoveel tijd?

Bart Michiels: ‘In hetzelfde jaar van mijn grootmeesterschap haalde ik ook mijn doctoraatstitel als burgerlijk ingenieur toepaste natuurkunde aan de Universiteit Gent. Mijn studies aan de universiteit hebben zeker een rol gespeeld in het feit dat de derde norm even op zich liet wachten. Toen ik aan de studies begon, besloot ik om het schaken even op pauze te zetten. Studies burgerlijk ingenieur en schaken op hoog niveau zijn bijna onmogelijk te combineren.’

‘Strategisch inzicht, logica en slim vooruitplannen zijn vereisten waar elke schaakspeler aan moet voldoen. Net als tactiek, creativiteit en doorzettingsvermogen. Deze skills heb ik nu nog nodig in mijn professionele leven.’

BART MICHIELS

Nooit gedacht om van schaken je beroep te maken?

Bart Michiels: ‘Dat is enkel weggelegd voor de happy few. Beroepsschaker word je enkel als je tot de 100 beste schakers ter wereld behoort. De top tien van de wereld wordt er zelfs heel erg rijk mee. De eerste tien tot twaalf spelers op de wereldranglijst verdienen bedragen van zes cijfers of meer. De nummer één verdient miljoenen. Ik heb een plekje binnen de top 400 van de wereld. Niet goed genoeg dus om mijn brood ermee te verdienen. Maar dit was ook nooit mijn ambitie. Het leven van een topschaker is behoorlijk zwaar. Veel reizen, mentale moeheid, constant onder stress. Ik zou niet willen ruilen. Ik verkoos het traditionele carrièrepad: van de middelbare school naar de universiteit. Ik liet mijn studies primeren. Ze gaven me meer garantie voor de toekomst.’

Wat doe je nu in het professionele leven?

Bart Michiels: ‘Tijdens het jaar van mijn grootmeesterschap en het behalen van mijn doctoraat ging ik ook aan de slag bij de staalfabriek ArcelorMittal België als modelspecialist. Ik werk er nog steeds op een afdeling met een veertigtal ingenieurs. We proberen bepaalde dingen binnen de logistiek te optimaliseren en ontwikkelen hiervoor wiskundige modellen. Een vrij technisch proces, maar ik haal er nog steeds enorm veel voldoening uit.

Vanuit mijn interesse voor algoritmen en programmeren waag ik me al eens aan een persoonlijk ‘projectje’. Zo begon ook het project ‘RoundRobin’ heel klein, maar is intussen uitgegroeid tot een compleet optimalisatieprogramma waar elke sportfederatie gebruik van kan maken. De indeling van de teamcompetitie waarbij verschillende clubs en ploegen het tegen elkaar opnemen, is telkens weer een moeilijke en tijdrovende klus. Zo wil je de reisafstand voor de ploegen zo klein mogelijk houden, maar moet je ook rekening houden met de beschikbaarheid

van zalen. Die indeling is soms een onmogelijke puzzel. Met ‘RoundRobin’ vind je sneller de juiste oplossing. Het ontwikkelen van dergelijke programma’s geeft me enorm veel energie.’

Heb jij dankzij het schaken vaardigheden ontwikkeld die je vooruit hebben geholpen op carrièrevlak?

Bart Michiels: ‘Schaken is een sport waarbij je in eerste instantie steeds weer enkele stappen vooruit moet kunnen denken. Stel dat ik dit doe en mijn tegenspeler doet dan dat, wat kan ik dan doen en hoe zal die tegenspeler daar dan op reageren? Strategisch inzicht, logica en slim vooruitplannen zijn drie vereisten waar elke schaakspeler aan moet voldoen. Net als tactiek, creativiteit, doorzettingsvermogen én tegen je verlies kunnen. Deze skills heb ik inderdaad ook nodig in mijn professionele leven. Maar ook hier speelt het verhaal van de kip of het ei, denk ik. Schakers zouden sterkere cognitieve vermogens hebben dan een gemiddeld iemand. Maar hebben ze die verkregen door het schaken of zijn mensen met sterkere cognitieve vermogens gewoon eerder geneigd om te gaan schaken? Ik ben er zelf niet uit. Feit is wel dat schaken zeker als gymnastiek voor het brein mag gezien worden. Zowel je linker- als rechterhersenhelft werken op volle toeren. De linkerhelft voor je analytisch vermogen, de rechterhelft omwille van de creativiteit. Het brein staat continu aan. Elke zet is het resultaat van denkwerk. Je analyseert non stop de situatie en probeert steeds weer uitwegen te vinden.’

Hoe zou je je schaakstijl omschrijven en zegt dit dan iets over je persoonlijkheid?

Bart Michiels: ‘Ik ben een voorzichtige speler. Geen wilde sequenties of onvoorspelbare stellingen. Ik neem geen onnodige risico’s. Ik houd ervan om mijn tegenstander langzaam schaakmat te zetten. Dus ga ik ook niet altijd voor de snelste

winst. Ik neem mijn tijd. Ook in het dagelijks leven ben ik een standvastig iemand die de grote risico’s eerder vermijdt. Het is belangrijk om als wetenschapper of wiskundige steeds weer de beloning af te wegen tegenover het risico. Pas als de beloning groot genoeg is, neem je ook het risico. Dat trek ik ook door in mijn schaakspel.’

Schaken zou dankzij corona weer een boost hebben gekregen. Merk jij dat ook?

Bart Michiels: ‘Bordspellen kregen toen inderdaad een flinke duw in de rug. Mensen waren toen op zoek naar geborgenheid en gezelligheid in onzekere tijden. Maar ook de Netflix-reeks ‘The Queen’s Gambit’ zette het schaken extra in de schijnwerpers. Ik heb de reeks uiteraard gezien. Het verhaal van schaakster Beth Harmon gaf op heel wat vlakken een realistisch beeld van de schaakwereld. De houding van de schakers bijvoorbeeld. Of de non-verbale communicatie tijdens het schaakspel. De makers kregen dan ook advies van Garry Kasparov, Russisch grootmeester en één van de grootste schakers aller tijden. Alleen het alcoholverbruik vond ik fel overdreven. Net als het feit dat de wereldkampioen met een glimlach opgaf en de gewonnen tegenstander uitgebreid feliciteerde met de overwinning. Ik verzeker je, dat gebeurt nooit. Er is respect en er worden handen geschud, maar met een glimlach opgeven, dat zie ik nooit. De teleurstelling is daar veel te groot voor.’

Wie is voor jou de beste schaker ter wereld?

Bart Michiels: ‘Kasparov domineerde lange tijd de schaakwereld. Hij was wereldkampioen in de jaren tachtig en negentig. We kunnen niet om hem heen. Mijn tweede favoriet is Magnus Carlsen, momenteel de nummer één van de wereld. Hij is voor mij de beste speler aller tijden. Stel dat we beide heren nog eens tegenover elkaar konden zetten, dan zet ik mijn geld op Carlsen. Zijn intrinsiek talent is zo gigantisch groot. Een vleugje gezonde jaloezie overvalt me soms wel. Maar ik kijk tegelijkertijd ook met enorm veel voldoening terug op mijn schaakcarrière. Ik heb best wel wat bereikt. Je wordt niet zomaar tweevoudig Belgisch schaakkampioen en schaakgrootmeester. Daar ben ik trots op. Ook al draait mijn leven nu niet meer om het schaken. Mijn relatie komt nu op de eerste plaats. En ik heb sinds kort ook een hond. Ook hij eist flink wat aandacht op.



‘Mijn leven draait niet meer enkel om schaken. Mijn relatie en mijn hond komen nu op de eerste plaats.’

VAN PLAN OM TE BEGINNEN SCHAKEN? ENKELE TIPS VAN EEN PROFESSIONAL!

- **Leer in eerste instantie hoe je de stukken op het bord moet bewegen.** Dit kan je leren door met een beperkt aantal stukken te spelen. Bijvoorbeeld enkel met je pionnen en paarden. Pas als je weet hoe elk schaakstuk kan bewegen, kan je ook een spelstrategie beginnen bedenken.
- **Probeer je bij de start van het spel te focussen op het centrum of het midden van het bord.** Doe je eerste zetten in de richting van het centrum. Zo krijgen je stukken meer bewegingsruimte en vergroot je je kansen om te winnen.
- **Speel ook af en toe online een schaakpartij.** Zo heb je niemand nodig om te blijven oefenen. Er bestaan heel wat websites waarop je dat kan. Chess.com is er alvast eentje.
- **Sluit je aan bij een schaakclub.** Pas door die competitie met mensen die even bedreven zijn, groei je ook als schaker. Zo kan je ook samen de verschillende mogelijkheden en tactieken bespreken.

WAR FOR TALENT IN CIJFERS

De war for talent woedt in ons land feller dan ooit. Dat beaamt ook professor arbeidseconomie Stijn Baert. Tijdens een infoavond van Van Breda The SQUARE, de community van Bank Van Breda, objectiverde hij deze strijd om talent of arbeidsmarktkrapte aan de hand van concrete cijfers. We pikten er vier opvallende cijfers uit.

Stijn Baert: 'De war for talent is een complex probleem. Er is geen eenvoudige oplossing voor. Voel je als ondernemer dat de war for talent echt nijpend is, dan kan ik je alvast over één aspect geruststellen: het is geen aanstellerij van jouw kant. Maar als we niets doen, dreigt het alleen maar moeilijker te worden. Zowel de overheid als de werkgevers hebben nood aan een nieuwe visie en aanpak om meer kandidaten voor de vele vacatures te vinden. Wat dit dan concreet kan betekenen, daar moeten we samen naar op zoek. Ik kan als arbeidseconoom enkel maar mijn visie en suggesties delen.'

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. Dit lijkt me een duidelijk indicatie dat er iets schort aan ons arbeidsmarktbeleid.'

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

Stijn Baert: '75% van de Belgen tussen 25 en 64 jaar zijn aan het werk. Dit betekent dat 25% van diezelfde leeftijdsgroep niet aan het werk is. Ze zijn werkloos en druk bezig met hun zoektocht naar een baan, is dan een logische reflex. Niets is minder waar. Slechts 4,1% van onze 25 tot 64-jarigen is daarmee bezig. Wat dan met de overige 20,9%? Wel, die groep is inactief. 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. Ook hier kan ons beleid beter. Het beleid rond inactiviteit zoals pensioenen en ziekteverzekeringen wordt



'De grote groep inactieven zorgt ervoor dat de vijver waaruit onze werkgevers moeten vissen te klein is.'

PROFESSOR ARBEIDSECONOMIE STIJN BAERT

federaal geregeld. De activering van werkzoekenden zit op Vlaams niveau. Als je die inactiviteit wilt verlagen, moet je sowieso poortjes sluiten. Het poortje van de vervroegde uittrede bijvoorbeeld. Hetzelfde met de ziekteverzekering. Hervorming op dat vlak is nodig. De poort tot inactiviteit zou beter bewaakt mogen worden. De grote groep inactieven zorgt ervoor dat de vijver waaruit werkgevers moeten vissen te klein is.'

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

Stijn Baert: 'De deelname van niet EU-burgers aan onze arbeidsmarkt is zeer laag. Het aantal inactieven onder mensen geboren buiten de EU met een leeftijd van 25 tot 64 jaar bedraagt 44% en 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. Ook dit cijfer zet ons land voor belangrijke beleidsuitdagingen. De tewerkstelling bij deze groep aanzwengelen kan enorme opportuniteiten bieden.

Ook al wordt discriminatie van personen met een migratie-achtergrond kleiner, zo blijkt uit recent onderzoek. Leeftijdscriminatie is minstens van dezelfde orde en blijft wél stabiel. De discriminatie op basis van leeftijd is groter dan op basis van etniciteit. Door 50-plussers uit de arbeidsmarkt te duwen, wordt de vijver om uit te vissen nog kleiner. Ook 50-plussers zouden deel moeten uitmaken van het diversiteitsbeleid. Ze beschikken over enorm veel ervaring en kunnen eveneens een deel van het antwoord bieden op het huidige tekort aan menselijk kapitaal.'

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

Stijn Baert: 'Dit heeft zeker 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. Men spreekt over 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. Ons systeem van werkloosheidsuitkeringen helpt daar niet bij. Het systeem is in eerste instantie veel te complex. Er zijn zoveel uitzonderingen. Dit systeem zou veel transparanter moeten worden. En ja, er zit wat degressiviteit in het systeem. De uitkering neemt af na verloop van tijd. Maar we zouden mogen evolueren naar een nog sterkere degressiviteit waarin je op een goed niveau start, omdat de meeste werklozen er niet om vragen om werkzoekend te worden. Die mensen moeten hun hypotheek en dergelijke kunnen blijven afbetalen. Na drie tot zes maanden zou je dan toch die eerste prikkel moeten krijgen om de poule van vacatures die je overweegt te verbreden. Ook dat systeem zou dringend onder de loep genomen mogen worden.'

‘We zetten onze reputatie liever niet op het spel door te snel medewerkers aan te trekken.’

JAN DE WILDER – GDW SECURITY



Pieter en Jan De Wilder
GDW Security

Jan De Wilder: ‘Onze vader Guy De Wilder startte op 1 januari 1980 GDW Security op. Als kind hoorden wij zijn ondernemersverhalen aan de keukentafel. Papa was een harde werker die leefde voor zijn bedrijf. Maar dit schrok ons niet af om in zijn voetsporen te treden. Hij verkocht vorig jaar de zaak aan mijn broer Pieter en mij. Papa staat ons bij in de Raad van Advies. Maar voor de rest laat hij ons helemaal doen. Het vertrouwen is groot en dat voelt goed.’

GDW Security bestaat intussen al 43 jaar. We beveiligen vastgoed en hebben sinds kort ook de stap gezet naar mobiele (tijdelijke) beveiliging met intelligente cameramasten. Dit alles doen we met systemen van inbraak- en branddetectie, camerabewaking en toegangscontrole. We installeren niet alleen, maar onderhouden ook. Onze focus ligt op service. Daarin willen we het grote verschil maken. We hebben nu zo’n 10 000 klanten. Van particulieren tot grote bedrijven, maar ook woonzorgcentra, grote ziekenhuizen en de haven van Zeebrugge. Heel divers dus.

Mijn broer Pieter en ik vullen elkaar goed aan. Ikzelf ben fiscalist van opleiding. Bij GDW Security ben ik de financieel eindverantwoordelijke en sta ik ook in voor het salesteam.’

Pieter De Wilder: ‘En ik ben de techneut in ons verhaal. Ik studeerde industriële wetenschappen en communicatie en leid het bedrijf operationeel. Ik zorg voor de planning, het materiaal, onze techniekers... We zijn nu met een team van 45 mensen. Daar komt wel wat bij kijken. Zeker nu, in deze war for talent.’

EEN MOEILIJKE COCKTAIL

Pieter De Wilder: ‘Het gebrek aan personeel fnuikt vandaag onze groei. We kunnen momenteel niet elke vraag meteen beantwoorden. Met extra personeel zouden we een pak sneller kunnen schakelen en de wachttijden verkorten.’

Jan De Wilder: ‘En toch laten we ons niet verleiden om onze lat te laten zakken. We willen onze reputatie niet op het spel zetten door te snel de verkeerde medewerker aan te trekken. Vertrouwen is in ons verhaal heel belangrijk. Onze mensen staan vaak letterlijk in de slaapkamer bij klanten. Ze moeten dat vertrouwen in één oogopslag uitstralen, een bepaald voorkomen hebben én hun talen kennen. Maar dit blijkt een cocktail die niet gemakkelijk te vinden is.’

In onze zoektocht naar nieuwe mensen gebruiken we allerlei kanalen: van social media tot billboards in de nabije omgeving en een advertentie op de broodzakken van de plaatselijke bakker. Een leuke manier om ook op de ontbijttafel van mogelijke kandidaten te verschijnen.’

GEEN SKILLS, WEL KARAKTERS

Jan De Wilder: ‘De laatste tijd zien we dat technische profielen zich ook spontaan aanmelden. Ze werken bij een multinational, maar zijn daar niet gelukkig. Omdat ze weten wie we zijn en hoe we werken, kloppen ze bij ons aan. We zijn dan ook een buitenbeentje in onze sector omdat we net een familiebedrijf zijn. Ze snakken naar het kleinschalige en warme van een familiale KMO en kiezen bewust voor ons. Net deze profielen zijn zo waardevol. We willen hen dan ook zo lang mogelijk aan boord houden. Net omdat ze met goesting en de juiste motivatie in ons verhaal stappen. We gaan misschien voor een iets tragere aanpak, maar het is wel de meest duurzame. We hebben dan ook weinig verloop. Medewerkers vertrekken zelden uit eigen wil.’

Jan De Wilder: ‘We werven karakters aan, geen skills. Als die klik er is en we voelen een enthousiasme om specifiek bij ons te beginnen, zijn we geneigd om die persoon ook aan te werven en intern verder op te leiden. We zetten al enkele jaren in op functies met een junior- en seniorprofiel. Mensen kunnen en mogen hier groeien. Daar investeren we echt in.’

We zetten ook elke vacature open voor onze bestaande medewerkers. Heroriënteren kan, ook voor de technische profielen. Zo stapte één van onze techniekers onlangs over naar een juniorfunctie binnen ons sales team. Hij maakt het daar op korte termijn helemaal waar.’

DE GROOTSTE UITDAGING

Jan De Wilder: ‘Wat is het moeilijkste aan ondernemen?’ We krijgen vaak de vraag. Omgaan met mensen is steevast mijn antwoord. Niet de processen, rendementen en cijfers, maar de mensen motiveren, aanzetten tot samenwerken en hen als één team met elkaar verbinden. Net zoals een trainer zijn voetbalploeg verbindt en samen doet stralen. Dat valt niet te onderschatten. Wie hierin als ondernemer slaagt, voelt zonder twijfel een enorme voldoening.’

UW KMO-TROEVEN IN DE WAR FOR TALENT

‘Gooi uw sterktes in de strijd en zet volop in op wat u wél te bieden heeft’

Wat zijn de grootste uitdagingen van KMO-ondernemers in de War for Talent? Een uitgebreide bevraging gaf ons zicht op hun top 7. Ook u zal zich als ondernemer ongetwijfeld in dit lijstje herkennen. Samen met KMO-kenners Vincent Molly en Wannes Gheysen nemen we de 7 KMO-uitdagingen onder de loep en linken we er meteen duidelijke KMO-troeven aan. Ontdek de uitdagingen en troeven doorheen HELDER en gooi ook uw sterktes als KMO of familiale ondernemer in de strijd om talent!



Wie zijn onze KMO-kenners?
Vincent Molly
Professor Strategie, Ondernemerschap en Familiebedrijven
KU Leuven en Antwerp Management School
co-founder Straio – co-founder Familymind

‘Ikzelf schreef een doctoraat over familiebedrijven. Mijn vrouw komt uit een ondernemersnest, dus leerde ik jaren geleden de gedrevenheid en passie van onze ondernemers van dichtbij kennen. Mijn respect is in de loop der jaren alleen maar groter geworden. Ondernemers proberen met hun kapitaal iets moois op te bouwen. Met alle risico’s van dien. Ik bewonder dat enorm. Vandaar dat ik gelukkig wordt als ik professioneel mijn steen kan bijdragen om de KMO-wereld mooier te maken.’



Wannes Gheysen
Sectorverantwoordelijke ondernemers bij Bank Van Breda

‘Mijn interesse in cijfers was er al op jonge leeftijd. Na mijn economische studies kwam ik al snel in de financiële wereld terecht. Toen ik bij Bank Van Breda vooral met ondernemers in aanraking kwam, groeide mijn interesse in de mens achter die cijfers. Waarom kiest iemand voor het ondernemerschap? Wat drijft een ondernemer om elke dag opnieuw met zoveel passie aan dat eigen bedrijf te werken? De emotionele kant van het ondernemersverhaal boeit me enorm. Ik draag onze familiale ondernemers een warm hart toe. Want we hebben het vaak over KMO’s, maar we bedoelen dan vooral de familiale ondernemer.’

Cijfer uit de War for Talent-bevraging

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

UITDAGING 1

‘Ik krijg onze vacatures niet ingevuld.’

KMO-TROEF 1

Het vacatureproces bij een KMO is eenvoudiger.

Wannes Gheysen: ‘Het is een macro-economisch gegeven dat er meer handen en hoofden worden gezocht dan dat er effectief zijn. Logisch dat het invullen van vacatures voor heel wat KMO’s een kopzorg is. Ze concurreren dan ook nog eens allemaal met elkaar en zijn vaak op zoek naar dezelfde profielen. Een eenvoudig vacatureproces kan helpen. Maar ik geloof vooral in creativiteit. Stel je vacatures op een creatieve manier op. Ik zie soms prachtige dingen. KMO’s die er al van bij het begin creatief uitspringen, springen ook veel meer in het oog van mogelijke toekomstige medewerkers.’

Vincent Molly: ‘Creativiteit is een must. Maar authenticiteit is dat zeker ook. Een vacaturetekst wordt alleen maar sterker als je die opstelt vanuit de waarden van je onderneming die je als KMO-ondernemer meer dan wie ook zelf bepaalt en uitstraalt. Heel wat KMO’s hebben een krachtige identiteit, maar ze beseffen dat niet altijd. Die identiteit in de juiste woorden omzetten, is dan nog eens een stap verder.’

Wannes Gheysen: ‘Wie zijn we als onderneming? Wat is onze unieke cultuur? Waar staan we voor? Speel dit als KMO uit. Probeer dit te vertalen in een vacaturetekst. Vaak zijn vacatureteksten eerder steriele documenten. De passie en warmte van het ondernemerschap vind je er niet in terug. Hoe kan ik net die passie en warmte overbrengen op een sterke communicatieve manier? Het is belangrijk om hier goed over na te denken vooraleer je met die vacature aan de slag gaat.’

Vincent Molly: ‘Het vacatureproces is bij KMO’s vaak sneller en eenvoudiger dan in grote ondernemingen. Snel kunnen schakelen is een troef. Maar ik zie ook regelmatig te simplistische procedures waardoor het kan neigen naar chaos. De pater familias neemt iemand aan zonder te overleggen met de kinderen die mee het bedrijf runnen. Men zoekt mensen, maar de benodigde profielen en prioriteiten werden niet doorgesproken tussen de bestuurders. Het duidelijker structureren en professionaliseren van het vacatureproces is een must. Als je een dergelijke aanpak kan combineren met snelheid en eenvoud, dan ben je als KMO al een heel eind. Onderbouwd snel schakelen, daar gaat het om.’

TIPS & TRICKS

- Het krachtigste recruiteringskanaal zijn de bestaande medewerkers die nieuwe collega’s aanbrengen.
- Ken een aanbrengpremie 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 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 verder gaat 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.

UITDAGING 2

‘Ik vind moeilijk medewerkers met de juiste mentaliteit en motivatie.’

KMO-TROEF 2

De jonge generatie vindt de passie en fierheid van de KMO-ondernemer aantrekkelijk.

Vincent Molly: ‘Wie past in ons bedrijf? Wat is die juiste mentaliteit en motivatie? Als KMO-ondernemer is het belangrijk om dit eerst te bepalen en goed te definiëren voordat je op zoek gaat naar medewerkers die hieraan beantwoorden. Wat zijn onze waarden? Wat bepaalt onze bedrijfscultuur? Dit is voor heel wat KMO-ondernemers niet altijd een gemakkelijke oefening. Ze hebben wel een notie van waar ze als bedrijf voor staan. Ze voelen het, maar kunnen het vaak niet vastpakken of benoemen. En toch is dit zo belangrijk in de zoektocht naar die juiste medewerker.’

Wannes Gheysen: ‘Dat is zeker zo als we het over de jonge generatie werknemers hebben. Zij zijn hier bij uitstek gevoelig voor. Ze groeiden op in een turbulente wereld. Van een pandemie via de energiecrisis tot oorlogen dichtbij huis. Ze worden hier dagelijks via verschillende kanalen mee geconfronteerd en staan bijgevolg bewust in het leven. Zo zijn ze ook op professioneel vlak op zoek naar zingeving. Ze werken niet zomaar voor om het even welke werkgever. Een werkgever die duidelijke waarden uitstraalt, heeft een streep voor.’

Vincent Molly: ‘KMO-ondernemers zijn de werkgevers bij uitstek die de waarden van het bedrijf mee uitstralen. Ze staan dicht bij hun medewerkers, zien hen bij wijze van spreken elke dag. Als ondernemer van een KMO lig je ook meer aan de basis van de bedrijfscultuur. Het gedrag van de KMO-ondernemer bepaalt heel sterk deze cultuur, veel meer dan in grotere ondernemingen.’

Wannes Gheysen: ‘De jongere generatie is ook veel gevoeliger voor de passie en fierheid van de ondernemer. Als zaakvoerder van een KMO heb je alles in handen om die passie te doen voelen en zelfs door te geven. Ook dit kan als een magneet werken. De jonge generatie vindt die passie erg aantrekkelijk.’

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 de volledige carrière. Zorg ervoor dat ze zich welkom voelen vanaf de eerste werkdag en connecteer op regelmatig basis met elk van hen zodat je op belangrijke momenten het verschil maakt als werkgever. Behandel hen zoals je ook je klanten zou behandelen.



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

UITDAGING 3

‘Om mensen aan te trekken, is een goede werksfeer een must. Maar wat betekent dit?’

KMO-TROEF 3

Binnen een KMO is er meer ruimte voor kleinschalige initiatieven van de medewerker.

Wannes Gheysen: ‘Als je als familiale ondernemer een werksfeer kan aanbieden waarin je medewerkers zich bijna als familie voelen en ten volle willen meedragen aan het geheel en de continuïteit van het bedrijf, dan ben je goed bezig op werksfeervlak. Dat gevoel van respect, vertrouwen en zorgen voor elkaar is heel erg bepalend voor de sfeer op de werkvloer.’

Vincent Molly: ‘Werksfeer is inderdaad een belangrijke factor in het aantrekken en behouden van mensen. Het gaat volgens mij dan vooral om ‘welzijn’ en zich goed voelen in de onderneming. Als KMO-ondernemer heb je daar sneller voeling mee en kan je bijgevolg ook sneller op de bal spelen. Heeft iemand een negatief effect op dat welzijn, dan kan je als ondernemer ook sneller actie ondernemen.’

Wannes Gheysen: ‘Fijne initiatieven op de werkvloer bepalen zonder twijfel de werksfeer mee. Dat is zeker zo als die initiatieven vanuit het team komen. Als KMO-ondernemer hoef je die initiatieven enkel te faciliteren. Zorg ervoor dat ze plaats kunnen vinden. Geef hier bijvoorbeeld letterlijk de ruimte voor. Of wat extra budget. Samen werken aan leuke projecten verhoogt dan ook nog eens de cohesie en het samenhangsgevoel. Een initiatief van de medewerkers zelf is vaak zoveel waardevoller dan een initiatief van de KMO-ondernemer zelf.’

Vincent Molly: ‘Eén keer per jaar op teambuilding, daar is uiteraard niets mis mee. Dat kan een waardevol deel van het verhaal zijn. Maar aan een goede werksfeer moet je elke dag werken. Als bepaalde dingen onderhuids niet goed zitten, dan is zo’n teambuilding maar een hele kleine pleister op de wonde. Het zal weinig oplossen. Frequente aandacht voor de werking binnen het team is dan van groot belang. Waar schort het? Hoe zit het met de teamdynamiek? Dit zou een standaard opdracht moeten zijn. Pas dan los je iets duurzaam op.’

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.



TALENT IN TIJDEN VAN KRAPTE



‘Ga voor een andere mindset en een bredere blik’

LIESBETH VANDENRIJT – MANAGING PARTNER MOTMANS & PARTNERS

Werkgevers zijn meer dan ooit op zoek naar talent. Maar hoe zien we vandaag dat talent? Moeten we onze traditionele kijk op talent niet bijstellen? ‘Wie anders kijkt naar talent, spreekt ongetwijfeld een groter deel van de arbeidsmarkt aan,’ beaamt Liesbeth Vandenrijt, managing partner van Motmans&Partners die als HR dienstverlening KMO’s begeleidt in rekrutering. Ze is ervan overtuigd dat een ruimere blik nieuwe kansen creëert en legt ons graag uit waarom.

Hoelang word jij al geconfronteerd met de gevolgen van deze strijd om talent?

Liesbeth Vandenrijt: ‘Ik zit al dertig jaar in het vak en maakte de evolutie op de arbeidsmarkt vanop de eerste rij mee. Toen ik net begon, focuste ik me vooral op selectie van kandidaat-medewerkers voor klanten. Ik herinner me nog dat we de vacatures op zaterdag in de krant publiceerden. En dan was het wachten tot woensdag op de postbode die langskwam met een overvolle zak. De vele reacties geraakten niet door de brievenbus. Aan de hand van de criteria die we op voorhand opstelden, hadden we de luxe om een ranking te maken van alle kandidaten en talenten die zich beschikbaar stelden. Uit het overschot aan talent haalden wij de allerbeste kandidaat voor onze klant. De rest kwam in de wervingsreserve terecht, een back up waaruit de klant bij nieuwe vacatures kon putten.

Vandaag zitten we in een totaal ander verhaal. Als we op zaterdag de vacature in de krant plaatsen, is die op vrijdag al te vinden op de verschillende digitale kanalen. Het gebeurt meer dan eens dat we nu geen enkele reactie krijgen op een vacature. Met teleurgestelde bedrijven als gevolg. Want zij kunnen zelf niet meer kiezen. Vandaag kiest het talent. Wie zich nu op de arbeidsmarkt begeeft, zit in een luxesituatie. Vijf potentiële opportuniteiten komen gemiddeld op hun pad.

We gebruiken het begrip ‘War for Talent’ om de schaarste op de arbeidsmarkt te beschrijven dankzij Mc Kinsey & Company die het concept al tijdens de jaren negentig introduceerde. Maar de strijd om talent is vandaag al lang gestreden. Met het talent als grote overwinnaar. Er is genoeg talent, daar ben ik van overtuigd. Maar het schoentje knelt helaas op heel veel andere plekken.’

Waar loopt het dan wél fout?

Liesbeth Vandenrijt: ‘We kampen vandaag met een grote mismatch tussen wat dat talent wilt en zoekt en wat de bedrijven aanbieden. Als we dit probleem willen oplossen, moeten we dringend beginnen bouwen aan die brug tussen beide partijen. Deze mismatch zorgt mee voor een te grote groep inactieven. Mensen die beschikbaar zijn, maar toch niet werken omdat ze niet matchen met de vraag op de arbeidsmarkt of niet voldoen aan de eisen, bijvoorbeeld omwille van technologische veranderingen door digitalisering.

Daarnaast zien we duidelijk een steeds grotere mobiliteit op de arbeidsmarkt. Enkele jaren geleden werd om de zes à zeven jaar van job gewisseld. Gemiddeld hopten we tijdens onze loopbaan zo’n vier à vijf keer van de ene functie naar de andere. Vandaag wisselen we gemiddeld om de twee jaar van job. Even dachten we na corona dat mensen opnieuw wat honkvaster gingen worden. Maar niets is minder waar. Niets lijkt nog zeker in het leven, denken ze. Vandaar het verlangen om voluit voor die persoonlijke ontwikkeling te gaan en zelf aan het stuur te zitten van de eigen loopbaan. Net deze mobiliteit zorgt voor gigantisch veel stress bij heel wat werkgevers. Het betekent dat tegelijkertijd hun voordeur én achterdeur openstaat.’

Werkgevers moeten bijgevolg meer dan ooit flexibel zijn, lijkt me.

Liesbeth Vandenrijt: ‘Absoluut. Toen ik dertig jaar geleden afstudeerde, gingen heel wat medestudenten zo snel mogelijk op zoek naar een voltijds bediendencontract van onbepaalde duur. Nu is lange tijd werken op één en dezelfde plek geen must meer. 30% van de mensen die ergens starten, kijkt al binnen het half jaar uit naar iets anders. Ook hierin speelt dat verlangen naar persoonlijke ontwikkeling een grote rol. Ze kijken anders naar hun job. Eens ze iets onder de knie hebben, zijn ze klaar voor het volgende. Hebben ze het gevoel dat die persoonlijke ontwikkeling op de werkvloer stopt, dan kijken ze nu sneller over het muurtje en gaan ze op zoek naar een plek waar ze wél nieuwe dingen kunnen leren.

Het bediendenstatuut is ook niet meer het geprefereerde statuut. Vaak combineren mensen dit met zelfstandig werken. Ze willen genieten van de voordelen van het zelfstandigenstatuut én de voordelen van het bediendenstatuut. De zogenaamde flexicurity: flexibiliteit maar tegelijkertijd ook zekerheid. Het beste van de twee werelden.

Bovendien willen mensen wel werken, maar daarnaast ook hun hobby intens blijven beoefenen of tijd genoeg over hebben voor hun gezin en sociaal leven. Dus werken ze graag vier vijfden om dit alles te kunnen combineren. Als je vroeger aan mensen vroeg om zichzelf eens voor te stellen, hadden ze het vaak enkel over hun job. Dit was hun identiteit. Vandaag bepaalt de job slechts gedeeltelijk hun identiteit. De sociale identiteit wordt nu ook naast het werk gevormd. En daar is ruimte en tijd voor nodig.’

De generatie Z staat vol ongeduld te trappelen om de arbeidsmarkt te betreden. Welke gevolgen heeft dit voor de werkgever?

Liesbeth Vandenrijt: ‘Deze generatie wordt ook de ‘microwave generatie’ genoemd. Voor hen is alles on demand beschikbaar. Tot enkele jaren geleden moest je op tijd voor de televisie zitten om een bepaald programma te kunnen zien. Ik herinner me nog hoe confronterend dit ook voor mij was dat mijn kinderen dat helemaal niet meer deden. Ze bekijken hun programma’s en series waar en wanneer ze willen, vaak via hun smartphone. De jonge generatie heeft alles op afroep ter beschikking. En zo bekijken ze ook werk. Ik kan me voorstellen hoe vreemd dit voor hen voelt dat iemand ooit bedacht om iedereen op hetzelfde moment en op dezelfde plek te laten werken. ‘Waarom kan dit niet op een vloeiendere manier?’ vragen ze zich af. Werken wanneer je er de energie voor hebt, om dan tijdens een pauze wat te sporten en opnieuw te beginnen. De werktijd grotendeels zelf indelen, zeg maar. Ook wij merken dat heel wat sectoren die werktijd nog op een supertraditionele manier blijven invullen. Ook daar ligt een opportuniteit om die zogenaamde brug te bouwen. Geef je medewerkers meer autonomie. Beoordeel hen op hun output, maar niet op de vorm of het tijdstip waarop ze hun werk doen.’

Wat kan nog helpen bij het bouwen van die brug tussen werkgevers en werknemers?

Liesbeth Vandenrijt: ‘Ook zingeving is een belangrijke voorwaarde voor de jongere generatie werknemers om op een vacature in te gaan of langere tijd bij een werkgever te blijven. Wat heeft een werknemer nodig om het gevoel te hebben dat hij of zij een waardevolle schakel in de ketting is? Hoe kan je als werkgever die medewerker laten voelen dat zijn bijdrage in het bedrijf er ook echt toe doet? De manier waarop feedback wordt gegeven, speelt hierin een belangrijke rol. Want zingeving betekent voor elke medewerker iets anders en is voor heel wat werkgevers nog een abstract gegeven. Dit vind je niet terug op een CV. Het heeft ook niets met de functietitel of jobomschrijving te maken. Zingeving is erg persoonlijk. Luisteren naar je werkgevers is dan een absolute must.’

Wordt het geen tijd dat we ook ‘talent’ met een andere bril gaan bekijken?

Liesbeth Vandenrijt: ‘Ongetwijfeld. Ik ondervond dit zelf aan den lijve. Ik had een man in loopbaanbegeleiding. Hij vertelde me over zijn droom om koerier te blijven. De vrijheid om zelf met die bestelwagen rond te rijden, sprak hem aan. Net als het feit dat hij mensen iets brengt waarop ze zitten te wachten en hen bijgevolg gelukkig maakt. Door omstandigheden was hij zijn job als koerier bij zijn vorige werkgever kwijtgeraakt. We gebruiken vaak een kaartjesmodel als we iemand begeleiden. Kaartjes met bepaalde talenten die we dan aan de persoon in kwestie voorleggen. Op een bepaald moment had ik het talentenkaartje ‘schrijven’ in mijn handen. Ik twijfelde. ‘Wat had die jongen met schrijven?’ vroeg ik me af. Maar ik legde het kaartje toch. In een mum van tijd zag ik hem helemaal opleven. ‘Schrijven is het liefste dat ik doe,’ begon hij. ‘Ik ben in cognito copywriter via een website voor freelance opdrachten. Niemand weet dat ik schrijf.’ Hij stuurde me enkele artikels van zijn hand door. Ik stond perplex en betrapte me er zelf op hoe bevooroordeeld ik naar die jongen keek. Hij kon écht schrijven. Maar dat talent stond niet op zijn CV. Hoeveel talent blijft hierdoor verborgen? We laten ons verblinden door een CV, een functietitel of een carrièreverloop en missen hierdoor heel veel talent.

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 houden te strak vast aan hoe wij jarenlang keken naar talent. We moeten onze traditionele kijk dringend bijstellen.’

Om zo ook meer inactieven mee aan boord te krijgen?

Liesbeth Vandenrijt: ‘Dat kan zeker helpen. Als ik in Nederland ben, ben ik soms verwonderd over hoe vaak ik in winkels en horecazaken geholpen wordt door alloctonen en anderstaligen. Alsof ik in een andere wereld terecht kom. Wij zijn op dat vlak iets meer bekrompen, denk ik. We hebben nog te weinig de neiging om een beroep te doen op hun talenten. Want ook zij maken deel uit van onze grote groep inactieven. Sommige bronnen van talent laten we te snel links liggen. Misschien houden we zelf de arbeidsmarkt onbedoeld nog krapper.’

Die andere kijk op talent is niet alleen belangrijk om medewerkers te vinden, maar ook te behouden, lijkt me.

Liesbeth Vandenrijt: ‘Dat is inderdaad zo. Ook talent behouden blijkt een heikel punt in deze war for talent. Externe medewerkers worden vaak met de grote trom binnengehaald, zonder het talent van interne medewerkers te zien en extra onder de loep te houden. Ben je op zoek naar een bepaald profiel, kijk dan ook even naar de medewerkers die er al zijn. Misschien zijn zij net toe aan een nieuwe uitdaging? Zet in op retentie en probeer de huidige medewerkers zo te behouden. Verlies hen niet uit het oog. Focus je niet enkel op die voordeur. Houd ook de achterdeur blijvend in de gaten.’

Hoe kan je de huidige medewerker overtuigen om te blijven?

Liesbeth Vandenrijt: ‘Een aangename werkplek creëren is vandaag erg belangrijk. We leven in een maatschappij waarin we heel erg uitgedaagd worden. De angst- en stressproblematiek vieren hoogtij. We mogen de impact hiervan op ondernemers niet onderschatten. Vandaar dat het des te belangrijker wordt om in te zetten op het welzijn van je medewerkers. Als we goede talenten willen aantrekken en als we verwachten dat dat talent bovengemiddeld presteert, dan moeten we als werkgever ook bovengemiddeld zorgen voor onze medewerkers. Met een gemiddelde aanpak halen we het niet meer. Werkgevers die blijven denken zoals dertig jaar geleden zijn vogels voor de kat. Durf je te verplaatsen in de realiteit van vandaag en in de wereld waarin de jonge generatie medewerkers leeft. Kijk vanuit een evenwaardige relatie naar hun talent en niet meer vanuit een patriarchaat waarin de werkgever alles voor het zeggen heeft.’

Een andere mindset is duidelijk broodnodig in de war for talent.

Liesbeth Vandenrijt: ‘Erkennen dat het talent gewonnen heeft, is een belangrijke eerste stap. De postbode zal nooit meer langskomen met een zak vol talent. We moeten dat talent op een andere manier over de streep trekken. Een andere mindset is hierin cruciaal. Hoe kunnen we een goede werkgever zijn voor dat talent? En hoe kunnen we ervoor zorgen dat ze toch een ambassadeur van ons bedrijf blijven als ze vertrekken om aan het volgende hoofdstuk in hun carrière te beginnen? Zo vertellen ze misschien jong talent hoe goed het bij ons was. Die brug tussen werkgever en medewerker moet er zo snel mogelijk komen. Als we dat met z’n allen inzien, kunnen we samen ver geraken. Daar geloof ik echt in.’



‘Ik aanvaard mensen die ik zonder de strijd om talent nooit zou laten beginnen. Ik heb geen andere keuze. Doe ik dat niet, dan mag ik mijn vijf winkels binnenkort sluiten.’

Christophe Declerck – zaakvoerder Spectrum

‘Ik studeerde af als handelsingenieur en kon na mijn studies al snel aan de slag bij een schrijnwerkerij in ramen en deuren. Daar richtte ik een compleet nieuwe afdeling mee op. Vijf jaar lang werkte ik er in loondienst. Toen het plan niet doorging om ook een afdeling in Frankrijk op te richten waar ik medeaandeelhouder van zou zijn, besloot ik om als zelfstandige verder te gaan. Ik nam een eenmanszaak in technisch textiel over. Met succes. Enkele jaren later werd de zaak opgemerkt door een externe investeringsgroep. Het aanbod was te mooi, dus verkocht ik de zaak. Klaar voor een volgende uitdaging.

Ik kende de zaak AudioVisie Goethals en had vernomen dat de eigenaars wilden stoppen. Mijn persoonlijke interesse in

audio zette me ertoe aan om contact met hen op te nemen. Mijn vrienden verklaarden me gek. ‘Retail en elektro, wie wil daar nog investeren?’ vroegen ze me. Alles wordt nu toch online verkocht. Maar ik zag dat anders. Ik geloofde vooral in de persoonlijke aanpak. Expertise aanbieden. Service van A tot Z. Heel wat mensen willen ontzorgd worden. Wat ze aankopen, willen ze ook thuis laten installeren. De retailsector binnen de audio-, hifi- en televisiewereld blijft zijn meerwaarde behouden. Daar was ik zo van overtuigd. Ik nam met een gerust gevoel de zaak over en begon op diezelfde plek ook een Telenet center. Ook dat gaf onze verkoop van televisies en audio een boost.

EEN MOEILIJK JAAR

We namen in 2019 de zaak over. Begin 2020 voerden we de rebranding naar Spectrum door. In de zomer van 2020 nam ik het Telenet center in Kortrijk en Tielt over. In februari 2022 deed ik hetzelfde met het Telenet center in Aalter en een zaak in Ertvelde die heel erg leek op onze eerste zaak, maar dan iets kleiner. Op korte tijd groeiden we van één naar vijf zaken. Dat zorgde uiteraard voor de nodige stress. Ook wat de medewerkers betreft. Onze zoektocht is nog steeds volop bezig. We hebben op dat vlak een moeilijk jaar achter de rug.

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.

Ik durf uit ervaring te zeggen dat kandidaten die zichzelf spontaan komen voorstellen vaak ook de sterkste profielen zijn. Ze doen zelf moeite om een baan naar hun goesting te vinden. Vaak hebben ze ook een extra interesse in het audiovisuele. Wie via een interimkantoor naar ons wordt doorgestuurd, staat op een totaal andere manier in het verhaal. ‘Ze zeiden dat ik eens moest komen luisteren,’ krijg ik vaak als eerste zin te horen. Sommigen hebben niet eens onze website bekeken of weten maar half wat we precies verkopen en welke service we leveren.

Ik erger me soms wel aan de gemakzucht die ik iets te vaak bij de jongere generatie voel. Het Belgisch systeem is dan ook

enorm mild voor wie niet werkt. Niet werken is voor sommigen aantrekkelijker. Ook binnen onze teams ligt het absentisme momenteel erg hoog. Veel hoger dan pakweg enkele jaren geleden. De werknemer staat sterk. Omwille van dat grote tekort zijn we als werkgever ook niet geneigd om zomaar te ontslaan. Dat weten ze.

MEDEWERKERS VAN VLEES EN BLOED

Ook ik moet als werkgever aanvaarden dat niemand vandaag nog ergens start met de gedachte om daar jaren te blijven. Ook al is een medewerker perfect gelukkig in de job, toch gaat hij of zij gemiddeld na vier jaar op zoek naar een andere werkplek. Het jarenlang trouw blijven aan een bedrijf is verleden tijd. Daar heb ik alle begrip voor. Maar ik heb het soms wat moeilijk met de mentaliteit van jongere medewerkers. Ik mis soms jonge krachten met ballen aan hun lijf.

De zogenaamde work-life balans is belangrijker dan ooit. Dat snap ik. Maar ik heb het gevoel dat deze balans ook wel misbruikt wordt en vaak iets te fel overheelt naar één kant. Dat is jammer. Zeker als je je mensen oprecht kansen wilt geven. En die krijgen mijn medewerkers echt wel. Dat is het grote voordeel van een KMO. Grote bedrijven laten je groeien op basis van je anciënniteit en niet op basis van motivatie en kennis. Hier kan je dat wel. Omdat we elke dag tussen onze mensen staan en zien wie wat waard is.

‘Grote bedrijven laten je groeien op basis van je anciënniteit en niet op basis van motivatie en kennis. Hier kan dat wel.’

Onze medewerkers zijn geen nummers, maar mensen van vlees en bloed. Ik ken hen. Ik ken hun gezin. Ook dat is vaak anders in grotere bedrijven. De samenhang is hierdoor ook groter. Daar geniet ik ook als zaakvoerder van. Het creëert een warmte die ook onze klanten voelen. En zo is de cirkel rond. Tevreden medewerkers, tevreden zaakvoerder én tevreden klanten. Daar doen we het voor!’

UW KMO-TROEVEN IN DE WAR FOR TALENT

‘Bouw aan een sterke employer branding’

Wat zijn de grootste uitdagingen van KMO-ondernemers in de War for Talent? Samen met KMO-kenners Vincent Molly en Wannes Gheysen nemen we 7 KMO-uitdagingen onder de loep en linken we er meteen duidelijke KMO-troeven aan.

Cijfer uit de War for Talent-bevraging

1 op 2 ondernemers is niet bezig met employer branding. Ondernemers die er wel mee bezig zijn, bevestigen een positief effect.

UITDAGING 4

‘Een sterke employer branding, wat betekent dit en hoe begin ik daaraan?’

Vincent Molly: ‘Gebrek aan tijd en aan resources zijn de twee grote redenen waarom nog te veel KMO-ondernemers weinig of niet bezig zijn met employer branding. Ze focussen op omzet en hoe het bedrijf te laten groeien. De tijd voor een sterke employer branding ontbreekt. Want het werk moet uitgevoerd worden. Maar om dat werk uit te voeren, heb je de juiste mensen nodig. Om die mensen te vinden, speelt employer branding een cruciale rol. Dat beamen de KMO-ondernemers die er wel mee bezig zijn volmondig.’

Wannes Gheysen: ‘Grotere bedrijven zijn vaker met employer branding bezig. Hoe groter de organisatie, hoe groter de structuur en hoe meer HR-medewerkers kunnen helpen om het bedrijf als aantrekkelijke werkgever in de markt te zetten. Een bedrijfsleider met een kleine groep werknemers is vooral operationeel bezig.’

Vincent Molly: ‘Dat vertaalt zich duidelijk op de vele jobbeurzen in ons land. Vaak zien we daar vooral de grote jongens staan. Ze nemen er, letterlijk en figuurlijk, hun plaats in en vertellen er op een attractieve manier hun verhaal. De potentiële toekomstige werknemers die net van school komen, krijgen hierdoor een vertekend beeld van hun mogelijkheden op de arbeidsmarkt.’

KMO-TROEF 4

Een KMO heeft meer in huis om van de medewerker een ambassadeur te maken.

Wannes Gheysen: ‘En dan zijn er nog de medewerkers zelf die een belangrijke rol kunnen spelen in jouw employer branding verhaal. Betrek hen hierin. Zij zijn je allerbeste ambassadeurs.’

TIPS & TRICKS

- Wat kunnen medewerkers delen op social media? Zorg dat je regelmatig materiaal aanreikt.
- Betrek medewerkers actief in de zoektocht naar talent. Neem hen mee naar beurzen, laat hen gesprekken voeren met potentiële kandidaten.
- 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.
- 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.

Cijfer uit de War for Talent-bevraging

Voor 82% van de ondernemers betekent het verlies van werknemers een probleem voor de organisatie.

UITDAGING 5

‘Ik ben bang om werknemers te verliezen.’

KMO-TROEF 5

Als KMO-ondernemer kan je sneller anticiperen op een mogelijk vertrek.

Vincent Molly: ‘Geen enkele ondernemer geeft graag medewerkers op. Vanwege de familiale band en een grote loyaliteit is afscheid nemen moeilijk. Vandaar dat dit proces bij KMO's soms te lang aansleept. Ze doen vaak veel aan om die persoon aan boord te houden.

Vincent Molly: ‘Ook het belang van het exitgesprek wordt soms onderschat. Zeker voor kleinere organisaties is het goed om te weten waarom die ene persoon vertrekt of wilt vertrekken. Inzicht kan helpen om het zelf in de toekomst misschien anders aan te pakken. Afscheid nemen kan ook een mooi leermoment zijn.’

Een gebrek aan een duidelijk kader, een gestructureerd loonbeleid en een heldere visie op evaluatiegesprekken speelt hier zeker een rol in. Heel wat KMO-ondernemers hebben hierdoor minder zicht op wat écht leeft bij de medewerkers. Er zijn wel functioneringsgesprekken en evaluatiemomenten, maar het ongenoegen van de medewerker strandt dan al snel in een discussie over de verloning. Ze verliezen het bredere kader uit het oog.

Het duidelijk bepalen en objectiveren van de bedrijfswaarden helpt om sneller in te zien dat een persoon misschien toch niet binnen het bedrijf past. Heb je als ondernemer die bedrijfsidentiteit zuiverder en krachtiger in de vingers, dan merk je ook sneller dat iemand niet matcht met het bedrijf. De angst om een medewerker te verliezen is dan ook vaak een stuk kleiner omdat je ten volle beseft dat het vertrek van die persoon beter is voor het bedrijf. Dan vertrek je vanuit een kracht en niet vanuit een angst. Dat is een groot verschil.’

Wannes Gheysen: ‘Gemiddeld verlaten 10% van de medewerkers vroeg of laat op eigen initiatief een bedrijf. Vertrek je vanuit deze mindset, dan ben je ook beter in staat om sneller te anticiperen op een mogelijk vertrek. Bovendien hoeft je afscheid ook niet altijd als negatief te zien. De persoon in kwestie kan een heel mooie kans ergens anders krijgen. Daar mag je als mentor ook wel trots op zijn.’

TIPS & TRICKS

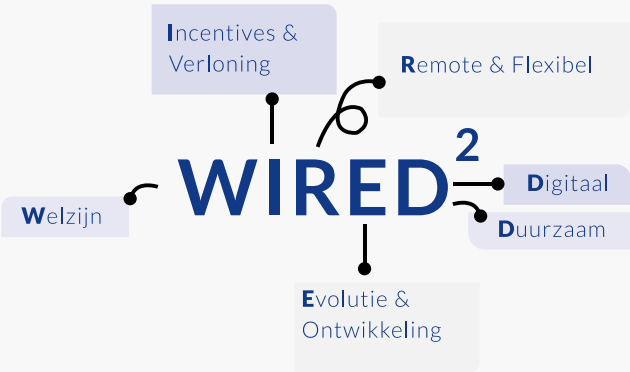
- Houd een vinger aan de pols en creëer ruimte voor open dialoog over motivatie, inzetbaarheid in de toekomst en persoonlijke ontwikkeling. Dit zijn hefbomen waar zowel de medewerker als jouw kmo beter van worden. Dit bespreekbaar maken en er regelmatig tijd voor uittrekken zorgt voor een grote win-win.
- 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, bevestig 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.



Vanaf 2026 is de generatie Z de grootste populatie op onze arbeidsmarkt. Ook als ondernemer of vrij beroep kan je niet meer om deze nieuwe generatie op de werkvloer heen. Wat zoeken zij in een werkgever? Wat moet je absoluut over hen weten als je hen succesvol wilt aanwerven? Arbeids- en organisatiepsychologe Catherine De Clercq en Elke Carlier, Executive Search bij A-MAZE en voormalig kantoordirecteur KMO bij SD WORX, geven graag meer inzicht in de jongste generatie op het werk!

WAT MOET JE ABSOLUUT OVER HEN WETEN ALS JE SUCCESVOL WILT AANWERVEN?

MAAK UW ORGANISATIE GEN Z-PROOF!



Catherine De Clercq en Elke Carlier waren tien jaar geleden nog collega's. Omwille van nieuwe uitdagingen en andere loopbaanmogelijkheden verloren ze elkaar even uit het oog. Totdat hun gezamenlijke interesse voor de generatie Z hen een tijdje geleden weer bij elkaar bracht. Sindsdien reizen ze samen door het land om deze generatie ook naar werkgevers een gezicht te geven. De reden is simpel: In 2026 zal 27% van de plaatsen op onze arbeidsmarkt bezet worden door deze nieuwe generatie werknemers. Wie als werkgever overeind wilt blijven in de war for talent zal eerder vroeg dan laat gen Z's als sollicitant over de vloer krijgen. Vandaar het belang om te weten hoe dit jonge volkje in het leven staat. En om al tijdens het eerste gesprek rekening te houden met hun visie op werken en hun kijk op de ideale werkplek.

Catherine en Elke vat deze groep jonge werknemers samen in het acroniem WIRED². Zo hebben ze de belangrijkste kenmerken van de generatie Z met elkaar verbonden.

Elke Carlier: 'Wired staat voor geconnecteerd zijn met elkaar. Dat is de generatie Z zonder twijfel. Maar dan wel op een totaal andere manier dan de vorige generaties. Via social media bijvoorbeeld. Met de smartphone in de hand. Wired refereert ook naar de manier waarop onze hersenen 'bekabeld' zijn. Die bekabeling wordt beïnvloed door wat we in onze adolescentie en uit onze omgeving meekrijgen. Van je ouders bijvoorbeeld. Maar ook vanuit de wereld om ons heen. Generatie Z heeft op dat vlak een grote rugzak voordat ze de arbeidsmarkt betreden. Een zorgeloze wereld is soms ver weg. Ook dat beïnvloedt hun kijken op hoe ze door het leven willen gaan. En bijgevolg ook hun visie op de arbeidsmarkt en wat voor hen belangrijk is om op een sollicitatie in te gaan.'



ELKE CARLIER EN CATHERINE DE CLERCQ

WELZIJN IS KEY

Elke Carlier: 'Welzijn staat voor de generatie Z bovenaan in de top drie van absolute musts om toe te happen op een vacature en bij een bepaalde werkgever aan de slag te gaan. Ze benoemen dat ook. Ze verwachten dat hun werkgever ruimte maakt voor hun welzijn en maken daar ook een punt van als ze solliciteren. Welzijn staat uiteraard voor welvaart en is bijgevolg economisch en financieel gerelateerd. Maar de voorbije jaren kwam de nadruk te liggen op het mentale welzijn. Corona heeft daar een versnellende rol in gespeeld. Ook naar zaakvoerders toe. Ze hadden het niet alleen meer over hun financiële problemen, maar ook over de mens achter die zaakvoerder. Wat deed die crisis met hen op persoonlijk vlak? En wat deed dat lange isolement met elk van ons? En met de jongere generatie? Net die gen Z's leerden hun angsten en emoties benoemen. Er was oog en oor naar. Er werd expliciet naar hun mentale welzijn gevraagd. Ze kwamen daar ook voor op. Dat zullen ze in een werkgerelateerde situatie blijven doen. Welzijn staat ook voor we-zijn. In onze geïndividualiseerde wereld heeft net deze groep jonge mensen nood aan het gevoel van samen zijn. Ook daar heeft corona een grote rol in gespeeld.'

TIPS & TRICKS

Welzijn is voor elke werkgever meer dan ooit een werkwoord. Je haalt het niet met een eenmalige sessie over burn out of veerkracht. Het is een continu proces. Ga hier niet op een reactieve manier mee om. Blus de brand niet, maar vermijd vlammen. Handel proactief. Door afspraken te maken over wanneer je wel maar vooral niet de collega's mag contacteren. Of door samen sporten op de middag aan te moedigen. Geef de jonge generatie niet alleen het gevoel dat je bekommerd bent om hun welzijn. Zet dat gevoel om in concrete initiatieven en acties.

INCENTIVE EN VERLONING

Catherine De Clercq: ‘Er wordt al eens gezegd dat de generatie Z niet hard wil werken, maar vooral geld wil verdienen. Laat ons dit vooroordeel vooral linken aan hun jong zijn en niet aan de generatie. Geld blijft uiteraard een basisbehoefte, ook voor beginnende werknemers en gen Z’s. Ze beginnen aan hun professionele leven in een dure context. Energie is duur, wonen is duur, zelfs uitgaan is duur. Hoe lang blijft dit zo? De perspectieven zijn erg onduidelijk. Ze kijken uit naar hun eerste loonbrief waarbij ze wel bepaalde verwachtingen hebben.

Loon is voor hen meer dan enkel de vertaling van het bruto naar het nettoloon. De generatie Z staat heel erg open voor andere vormen van verloning en incentives. Zo is mobiliteit een thema dat heel erg bij hen leeft. Het vraagt enige creativiteit om aan hun wensen op dat vlak tegemoet te komen. Maar ze staan voor veel open. Kijk samen naar de juiste invulling van hun mobiliteitsvraag en loonpakket.’

TIPS & TRICKS

Jongeren delen vandaag hun loonfiches. Ze vergelijken hun verloning. Transparantie over het loonbeleid is bijgevolg een must. Net als de communicatie rond hoe de manier van verlonen dan precies in elkaar zit. Zorg ervoor dat je elke beslissing omtrent dat loon kan duiden. Denk na over een duurzaam en billijk loonbeleid dat tegemoet komt aan hun noden. Geef hen op deze manier ook een stem in hun verloning.



ELKE CARLIER

REMOTE EN FLEXIBILITEIT

Elke Carlier: ‘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 zo gewoon om hun leven flexibel in te richten. Ook nu nog worden bepaalde masteropleidingen 100% digitaal gegeven. Universiteiten blijven alles remote aanbieden. Net die flexibiliteit willen ze ook doortrekken in hun professionele leven.

Thuiswerken is voor generatie Z de absolute norm. Of tenminste de mogelijkheid tot thuiswerken. Dit zorgt meteen ook voor een betere work-life balans. Want ook daar zijn ze nog meer dan de vorige generaties op zoek naar.

Remote en flexibel werken staat voor hen ook gelijk aan autonomie waar ze een groot belang aan hechten. Ook dit hangt samen met hun opvoeding waarin die autonomie net wordt gestimuleerd. De ouders van vandaag leggen hun visie minder op. ‘Zo moet het en niet anders,’ past hier niet meer in. Hanteer je als werkgever wel een dergelijke aanpak, dan is dat voor hen onbekend. Ze verwachten dit niet. Ze hebben nood aan autonomie en een zekere vrijheid. Ze zullen hierin ook hun verantwoordelijkheid opnemen.’

TIPS & TRICKS

Geef generatie Z voldoende autonomie, maar dan wel binnen een duidelijk kader. Geef ook aan wat je verwacht en welke resultaten ze moeten halen. Helder en klaar. Maar laat ze binnen dat kader vrij. Geef hen de ruimte om te ontdekken, net als de ruimte om thuis te werken. Twee dagen op vijf bijvoorbeeld. Dat is vaak voldoende. Want gen Z’s komen wel degelijk graag naar kantoor. Ze beseffen dat ze net daar veel leren van andere generaties. Op vlak van human skills bijvoorbeeld. Want ook daar kampen ze met een tekort omwille van corona. Naar kantoor komen zien ze als een kans om te groeien en te ontwikkelen. Maar niet elke dag. Ook nu gaat het weer om het vinden van de juiste mix.

EVOLUTIE EN ONTWIKKELING

Catherine De Clercq: ‘De generatie Z groeit op in een VUCA-wereld of een volatiele, snel veranderende en uitdagende wereld. Denk alleen al maar aan hun toegang tot informatie of aan de snelle ontwikkeling van digitale tools. Een spreekbeurt begon bij ons met een bezoek aan de bibliotheek, het zorgvuldig uitkiezen van een boek, het boek lezen en alle info verwerken. Vandaag kunnen ze al op de lagere school een beroep doen op Chat GPT, of op z’n minst op Google. De toegang tot informatie is vandaag razendsnel. En om mee te zijn met de digitale tools, moet deze generatie de eigen skills ook aan een heel snel tempo blijven ontwikkelen. Net door die snel veranderende wereld heeft generatie Z nood aan een snelle persoonlijke ontwikkeling.’

TIPS & TRICKS

Geef de jonge generatie toegang tot hard skills en soft skills. Hard skills aanbieden, is niet zo moeilijk. De informatie bestaat heel vaak. Je hoeft het als werkgever niet meer uit te vinden. Vaak is het voldoende om de toegang te voorzien. Via abonnementen op online universiteiten bijvoorbeeld. Of andere vormen van opleiding. De soft of human skills daarentegen, dat ligt iets moeilijker. Omwille van corona heeft de generatie Z minder de kans gekregen om deze interpersoonlijke skills te ontwikkelen. Ze beseffen dit. Ze hebben er nood aan. Ze leren dit niet via een opleiding, wel door hoe er op de werkvloer wordt samengewerkt en of er bijvoorbeeld ook ruimte is om feedback te geven. Als werkgever is het belangrijk om daar de tijd voor te nemen. Ook één op één met de werknemer zelf. Vragen hoe het gaat, proactief de tijd nemen om te connecteren, persoonlijk coachen, hen vragen wat ze nodig hebben om zichzelf te ontwikkelen. Investeer in kwali-tijd. In groep en individueel.

DIGITAL

Elke Carlier: ‘Gen Z’s gaan door het leven met hun gsm in de hand. Zo goed als constant. Ook digital is hun norm geworden. Automation en digitalisation 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. Ze bekijken je bedrijfsprofiel eerst op TikTok of Instagram. Zo verkrijgen ze hun informatie. Een studie toonde aan dat heel wat Gen Z’s TikTok gebruiken als belangrijkste zoekmachine. They don’t google, they TikTok! Ook als ze op zoek zijn naar een job. Om pas daarna in de diepte te gaan en een duidelijke vacature omschrijving op de website van het bedrijf in kwestie te zoeken.’

TIPS & TRICKS

Zorg ervoor dat je de generatie Z bereikt via hun social media. Doe een beroep op TikTok of Instagram als je hen wilt overtuigen om te solliciteren. Schrikt dit je af? Betrek hen dan zelf hierbij. Zij weten perfect hoe het werkt en zorgen ongetwijfeld voor een toegevoegde waarde. Want zij groeiden hiermee op. Implementeer ook digital tools in het dagelijks reilen en zeilen van de organisatie. Al op de lagere school ging de generatie Z aan de slag met google docs. Werken in de cloud zodat iedereen aan alle info kan, is zeker een must. Betrek hen ook hierin. Welke tools hebben ze nodig om nog efficiënter te functioneren? Zij weten dit het best. Maak daar gebruik van!

DUURZAAM

Catherine De Clercq: ‘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 alsof je bijdraagt tot een groenere planeet, maar het blijkt uiteindelijk een vals verhaal, dan doorpikt de generatie Z dit meteen.’

TIPS & TRICKS

Erken als werkgever de nood aan duurzaamheid. En handel daar ook naar. Neem duidelijke initiatieven. Bekijk hoe je als organisatie zelf kan bijdragen aan die groenere toekomst. Blijf hierin authentiek. Be real. De generatie Z heeft daar zoveel kennis over. Maak hen niets wijs. Je valt als werkgever ongetwijfeld door de mand.



CATHERINE DE CLERCQ

DE IDENTITEITSKAART VAN DE GENERATIE Z

Geboren tussen 1995 en 2010 – leeftijd: 11-26 jaar

Belangrijke feiten:

- Ze maakten heel wat crisissen mee: 11/09, de bankencrisis, de pandemie, de energiecrisis, de oorlog in Oekraïne, de bijhorende inflatie.
- Ze groeien op in een wereld met onduidelijke perspectieven.
- Ze zijn opgegroeid met telefoon en tablet in de hand en zijn echte digital natives.
- Ze spenderen gemiddeld drie uur per dag op hun mobiele toestellen.
- Ze leefden lange tijd in quarantaine toen ze puber waren. Hun sociale leven speelt zich nog steeds grotendeels af via whatsapp, TikTok, Instagram of andere sociale media.
- Ze worden geconfronteerd met ouders die het omwille van de vele crisissen financieel niet altijd gemakkelijk hebben. Ze worden zelfstandig in een dure wereld. Hun financiële bewustzijn is hierdoor groot.

Ze zijn net aan de slag of staan vol ongeduld te trappelen om hun plekje op de arbeidsmarkt te vinden. Wat zoekt de generatie Z in een baan, werkplek en werkgever? We vragen het hen graag even zelf!

GEN Z AAN HET WOORD



‘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 een kleinschalig accountantskantoor

‘Terwijl ik heel tevreden ben met mijn huidige voorwaarden en voordelen, kan het misschien wel zijn dat er bij grotere bedrijven een nog aantrekkelijker loonpakket wordt aangeboden. Maar 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. Bestuurder 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.’

‘Ik ben niet in een advocatennest geboren. En toch trok de advocatuur me al op jonge leeftijd aan. De vele advocatenseries speelden ongetwijfeld een rol in mijn voorliefde. Maar ook tijdens mijn studies voelde ik dat mijn interesse alleen maar groeide. Sinds 1 september werk ik in een klein advocatenkantoor omdat ik ervan overtuigd ben dat kleine teams elkaar sneller en beter leren kennen. De drempel om contact te maken, is kleiner. Ook de juiste ondersteuning en begeleiding krijgen, is voor mij een must. Ik koos ook bewust voor een nichekantoor. Na mijn rechtenstudies heb ik nog fiscaliteit gestudeerd. Dit kantoor is gespecialiseerd in fiscaal recht, met een advocaat met naam aan het hoofd. Ik voel me hier thuis en zie me hier nog wel even blijven. Ik ben dankbaar dat ik deze kans kreeg.’

‘Ik koos bewust voor een klein kantoor omdat ik ervan overtuigd ben dat kleine teams elkaar sneller en beter leren kennen.’

Sara Dizdaruvec (27) – Beginnend fiscaal advocate



‘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 bij een KMO



‘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.’

‘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.’

‘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 bij een KMO



MEER HANDEN IN DE ZORGSECTOR

Hoe sterk staan ziekenhuizen in de war for talent?



De krapte op de arbeidsmarkt laat zich ook voelen bij de ziekenhuizen in ons land. Vacatures blijven open, uurroosters invullen vergt veel creativiteit, de druk op de bestaande medewerkers is hoog en patiënten worden te vaak geconfronteerd met wachttijden. Ziekenhuizen gaan over tot het, al dan niet tijdelijk, sluiten van bepaalde afdelingen. Kortom, ziekenhuizen smeken om meer handen. Is dat ook zo binnen Ziekenhuis Netwerk Antwerpen (ZNA)? We vragen het algemeen directeur patiëntenzorg Wim Van De Waeter.

8 op 10 zorgorganisaties hebben in ons land vandaag een kritiek tekort aan talent. Ziekenhuis Netwerk Antwerpen (ZNA) is werkzaam op tien sites en omvat drie algemene ziekenhuizen, zeven dagcentra, zes gespecialiseerde ziekenhuizen, een psychiatrische verzorgingstehuis en een woonzorgcentrum. Ook de grootste zorgorganisatie van ons land ontspringt de talentendans niet. Wim Van De Waeter is er intussen al elf jaar algemeen directeur patiëntenzorg. Wim Van De Waeter: ‘Ik werk zonder twijfel in de allermooiste sector. Dat besef ik elke dag opnieuw. Maar de zorgsector kampt vandaag met heel wat uitdagingen. War for Talent staat ook bij ons hoog op dit lijstje. We kunnen er niet omheen.’

Hoe hevig woedt die strijd om talent dan bij ZNA?

Wim Van De Waeter: ‘Ook wij hebben een stevig tekort aan mensen. Hoe groot dat tekort is, verschilt van regio tot regio. In Vlaanderen hebben vooral West-Vlaanderen en Antwerpen het moeilijk. Zo kan in Antwerpen elke kandidaat verpleegkundige kiezen uit vier verschillende vacatures. Vorig jaar stonden in ons land maar liefst 4000 vacatures open in de zorg, waarvan 2800 openstaande betrekkingen in de verpleging. Verpleegkunde staat niet voor niets bovenaan het lijstje van knelpuntberoepen. Deze niet ingevulde vacatures hebben verstreckende gevolgen. Heel wat collega’s uit de sector hebben een deel van hun normale capaciteit afgebouwd of gesloten. Maar patiënten blijven wel zorg nodig hebben. Ze zoeken alternatieven en kloppen aan bij andere ziekenhuizen. Het systeem komt hierdoor in z’n totaliteit onder druk te staan. Een ziekenhuis in onze nabije omgeving sloot recent de afdeling geriatrie omwille van te weinig geriater. Ziekenhuizen in de omgeving proberen dit mee op te vangen. Maar ook daar hebben ze handen tekort. Het probleem verschuift voortdurend.

Het zogenaamde tekort aan talent speelt zonder twijfel een rol in het niet ingevuld krijgen van onze vacatures. Maar er is nog veel meer aan de hand. Zo gaat de financiële gezondheid van onze ziekenhuizen er sterk op achteruit. De sector kan het niet meer betalen om die vacatures allemaal in te vullen. Het probleem is zo complex. We lossen het niet op door aan één knop te draaien. Een duurzame hervorming van onze gezondheidszorg is in dit verhaal een absolute must.’

Aan welke knoppen moet dan nog gedraaid worden?

Wim Van De Waeter: ‘We moeten dringend inzetten op procesvereenvoudiging. Digitaliseren en automatiseren. Zo kunnen we het werk van sommige mensen uit handen nemen, om diezelfde mensen dan in te zetten op plaatsen waar ze écht het verschil kunnen maken en de menselijke factor niet te vervangen valt. Zo zijn er bijvoorbeeld ziekenhuizen met een kiosk in de inkomhall waar de patiënt zelf zijn vitale parameters zoals bloeddruk en temperatuur kan meten voordat hij naar de arts in kwestie gaat. We halen zo enkele menselijke handelingen weg van zorgprofessionals zodat we hen kunnen inzetten op hun competenties. Daar moeten we nog slimmer in worden. Onze gezondheidszorg is innovatief op vlak van medische technologie, maar blijft nogal star en ouderwets in de organisatie. We moeten ook daar voluit in durven te gaan.

Want we kunnen zoveel zelf, ook in de war for talent. Als we als zorgorganisatie een magneet voor talent willen zijn, dan zijn er heel wat zaken die we zelf kunnen doen. En ja, soms vraagt dat om beslissingen die niet voor iedereen gewenst zijn.

Ook wij hebben bijvoorbeeld te weinig personeel om alle activiteit in het OK te doen die we willen doen. De medewerkers werkten er al geruime tijd meer uren dan voorzien. Als we dit langdurig doen, dan komen mensen in een neerwaartse spiraal terecht. Ze werkten dubbel zo hard en belandden uiteindelijk op een dood spoor omdat ze net omwille van dat vele werk niet meer konden nadenken over hoe ze het werk misschien anders en beter zouden kunnen organiseren. Enkele medewerkers begonnen te decompenseren en haakten af. Het vele werk kwam op steeds minder schouders terecht. We hebben toen beslist om tijdelijk een rem op de capaciteit te zetten. Zo maken we wat tijd om samen bepaalde zaken te reorganiseren, de activiteit opnieuw te ontwikkelen en uiteindelijk te laten groeien. Gevolg? De medewerkers krijgen weer een boost. Ze voelen dat naar hen wordt geluisterd en zo komen ze met meer enthousiasme en vooral veerkracht naar het werk. En dat heeft dan weer een aanzuigeffect voor andere collega’s.’



‘Onze gezondheidszorg is innovatief op vlak van medische technologie, maar blijft nogal star en ouderwets in de organisatie. We moeten ook daar voluit in durven te gaan.’

WIM VAN DE WAETER

Samen aan de knoppen, dat lijkt me inderdaad een belangrijke.

Wim Van De Waeter: ‘Absoluut. Ik geloof heel sterk in ‘support from the top and lead from the bottom’. We moeten ook de manier waarop we gezondheidsorganisaties leiden onder de loep durven te nemen. Er zit zoveel kennis en ervaring aan de basis. Laat medewerkers hun eigen werkomgeving mee in handen nemen. Als management heb je vooral een ondersteunende rol: je creëert een kader, maar je geeft je mensen de ruimte en flexibiliteit. Zij zijn de experten in hun vak en weten het best wat ze nodig hebben. De gezondheidszorg wordt traditioneel heel hiërarchisch georganiseerd. Ook dat moeten we dringend herbekijken en onze bestaande modellen durven in vraag stellen. We hebben andere leadership skills nodig. Medewerkers hebben vaak een groter probleemoplossend vermogen. Maak daar gebruik van. Dingen veranderen doe je niet aan de top, maar aan de basis. Daar zit de kracht. En ja, dat betekent loslaten en vertrouwen geven als management. Maar ook in de war for talent zijn een dergelijke cultuur en aanpak een must om mensen aan te trekken.’

Wat met de beeldvorming? Heeft de jonge generatie wel een juist beeld van hoe het is om in de zorg te werken?

Wim Van De Waeter: ‘Beeldvorming kan inderdaad het aanzuigeffect flink versterken. Het zou zeker helpen als de zorgsector zijn troeven vaker en duidelijker uitspeelt. De sector biedt zoveel mogelijkheden. Dat mag nog meer benadrukt worden. Het stemt me in elk geval al blij als ik zie dat het aantal inschrijvingen voor de bacheloropleiding verpleegkunde dit jaar met 6% gestegen is. Dat is mooi. We zien dat heel wat van die ingeschreven mensen geen generatiestudenten zijn. Het gaat om mensen die al werk- en levenservaring hebben opgedaan en na jaren toch bewust kiezen voor de zorg.

Er lopen mooie projecten en opleidingsstelsels om dat aanzuigeffect te vergroten. Het gesubsidieerd traject #kiesvoordezorg bijvoorbeeld. Een project bedoeld voor werknemers uit andere sectoren, die een nieuwe carrière als zorgkundige of verpleegkundige overwegen. We nemen deze mensen aan en sluiten meteen een arbeidsovereenkomst met hen af. We krijgen daar financiering voor, zodat die mensen opleidingen kunnen volgen. Behalen ze hun diploma, dan kunnen in dienst blijven. Ze krijgen opleidingskansen en nadien een grote werkzekerheid. Twee vliegen in één klap.’

Wat zijn volgens jou die grote troeven van de zorgsector?

Wim Van De Waeter: ‘Werkzekerheid is alvast een belangrijke troef. Wie in de zorgsector wil werken, heeft gegarandeerd werk. En je krijgt bovendien een goed en stabiel loon. Er waren in het recente verleden enkele substantiële financiële injecties om de lonen in onze sector te verhogen. En toch blijkt loon niet de grote differentiator. Gelukkig zijn op het werk, daar gaat het vaker om. Mensen in de zorg halen energie uit het zorgen voor anderen. Ze zijn blij dat ze een job uitoefenen met maatschappelijke

‘De zorgsector mag zijn troeven vaker en duidelijk uitspelen. Werken in de zorg biedt zoveel mogelijkheden om te groeien en te differentiëren.’

WIM VAN DE WAETER

relevantie. Het gevoel dat ze iets betekenen voor mensen is vaak hun belangrijkste drijfveer. Bovendien kan je in de zorg ook inhoudelijk erg uitgedaagd worden: interessante pathologie behandelen, steeds wisselende casussen... Saai of routineus wordt het nooit.

De zorgsector biedt naast dit alles ook enorm veel mogelijkheden. Van plan om een gediversifieerde loopbaan uit te bouwen? Dat kan perfect. Je kan gigantisch veel kanten uit omdat een ziekenhuis zoveel verschillende profielen nodig heeft en tal van functies kan aanbieden. Niet alleen zorgfuncties maar ook ondersteunende functies waarvoor je zorgkennis nodig hebt. We hebben verpleegkundigen of artsen die op onze IT-afdeling werken. Zij weten als geen ander hoe bepaalde systemen het werk van hun collega-verpleegkundigen en artsen kunnen ondersteunen. Of mensen met een zorgachtergrond die op de afdeling aankoop werken. Ook zij hebben een perfecte kijk op welke producten hun collega's nodig hebben.

We hebben ook medewerkers die deeltijds in de zorg staan en deeltijds les geven of als onderzoeker werken. Het palet binnen de zorg is rijk en divers. Het beeld van de zorg daarentegen is jammer genoeg nog vaak te eng. Er zijn zoveel groeimogelijkheden en manieren om te differentiëren.

Bovendien is er ook nog eens een enorme flexibiliteit. We werken uiteraard vaak met shiften. Maar net dit shiftsysteem biedt mogelijkheden. Onze mensen zijn niet gebonden aan een nine to five job. Zeker de medewerkers met een jong gezin vinden net door dit systeem hun gading. Werken ze het liefst tijdens de dag? Dat kan. Werken ze al graag eens in het weekend om tijdens de week wat vaker bij het gezin te zijn? Dat kan ook. Of is de nachtschift iets voor hen? Perfect. Een collega met kleine kinderen werkt nu vooral 's nachts. Als ze na het werk naar huis gaat, is ze perfect op tijd om de ochtendshift met de kinderen in goede banen te leiden. Nadien gaat ze slapen, om dan weer fris en monter te zijn als de kinderen na school thuiskomen. Gaan de kinderen slapen, dan vertrekt ze opnieuw naar het werk.’

Wat met de jonge generatie artsen en verpleegkundigen en hun andere kijk op carrière en werk?

Wim Van De Waeter: ‘Ook daar kunnen we niet meer omheen. Ik vind het boeiend om te zien hoe anders zij in het leven staan. Misschien was dit wel mijn grootste eye opener van de voorbije jaren: wij mogen niet verwachten dat zij zich steeds weer aanpassen aan de organisatie. Het is aan de organisatie om zich aan hun noden aan te passen. Doe je dat niet, dan sta je nergens in deze war for talent.’

Wat typeert hen? Waar moeten jullie specifiek rekening mee houden?

Wim Van De Waeter: ‘De jonge generatie zijn digital natives. We moeten bij onze digitalisering en automatisering veel meer gebruik maken van hun kennis en inzicht. We merken ook dat onze jonge medewerkers nog meer om flexibiliteit vragen. Dus bieden we hen ook allerlei regimes en soorten arbeidscontracten aan. We bouwen variabele mechanismen in omdat ze dat ook echt vragen. Zo werken enkele jonge medewerkers 50 % als basis. Daarnaast willen ze graag flexibel bijklussen. We zagen dat ze dat flexibele stuk aanvankelijk invulden met interim arbeid bij andere organisaties. ‘Waarom bieden wij hen intern die mogelijkheid niet aan?’ vroegen we ons al snel af. Op verschillende afdelingen of campussen. Er kan zoveel. Net omdat we in een netwerkorganisatie werken zijn er ook op dat vlak meer mogelijkheden. Dat systeem werkt. Ze doen zo nieuwe inzichten op. Ze leren andere mensen kennen. Ze voelen variatie in hun job. Ze hebben hun werkindeling zelf in handen.’

Jullie werken inderdaad in een netwerkorganisatie. Is dat een voordeel in de war for talent?

Wim Van De Waeter: ‘Het is zeker een plus. Mensen solliciteren voor een bepaalde functie. Ze reageren op een vacature voor het operatiekwartier in het zuiden van Antwerpen. Maar als wij dan nagaan waar die persoon daadwerkelijk woont en er is ook een gelijkaardige vacature in een ZNA-ziekenhuis in die buurt, dan kunnen we dit meteen ook melden. Medewerkers in de gezondheidszorg zijn over het algemeen honkvast en werken graag dicht bij huis. Logisch ook, als je zoveel mogelijkheden in de buurt hebt. Waarom zou je dan kiezen om ver weg te werken, met alle mobiliteitsproblemen vandien? Als netwerkorganisatie kan je een breder palet aanbieden. Er zijn meer mogelijkheden om in de buurt van de woonplek aan de slag te gaan, net omdat we verschillende ‘huizen’ hebben.’

Wat kan de rol van de overheid zijn in jullie war for talent?

Wim Van De Waeter: ‘We kunnen als sector veel zelf, maar jammer genoeg niet alles. We hebben ook onze overheid nodig. Om onze gezondheidsberoepen te hervormen bijvoorbeeld. We moeten onze beroepen veel meer ‘ontschotten’. Ik herinner me nog tijdens covid dat het debat losbarstte omdat ook apothekers vaccins gingen zetten. Artsen en verpleegkundigen gingen in het verweer. Want een vaccin zetten, doe je niet zomaar. Dit hoort bij de opleiding verpleegkunde en geneeskunde en niet bij de farmacie. Maar toen moesten we wel creatief en out of the box durven denken. En ja, je moet kennis hebben om een vaccin te zetten. Dat is nu één concreet voorbeeld, maar er zijn zoveel andere mensen naast artsen en verpleegkundigen die dit soort competenties hebben en bepaalde zaken pefect kunnen aanleren. Waarom kan dit dan niet? Gezondheidsberoepen zijn vrij streng gereglementeerd en dat mag best wat flexibeler worden. Het is zo moeilijk om zorgmedewerkers met de juiste kwalificaties te vinden volgens de strikte wettelijke vereisten. Een dergelijk rigide kader is in tijden van grote schaarste onhoudbaar. Vandaar dat ook wij onze teams meer diversifiëren. We halen andere profielen aan boord en gaan na wat een verpleegkundige moet doen en wat iemand anders kan doen. Ik ben ervan overtuigd dat de overheid hierin een grote rol kan spelen. Ze kan die ontschotting van beroepen bewerkstelligen en de regelgeving eromheen moderniseren. Alles wordt nu zo in vakjes geduwd. Ook de zorg zelf moet ‘ontschot’ worden. Deze week kwam het grote nieuws dat er in de komende jaren 7000 plaatsen voor ouderen in zorgvoorzieningen moeten bijkomen. Wat dan met het personeel? We hebben nu al grote tekorten. Dit kan niet goed gaan. Tegelijkertijd zien we steeds meer jong gepensioneerden met ouders die nog leven. Misschien kunnen zij voor een stuk die zorgtaak op zich nemen? Haal die mantelzorgers binnen in de zorgomgeving. Zij kunnen een stukje verlichting bieden. Het zorglandschap moet dringend hertekend worden.’

Hoe zie je de toekomst van de gezondheidszorg?

Wim Van De Waeter: ‘Ik blijf positief. Een crisis stimuleert de creativiteit. We zagen dat tijdens covid al. Plots deden we de dingen anders en durfden we out of the box te denken. Plots lieten we klassieke patronen los. Ook nu zullen we de dingen anders moeten aanpakken om die war for talent te doorstaan. Samenwerken is het grote sleutelwoord. Ziekenhuizen onder elkaar. De sector en de overheid. Gezondheidsorganisaties onderling, bijvoorbeeld ziekenhuizen, de eerste lijn en ouderenzorg. Met z'n allen aan de knoppen draaien. Om zo uiteindelijk naar een duurzame gezondheidszorg te evolueren. Er is werk aan de winkel. We zijn er nog niet. Maar ik ben ervan overtuigd dat duurzame gezondheidszorg ooit een feit wordt.’

‘Het is moeilijk om zorgmedewerkers met de juiste kwalificatie te vinden volgens de strikte wettelijke vereisten. Een dergelijk rigide kader is in tijden van grote schaarste onhoudbaar.’

WIM VAN DE WAETER



Wie is Dirk De Rijcke? Zaakvoerder Ergra Engelen

‘Ik begon mijn carrière als opticien in de bedrijfswereld. Een fijne manier om meteen flink wat ervaring op te doen. Maar na enkele jaren vroeg ik me steeds vaker af of dit wel was wat ik écht wilde. Ik zag zoveel wat naar mijn gevoel nog beter kon. Net deze frustratie gaf me de drive om uiteindelijk als zelfstandige te beginnen. Toen Eurodal en prefab betonfabrikant Ebema fuseerden, zette ik enkele maanden geleden na 35 jaar een stapje opzij. Niet om te rusten en helemaal niets meer te doen, wel om me volledig te kunnen focussen op B-rain Connect.

Na een tussenstapje in een Antwerpse goudsmederij waar ik medeaandeelhouder werd, fluisterde een goede vriend me in dat Ergra Engelen te koop stond, een zaak gespecialiseerd in oplossingen op maat voor een beter zicht. De eigenaars gingen op pensioen. Ik nam meteen contact met hen op. Het begin van een nieuw hoofdstuk in mijn professionele leven. Ondertussen ben ik al

twaalf jaar als enige aandeelhouder zaakvoerder van Ergra Engelen.

We focusten ons in het prille begin enkel op ‘low vision’ of mensen met een zwak zicht die met de allerbeste bril toch nog maar 30% zien. We werkten toen vanuit een klein bureautje in Niel. Ik had twee medewerkers, eentje voltijds en eentje halftijds. Stap voor stap bouwden we de zaak uit. Zowel onze diensten als het aantal medewerkers.

Zo doen we nu opmetingen in een twintigtal ziekenhuizen en zo’n tien externe centra. We hebben drie eigen ‘low vision’ centra waar we de eindconsument ontvangen. En we zijn leverancier van optisch materiaal voor heel wat opticiens. We werken hiervoor samen met de grootste leverancier wereldwijd. The best in better sight. We laten mensen die slecht zien beter zien.

‘Ook de jongere generatie blijkt gevoelig voor het bedrijfsverhaal en het geloof dat ze daar hun steen in kunnen bijdragen. Dat stemt me ergens wel gerust.’

DIRK DE RIJCKE

Maar daar houdt het niet mee op. We laten intussen ook mensen die goed zien nog beter zien. Denk maar aan dokter-specialisten, chirurgen, tandartsen. Zij hebben het beste zicht nodig om hun beroep te kunnen uitoefenen. Ook hen helpen we graag verder.

MEER HANDEN NODIG

Een bedrijf dat groeit, heeft ook meer handen nodig. Ook wij voelen dat de zoektocht naar de juiste profielen niet altijd van een leien dakje loopt. We zijn nu met acht. Dat lukt net. Ik zet nu vooral in op het behouden van die vaste basis. Ook dat is een groter vraagteken dan vroeger. Vooral omdat ik enige flexibiliteit van mijn mensen verwacht.

We staan op heel wat congressen en beurzen. Werken na de uren en in het weekend, it’s part of the job. Ik ben daar heel transparant over tijdens de recrutering. Maar voor wat, hoort ook wat. Ik durf mezelf dan ook een flexibele werkgever te noemen. Als een medewerker op privévlak plots weg moet of zo, dan doe ik daar niet moeilijk over. Ook daar is ruimte en begrip voor.

Dat kan ook doordat elke medewerker in principe twee back ups heeft binnen het team. De diversiteit binnen het takenpakket is in kleine bedrijven vaak groter. Grote ondernemingen spitsen zich meer toe op specialisten die heel goed zijn in één aspect van het hele verhaal. Als die specialist er dan plots niet is, blijft het werk ook vaak liggen. Bij ons gebeurt dit nooit. Net die veelzijdigheid wordt binnen het team heel erg geapprecieerd.

Net zoals het feit dat ik als ‘baas’ erg toegankelijk en bereikbaar ben. Mijn team heeft één aanspreekpunt als er iets is. Ik ben degene die eventuele beslissingen neemt. In grotere bedrijven moet je vaak verschillende partijen passeren voordat een knoop wordt doorgehakt. Hier gebeurt dit veel sneller. Ook dat vindt het team een pluspunt.

EEN GELOOFWAARDIG BEDRIJFSVERHAAL

Ik betrek het team ook bij eventuele aanwervingen. Is er een vacature, dan luister ik eerst naar mijn medewerkers. Welk deel van hun takenpakket willen ze zeker blijven doen? De nieuwe medewerker wordt dan ingezet op de rest. First come, first served. Zo probeer ik mijn mensen 100% tevreden te houden. En rechttop te blijven in de war for talent.

Want ja, ook ik raakte in het verleden al medewerkers kwijt. Zeker de jongere profielen. Er is nu eenmaal veel concurrentie. Studenten opticien-optometrie hebben vaak al een aanbieding nog voordat ze afgestudeerd zijn. We kunnen soms niet tegen ziekenhuizen op. Maar dat weten we intussen. Dus blijven we op zoek gaan naar medewerkers die net dat kleinschalige appreciëren. Om hen dan zo snel mogelijk aan de zogenaamde ‘bedrijfsbaxter’ te hangen en hen het DNA van Ergra Engelen mee te geven. Wat ook dat is belangrijk. Het bedrijfsverhaal en de zin om daar een steen in bij te dragen. Het geloof in onze aanpak en waarden. Het gevoel dat ze er écht toe doen in dit verhaal. Ook de jongere generatie blijkt daar wel gevoelig voor. En dat is dan weer een geruststelling.’

UW KMO-TROEVEN IN DE WAR FOR TALENT

‘Geef voldoende appreciatie en erkenning en communiceer open’

Wat zijn de grootste uitdagingen van KMO-ondernemers in de War for Talent? Samen met KMO-kenners Vincent Molly en Wannes Gheysen nemen we 7 KMO-uitdagingen onder de loep en linken we er meteen duidelijke KMO-troeven aan.

Cijfer uit de War for Talent-bevraging

70% van de ondernemers geeft aan dat appreciatie en erkenning een essentiële factor is om medewerkers te behouden.

UITDAGING 6

‘Appreciatie en erkenning op de juiste manier geven, is een must om mensen te houden. Hoe doe ik dat?’

Wannes Gheysen: ‘Als KMO-ondernemer sta je dicht bij je medewerkers. Je schudt bij wijze van spreken elke dag hun hand en kent hen bij naam. Het geven van appreciatie en erkenning volgt dan vanzelf, zou je kunnen denken. Moet je daar dan extra tijd voor vrijmaken? Het antwoord is volmondig ‘ja’. De cultuur van erkenning is een belangrijke factor die kan aanzetten om trouw te blijven aan de werkgever.’

Vincent Molly: ‘En toch maken KMO-ondernemers daar soms nog te weinig tijd voor. De laatste jaren is de rol van de KMO-ondernemer aan het verschuiven van elke dag in het operationele tussen de medewerkers naar een volwaardige CEO-rol. Het professionaliseren van het bedrijf stimuleert deze verschuiving ongetwijfeld. De ondernemer kan bijgevolg iets onzichtbaarder worden. En dit wordt bij medewerkers al snel verward met afstandelijk. De vraag of de ondernemer in kwestie het geleverde werk nog genoeg apprecieert, steekt bijgevolg vaker de kop op. Vaak geheel onterecht.

Ondernemers zijn vaak ‘fixers’ van nature. Een probleem? Dan lossen we dit zo snel mogelijk op. Een goede aanpak op korte termijn. Maar als de medewerker echt met iets zit, moet je vooral uit de fixmodus blijven. Want dan luister je te weinig. Te snel scha-

KMO-TROEF 6

Binnen een KMO is er een grotere betrokkenheid bij de medewerkers. Je voelt als KMO-ondernemer de gevoeligheden beter aan.

kelen zit duurzame ontwikkeling in de weg. Een goed gesprek waarin écht geluisterd wordt, is een must. En toch merk ik dat heel wat KMO-ondernemers net daar niet de meeste energie van krijgen. Ben je je daarvan bewust? Laat je hier dan in bijstaan door een HR-medewerker of externe die de temperatuur binnen de teams of afdelingen blijft opmeten. Zo krijg je als ondernemer ook sneller hoogte van wat daar reilt en zeilt.’

TIPS & TRICKS

- Door regelmatig te evalueren welke signalen van waardering je de voorbije dag/week hebt uitgestuurd, creëer je automatisch de reflex om dit vaker te doen
- Nieuwe ideeën of pistes komen zelden 100% vanuit het management. Streef naar betrokkenheid op alle niveaus. Het mooiste bedrijfsplan is tot mislukken gedoemd als je de medewerkers niet mee hebt.
- Ga bij een evaluatie voor een tweerichtingsgesprek. Geef je medewerkers de ruimte om te zeggen hoe ze zich voelen en hoe ze hun toekomst zien.
- Ook bij minder goed functioneren is een transparante dialoog belangrijk, met een samenvatting op papier om elk misverstand te vermijden.

Cijfer uit de War for Talent-bevraging

2 op de 3 ondernemers zeggen dat openheid en communicatie noodzakelijk is om werknemers te behouden.

UITDAGING 7

‘Open communicatie is een must voor medewerkers. Hoe pak ik dit aan?’

Wannes Gheysen: ‘Verloning en extralegale voordelen zijn niet meer de belangrijkste criteria waar potentiële medewerkers belang aan hechten tijdens het solliciteren. De aspecten die naast dat aantrekkelijk loon aangeboden worden zijn minstens even belangrijk. Dan denk ik spontaan aan aandacht voor welzijn op het werk, flexibiliteit én open communicatie. Ook dat zijn troeven als KMO-ondernemer. Wat verloning betreft kan je moeilijk tegen de grote ondernemingen op. Je maakt het verschil door de nabijheid en authenticiteit. En door de openheid tegenover je medewerkers.’

Vincent Molly: ‘Die open en directe communicatie is belangrijk op heel wat vlakken. Openheid over het loonbeleid bijvoorbeeld. Zorg voor een duidelijke loonstructuur. Zo vermijd je achterdocht en miscommunicatie. Ook aan openheid over de financiële situatie van het bedrijf hechten medewerkers steeds meer belang. Er zijn nog steeds KMO’s die hun omzet niet delen met de medewerkers, maar gelukkig zie ik die transparantie de laatste jaren sterk groeien. Openheid over bepaalde financiële cijfers van het bedrijf kan net versterkend werken.’

Wannes Gheysen: ‘Goede cijfers bieden gemoedsrust waardoor medewerkers vaak nog meer gemotiveerd zijn om bij te dragen aan het grotere geheel. Maar ook de minder goede cijfers mogen open gecommuniceerd worden. Het creëert een betrokkenheid waardoor het engagement soms nog groter wordt. Open communicatie neemt op dergelijke momenten ook vaak de paniek weg. Net omdat er meer omkadering en toelichting wordt gegeven.’

KMO-TROEF 7

Binnen een KMO zijn de communicatielijnen directer. Je kan je sneller richten op de noden en wensen van de werknemer.

Vincent Molly: ‘Een open en snellere communicatie helpt om je als KMO te onderscheiden van grote bedrijven. Als KMO-ondernemer hoef je ook niet de goedkeuring te vragen van heel wat andere personen voordat je mag communiceren en knopen doorhakken. Ook hier kan je weer veel korter op de bal spelen.’

TIPS & TRICKS

- Hoe geraak je onder de waterlijn? Doe indien nodig beroep op externen die 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 open vraag of iedereen nog in zijn juiste talent aan de slag is.





Wie is Ann Lievyng ? Manager AL Accountancy

Ann Lievyng ‘Ik begon mijn carrière in een groot accountancy kantoor. Na enkele jaren maakte ik deel uit van het management. Op mijn dertigste had ik het gevoel dat ik er aan mijn plafond zat. Ik had nog weinig doorgroeimogelijkheden. Het plan om zelf een kantoor uit de grond te stampen, werd toen steeds concreter. Uiteindelijk zette ik ook die stap, samen met een collega. Een grote sprong voor ons allebei. Maar het voelde goed. Dus gingen we er volledig voor.

Klanten vinden is niet echt een moeilijk punt als accountant. Dat voelden we al heel snel. Medewerkers vinden daarentegen, dat is een ander verhaal. Ik merkte dat net het kleinschalige van ons kantoor soms een breekpunt was om bij ons te komen solliciteren. Beginnende accountants ambiëren vaak een groot kantoor, omdat ze ervan uitgaan dat ze daar meer kansen krijgen om te groeien.

En toch hebben we nu een team van zeven enthousiaste medewerkers die de 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 bestuurder heel erg op in. Zo maken we 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. Mijn medewerkers moeten zich goed in hun vel voelen. Als ik daaraan kan meehelpen, dan zal ik het niet laten.

AFSCHEID VAN EEN COLLEGA

We zijn een hecht team. En toch nemen ook wij soms afscheid van een collega. Zo verloor ik vorig jaar een senior accoun-

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

ANN LIEVYNG

tant. Het duurde een jaar vooraleer ik iemand had gevonden om dat profiel opnieuw in te vullen. Een jaar lang moest de rest van het team een flinke tand bijsteken. Dat hebben we allemaal gevoeld.

Eens wij onze klanten hebben, blijven ze meestal ook lange tijd. Dat is luxe. Wij weten op 1 januari zo goed als zeker wat onze omzet in december zal zijn. Elke klant heeft op verschillende momenten in het jaar nood aan advies en begeleiding. Dat ligt vast. Wij willen er steeds voor hen zijn. Andere ondernemers beginnen vaak elk jaar van nu euro omzetl. Elke keer opnieuw moeten ze klanten zien te overtuigen om voor hen te kiezen. Wij hebben deze kopzorg niet. Maar dat betekent wel dat onze workload ook altijd even hoog blijft. Wij kunnen niet zomaar beslissen om de aangiftes van bepaalde klanten niet te doen, net omdat we plots een accountant minder hebben. Alles blijft doorlopen. Dat zorgt voor extra druk en stress. . ‘Wat als er nog iemand vertrekt?’ dacht ik soms. Dat zou een ramp voor het kantoor zijn. Een groter kantoor is daar beter tegen bestand.

Maar het vertrek van die collega zorgde ook voor mooie momenten. Ik herinner me nog het whatsappje van het hele team waarin ze me een hart onder riem staken. ‘We laten je niet in de steek’ was hun boodschap. Dat deed me goed. We vochten samen om alle deadlines netjes te halen. En dat is ook gelukt. Dat samenhorigheidsgevoel was toen zo duidelijk. Ook dat typeert een kleinere werkplek.

INZETTEN OP DUURZAME BESLISSINGEN

Of ik ooit al mijn eisen heb bijgestuurd om zeker iemand te kunnen aannemen? Eén keertje. Maar dat doe ik nooit meer. We werden geconfronteerd met een profiel van wie we al snel wisten dat de kennis op vlak van accountancy wat beperkt bleef. We besloten om daar zelf op de werkvloer in te

investeren. Met z’n allen. Een interne extra opleiding, zeg maar. En dan bots je wél op een beperking omdat je een kleine organisatie bent. Iedereen is druk bezig. We werken in een soort van ketting. Als één persoon niet meekan, valt de boel stil. We kregen het tekort aan kennis niet gecompenseerd. Sindsdien ben ik strenger. Ik wacht liever iets langer op het juiste profiel. Zo neem je meteen ook een duurzame beslissing.

We zetten ook in op stagiaires. Ze lopen mee en voelen wat de job echt inhoudt. We hebben nu twee stagiaires die full-time bij ons werken. Omdat ze zich goed voelden in de groep. Dat is fijn. Want tijdens zo’n stage zie je meteen wat iemand kan en niet kan. Je krijgt een eerlijk beeld. En zij kennen het team al voordat ze officieel bij ons aan de slag gaan. Een win-win voor alle partijen!

KLEINE EN WARME INITIATIEVEN

Het is vandaag zo belangrijk om een goede en begripvolle werkgever te zijn. Dat besef ik heel erg. Ik heb nu zelf een coach onder de arm genomen om een nog betere werkgever te worden voor mijn team. Om hen beter te begrijpen. Om te leren hoe ik in bepaalde situaties het best reageer. De tijd van een bullebak als baas die de boel soms bijeen brult, is allang voorbij. Vandaag kan dat niet meer. Gelukkig maar.

Ik probeer ook het imago van de saaie boekhouder te doorprikken als ik vacatures uitschrijf. De war for talent wakkerde mijn creativiteit aan. Hoe maak je je kenbaar als accountantskantoor? Ik deed een beroep op enkele BV’s die hier klant zijn. Zij maakten filmpjes op LinkedIn om onze vacatures onder de aandacht te brengen. De marketingbudgetten van een groot kantoor heb ik niet. Maar net die kleine initiatieven maken ons kantoor nog menselijker en warmer. Per slot van rekening is elke potentiële medewerker daar uiteindelijk op zoek naar.’

Vijf jaar geleden richtte huisarts Sam Vermeire het digitale vacatureplatform ellis.care op. De zoekende zorgverlener ontzorgen, dat is zijn ambitie. Ellis.care gaat op zoek naar de juiste match tussen de vacature en de wensen van de vaak beginnende zorgverlener die op zoek is naar een ziekenhuis of praktijk waar hij of zij aan de slag kan. Een match die niet enkel gebaseerd is op hard skills, maar ook rekening houdt met de soft skills van de zorgverlener in kwestie. Een vernieuwende aanpak die de zoektocht in de war for talent ten goede kan komen. Hoe dan? We vragen het dokter Vermeire zelf!

‘WE MOETEN
DRINGEND WEG
VAN DE KLASSIEKE
VACATURE OM DE
JONGE GENERATIE
OVER DE STREEP TE
TREKKEN.’

SAM VERMEIRE
HUISARTS EN OPRICHTER VAN HET VACATUREPLATFORM ELLIS.CARE



Op zoek naar een extra zorgmedewerker?

Alles begint bij de vacature!

In hoeverre word jij geconfronteerd met deze war for talent?

Sam Vermeire: 'Ik denk dat vandaag geen enkele huisarts ontkomt aan de zoektocht naar talent. Ook wij voelen dit in onze praktijk. We zijn nu met vijf huisartsen. Het lukt ons nu net. Maar hoe lang nog? Dat weten we niet. Ook wij maken ons hierover zorgen.'

‘De zogenaamde patiëntenstop is vaak ook een soort van beschermingsmechanisme. Ze willen zoveel uren werken, maar niet meer. Jonge artsen stellen ook op dat vlak gemakkelijker hun grenzen.’

Het probleem is des te groter in niet verstedelijkte gebieden. Jonge artsen werken het liefst graag dichtbij huis. Ze wonen vaak met hun partner en kinderen in en rond een stad. Als er geen emotionele link is met de regio zien ze geen enkele reden om op het platteland te gaan werken. De vorige generaties huisartsen deden dat wel. Ze verhuisden met hun gezin en maakten er samen het beste van. Dit gebeurt nu nog zelden. Vandaar de vele huisartsarme regio's.

Ik heb de tijd nog gekend dat je in elk dorp twee tot drie huisartsen had. Je kon kiezen naargelang de goesting en connectie. Om de drie tot vier kilometer had je een huisarts. Nu wordt voorspeld dat we over vijf jaar in de plattelandsgebieden een gemiddelde afstand van 17 kilometer zullen moeten afleggen als we naar onze huisarts willen.’

Hoe zit het dan in de steden?

Sam Vermeire: ‘In de steden kampen ze dan weer met de zogenaamde patiëntenstop. Jonge artsen stellen gemakkelijker hun grenzen. Die stop is vaak ook een soort van beschermingsmechanisme. Ze willen zoveel uren werken, maar niet meer. En al zeker niet meer in het weekend. Ook dat was anders toen ik als huisarts begon. Wat is beter? De oudere generatie huisartsen kan veel leren van hun jongere collega's. Hun visie op tijd en inkomen is helemaal anders. Ook dat speelt zonder twijfel een rol in de war for talent. Een deel van de oplossing ligt ergens in het midden. De kans is aan de jeugd en aan degenen die hun denkpatronen respecteren. Maar ook die jonge generatie moet er voluit voor durven te gaan. Grotere stappen durven zetten. Niet voor de gemakkelijkste weg kiezen. Op langere termijn denken. En bijvoorbeeld verder zoeken dan de praktijk en het ziekenhuis om de hoek.’

Vijf jaar geleden richtte je ellis.care op. Was er een specifieke aanleiding?

Sam Vermeire: ‘Het idee voor dit platform ontstond tijdens een fietstocht door de Zeeuwse polders in de zomer van 2017. Ik hoorde steeds meer verhalen van collega-huisartsen die plots omwille van ziekte of zwangerschap een extra collega nodig hadden maar niet vonden. Dit leidde tot enorme frustraties. Er moest toch een manier zijn om die zoekende collega te matchen met huisartsen of praktijkassistenten die zelf zoekende zijn. Die vraag leidde tot de oprichting van ellis.care. We begonnen als een mini-start up en zijn nu een stevig platform voor alle zorgverstrekkers waar de hard skills (de vakinhoudelijke kennis vanuit de opleiding) en de soft skills (karaktereigenschappen en vaardigheden die betrekking hebben op de persoonlijkheid) aan elkaar gekoppeld worden. Het platform groeit gestaag en is vooral populair bij kleinere praktijken. Je mag het zien als een parallel systeem of alternatief aanvullend platform met als doel de instroom te verbeteren en de voor- kans tot selectie te vergroten, net omdat er door het samenbrengen van die hard en soft skills zoveel meer raakpunten of matches zijn.’

Een vernieuwende aanpak, lijkt me.

Sam Vermeire: ‘Absoluut. En net daardoor triggeren we ook de jongere generatie. Zij zoeken op een totaal andere manier naar vacatures. Heel vaak digitaal. Bovendien hebben ze duidelijk andere behoeften.



Ze selecteren op andere criteria. Elke vacature begint op dezelfde manier: we zoeken een gemotiveerd teamlid dat er helemaal voor gaat en op zoek is naar een uitdaging. En o ja, we bieden ook nog een aantrekkelijk loonpakket aan. Deze aanpak werkt niet meer. De jonge generatie gaat op zoek naar een meerwaarde op andere vlakken: mogelijkheid tot opleidingen en doorgroeien, een behoorlijk verlof, kinderopvang in de buurt, openbaar vervoer, dichtbij huis, aangename werkplek met veel licht en ruimte voor ontspanning, duurzaamheid... Dergelijke criteria kunnen hen over de streep trekken, maar we vinden die zelden terug in de vacature. We moeten dringend weg van de klassieke vacature en verder gaan dan het gezochte profiel, de vaardigheden, het loon en de uitnodiging om een afspraak te maken. Dit prikkelt niet meer. Betere vacatures kunnen echt helpen in die zoektocht naar extra handen. En daar wil ellis.care in helpen en faciliteren.’

Waarom blijft de zorgsector zo hardnekkig vasthouden aan die klassieke aanpak?

Sam Vermeire: ‘Er is een enorme weerstand tegen verandering. Het rekruteringsmodel is al jaren niet meer geëvolueerd. Ze blijven op dezelfde manier zoeken. De wil om anders te denken is ook in de war for talent zo'n belangrijke stap. Een goede vacature leidt zonder twijfel gemakkelijker naar de juiste match.’

EEN STERKERE VACATURE IN DE ZORG? ENKELE TIPS & TRICKS!

- Stel de medewerker centraal in de vacaturetekst. Achterhaal zijn behoeftes.
- Vertel welke impact de kandidaat kan maken als hij/zij in jouw praktijk of organisatie komt werken.
- Beschrijf het voordeel van de werklocatie en de beperkte reisafstand.
- Beschrijf de werksfeer
- Voorkom wollig en formeel taalgebruik. Schrijf begrijpelijk en laagdrempelig.
- Laat clichés en loze beloftes achterwege.
- Stel het team en de werkplek al voor in de vacature. Streef naar een dynamische voorstelling.
- Een videofilmpje zal ongetwijfeld de aandacht trekken.

‘De jonge generatie hopt sneller van de ene job naar de andere. Net daarom maak ik me zorgen om mijn opvolging. Ik hoop het talent te vinden dat de tijd wilt nemen om door te groeien en zo de continuïteit van het kantoor kan garanderen.’

THIERRY LAUWERS – OPRICHTER LAUWERS FISCALE ADVOCATEN



De appel valt binnen de familie Lauwers niet ver van de boom. Mijn grootvader was beroepshalve al erg actief in de fiscaliteit. Hij gaf zijn fiscale liefde door aan mijn vader. En toen kwam ik. Na mijn rechtenstudies aan de Rijksuniversiteit Gent slaagde ik met grote onderscheiding in de eenmalige proef van de ‘Licence Spéciale en Droit fiscal’ aan de Université Libre de Bruxelles. Alle wegen leidden ook in mijn verhaal naar een toekomst in de fiscaliteit.

Mijn beweegreden om het fiscale vak in te gaan? Heel simpel: mensen helpen bij eventuele geschillen met de fiscale administratie om uiteindelijk samen tot een constructieve oplossing te komen. Vechten tegen onrecht, ook dat zit in ons bloed. Ik durf het zelfs een roeping te noemen. Het feit dat ik dat heel specifiek kan doen en dus met focus op fiscaal onrecht, maakt het voor mij alleen maar boeiender.

In 2003 richtte ik het kantoor Lauwers Fiscale advocaten op. We hebben intussen drie kantoren en werken met een team van 10 mensen. Stuk voor stuk gedreven medewerkers die een flinke dosis energie uitstralen. Diezelfde energie proberen we ook doorheen onze dossiers te laten voelen. En ik moet zeggen, het werpt steeds meer zijn vruchten af. Vandaar ook dat de ‘speciallekes’ vaak tot bij ons komen. Mensen die het even niet meer weten en met de handen in het haar zitten. Waar het bij anderen stopt, gaat het bij ons vaak verder. Daar staan we intussen bekend om.

TE VEEL PRIKKELS EN MOGELIJKHEDEN

We kiezen er heel bewust voor om verschillende generaties op onze werkvloer samen te laten werken. Ons team is heel gevarieerd wat de leeftijden betreft. Dat is goed. We leren van elkaar. Maar uiteraard merk ook ik dat jong en iets ouder er vaak een verschillende visie op nahouden.

Zo had ik mijn carrièreverloop al van bij de start in mijn hoofd uitgestippeld. De jonge generatie medewerkers heeft geen langetermijnvisie. Alleen al daardoor stappen ze met een volledig andere mind set in het professionele leven. Vluchtiger misschien. Met een ander engagement. De jonge generatie is op dat vlak onrustiger. Daar is niets mis mee. Ik begrijp hen. Ze krijgen zoveel

prikkels en mogelijkheden. The sky is the limit. Dat merk ik ook bij mijn studenten.

Ik vind het fijn om mijn kennen en kunnen aan jong talent door te geven. Zo geef ik les aan de Hogeschool Gent, de Brugge Business School en de Solvay Business School. ‘Waar het hart van vol is, loopt de mond van over,’ zeggen ze toch. Een passie kunnen overbrengen op anderen, het blijft het mooiste dat er is. Maar ook ik merk dat mijn studenten anders in het leven staan. Net om die reden maak ik me zorgen over de toekomst van ons kantoor.

GROEIEN VRAAGT TIJD

Ik heb me voorgenomen om te blijven werken totdat mijn jongste dochter oud genoeg is om eventueel zelf in het kantoor te stappen. Ik zal haar uiteraard niet pushen, maar wil haar wel die kans geven. Ze is nu tien, dus ik heb nog wel even.

Dankzij de structuur van een vennootschap kunnen jonge mensen hier perfect doorgroeien en uiteindelijk zelfs vennoot kunnen worden. Zo garanderen we meteen de continuïteit van het kantoor en houden we het bedrijf levend. Ik hoop oprecht om zo de juiste opvolging te vinden. Maar net doordat de jongere generatie minder lang op één plek blijft werken, wordt doorgroeien een pak moeilijker. Groeien vraagt nu eenmaal tijd. Dat is ook zo op professioneel vlak.

En toch blijf ik hopen en zoeken naar jonge talenten die uit het juiste hout zijn gesneden om hier langere tijd te blijven. Ik weiger om mijn lat lager te leggen, net omwille van die schaarste op de arbeidsmarkt. Het heeft geen enkele zin om iemand halsoverkop aan te werven. Dat bekoop je toch nadien.

We blijven dan ook vooral inzetten op normen en waarden als we op zoek gaan naar een nieuwe collega. Eerlijkheid, betrouwbaarheid en streven naar kwaliteit staan hoog bovenaan dat lijstje. Het zich kunnen vinden in de filosofie van ons kantoor is eveneens een must. Is dit belangrijker dan expertise? Misschien wel. Aan expertise kan je schaven. Maar als iemand niet gelooft in onze filosofie en de bijhorende normen en waarden, valt daar heel weinig aan te doen.

Als rekruteringspartner van bedrijven wordt ook het uitzend- en selectiekantoor Unique geconfronteerd met de gevolgen van de war for talent. An Aelbrecht werkt al twintig jaar bij Unique. Ze begon er als consultant en is sinds zes jaar Algemeen Directeur. An Aelbrecht: ‘Het is ook voor ons een uitdaging om de juiste talenten te vinden en te binden bij onze klanten.’ De perfecte aanleiding voor een inspirerende babbel.

Sinds wanneer is de war for talent ook voor jullie duidelijk voelbaar?

An Aelbrecht: ‘Ik werk al twintig jaar in de HR sector en dan meer specifiek binnen rekrutering en selectie. Ik heb in al die jaren nog nooit een perfect evenwicht gekend tussen vraag en aanbod. Sinds de economische groei na de recessie van 2009 was er vooral een knelpunt bij gespecialiseerde profielen in sectoren zoals IT, gezondheidszorg en de STEM-gebieden (Science, Technology, Engineering en Mathematics). Intussen wordt de lijst van knelpuntberoepen steeds langer.’

Hoe komt dat? Vanwaar die war for talent?

An Aelbrecht: ‘De war for talent in België is een uitdaging omwille van een mix van factoren. De bevolking vergrijsst, waardoor er simpelweg minder jongeren op de arbeidsmarkt komen en dus een kleiner aanbod van ervaren professionals is. Maar we hebben dan ook nog eens de snelle tech-evolutie die ervoor zorgt dat bedrijven constant op zoek zijn naar mensen met de nieuwste digitale skills. Bovendien ligt de activiteitsgraad in België te laag en is ook de werkloosheidsgraad de afgelopen jaren heel laag waardoor we allemaal in dezelfde vijver vissen en de concurrentie voor talent erg stevig is. Tot slot mogen we niet vergeten dat ook ons onderwijs een inhaalslag moet maken om studenten klaar te stomen voor de huidige arbeidsmarkt, om zo de mismatch tussen vraag en aanbod weg te werken.’

In hoeverre speelt ook de jonge generatie werknemers hierin een rol?

An Aelbrecht: ‘De jongere generatie brengt inderdaad ook nieuwe verwachtingen en waarden naar de werkvloer. Ze zijn niet alleen op zoek naar een job, maar naar een ervaring die aansluit bij hun persoonlijke levensstijl en waarden. Jongeren willen werk doen dat betekenisvol is en impact heeft. Ze hechten ook veel meer belang aan een betere balans tussen werk en privéleven. Ze waarderen flexibiliteit zoals de mogelijkheid tot thuiswerk of flexibele werkuren, zodat ze hun werk kunnen afstemmen op hun persoonlijk leven. Ze vinden persoonlijke en professionele groei enorm belangrijk. Krijgen ze die kans tot groeien niet, dan zijn ze sneller bereid om van werkgever te veranderen. Ze zijn ook opgegroeid met technologie en verwachten dat hun werkplek moderne tools en technologieën biedt die hen helpen efficiënt en effectief te werken. Jongeren zijn zich ook erg bewust van milieu- en maatschappelijke kwesties en geven de voorkeur aan bedrijven die deze principes integreren in hun bedrijfsmodel. Ga je als bedrijf niet mee in hun verwachtingen en waarden, dan sta je sowieso een pak minder sterk in deze war for talent. Zonder twijfel.’

Hoe groot is jullie angst om medewerkers te verliezen?

An Aelbrecht: ‘Het blijft steeds weer een grote uitdaging als je geconfronteerd wordt met het vertrek van een collega. Angst is een groot woord in deze context. Maar ik besef dan vooral het belang van medewerkers. Ze blijven het belangrijkste kapitaal. Het doet pijn als iemand beslist om ons te verlaten, omdat elke collega een uniek stukje van onze puzzel is. Maar tegelijkertijd heb ik alle begrip voor persoonlijke carrièrekeuzes. We sluiten onze deur dan ook nooit. Het is al meermaals voorgevallen dat voormalige collega’s na enige tijd toch tot de conclusie komen dat ze bij ons het meest op hun plek waren. Ik zie dit enkel als een compliment én als een kans om ons team te versterken met mensen die met hernieuwde energie en nieuwe inzichten terugkomen.’

‘Onze medewerkers blijven het allergrootste kapitaal. We doen er alles aan om hen goed te laten voelen op de werkvloer. Daar gaan we heel ver in.’



Wie is An Aelbrecht ? Algemeen Directeur Unique

Hoe moeilijk is het voor Unique om vacatures ingevuld te krijgen?

An Aelbrecht: ‘We hebben de afgelopen twee jaar sterk geïnvesteerd in een twintigtal nieuwe kantoren en omwille van die groei meer dan 100 nieuwe medewerkers aangeworven. Onze gemiddelde tijd om een vacature in te vullen is 44 dagen. Van vacature tot invulling.’

Wat ondernemen jullie dan concreet om die vacatures in te vullen?

An Aelbrecht: ‘Eén van onze meest effectieve methodes is ons ‘Bring a Colleague’-programma. Via dit initiatief betrekken we onze huidige medewerkers actief bij het rekruteringsproces door hen een premie aan te bieden wanneer ze succesvol een nieuwe collega aanbrengen. Het blijft fantastisch om te zien dat maar liefst 60% van onze vacatures zo ingevuld wordt. We geven onze sollicitanten ook de kans om Unique écht te leren kennen. Ze hebben niet alleen contact met de recruiter maar ook het team met wie ze mogelijk gaan samenwerken. We geloven sterk in de ‘fit’ tussen nieuwe medewerkers en bestaande teams. Het is zo belangrijk dat beide partijen zich comfortabel voelen bij een nieuwe werkrelatie.’

Unique is geen KMO, maar in jouw functie kom je wél vaak in contact met KMO’s. Wat zijn volgens jou de grote troeven van een KMO?

An Aelbrecht: ‘Dat is een mooie vraag. Kleine en middelgrote ondernemingen hebben misschien minder middelen om nieuw talent aan te trekken maar ze hebben een unieke aantrekkingskracht. Vooral door hun persoonlijke aanpak. De lijnen zijn kort en daardoor zijn medewerkers niet zomaar een nummer, maar vooral een gezicht en een naam. Ook flexibiliteit is een grote troef. KMO’s zoeken sneller samen met hun medewerkers naar oplossingen die voor iedereen werken. Je kan er ook als medewerker sneller stappen zetten. Medewerkers krijgen de kans om veelzijdige vaardigheden te ontwikkelen en zijn niet beperkt tot één niche of takenpakket. En wat impact betreft, zie je binnen een KMO meteen wat jouw bijdrage oplevert. Je werkt niet aan een klein stukje van een grote puzzel, maar je helpt de hele puzzel in elkaar te zetten. Unique is volgens de strikte definitie inderdaad geen KMO, maar houdt wel vast aan de KMO cultuur waarbij we een hecht team zijn. Je kan echt wel spreken van een tweede familie.’

DE INGREDIËNTEN VAN EEN UNIEKE WERKPLEK

LAAT U INSPIREREN!

Bank Van Breda werd in 2022 verkozen tot beste werkplek. Hoe bereik je als bedrijf buitengewone medewerkerstevredenheid? Hoe creëer je een cultuur en fijne omgeving waarin alle medewerkers het beste van zichzelf willen geven? De ingrediënten van dit recept worden haarfijn toegelicht in het boek 'Medewerkers aan zet'. De drie co-auteurs gunnen ons graag een blik in de open keuken van de bank. 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. Een gepassioneerd team is van vitaal belang. Zij zijn degenen die van Bank Van Breda een prachtige werkplek maken. Dit boek is dan ook in eerste instantie een eerbetoon aan hen. De meer dan 550 medewerkers van Bank Van Breda die blijven meeschrijven aan dit verhaal. 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.'

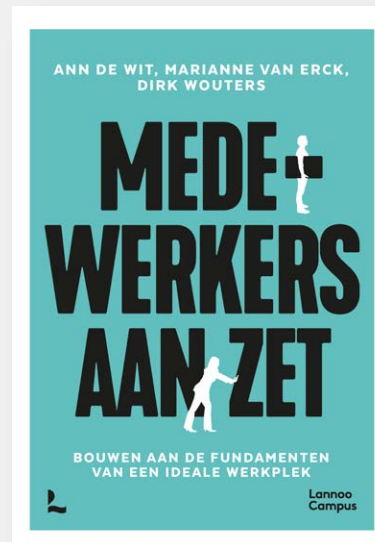
Is het niet gevaarlijk om die zogenaamde keukengeheimen zomaar te delen?

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.'



DE ZEVEN INGREDIËNTEN VAN BANK VAN BRED A

- Een verbindende strategie als basisingrediënt
- Cultuur en waarden: de wortels van de onderneming
- De rol van de leidinggevende: een chef-kok met vier mutsen
- Cocreatie en draagvlak: iedereen aan het fornuis
- De employee journey: van a(aanwerving) tot z(iens)
- Dialoog met de medewerker als architect van de eigen loopbaan
- Het begint bij afterwork: connectie door initiatieven naast het werk



Marianne Van Erck

Ann De Wit

Dirk Wouters

SCAN & WIN
Zin in het volledige gerecht?
Maak kans op dit boek!
50x Medewerkers aan zet



3x LEZEN

INTERESSANTE BOEKEN

Heerlijk op de bank met een boek waarin je jezelf even verliest.
Weg van de dagelijkse sleur en werkelijkheid.



Nirwana – TOMMY WIERINGA

Een klassieke roman over een familie met een geheim én een actuele roman over de grote vraagstukken van deze tijd. De Nederlandse auteur Wieringa vervaecht het verleden met de actualiteit opnieuw op een meesterlijke manier.



Dagen in de geschiedenis van stilte – MERETHE LINDSTROM

Deze Noorse roman vertelt over de liefde tussen twee mensen die keuzes hebben gemaakt die hun hele bestaan bepalen, om dan toch te ontdekken dat er iets niet over het hoofd kan gezien worden. Het verleden komt niet alleen terug, het is er altijd al geweest. Een klein meesterwerk!



Net echt – SASKIA DE COSTER

In 'Net echt' schrijft Saskia de Coster over liefde, ouderschap en ontrouw via het verhaal van een schijnbaar doorsnee gezin in het Antwerpse Borgerhout. Hun verhaal onderbreekt de Coster met haar intieme getuigenissen. Deze persoonlijke intermezzo's leveren enkele van de mooiste passages op.

boeken

podcasts

3x LUISTEREN

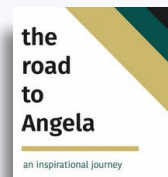
ONMISBARE PODCASTS

Op weg naar het kantoor of tijdens het lopen. Een goede podcast is niet alleen leerrijk maar ook ontspannend.



Momentopnames

Gewone mensen op een bijzonder moment in hun leven: voor deze podcastreeks van De Morgen kregen ze voor enkele weken een opnametoestel met zich mee. Stuk voor stuk registreerden ze zelf hun verhaal. Een reeks over liefde, leed en menselijke veerkracht.



The Road to Angela

Een unieke podcastserie die jonge professionals en managers helpt op de weg naar succes en geluk door het brengen van authentieke en herkenbare verhalen van inspirerende leiders. Elke volgende gesprekspartner wordt genomineerd door de vorige, als een soort van menselijke kettingbrief of een opwindende reis naar het onbekende.



De Kunst van het Verdwijnen

Eén straathoek. Drie waargebeurde verhalen in de Antwerpse Joodse wijk: een tunnelroof op een bank (2019), een aanslag op een Joodse jeugdbeweging (1980) en een kleuter dat op miraculeuze wijze aan deportatie ontsnapt (1942). Een ijzersterke podcast over de kunst van het verdwijnen, voor even of voor altijd.

3x KIJKEN

ONTSPANNENDE FILMS

Pik één van deze films mee en kom even tot rust.
Gegarandeerd genieten!



Het smelt

VEERLE BAETENS

De debuutroman van Lize Spit sloeg in 2016 in als een bom. Geen gemakkelijk boek om te verfilmen, maar Veerle Baetens ging de uitdaging aan. Met als resultaat een krachtig regiedebuut en een emotioneel overdonderende film!



Wil

TIM MIELANTS

Met Wil balt regisseur Tim Wielants de bekende roman van Jeroen Olyslaegers samen tot een beklemmende thriller die zich afspeelt in Antwerpen aan het begin van de Tweede Wereldoorlog. Eén van de beste Vlaamse oorlogsfilm van de afgelopen jaren.



Maestro

BRADLEY COOPER

Maestro vertelt het turbulente liefdesverhaal van de relatie tussen de componist Leonard Bernstein en zijn vrouw. Een liefdesbrief aan het leven en de kunst. Net als in zijn film 'A Star Is Born' speelt Bradley Cooper ook nu weer de hoofdrol.

films

expo's

3x BELEVEN

INSPIRERENDE EXPO'S

Kijken, beleven, voelen en genieten. Af en toe een inspirerende tentoonstelling of fijn festival meepikken, dat kan al eens deugd doen. Zet deze alvast in de agenda!



ONDER VRIENDEN

25 november 2023 – 28 april 2024

MSK GENT

225 jaar lang heeft het MSK Gent een hechte band opgebouwd met talrijke privéverzamelaars. 'Onder vrienden' stelt die band tussen kunstverzamelaars en het museum centraal met een reeks werken uit privécollecties van oa. Alechinsky, Appel, Rodin, Rubens en Spilliaert.
www.mskgent.be



HISTOIRE DE NE PAS RIRE.

Het surrealisme in België

21 februari – 16 juni 2024

Bozart Brussel

Bozar viert 100 jaar surrealisme met een tentoonstelling rond de beroemde avant-gardestroming in België. Met werk van Magritte, Delvaux, Dali en vele anderen.
www.bozar.be



ZELDEN & ONMISBAAR

Tot zondag 25 februari 2024

MAS Antwerpen

Zo'n 35 musea, maar ook kerken, bibliotheken en particuliere verzamelaars geven de topstukken uit hun collectie tijdelijk in bruikleen. Kunst vanuit heel Vlaanderen komt samen op één plek in deze unieke expo!
www.mas.be



DE PLAYLIST

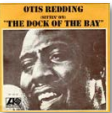
WELKE SONG GEEFT JOU ENERGIE OF MAAKT JE NET RUSTIG IN WOELIGE TIJDEN ALS DEZE WAR FOR TALENT? WE VROEGEN HET DE HOOFDROLSPELERS VAN DEZE HELDER. RESULTAAT? 22 AANSTEKELIJKE SONGS DIE EXTRA ENERGIE GEVEN. GENIET VAN DEZE INSPIRERENDE PLAYLIST!



BART MICHIELS (pag.6)
'Mueva la Cintura Mulata' van Cuarteto Oriente



STIJN BAERT (pag.12)
'De letter van de wet' van Kris De Bruyne



PIETER DE WILDER (pag.14)
'Sittin' on the dock of the bay' van Otis Redding



JAN DE WILDER (pag.14)
'Ready or not' van Fugees



WANNES GHEYSEN (pag.16)
'The Age of love' van Charlotte de Witte



VINCENT MOLLY (pag.16)
Good Life van OneRepublic



LIESBETH VANDENRIJT (pag.20)
'Gloria' van Umberto Tozzi



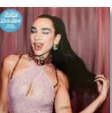
CHRISTOPHE DECLERCK (pag.24)
'Rush rush' van Paula Abdul



ELKE CARLIER (pag.28)
'Serendipity' van Patrick Hamilton



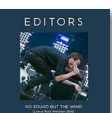
CATHERINE DECLERCQ (pag.28)
'Everybody's Free To Wear Sunscreen' van Baz Luhrmann



MELANIE VAN SCHOORISSE (pag.33)
'Dance the Night' van Dua Lipa



SARA DIZDARUVEC (pag.33)
'Titanium' van David Guetta feat. Sia



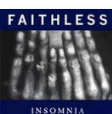
LAJOS LIEVENS (pag.34)
'No Sound but The wind' van Editors (liver op Rock Werchter 2010)



SIMON BALANCK (pag.34)
'Money for Nothing' van Dire Straits



WIM VANDEWAETER (pag.35)
'November Rain' van Guns N' Roses



DIRK DE RIJCKE (pag.40)
'Insomnia' van Faithless



ANN LIEVYNS (pag.44)
'Trustfall' van Pink



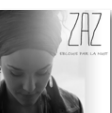
THIERRY LAUWERS (pag.50)
'Never give up' van Puggy



AN AELBRECHT (pag.51)
'Don't stop me now' van Queen



ANN DE WIT (pag.54)
'Learn to fly' van The Foo Fighters



DIRK WOUTERS (pag.54)
'Eblouie la nuit' van Zaz



MARIANNE VAN ERCK (pag.54)
'Feed your head' van Paul Kalkbrenner

Speel geen hoog spel. Laat uw pionnen aan zet.

Als KMO-ondernemer of vrij beroep hebt u 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 sterktes in de strijd en zet volop in op wat u te bieden heeft.

Benieuwd naar de resultaten van onze Deep Dive?
Scan de QR-code voor onze infobrochure.





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

Benieuwd naar de resultaten van onze Deep Dive?
Scan de QR-code voor onze infobrochure.



Enkel voor ondernemers en vrije beroepen

Bank Van Breda | Ledeganckkaai 7, 2000 Antwerpen,
tel. 03 217 53 33 | BTW BE 0404 055 577, RPR Antwerpen,
FSMA 014377 A | Ver. uitg.: Barbara.Claeys@bankvanbreda.be
Teksten & eindredactie: Barbara.Claeys@bankvanbreda.be

www.bankvanbreda.be

Bank J. Van Breda & C° respecteert uw privacy. Wij beschermen uw persoonsgegevens op een eerlijke en transparante manier met eerbied voor de regelgeving. U vindt onze privacyverklaring op www.bankvanbreda.be. U leest er hoe en met welk doel de bank uw persoonsgegevens verwerkt en met wie zij uw gegevens deelt. U kan uw persoonsgegevens inzien, laten verbeteren of verwijderen. U kan ook vragen om ze over te dragen naar een andere financiële instelling. Als u het niet eens bent met de manier waarop de bank uw gegevens verwerkt (bijv. voor direct marketing), passen wij dit voor u aan. Stuur voor elk van deze vragen een e-mail naar clientservice@bankvanbreda.be of gebruik het contactformulier op www.bankvanbreda.be. Als u geen bevredigend antwoord ontvangt, bent u welkom bij de data protection officer via compliance@bankvanbreda.be. Wil u meer info of gaat u niet akkoord met het standpunt van de bank? Kijk dan op www.gegevensbeschermingsautoriteit.be