

# ONDERNEMEN



IGNACE SCHOPS  
(NATIONAAL PARK HOGE KEMPEN)

## Natuurbeleid vertalen naar economisch rendement

AFGEFEEKANTOOR GENT X - P3A9157 - VERSCHIJNT IN MAART, JUNI, SEPTEMBER EN DECEMBER

### HYBRIDE WERKEN

ELKE PICQUET (CEGEKA)  
MIA DERIDDER (SBB)

### DE CHINESE BRIL

SVEN AGTEN



**Met ongeveer weet je niets.  
Met Exact weet je alles.**

Exact cloud business software is de onbetwiste nummer één in de Benelux.

Reeds 550.000 kmo's vertrouwen dagelijks op de gebruiksvriendelijkheid, flexibiliteit en uitzonderlijke services van Exact.

Ontdek welk pakket het best bij jou past op [Exact.be](https://www.exact.be)

**=EXACT**

DIRK VANDEPUTTE, VOORZITTER ETION

# De kracht van twijfel

Ik zal niet verhullen dat ik twijfelde toen duidelijk werd dat we ons ETION Forum 2021 zouden ophangen aan 'twijfel', zelfs al ging het dan om 'de kracht van twijfel'. Zoals velen associeerde ik 'twijfel' eerder met 'onbeslistheid' en 'gebrek aan actie'. Maar dat heb je nu eenmaal met een tegendraadse organisatie als ETION, die ons al eens op het verkeerde been durft te zetten met niet voor de hand liggende keuzes.

Mijn twijfel verdween niet meteen toen ik het programma van ons ETION Forum zag groeien, met onwaarschijnlijke puzzelstukken als een kunstenaar, een ecologiepionier, een ICT-ondernemer en een consultant in creativiteit. Maar op het einde van de avond paste de puzzel wonderwel. Toen ik Koen Vanmechelen, Dewi Van De Vyver, Ignace Schops en Alan Iny had gehoord, vond ik het plots heel evident dat alle creativiteit begint bij twijfel. Hun invalshoeken liggen ver uit elkaar, maar ze convergeren uiteindelijk opvallend goed. Dat we met Ignace Schops ook nog eens een pionier op het vlak van ecologie bekroonden met de Leadership Award aan de vooravond van COP26, maakte het werk helemaal af.

Laat zeker niet na hun ideeën te toetsen aan uw ervaring. U leest erover in dit magazine en op onze (vernieuwde) website.



*Dirk*

“Twijfel blijkt een breekijzer voor starre routines die ons kwetsbaar maken voor plotse veranderingen zoals een vierde golf.

Voor mezelf heb ik die toets inmiddels gemaakt en ben ik gaan beseffen dat net niet twijfelen al te gemakkelijk is. Nooit twijfelen associeer ik nu met weinig luisteren en met nooit de status quo in vraag stellen. Terugblikkend weet ik zeker dat ik meer goede beslissingen genomen heb na een periode van twijfel dan vanuit snelle zekerheid. Die laatste waren niet noodzakelijk altijd verkeerd, maar mijn beste beslissingen nam ik toch na ruimte voor twijfel en voor nieuwe perspectieven. Ik begrijp nu dat twijfelen moet vergt en eerder getuigt van de sterkte om zichzelf te laten kennen.

Twijfel blijkt uiteindelijk een fantastisch breekijzer voor starre routines die ons kwetsbaar maken voor plotse veranderingen zoals een vierde golf, of voor meer sluipende evoluties op markten, bij concurrenten, bij klanten, op het vlak van technologie...

Ik suggereer u bij deze graag wat boeiende lectuur en wens u alvast een periode van vruchtbare twijfel.



www.etion.be  
Volg ons en praat mee via ETIONforum

# inhoud

- 6 ONDERNEMERSCHAP & VISIE**  
Ignace Schops (Nationaal Park Hoge Kempen): Natuurbeleid vertalen naar economisch rendement
- 12 ETION FORUM 2021**  
Alan Iny (auteur 'Thinking in New Boxes'): Denken vanuit nieuwe modellen
- 14 ETION FORUM 2021**  
Dewi Van De Vyver (Flow Pilots): Twijfel als basis voor leiderschap
- 16 ARBEIDSMARKT**  
Modern verlonen  
Hybride werken gaat niet meer weg
- 22 GEOPOLITIEK**  
De Chinese bril
- 25 ETION NIEUWS**  
Duurzame Schaduwmeesters winnen Kempenaar 2021
- 26 ETION OUTLOOK 2022**  
2022: het jaar van de tekorten
- 29 ACCOUNTANCY**  
Zo beloon je je medewerkers
- 30 WELZIJN**  
Een Warm Vlaanderen voor veerkrachtige jongeren
- 32 NIEUWE LEDEN**
- 34 DUURZAAM ONDERNEMEN**  
Gert Linthout (Ray & Jules): "Klimaat-positieve koffie moet de norm worden"
- 36 ETION AGENDA**
- 38 TOEKOMSTDENKEN**  
Sciencefiction helpt toekomst te veranderen



# 6

IGNACE SCHOPS,  
NATIONAAL PARK  
HOGE KEMPEN



# 44

OLIVIER  
LAMBRECHT,  
MATEXI



## 22

DE CHINESE BRIL



## 12

ALAN INY, AUTEUR  
'THINKING IN NEW  
BOXES'



## 42

KURT  
LEURIDAN,  
TOKAI OPTICS

41 **BEDRIJFSFINANCIERING**

Trends Top 5.000: De impact van corona?

42 **DWARSDENKER**

Kurt Leuridan (Tokai Optics): Geloof als steun

44 **DUURZAAM ONDERNEMEN**

Olivier Lambrecht (Matexi): "Mensen maken het verschil"

46 **ONDERWIJS**

Karel Moestermans (CREO): "Opleiden is het nieuwe rekruteren"

48 **ETION COCKTAIL**50 **DOORDENKER VAN HANS DIELS**

Facebooks schandaalparadox

## REDACTIE

Jo Cobbaut (hoofdredacteur)  
en Isabelle Verlinden (eindredactie-coördinatie) doen elk nummer een beroep op journalisten en experts uit diverse vakgebieden.

## REDACTIEADRES

Sneeuwbeslaan 20 bus 1,  
2610 Wilrijk  
Tel.: 03 829 25 02  
E-mail: redactie@etion.be  
www.etion.be

## RECLAMEREGIE

Publicarto  
Klapstraat 16,  
9831 Sint-Martens-Latem  
Tel.: 053 82 60 80  
E-mail: com@publicarto.be

## REALISATIE

Vormgeving: Vicky Knaepen  
Druk: L.capitan  
Lid van We Media

Verschijnt vier maal per jaar  
Abonnement: 110 euro (excl. btw) (mail naar redactie@etion.be)

CIM-gecontroleerde oplage  
2020: 5.267 ex.


ISSN 0772-3326

Verantwoordelijke uitgever:  
Serge Huyghe namens ETION  
Ledenwerking vzw,  
Sneeuwbeslaan 20 bus 1,  
2610 Wilrijk

## FOTO COVER

Jan Locus





IGNACE SCHOPS, DIRECTEUR REGIONAAL LANDSCHAP KEMPEN EN MAASLAND

# Natuurbeleid vertalen naar economisch rendement

Ignace Schops kreeg internationale waardering voor het realiseren van het Nationaal Park Hoge Kempen. Zijn succes is gebaseerd op het (Re)connection-model dat natuur en maatschappij met elkaar verbindt. “Om de natuur te beschermen, moet je de taal van de ondernemers en beleidsmakers spreken.”

TEKST: MELANIE DE VRIEZE | FOTO'S: JAN LOCUS & JOHAN MARTENS





**Op het jongste ETION Forum ontving u de ETION Leadership Award, maar u bent al vijftien jaar bezig en het was toch wel pionierswerk?**

**Ignace Schops:** “Ik ben inderdaad al heel lang bezig om de natuur in Vlaanderen sexy te maken. De laatste steenkoolmijn in Limburg sloot in 1991 de deuren. Samen met een paar collega's wilde ik een alternatief bieden voor die tienduizenden werklozen. We hadden het idee om het kwaliteitsvolle landschap dat in Limburg nog aanwezig was, in te zetten voor de ontwikkeling van de regio. Ons uitgangspunt was dat natuurbehoud en mooie landschappen een troef konden zijn voor sociaal-economische ontwikkeling. Als eersten zijn we toen gestart met de ontwikkeling van het nu alom gekende fietsroutenetwerk met knooppunten. Dat bleek al snel zeer succesvol te zijn. De volgende stap was een nationaal park. Het heeft lang geduurd voor we het voordeel van de twijfel kregen om als organisatie zoiets te doen en om de middelen samen te krijgen. In België bestond er nog geen nationaal park, maar we hebben de strengste normen gehanteerd, die van de International Union for the Conservation of Nature.”

**Voor het realiseren van het nationaal park ontwikkelde u een innovatief model: het (Re)connection-model. Wat houdt dat precies in?**

“Dat model probeert de samenleving terug te verbinden

“Door de natuur te vertalen in termen van rendement krijg je betere toegang tot ondernemers en politici.”

met de natuur. (Re)connection is gebaseerd op vier pijlers: de natuur met de natuur verbinden, de natuur met de mensen verbinden, de bedrijven met de natuur verbinden en het beleid met de praktijk verbinden. Dat is een heel andere benadering dan voorheen. Om de planeet te redden, hebben we niet alleen natuurbeschermers nodig, maar iedereen. Als lobbyist voor de natuur en de biodiversiteit wist ik al snel dat je een andere taal nodig hebt om beleidsmakers en ondernemers te overtuigen. Ik herinner me dat Vera Dua (voormalig politica voor Agalev en Groen, red.) ooit zei: ‘je vertelt verhalen over boomkijkers, maar aan een regeringstafel kan ik daar niets mee doen’. Toen ben ik gaan onderzoeken of en hoe je die biodiversiteit bijkomend kan vertalen naar een taal die ondernemers en beleidsvormers wel begrijpen en dat is veel meer een socio-economische taal. We zijn daarom gaan meten wat de bijdrage van het nationaal

park is aan de samenleving. We hebben dat berekend op basis van een model dat internationaal aanvaard is. Daaruit bleek dat het nationaal park goed is voor 191 miljoen euro omzet, direct en indirect, en vijfduizend jobs genereert.

Het beschermen van de natuur is met andere woorden niet alleen goed voor de vogels en de bijen, maar heeft ook een positieve correlatie met de samenleving.

Het gaat ook over economie en jobs. Door de natuur te

vertalen in termen van rendement krijg je betere toegang tot ondernemers en politici.”

**In 2008 werd u als Limburgse natuurbeschermers een wereldbekende figuur, toen u de Goldman Environmental Prize, zeg maar de groene Nobelprijs, kreeg.**

“Plots krijg je een luidspreker om uit te leggen hoe belangrijk natuurbescherming is en dat je voor het oplossen van het natuur- en klimaatprobleem iedereen nodig hebt. Toen ik die prijs in handen kreeg, vroegen ze mij welk model ik gebruikte. Daar moest ik even over nadenken,





# Leiderschap



## Wat maakt van iemand een goede leider?

**Ignace Schops:** “De beste leiders zijn diegenen die het leidinggeven van nature in zich hebben. Ik heb het nooit zelf gebambieerd of uitgestippeld, maar op een bepaald moment vinden mensen van iemand dat hij dat kan. Voor leiderschap is inzicht, visie, een breed kader en een wereldbeeld nodig. Dat heb ik wel. Het brede kader gaat vooral over verbinding durven te leggen en rekening te houden met de brede laag van mensen waaraan je leidinggeeft. Ik geef nog veel lezingen, ook voor lokale groepen, omdat dat mijn verantwoordelijkheid is. Ik speel mee op wereldniveau rond klimaat en natuur, maar ik wil vooral lokaal aantonen dat wat ik internationaal vertel, realiseerbaar is. Je moet die verantwoordelijkheid natuurlijk ook willen nemen. Daarnaast is het belangrijk om dicht bij jezelf te blijven en te luisteren naar de hartslag van de natuur én de samenleving. Niet leider willen worden om leider te zijn, maar om ook daadwerkelijk iets te veranderen. Voor mij is het een middel om een biodiverse planeet te realiseren, om een warme samenleving te maken. Ik wil dat mijn kinderen en mijn burens en iedereen die op deze planeet geboren wordt, een goed leven hebben.”

## Wat typeert uw leiderschap?

“Ik vind het belangrijk om bruggen te bouwen. Daar investeer ik veel in. Een netwerk bouw je als je het niet nodig hebt. Je ziet dikwijls belangengroepen naar politici gaan om van alles te eisen of anderszins te protesteren. Maar je hebt een netwerk nodig voordat je het wil of moet gebruiken. Je bouwt vertrouwen op in alle eerlijkheid, want iedereen is bezig met het zo goed mogelijk te

doen. En waarom zou een bedrijfsleider niet van natuur houden? Je moet je ook inleven in zijn of haar context en daarover een gesprek voeren. Een netwerk opbouwen is een grote klus en gaat veel verder dan een 9-tot-5-baan. Zeker met mijn passie voor natuur weet ik dat je moet verbinden, niet alleen in de eigen sector. Zo ga ik al jaren naar bijeenkomsten van Voka, ETION en consorten. Vijfentwintig jaar geleden werd er nog vreemd opgekeken als er zo’n ‘groene’ binnenkwam. ‘Wat komt die hier doen?’, vroegen ze zich af. Maar je raakt in gesprek, luistert naar de problemen van bedrijfsleiders en probeert je in te leven in hun situatie. Ik houd het wel altijd tegen de ecotoets. Waar ligt de grens? Hoe kunnen we zoveel mogelijk doen zonder de natuur te vernietigen en zelfs natuur bij te maken? Het herstellen van natuur kan ook op bedrijfsmatig niveau, iedereen kan een bijdrage leveren. De natuur begint in de bloempot in je tuin, op je terras, in de straat, niet in een natuurgebied.”

## Naar wie kijkt u zelf op?

“Ik kijk op naar rolmodellen die jonger zijn dan ik. Als ik zie wat Greta Thunberg doet, dan vind ik dat indrukwekkend. Ik zie een jonge generatie opstaan die bij haar eigen standpunt blijft, heel open en concreet. Dat is mooi. Ik draag ook een uitspraak van Mahatma Gandhi in mijn hart: *‘first they ignore you, then they laugh at you, then they fight you, then you win.’* Het is een strijd die je dagelijks moet voeren. Ik probeer de mensen ook tegen hun zin gelukkig te maken. Niet iedereen is ervan overtuigd dat de natuur iets is waar ze zelf voordeel van hebben. Maar zelfs wanneer je niet van de natuur houdt, dan zorgt de natuur voor je.” (MDV)

want we hadden dit nog niet als dusdanig uitgewerkt. Maar met de inzichten van een fantastisch team was het eenvoudig om het (Re)connection-model te ontwikkelen. Het is vooral de brug slaan tussen natuurbescherming en samenleving. De laatste vijftig jaar hebben we de natuur in reservaten opgesloten vanuit de idee dat het een goede zaak was. Alles wat buiten die reservaten lag, werd zowat vogelvrij. Maar biodiversiteit gaat veel verder: het start in onze bloempot, maar gaat ook over de bodem, de landbouw, ons lichaam,.... Verschillende studies wijzen uit dat in deze eeuw één miljoen soorten met uitsterven bedreigd zijn. Dan weet je dat er iets loos is en dat we daar iets moeten aan doen. De verwevenheid van de natuur met de samenleving is niet alleen belangrijk voor de *birds and the bees*, maar ook voor de mens. Het model bevat richtlijnen en principes waar wij mee werken en waarmee ik andere mensen graag help om gelijkaardige grote projecten neer te zetten. Er zijn toen veel organisaties naar ons toe gekomen met vragen over onze aanpak. De *scope* is sterk internationaal. Daarom hebben we ons model opengesteld, zodat het geen geld kost, want natuurbeschermers hebben dat ook dikwijls niet. In Vlaanderen komen er drie nationale parken gebaseerd op het model en twee in Wallonië. Dat is allemaal het gevolg van de aanpak die in de eerste plaats de natuur beschermt, maar

“Voor de transitie naar hernieuwbare energie moeten we inzetten op innovatie. Met alleen technologie zal het nooit lukken, je hebt ook de natuur nodig. Je kunt ook klimaatvriendelijk de wereld naar de knoppen helpen.

die vooral de vertaling maakt naar die socio-economische waarden en een uitnodiging is voor de totale samenleving om de natuur te verbinden en te beschermen. Als we niet kunnen redden wat ons in leven houdt, dan hebben we zelf een probleem. De grote meerwaarde is om de ondernemers, de beleidsmakers, iedereen aan te spreken om iets te doen rond natuur.”

**We hebben niet zoveel tijd meer. U spreekt over een periode van tien jaar om ons huiswerk op orde te hebben.**

“Klopt. Daarom moeten we nadenken welke modellen in het verleden een systemische verandering teweegbrachten in minder dan tien jaar tijd. Voor mij is dat, wat ze in het jargon, de *moonshot* van Kennedy noemen. Tijdens een speech in 1961 zei de Amerikaanse president: *I wanna have a man on the moon in the next decade, I don't know how, maybe a giant rocket*. In 1969 landde de eerste raket, de Apollo 11, op de maan. De samenwerking van bedrijven en overheden hebben geleid tot die systemische verandering, waarin vele miljarden dollars zijn gestoken. Het staat sym-

bool voor de technologische revolutie die in minder dan tien jaar tijd is gerealiseerd. In plaats van een *moonshot* hebben we een *earthshot* nodig. In een volgende stap moeten

we allemaal samenwerken om onze eigen planeet te redden. Als we dat niet doen, zullen we er zelf het grootste nadeel van ondervinden. We moeten daarom evolueren

naar een circulaire economie waar groei in feite samenlevingsgroei is in plaats van monetaire groei.”

**Bent u een positivist op dat vlak?**

“Ik kijk inderdaad met een positieve bril naar de economie. Heel wat bedrijven zijn daar al mee bezig. Ze beseffen goed dat — om in de toekomst succesvol te zijn — ze natuur- en klimaatvriendelijk moeten produceren en de sociale balans veel beter moeten organiseren. Ik zie daar veel

## ETION Leadership Award

Ignace Schops is de winnaar van de ETION Leadership Award 2021. De jury stelt dat hij met zijn baanbrekend werk natuurbeheer verbindt met economische meerwaarde en lokale ontwikkeling. Hij overbrugt op die manier de schijnbare tegenstelling tussen economie en ecologie in een tijd waarin klimaatverandering hoog op de agenda's prijkt.

De ETION Leadership Award bekroont een leider die mensen in beweging zet naar een gezamenlijk doel. Belangrijke elementen zijn een betekenisgevende visie, waar-dengedrevenheid en engagement.

In 2021 stond de award in het teken van 'innovatie'. Hierdoor werden, naast leiderschap, systemische verandering, het hebben van een langetermijnvisie en het vormgeven van een inspirerende innovatiecultuur bijkomende criteria in de jurybeslissing.

De jury motiveerde de award nog extra met specifieke argumenten:

- ✓ de innovatieve, succesvolle benadering van het (Re)connection-model;
- ✓ zijn participatieve aanpak van verandering vanuit nauwe betrokkenheid met diverse stakeholders zoals middenstanders, lokale bevolking en beleidsmakers;
- ✓ de systemische verandering die hij als biodiversiteitsambassadeur beoogt met, naast de oprichting van het Nationaal Park Hoge Kempen, onder meer ook zijn rol in de Klimaatzaak die klimaatbeleid afdwingbaar wil maken.
- ✓ de internationale schaal van zijn activiteit, met onder meer adviezen aan het Europees Parlement en Zuid-Korea en zijn samenwerking met klimaatactivist en voormalig Amerikaans vice-president Al Gore.





goede krachten ontstaan. We kunnen niet aan de ontwikkelingslanden vragen om het regenwoud te beschermen als we dat niet in onze eigen achtertuin doen. We hebben daar een grote verantwoordelijkheid in. Kijk maar naar de vergroening van de steden. Londen was een van de eerste die de natuur in de stad terugbracht met zijn National Park City. Dat is wat we nodig hebben. We zien die transitie naar biodivers, klimaatneutraal, circulair, *from farm to fork* en sociaal in balans. Ook op het World Economic Forum staat dit op de agenda. In hun jaarlijkse Global Risk Report wordt de top drie van grote bedreigingen voor de toekomst van het ondernemerschap ingenomen door milieugerelateerde risico's. In de ondernemerswereld beseffen ze goed dat natuur en klimaatneutraliteit een meerwaarde zijn voor de economie. En dat is natuurlijk waar ik ook heel graag mijn hand voor uitsteek. We moeten samen met de ondernemerswereld een volgende stap durven te zetten en nadenken over nieuwe businessplannen waar het beschermen van natuur en klimaatneutraliteit inclusief zijn.”

**Wat houdt een duurzame en inclusieve samenleving voor u in?**

“Vroeger werd alles in vakjes gestopt. De economie is de economie, de landbouw is de landbouw en de natuur is de natuur. Dat scheidingsmodel blijkt niet zo succesvol te zijn als gedacht. Daarom moeten we evolueren naar een verwevingsmodel waar we wel rekening houden met elkaar en een warme samenleving creëren die zorg draagt voor iedereen, zowel voor de ondernemer als voor de mensen die minder geluk hebben in het leven. De vergroening en het klimaatneutraal maken van onze steden zorgt voor duizenden jobs. Ook de circulaire economie kan veel banen opleveren, maar dan moeten we systeemdenken. We mogen niet meer investeren in de lineaire economie, maar moeten dat doen in de circulaire economie. Met de transitie naar hernieuwbare energie moeten we ook echt durven in te zetten op innovatie, als onderdeel van de totale transitie. Maar met alleen technologie zal het nooit lukken, je hebt ook de natuur nodig. Je kunt ook klimaatvriendelijk de wereld naar de knoppen helpen, zeg ik altijd. Als we de biodiversiteit niet redden, dan redden wij het zelf ook niet.” ■



**Een positieve impact op de wereld en mijn beleggingen? Dat kan.**

**#PositiveBanking**

V.L.: Annemie Goegebuuer, BNP Paribas Fortis NV, Warandeborg 3, B-1000 Brussel, BTW BE 0403.199.702, RPR Brussel.

**[bnpparibasfortis.be/duurzameaanpak](https://bnpparibasfortis.be/duurzameaanpak)**

Met BNP Paribas Fortis Private Banking draagt u bij tot een betere samenleving en laat u uw kapitaal optimaal renderen. En dat dankzij het meest gediversifieerde aanbod in België van duurzame beleggingen en beleggingen met een ecologisch en sociaal karakter. Ook dat is Positive Banking.



**BNP PARIBAS FORTIS**  
**PRIVATE BANKING**

**De bank voor een wereld in verandering**

ALAN INY, AUTEUR VAN 'THINKING IN NEW BOXES'

# Denken vanuit nieuwe modellen

“Ik hoop jullie te helpen twijfelen”, zo opende Alan Iny zijn keynote op ETION’s Forum over ‘De Kracht van Twijfel’. Twijfel is geen zwakte die je moet overwinnen, integendeel: het is een eerste fase in het creatieve denkproces dat de geest op scherp zet.

TEKST: JO COBBAUT | FOTO: JOHAN MARTENS

In zijn internationale bestseller *Thinking in New Boxes* beschrijft Alan Iny een nieuw paradigma voor creativiteit. Innovatie begint bij het in vraag stellen van het vertrouwde perspectief. Wie vanzelfsprekende waarheden op losse schroeven wil zetten, moet nu eenmaal twijfel toelaten.

## Denkoefeningen

De global leader en director voor creativiteit en scenario's bij de Boston Consulting Group illustreerde dat voor zijn publiek met een denkoefening. “Laten we even nadenken over het volgende”, zo opperde Iny: “Wat is de waarschijnlijkheid dat je binnen 5 jaar moet betalen voor een eenvoudige Google-opzoeking?” Niemand die het weet en een echt antwoord op die vraag is niet toetsbaar. Maar daar was het Iny niet om te doen. Hij stelde meteen een tweede vraag: “Stel je voor dat je volgend jaar effectief moet betalen voor een zoekopdracht: hoe denk je dan dat het zover gekomen is?” Een aantal scenario's zijn hier denkbaar: misschien mag Google-

le geen advertenties meer opnemen? Of de zoekmotor verbeterde zo sterk dat alle antwoorden geld waard zijn? Ook hier bestaat geen verifieerbaar antwoord, maar Iny stelde wel vast dat mensen de kans dat het effectief gebeurt, hoger inschatten als ze eerst hadden nagedacht over de tweede vraag. Waaruit hij concludeert dat een simpele denkoefening van dertig seconden al meteen onze inschatting van de waarschijnlijkheid verandert.

## Mentale modellen

Alan Iny weet ook hoe dat komt. Open vragen die beginnen met ‘Stel u voor dat...’ doen minder een beroep op de in onze hersenen vastliggende mentale modellen. We interpreteren de wereld

immers vanuit een min of meer vereenvoudigend en vastliggend model. Op de vraag hoeveel kleuren een regenboog telt, antwoorden we spontaan ‘zeven’, omdat we dat zo leerden op school, terwijl het er oneindig veel zijn. In het bedrijfsleven is het niet anders. Marketingafdelingen

bijvoorbeeld zetten klanten in een aantal klantensegmenten. Dat is handig, maar negeert het feit dat het om honderden of duizenden

“ We hebben niet zozeer een nieuw idee nodig, maar een verandering in onze manier van kijken naar de realiteit.

individuele klanten gaat. Ook hier simplificeren we de wereld, want zo werken onze hersenen. Zo denken we doorgaans, maar dat denken is allesbehalve creatief. Het valt terug op de bestaande mentale modellen en dat is wat we onwillekeurig bijna altijd doen.





### Een pennenbedrijf?

Wat gebeurt er als we wél creatief denken vanuit twijfel? Alan Iny geeft het voorbeeld van het Franse bedrijf BIC. Dertig jaar lang maakte BIC, sedert de stichting, alleen maar pennen. Diversificatie gebeurde altijd met pennen, bijvoorbeeld door er namen of publiciteit op te zetten, of modellen te maken met meerdere kleuren. Maar het bleven pennen... Tot iemand tijdens een brainstorming de mogelijkheid opperde om scheermesjes te maken. En nog iemand anders begon over aanstekers. Uiteraard botste dat idee aanvankelijk op veel ongeloof en scepsis. Alan Iny: "Vandaag weten we dat ze hun technologie inderdaad ook konden gebruiken om die spullen goedkoop te produceren. We weten ook dat ze er veel geld mee verdienden, maar tijdens die brainstorm in 1973 was het idee revolutionair. Vanuit het oude mentale model

van BIC als pennenbedrijf, was het onzin. Maar vanuit het model van een bedrijf met technologie voor goedkope plastic verbruiksproducten, was dat plots een veel beter idee. Het was overigens niet eens een nieuw idee, want Gillette maakte die scheermesjes ook al. Conclusie: wie een creatief denkproces wil opstarten, moet de mentale modellen veranderen die we hanteren om de wereld om ons heen te zien. Alan Iny: "We hebben niet zozeer een nieuw idee nodig, maar een verandering in onze manier van kijken naar de realiteit. Newton vond de zwaartekracht niet uit; hij veranderde de perceptie van iedereen om zich heen van het fenomeen van 'vallen'."

### De lagekostenmaatschappij

Zo ook moeten bedrijven soms twijfelen aan bestaande modellen, zelfs als het er

zijn die de organisatie in het verleden veel voordeel hebben opgeleverd. "Creativiteit heeft dus zeker niet alleen te maken met nieuwe ideeën, maar met het veranderen van bestaande ideeën, door anders te gaan denken over onze business, onze klanten, onze technologie, de concurrentie, de toekomst..."

Alan Iny illustreert die aanpak aan de hand van de eerste goedkope luchtvaartmaatschappijen. Die zijn er gekomen door bepaalde vaststaande ideeën rond luchtvaartmaatschappijen in vraag te stellen. Wie dacht aan commerciële luchtvaart, dacht meteen aan verschillende types vliegtuigen voor verschillende markten. Die ging er meteen vanuit dat het boeken van reizen, en dus vluchten, verliep via reisagenten, dat zitplaatsen op

voorhand vastgelegd werden, dat de prijs een prijs was met alles inbegrepen, dat vliegtuigen vliegen van de ene grote luchthaven naar de andere, telkens dicht bij grote steden etc. Maar door al die aspecten in vraag te stellen, werd een lagekostenmaatschappij mogelijk.

Essentieel in deze aanpak is de bereidheid om een soort mentale inventaris te maken

schillende mensen hetzelfde fenomeen op een verschillende manier zien." Zo moeten we bijvoorbeeld ook oplettend dat we onze informatie niet te veel bij gelijkgestemde mensen of media halen. Diverse contacten helpen om onze diepewortelde instincten en percepties in vraag te stellen. Hoe diverser onze omgeving,

“Hoe langer je actief bent in een organisatie die de leiding heeft, hoe sterker je geneigd bent om de status quo niet in vraag te stellen.

van vaste uitgangspunten in verband met het probleem dat je wil bekijken, of het nu gaat om nieuwe producten, nieuwe vormen van samenwerken...

#### Diversiteit

Hoe kan je dat denkproces in een oefening gieten? Iny adviseert ons alvast om af te stappen van het model dat vertrekt van divergentie en convergentie. In dat model start je van veel uiteenlopende ideeën (divergentie), waarna je een selectie maakt (convergentie). "Welnu, mijn hele boek gaat ervan uit dat je moet starten met twijfel, niet met divergentie. En hoe we moeten accepteren dat ver-

hoe meer diversiteit qua mentale modellen, hoe meer twijfel, hoe meer basis voor nieuwe perspectieven, hoe meer we *confirmation bias* kunnen vermijden (zien wat je wil zien).

De kwestie is actueler dan ooit. Organisaties met marktleiderschap houden dat marktleiderschap steeds minder lang vast. De wereld verandert steeds sneller. Dus moet je je aanpak steeds frequenter aanpakken. En als afsluiter had hij nog een boodschap voor de ondernemers in de zaal: "Trouwens, hoe langer je actief bent in een organisatie die de leiding heeft op haar markt, hoe sterker je geneigd bent om de status quo niet in vraag te stellen." ■



DEWI VAN DE VYVER, CEO VAN FLOW PILOTS

## Twijfel als basis voor leiderschap

Op het ETION Forum over 'De kracht van twijfel' hield ook Dewi Van De Vyver een assertief pleidooi voor twijfel. Ze deed dat als mens, maar ook als leider van medewerkers én vanuit haar rol als professional die met de klant op zoek gaat naar de best mogelijke oplossing.

TEKST: JO COBBAUT | FOTO: JOHAN MARTENS





dat ze even al hun zorgen bij jou kunnen leggen, maar dat leidt niet noodzakelijk tot de beste oplossingen.” De optimale aanpak krijg je eerder via een co-creatiebenadering, waarbij de IT-dienstverlener goed de context en de business van de klant leert kennen. Dewi Van De Vyver: “Als de klant eenmaal die twijfel toelaat, komt het mooiste. Samen begeleiden we hem naar een uitkomst en zo weten we uiteindelijk waarom we doen wat we doen. Eigenlijk hebben wij als externe partij de luxe dat we naïeve vragen kunnen stellen, waarbij we onze klant in zijn kracht laten, want hij kent tenslotte het bedrijf.”

Maar de kracht van twijfel speelt ook op het persoonlijk niveau én op maatschappelijk vlak. “Ik zie nogal veel mensen kritiekloos vertrekken vanuit het eigen gelijk en daar begint veel miserie. Wie twijfelt en zich informeert, verrijkt ook zichzelf. Dat geeft je inzicht in waarom je denkt zoals je denkt. En dat laat je dan weer toe om makkelijker verbinding te zoeken met de ander, vanuit je begrip voor waarom iemand denkt wat hij denkt. Dat is de basis van de dialoog.”

#### Toxisch leiderschap

Ook als CEO is Dewi trouwens het soort baas dat niet alle antwoorden in pacht heeft en ook op de werkvloer haar twijfel toont. Dat is voor haar de enige manier om een beroep te doen op inbreng van medewerkers. Twijfel als deel van de bedrijfscultuur, zeg maar. Ze beseft dat dat niet evident is vandaag, waar het publieke debat hard is en confronterend.

Er overheerst een wat zij noemt ‘toxic male culture’. Dat is overigens geen attitude die je alleen ziet bij mannen. “Ook vrouwen wordt aangeleerd om harde taal te hanteren, oorlogstaal. Je moet winnen, de concurrent verslaan, anderen eronder houden,... Zowel mannen als vrouwen hanteren die manier van denken, het is nu eenmaal de cultuur waarin ze zijn opgegroeid. Nieuwsberichten, reclame, film... ze bevestigen de dualiteit tussen hard en zacht, waarbij zacht gelijkgesteld wordt met zwak. Zorg, twijfel, luisteren... zitten in die zachte sfeer.” Het is moeilijk geworden om zich open te stellen voor wat anderen geloven en met open geest te kijken. Nochtans is dat de manier waarop je ruimte schept voor creativiteit.

Dewi Van De Vyver: “Alan Iny gaf vanavond al aan hoe belangrijk twijfel en openheid zijn voor andere per-

“Wie twijfelt en zich informeert, verrijkt ook zichzelf. Dat geeft je inzicht in waarom je denkt zoals je denkt.”

spectieven voor creativiteit. Geef jezelf het mooiste cadeau: twijfel en zie dat als een teken dat je openstaat voor nieuwe dingen. Besef dan dat je nog ontvankelijk bent voor wat er om je heen gebeurt.”

Een ander kenmerk van haar leiderschap is niet toevallig ‘duidelijkheid’. Leaders hebben niet alle antwoorden, dus gaat het team samen op zoek. Maar dat gebeurt binnen een helder kader en een proces van informatie rond alle denkbare thema’s. Dat kan ook enkel in een positieve sfeer: “Ik duld geen roddel in teams. Waar ik negatieve uitlatingen opvang, spreek ik de betrokkenen daar snel op aan. En dan aarzel ik niet om afscheid te nemen van mensen.” ■

“Of het dan geen teken is van zwakte om ruimte te laten voor twijfel?”, zo vroeg moderator Indra Dewitte aan Dewi Van De Vyver. Zij is tenslotte toch CEO van een ICT-bedrijf, waarvan je verwacht dat zekerheid en accuratesse primeren. “Natuurlijk moet de code uiteindelijk kloppen”, repliceerde Dewi Van De Vyver. Maar bij Flow Pilots krijgt ‘twijfel’ een belangrijke plaats in het initiële gesprek met klanten. “We stellen heel veel vragen naar het doel van een project, vooral heel veel waarom-vragen. Dikwijls leidt dat tot een challenge van het project, wat een noodzakelijk moment van onzekerheid en twijfel opwekt.”

#### Cocreatie

Dat is overigens niet evident in deze wereld, waar het mannelijke nog altijd domineert. Dat staat voor een aanpak “Kom, ik zal dit wel even voor jou oplossen. Klanten hebben dat soms graag, om-



# Modern verlonen

MIA DERIDDER, HR-DIRECTEUR SBB ACCOUNTANTS & ADVISEURS

“We werken met flexibele verloningsplannen die volop het accent leggen op de keuzevrijheid van het individu.

Dienstverlener SBB legt met een nieuw flexibel verloningsplan de nadruk op de keuzevrijheid van de individuele werknemer.

TEKST: PATRICK VERHOEST | FOTO: SBB

In hun inspiratienota *'De arbeidsmarkt in 2022: naar een nieuwe werkorganisatie'* focussen de auteurs Geert Janssens en Chris Wuytens op de impact van de krapte op de arbeidsmarkt. Die heeft gevolgen voor verschillende aspecten van het hr-beleid. Eén ervan wordt alvast de nood aan een flexibele verloning om tegemoet te komen aan de loonverwachtingen van werknemers. Momenteel laat minder dan de helft van de bedrijven hun medewerkers zelf keuzes maken inzake het loonpakket. Maar in de steeds krappere arbeidsmarkt zal het voor bedrijven ook na de coronacrisis meer dan ooit van belang zijn om werknemers zelf mee te laten beslissen over hoe ze willen

beloond worden. Voorlopig staat minder dan de helft van de bedrijven eigen loonkeuzes toe. De auteurs verwachten dat individuele loonkeuzes straks een hoge vlucht zullen nemen, onder meer omdat het mogelijk maakt dat medewerkers kunnen kiezen op basis van de levensfase of de omstandigheden van het moment.

## **Keuzevrijheid**

SBB Accountants & Adviseurs, met expertise inzake accountancy en fiscaliteit, kwam voor zichzelf ook al tot die conclusie. HR-directeur Mia Deridder vertelt *Ondernemen* over het nieuwe 'flexplan': "Het flexibel verloningsplan legt volop



het accent op de keuzevrijheid van het individu, van de medewerker. We boden in het verleden een klassiek loonpakket aan met de traditionele componenten. Maar we sprongen daar nergens echt mee uit. Daarenboven zijn componenten steeds van toepassing voor de ganse populatie of voor vaste groepen van medewerkers. Als je bijvoorbeeld een groepsverzekering aanbiedt, moet je het aan iedereen of toch voor grotere groepen van medewerkers op dezelfde manier aanbieden. Omdat we een moderne en aantrekkelijke werkgever willen zijn, hebben we — met respect voor de wettelijke regels — een analyse gemaakt van de mogelijkheden om meer individuele keuzevrijheid in de besteding van het loonpakket aan te bieden. We zijn vier jaar geleden aan de slag gegaan met ons nieuw systeem en stellen vast dat de werknemerstevredenheid, de betrokkenheid en ons werkgeversmerk een groot stuk verhoogd zijn.”

### Componenten

De medewerkers kunnen op drie domeinen van het loonpakket kiezen om te flexibiliseren. Om te beginnen is er een stuk brutoloon. Het gedeelte van brutoloon dat kan geflexibiliseerd worden, is geplafonneerd om ervoor te zorgen dat de minimumlonen die in de sector van

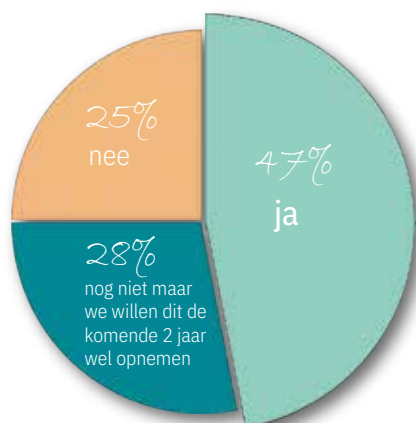
## Mobiliteit wordt groener

In hun inspiratienota *'De arbeidsmarkt in 2022: naar een nieuwe werkorganisatie'* formuleren de auteurs Geert Janssens en Chris Wuytens de verwachting dat het totaal aantal pendelkilometers waarschijnlijk zal dalen. Corona heeft een mentaliteitsverandering teweeggebracht waardoor telewerk meer structureel in ondernemingen ingang zal vinden. Corona heeft de fiets een boost gegeven, maar de auto op zijn troon gehouden. Dat laatste hoeft niet noodzakelijk slecht te zijn, want ook na corona zullen we door het succes van thuiswerk minder kilometers van en naar het werk afleggen.

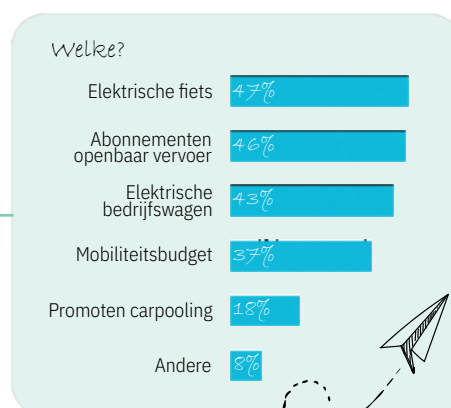
De eerste trends na het invoeren van een nieuw verloningsplan bij adviesbedrijf SBB lijken in die richting te gaan. HR-directeur Mia Deridder vertelt aan *Ondernemen* dat SBB ook voor de wagens veel keuze geeft: “Het verkrijgen van een wagen is bij ons een keuze geworden, waarvoor men het brutoloon aanwendt. Men opteert of voor een wagen, of voor een hoger brutoloon. Ik stel vast dat de regelgeving bedrijfswagens niet langer aanmoedigt en dat jongeren minder snel naar een wagen grijpen. Ik zie dat bij ons

40% niet voor de wagen gaat. Dat heeft te maken met onze jonge werknemerspopulatie, die dicht bij onze kantoren woont omdat we verspreid zijn over gans Vlaanderen.” SBB werkt vanuit 28 kantoren in Vlaanderen. “Anderzijds hebben heel wat jonge gezinnen een wagen nodig om de kinderen naar school en hobby's te brengen. Dat verklaart de 60%.” Bovendien wordt die automobilitéit alsmáar groener. In een enquête van ETION en Acerta gaf 3 op 4 bedrijven aan werk te zullen maken van een duurzame mobiliteit. Nu reeds stimuleert 47% van de Belgische ondernemingen medewerkers om zich milieubewust te verplaatsen door in het loonpakket groene mobiliteitsopties aan te bieden; 28% is van plan om dit binnen 2 jaar in te voeren. Mobiliteitsexperts van Acerta zien twee belangrijke trends voor de komende jaren: de aangepaste fiscaliteit rond bedrijfswagens is een belangrijke hefboom om wagenparken snel te vergroenen, én het hybride werken (thuiswerk en werken op kantoor) vermindert het totaal aantal pendelkilometers aanzienlijk. ■

Stimuleert jouw organisatie duurzame mobiliteitsopties via verloning?



BRON: WERKGEVERSBEVRAGING ACERTA 2021



toepassing zijn, gerespecteerd worden. Mia Deridder: "Ons tweede luik betreft het flexibiliseren van de jaarpremie, een jaarlijks toegekende premie waarvan de werknemers ons vooraf moeten laten weten of ze die willen flexibiliseren. De derde component bestaat uit de extrelegale vakantie- en anciënniteitsdagen, die werknemers kunnen verkopen. Met deze drie budgetcomponenten kunnen voordelen op individueel niveau gekozen worden. Daarnaast blijven we alle klassieke looncomponenten aanbieden die de doorsnee werkgever ter beschikking stelt."

#### Besparen

Flexibele verloningsplannen initiëren en onderhouden kost veel administratie, een jaarlijkse check van alle voordelen en is dus tijdsintensief voor een hr-afdeling, weet de hr-directeur van SBB: "Het is zeker niet onze bedoeling te besparen via onze flexibele verloningsplannen, integendeel. We hebben de volledige werkgeverskosten van een component meegenomen in het te besteden budget. De kosten van een gekozen voordeel worden dan wel in rekening gebracht van het

individuele budget maar de meerkosten binnen de hr-afdeling worden niet aangerekend. We zijn daar heel transparant over naar de medewerkers."

#### Corona

Toen corona de kop opstak, had SBB net gecommuniceerd over de nieuwe policy

inzake telewerk en structureel thuiswerk, geeft Deridder mee: "We

“Een nieuw voordeel betreft een zit- of statafel en een bureaustoel.

hadden juist de uitrol gedaan naar laptops voor alle medewerkers. Onze werknemers hadden het moeilijk met de idee dat ze van thuis uit moesten werken en kwamen liever naar kantoor. Vandaag hebben we het structurele telewerk omarmd en bekijken we een mogelijke uitbreiding. Door dat hybride werk kreeg onze keuzelijst van het verloningsplan er nog een luikje bij. Een nieuw voordeel betreft een zit- of statafel en een bureaustoel, waarvoor we een beroep deden op onze eigen leverancier om met kwalitatief materiaal te kunnen uitpakken. We zagen dat er nood was om thuis de juiste accommodatie te hebben en voegden dat materiaal toe aan ons flexibel plan tegen interessante voorwaarden." ■

# Hybride werken gaat niet meer weg

Hybride werken deed Cegeka al voor de pandemie, al heeft de IT-dienstverlener het over 'smart working'. Maar aangezien de pandemie die trend nog versterkte, leek het wijs om te zorgen voor een flexibel beleid vanuit een duidelijk kader.

TEKST: JO COBBAUT | FOTO: KEVIN JANSEN

In hun recente inspiratienota 'De arbeidsmarkt in 2022: naar een nieuwe werkorganisatie' concluderen de auteurs dat corona thuiswerken tot een belangrijk thema maakte bij sollicitaties. Ze zien uiteenlopende signalen, bijvoorbeeld dat medewerkers die het afgelopen jaar niet de kans kregen om thuis te werken, dubbel zo vaak solliciteerden als wie wél die kans kreeg. En wie tijdens de coronacrisis vaak op kantoor aanwezig moest zijn, overweegt vaker een carrièreswitch. "Bedrijven weten dus waarop ze moeten inzetten, ook na corona. De hybride werkvorm, een combinatie van thuiswerk en werk op kantoor, is de toekomst", aldus

de auteurs. Cegeka gaat daar ook vanuit.

#### Baanbrekende werkgevers

Cegeka scoorde recent overigens goed in een benchmarkrapport van de organisatie Baanbrekende Werkgever, een charter gelanceerd door De Lijn, Antwerp Management School en Jobat, over werkgevers die het hybride werken en duurzame mobiliteit verankeren in hun beleid. "Op basis van een benchmark met de andere deelnemende bedrijven, bleken wij goed te scoren op de pijler 'minder onderweg'", zo stelt Elke Picquet tevreden vast. Elke is Employer Branding en Cam-



ELKE PICQUET, EMPLOYER BRANDING & CAMPUS RECRUITMENT COORDINATOR CEGEKA

pus Recruitment Coordinator, maar coördineert ook mee het project rond *smart working* of hybride werken.

Dat project moet de 5500 medewerkers die werken in heel Europa, zowel een duidelijk kader bieden als een flexibele oplossing voor hun situatie. Dat is niet evident, aangezien sommigen veel op kantoor werken, anderen meer van thuis uit en nog anderen dikwijls op locatie bij een klant, die soms zijn eigen beleid heeft.

#### Een bevraging als basis

Dus werd het toch tijd voor een kader dat vertrekt van duidelijke rechten en plichten binnen wat wettelijk kan. Cegeka begon dan ook in 2020 met drie aparte bevragingen op de niveaus van respectievelijk *business strategic level*, managers en medewerkers, zo blikt Elke Picquet terug. “Het rapport over die survey, met een respons van zowat de helft van de bevragden, diende als basis voor de policy.” De bevraging was vrij exhaustief en ging een stuk verder dan ‘Hoe lang wil

je van thuis uit werken?’ Ze bracht ook de nodige skills, tools, interessante opleidingen etc. in kaart voor remote werken. Zo leerde Cegeka onder meer dat medewerkers thuiswerk verkiezen als efficiëntie primeert, maar eerder kantoorwerk als connectie primeert. Werken bij de klant heeft dan weer voor de meesten als grootste troef dat je meer impact hebt op beslissingen.

#### Het beleid

Dat rapport werd dan naast het wettelijk kader gezet én naast de Cegeka-principes. Concepten werden goedgekeurd door de groepsdirectie en voorgelegd aan de ondernemingsraad. Het beleid definieert telewerken als de activiteit van werkne-

mers in het kader van hun arbeidsovereenkomst, waarvoor ze geen verplaatsingen hoeven te doen en die efficiënt en effectief bijdragen tot de bedrijfsdoelen.

Op basis daarvan begint het bepalen van

“Remote werken vanuit het buitenland kan enkel als het werk dat vereist. Dat heeft er ook mee te maken dat Cegeka het belangrijk vindt dat werknemers af en toe deconnecteren.

de ideale mix tussen werken thuis, bij Cegeka en bij de klant. Die keuze houdt rekening met een evenwicht

tussen rentabiliteit en duurzame groei, klantentevredenheid, werknemersbetrokkenheid, *fit for future* en maatschappelijk verantwoord ondernemen. “Medewerkers die zich specifieke vragen stellen, zoals ‘kan ik thuis werken op woensdagmiddag?’, moeten die vraag toetsen aan al die criteria. Dit is dus eerder een





algemeen, bijna filosofisch kader, dan een set van regels in de trant van 'je moet twee dagen naar kantoor komen', zo licht Elke toe.

### Sociaal contact

Voor de concrete uitwerking van ieders manier van *smart working* is de vertrouwensrelatie tussen Cegeka en de werknemer cruciaal. Die krijgt gestalte via duidelijke afspraken, welke uiteraard gaan over te behalen resultaten en daarbij komt de klantgerichtheid altijd eerst. Uitgangspunt is dat de klant geen verschil mag merken qua resultaat afhankelijk van waar iemand werkt. Ook afspraken over hoe de werknemer bereikbaar blijft voor collega's, klanten, etc. horen daarbij. Ongeacht die invulling, verwacht Cegeka iedere werknemer regelmatig op kantoor om het sociaal contact en de connectie met het team te handhaven. Om de continuïteit te garanderen en om de betrokkenheid te behouden met de onderneming en met

de collega's, wordt telewerken op fulltime basis afgeraden. Cegeka adviseert op basis van inzichten in de markt om minimum twee dagen per week op kantoor aanwezig te zijn.

### Activity based smart working

Ter indicatie geeft Cegeka een aantal activiteiten die optimaal gebeuren via telewerk, via kantoorwerk of van bij de klant. Dat is de idee van *activity based smart working*, al is het eerder een indicatie dan een volledige vastliggende lijst. Elke Picquet: "Met deze resultaten gingen we in workshops naar het management en op basis daarvan maakten managers met hun team afspraken over het hybride werken. HR business partners ondersteunden die oefening. Een echt charter per team, zoals sommige organisaties dat maken, verwachten we niet. De HR business partners zijn er om specifieke vragen te beantwoorden, zeker mocht het gaan over vragen inzake de persoonlijke situatie."

Naast de workshops voor managers rond *smart working* kunnen werknemers workshops volgen over de creatie van connectie, leidinggeven vanop afstand, de optimale *work-life balance* en over hybride vergaderskills. "Wij geven de voorkeur aan een volledige fysieke of een volledige digitale meeting, maar we geven dan ook indicaties voor hybride vergaderingen voor het geval het niet anders kan", aldus Elke Picquet. Cegeka heeft ook een bijlage toegevoegd aan het arbeidscontract die is goedgekeurd door de vakbonden en de ondernemingsraad en die door de medewerkers digitaal werd ondertekend.

### Geen workations

De telewerker moet zelf zorgen voor een 'passende werkplek', wat ook inhoudt dat ze

ergonomisch is, passend verlicht en discreet, zodat rustig werken mogelijk is. Werknemers zorgen bijvoorbeeld ook zelf voor een stabiele verbinding en gebruiken altijd apparaten van Cegeka of van de klant. Zij ontvangen hiervoor een telewerkvergoeding. Werknemers moeten ook de afgesproken collaboratieve software gebruiken en zorgen voor de veiligheid van data en geen toestellen onbeheerd achterlaten. Niet toegestaan zijn *workations*, dus werken vanuit een vakantiebestemming. De werknemer moet optimaal beschikbaar blijven en naar kantoor kunnen komen als het werk dat vraagt. Bovendien zou dat tot complexe situaties leiden qua sociale en fiscale wetgeving. Remote werken vanuit het buitenland kan enkel als het werk dat vereist. Dat heeft er ook mee te maken dat Cegeka het belangrijk vindt dat werknemers af en toe deconnecteren. ■



Janssens Geert & Wuytens  
Chris, ETION Inspiratienota 125,  
november 2021. Scan de QR-code  
voor een gratis download of  
kijk op [www.etion.be](http://www.etion.be).



# IS JE WERKVLOER ZO STILAAAN EEN SLAGVELD?



## Krijg extra versterking met IBO van VDAB!

Daarmee zet je iemand met minder ervaring maar des te meer motivatie direct aan het werk. Na maximaal 6 maanden opleiding óp je werkvloer heb je een ideale werkracht om aan te werven. Kijk snel op [vdab.be/ibo](https://vdab.be/ibo)



[vdab.be](https://vdab.be)  
En iedereen beweegt

**VDAB**

SVEN AGTEN, PARTNER BIJ AGIO CAPITAL

# De *CHINESE* bril

China komt steeds meer in het vizier van de VS en de andere westerse landen in verband met mensenrechten, gebrek aan democratie en militaire agressie. Maar hoe beoordelen de Chinezen zelf die situatie? *Ondernemen* vroeg het aan Sven Agten, die zijn inzichten deelt vanuit Sjanghai.

TEKST: PETER OOMS | ILLUSTRATIE: SHUTTERSTOCK | FOTO: GF

Sven Agten woont intussen al zeventien jaar in China, de laatste zeven jaar in Sjanghai. Na een periode als leraar Engels heeft hij zich opgeworpen als bedrijfsconsultant voor organisaties die actief willen worden in China. Dat doet hij vanuit zijn functie als partner bij Agio Capital. In die hoedanigheid treedt hij ook op als CEO van Rhein-zink Asia-Pacific, een Duitse multinational die al twintig jaar in China

actief is. Hij is ook auteur van verschillende managementboeken over China.

Sven Agten: "In China vinden ze de kritiek op de zogenaamde militaire agressie erg onrechtvaardig. China heeft wel een groot militair budget





maar dat is nog meer dan de helft kleiner dan het Amerikaanse. Het heeft in de loop van zijn lange geschiedenis minstens drie keer de status van wereldmacht gehad. Daarbij heeft het nooit andere landen veroverd, noch kolonies gehad. China heeft amper twee overzeese basissen, terwijl de Amerikanen de kust van China omsingelen met militaire complexen in Zuid-Korea, Japan, Taiwan, Thailand en andere plaatsen. Het Chinese perspectief is dat ze veel meer reden tot bezorgdheid hebben over Amerikaanse agressie dan omgekeerd.”

#### Maar er zijn toch ook legitieme bezwaren over de aanpak rond Taiwan?

“Voor China is de houding van de VS rond Taiwan schijnheilig. De toenadering tussen de VS en China kwam er na contacten tussen Nixon en Mao in 1972. Daarbij kwam China uit zijn isolatie en begon de geleidelijke opening van de binnenlandse markt voor buitenlandse bedrijven; in het begin vooral Amerikaanse. In datzelfde akkoord zat ook de erkenning dat Taiwan een onafscheidelijk deel is van de Chinese Volksrepubliek. Zo kwam het dat China en de VS altijd een ambigue relatie hadden met elkaar.

Daarom bijvoorbeeld ook dat Taiwan geen lid is van de Verenigde Naties. Op die afspraak met China komt de VS nu gedeeltelijk terug door meer steun te verlenen aan Taiwan.

De Chinezen zien dit als een woordbreuk. Ook het bezoek van EU-vertegenwoordigers aan Taiwan valt erg slecht hier.”

#### En hoe kijkt China naar Hongkong?

“In het Westen heeft men vooral oog voor de onderdrukking van

de democratische rechten en de persvrijheid. Daarbij vergeet men al te makkelijk dat Hongkong nooit een democratie is geweest, ook niet onder de Britten. De rellen onder de bevolking hebben in mijn ogen veel meer te maken met een uitzichtloze economische situatie van de jongeren door de torenhoge vastgoedprijzen. Die jonge mensen beseffen steeds meer dat ze nooit vastgoed zullen kunnen kopen en dus hun hele leven

eigen huis. Op het platteland is er een oude gewoonte dat een jongen een eigen huis moet hebben vooraleer hij ook maar aan trouwen moet beginnen te denken. Naar schatting is de economische groei van het land ook voor een kwart te danken aan de stijging van de immobielmarkt en dan nog vooral aan apparte-

“ De overheid streeft naar een gecontroleerde implosie van Evergrande.

in dure kleine flats moeten wonen. Dat gebrek aan perspectief lag aan de basis van het ongenoegen. China blijft op het vlak van politieke vrijheden inderdaad erg restrictief. Maar anderzijds heeft de overheid kalm gereageerd op de rellen en is daar uiteindelijk ook geen enkele dode gevallen.

Het is mijn overtuiging de bevolking veel meer geïnteresseerd is in de economische situatie. Die is met een groei van acht procent dit jaar nog steeds heel goed. Mensen hebben ook de vrijheid om zelf initiatief te nemen en ook om te bewegen en te wonen waar ze willen, of om te emigreren naar het buitenland als ze dat willen. Ze doen hun zin. Ik ben ervan overtuigd dat ze dat belangrijker vinden dan politieke vrijheden.”

#### Die economische situatie komt nu wel onder druk door barsten in de vastgoedbubbel met onder andere de problemen voor Evergrande. Hoe zal zich dat ontwikkelen?

“Vastgoed is enorm belangrijk voor Chinezen. 90% van de inwoners hebben een

menten voor de middenklasse in de grote steden. Evergrande speelde daar ook op in, maar het bedrijf was te groot geworden en rekende te veel op externe leningen. De oplossing zal echter ook weer typisch Chinese kenmerken hebben. De overheid streeft naar een gecontroleerde implosie waarbij het bedrijf fors kleiner zal worden, en waarbij andere economische spelers — waaronder veel staatsbedrijven — verplicht worden om telkens een stukje van het verlies te dragen. Op een gelijkaardige manier heeft de overheid ook een implosie van de aandelenbubbel in 2015 opgevangen. Ze verbood makelaars nog om aandelen te verkopen en kon zo een grotere crisis vermijden. De overheid heeft duidelijk heel veel macht om in te grijpen op de markt, veel meer dan in de westerse economieën. De Chinese bevolking ziet dan ook een effectieve overheid die hard ingrijpt wanneer nodig. Denk ook maar aan de coronapandemie die hier is begonnen, maar veel beter onder controle



blijft dan in de VS of Europa. En als de Chinezen dan kijken naar westerse crisissen zoals de aanval op het Capitool in Washington, Brexit, Black Lives Matter... dan vinden ze niet dat westerlingen hoog van de toren moeten blazen over de zogenaamde voordelen van westerse politieke systemen.”

#### **Zo lijkt het wel alsof alles koek en ei is tussen de bevolking en de overheid?**

“De belangrijkste interne crisis die president Xi Jinping aanpakt, is die van de corruptie. Die liep inderdaad de spuiten uit en daar is hard ingegrepen met het aanklagen en voor de rechtbank brengen van honderdduizenden ambtenaren. Die zuivering gaat nu nog steeds door. Doel is om

de markt efficiënter te maken met de focus op kwaliteit en service en niet op steekpenningen. Dat is ook in het voordeel van westerse bedrijven die hier actief zijn. Waar vroeger veel consumenten en bedrijven werkten met een zwarte versie van Windows, nemen ze nu een officieel abonnement op de echte software. Staatsbedrijven moeten aan die regels voldoen. Het maakt ook duidelijk dat Xi Jinping inderdaad zeer veel macht heeft en het zich ook kan veroorloven om zijn ambtstermijn te verlengen. Die was eerder beperkt om excessen als het vijftigjarig regime van Mao, onmogelijk te maken. De Chinezen vinden die regel correct, maar geven Xi toch krediet. Voor hen is het belangrijkste dat de overheid resultaten boekt. Uit enquêtes blijkt intussen

dat het vertrouwen van de bevolking in de overheid zeer groot is. De Chinezen vertrouwen het systeem, want het heeft al veertig jaar lang resultaten geboekt. Ik denk dat het contrast met België — waar mensen politici zien als zakkenvullers — niet groter kan zijn.”

#### **Waar moeten bedrijven op letten als ze in China actief willen worden?**

“Bedrijven moet zich eerst en vooral de vraag stellen of hun product of dienst wel relevant is op de Chinese markt. De situatie is nu heel anders dan pakweg vijf jaar geleden. Vroeger was het aanbod op de interne markt hier veel kleiner, maar intussen heeft China bijna alles zelf. Als je hier koekjes wil verkopen, weet dan dat er misschien wel honderd concurrenten aanwezig zijn die al voet aan de grond hebben. Westerse organisaties onderschatten vaak de concurrentie en de lokale omstandigheden. Ik merk dat Belgische bedrijven een erg beperkt inzicht hebben in de markt hier. Het evolueert dan ook heel snel. Veertig jaar geleden was China wellicht een van de armste landen ter wereld. Het trok investeringen aan met

die nieuwe rijken hebben de middelen om meer en duurdere producten en diensten te kopen.”

#### **Hoe staat het met de bescherming van het copyright?**

“Intussen heeft China het voortouw genomen in de ontwikkeling van nieuwe technologieën. Steeds meer R&D gebeurt hier. Het land heeft dan ook een enorm potentieel aan wetenschappelijke en technische profielen. Jaarlijks studeren niet minder dan 8 miljoen jonge mensen af uit een STEM-richting. Intussen komen 40% van de wereldwijde patentaanvragen van Chinese organisaties. Op die manier willen ze zelf meerwaarde creëren op hun eigen uitvindingen en ontwikkelingen, en dat moet ook beschermd worden. Waar Chinezen vroeger de reputatie hadden om technologie van het Westen te kopiëren, zijn ze intussen in sommige sectoren zelf een voorloper geworden. Ze hebben er alle belang bij dat het copyright gerespecteerd wordt.” ■

“China heeft meer reden tot bezorgdheid over Amerikaanse agressie dan omgekeerd.”

ERIK WILMS & TINA ERMGODTS, WILMS

# Duurzame Schaduwmeesters winnen Kempenaar 2021

Waardengericht ondernemen met de focus op duurzame groei en met aandacht voor de medewerker en de omgeving. Het leverde Wilms de Kempenaar 2021 op.

TEKST: PATRICK VERHOEST | FOTO: IC PHOTOGRAPHY



Wilms is een specialist in rolluiken, zonwering en ventilatiesystemen. Het bedrijf levert praktische en energiezuinige oplossingen op maat. Duurzaamheidsmanager Tina Ermgodts mocht recent de 'Kempenaar'-trofee in ontvangst nemen en steekt enthousiast van wal: "De D van duurzaamheid is voor ons tevens de D van ons DNA. Onze medewerkers — de Schaduwmeesters — nemen we mee in die ingesteldheid. Onze tweehonderd duurzaam denkende collega's weten dat de focus bij ons op attitude en waarden ligt. Dat is veel belangrijker dan targets en scores, al dienen die laatste er natuurlijk ook te zijn." Bedrijfsleider Erik Wilms bevestigt: "Onze waarden zijn inzet, betrouwbaarheid en samenwerking. Daarnaast zijn kwaliteit en duurzaamheid heel belangrijk."

## Duurzaamheid

Bij Wilms stelt een duurzaamheidswerkgroep een actieplan op. Iedereen kent de toepassing ervan voor de eigen functie.

En elke Schaduwmeester volgde dit jaar workshops over partnership en duurzaamheid. Tina Ermgodts: "We nemen de medewerkers mee in het waarom, leggen de Green Deal uit en lichten onze maatschappelijke rol toe. Ze gaven hun toestemming om mee te werken en dat inspireerde ons. We publiceerden erover in onze bedrijfskrant en op onze Facebookgroep. Het thema komt ook steeds aan bod in ontwikkelingsgesprekken,

want het mag nooit uit de aandacht verdwijnen."

## Aanwervingen

De workshops hielpen ook om de zeventig nieu-

we medewerkers die Wilms aanwierfde voorbij te gaan twee jaar, mee te nemen in het duurzaamheidsverhaal. Tina Ermgodts: "We werven gemakkelijk aan omdat er veel kandidaten zijn. Buren, vrienden en familieleden van wie hier werkt, bieden zich aan. We werven ook 55-plussers en mensen met een handicap aan en proberen meer vrouwen in ons productieapparaat te krijgen. In een krappe arbeidsmarkt verruimen we onze blik."

Erik Wilms: "Onze Schaduwmeesters zijn fier dat ze hier kunnen werken en duurzaam mogen meedenken. Iedereen draagt zijn steentje bij, van confectie over extrusie naar lakkerij. Ze werken duurzaam en dragen die kennis over, terwijl ze voor elkaar zorgen. Het is die fierheid die ervoor zorgt dat we geen problemen van instroom hebben en blijvende kwaliteit leveren."

## Kwaliteit

Taken uitbesteden of naar de lageloolanden trekken is niet de optie bij Wilms, dat veel kennis in huis heeft en die knowhow verankerde. Daardoor is het bedrijf erg onafhankelijk in crisistijden. Tina Ermgodts: "Onze mensen zijn autonoom en heel fier op hun realisaties. Ze werken alsof het voor henzelf is en streven de hoogste kwaliteit na. Dat bevestigen ook onze klanten. Onze Schaduwmeesters komen bovendien uit onze eigen omgeving. Vaak komen ze met de fiets. Dat stuwt onze CO<sub>2</sub>-meter in de goede richting. Passie, vakmanschap en fierheid op hun werkgever zijn hun kenmerken." Deze prijs is dan ook vooral een erkenning voor hen, besluit Erik Wilms. ■

“Onze mensen werken alsof het voor henzelf is en streven de hoogste kwaliteit na.”



# 2022: het jaar van de tekorten

Toen we een jaar geleden naar de toekomst keken, waren drie evoluties van belang: de ontwikkeling van de vaccins, een snel herstel van de economie en de versnelling in een aantal trends. Een terugblik daarop werpt meteen ook een licht op wat we in 2022 mogen verwachten.

TEKST: GEERT JANSSENS, HOOFDECONOOM ETION | ILLUSTRATIE: SHUTTERSTOCK

Het grote verschil met vorig jaar is dat de heropleving allerlei flessenhalzen heeft gecreëerd met zowel tekorten in de aanvoerketen als op de arbeidsmarkt. Het gevolg is inflatie met als bijkomend risico ontsprekende looneisen. Deze gevaren verdienen aandacht maar zijn tegelijk ook een teken van herstel. Meer bezorgdheid mag er zijn ten aanzien van het tekort in de begroting.

## Wanneer wordt COVID-19 een gewone griep?

### Vaccin-immuniteit onder druk

De doorbraak inzake vaccins tegen COVID-19 was een eerste basisingrediënt in onze ETION Outlook van eind vorig jaar. Terecht hebben we toen gesteld dat hemel daardoor opklaarde (cfr. <https://etion.be/kennis/waar-eeen-vaccin-er-hoop>). Met een effectiviteit van

90% (Pfizer-vaccin) zou een vaccinatiegraad van 70% volstaan om de speelruimte van het virus adequaat in te perken. Een aantal randvoorwaarden werden daarbij geplaatst: varianten met een hogere graad van besmetting en mogelijks een hogere resistentie tegen vaccins, alsook de duurtijd van de bescherming van de vaccins. Inmiddels is gebleken dat die factoren ons inderdaad parten hebben gespeeld bij het nastreven van groepsimmuniteit. Bovendien bleek de effectiviteit van niet mRNA-vaccins een heel stuk lager te liggen. Ondanks een vaccinatiegraad van meer dan 80% (in Vlaanderen) kunnen we 2021 bijgevolg niet afsluiten zonder nieuwe maatregelen die nodig zijn om de druk op de gezondheidszorg te verminderen.

### Wereldwijd tekort aan vaccins

Deze randfactoren blijven ook in 2022 aan de orde. Ook na een boosterprik volgt wellicht een nieuwe vaccinatieronde. Lichte lockdowns blijven nodig als de druk op de gezondheidszorg te groot wordt. Nieuwe medicijnen zullen die druk helpen verminderen. Die zullen ook de schade helpen beperken als er weer een nieuwe covid-variant zou opduiken (over de Omikronvariant was bij het ter perse gaan nog onvoldoende geweten om het risico te kunnen inschatten).

“Belangrijker dan het cijfer na de komma is dat de economie inmiddels terug het niveau heeft bereikt van voor de pandemie.





spiegelen (*'How the pandemic might play out in 2021 and beyond'*, [www.nature.com](http://www.nature.com)).

En wat nu ook al zeker is: die datum schuift vooruit doordat het virus vrij spel krijgt in de minder gegoede delen van de wereld door het grote tekort aan vaccins daar.

## Accordeoneconomie

### Economie terug op niveau 2019

Een tweede element is dat we vorig jaar terecht optimistisch waren gestemd omtrent het herstel en dit op basis van de tot dan toe genomen ondersteuningsmaatregelen. De destijds aangekondigde groei van meer dan 6% zullen we wellicht niet halen maar met 5 à 6% komen we aardig dicht in de buurt. Veel zal afhangen van de impact van de maatregelen tijdens de laatste weken van het jaar. Belangrijker dan het cijfer na de komma is dat de economie inmiddels terug het niveau heeft bereikt van voor de pandemie. Geruggensteund door een sterke arbeidsmarkt kwam de consumptievraag terug op peil. Ook het herstel van de bedrijfsinvesteringen, onder meer inzake digitalisering, hebben bijgedragen tot dit resultaat. Nu de inhaalbeweging is voltooid, zullen we volgend jaar met een groei van 2 à 3% wat gas moeten terugnemen.

### Productiedaling door tekorten

Dit cijfer is nog altijd vrij hoog in vergelijking met de groei vóór corona. Of we het effectief zullen halen, zal afhangen van de aanvoerproblemen, die zwaar wegen op de vooruitzichten van veel bedrijven. De productiedaling als gevolg van problemen in de aanvoerketting werd half oktober door de bedrijven zelf geschat op 4% (ERMG-enquête). Dat lijkt misschien niet veel, maar het gaat wel degelijk om productiedalingen en dus niet om omzet. Het gemiddelde verbergt bovendien

grote verschillen tussen sectoren, met als uitschieters autobouw (-12%), meubelen (-12%) en handel (-9%). Naast de problemen in de supply chain is er ook nog de krapte op de arbeidsmarkt, waardoor de productie naar schatting 5% lager lag dan het potentieel. Ook hier zijn er uitschieters: bouw (-9%), horeca (-8%), meubelen (-7%), personenvervoer (-7%), machinebouw (-6%).

# 4%

minder productie  
door problemen in  
supply chain

Het is realistisch om te veronderstellen dat de problemen in de aanvoerketting ons ook in 2022 nog een hele tijd parten zullen spelen. Aan de lijst met oorzaken lijkt geen einde te komen: de sorteervolgorde van containers in havens zal nog een hele tijd in de knoop liggen, met het zero-covid-beleid zullen Chinese havens nog regelmatig in quarantaine gaan, het herstel blijft asynchroon tussen landen, er komen nog verschuivingen van de vraag tussen sectoren.... De tekorten dwingen bedrijven tot blinde aankopen, waarbij men orders plaatst tegen een later te bepalen prijs. Speculatie en hamsteraankopen doen de rest.

## Een versnelling in trends

### Een bottleneck in reorganisatie

Vorig jaar hebben we gewezen op de versnelling van een aantal onderliggende trends. De coronacrisis heeft gezorgd voor een versnelling inzake de digitali-

Hoewel 2022 wat minder stroef zal verlopen dan het voorbije jaar, zal het hoe dan ook nog enkele jaren duren vooraleer de covidpandemie is uitgeraasd tot een 'gewone' griep, zoals ook een groep van gerenommeerde wetenschappers ons reeds in de zomer van 2020 wist voor te



sering. Telewerk, vergaderen op afstand, e-commerce, big data,... kwamen op het voorplan. Aanvoerproblemen tijdens de eerste lockdown hebben heel wat ondernemingen doen nadenken over de organisatie van hun supply chain. Minder *just in time* en meer *just in case*, met meer reservecapaciteit en diversiteit inzake aanvoerlijnen, staat op de agenda. In de realiteit is gebleken dat het evenwel niet eenvoudig is om snel te schakelen in een wereld waar iedereen probeert om hetzelfde te doen. Er is wat dat betreft aldus ook een flessenhals inzake de organisatorische reorganisatie zelf.

#### Vergroening: traag maar zeker

De coronacrisis heeft ook de trend van de vergroening in een stroomversnelling gebracht. Er is een groeiend besef dat niets doen meer kost dan vroegtijdig ingrijpen. In de klimaatzaak is dat een extra moeilijk gegeven, omdat de kosten van klimaatopwarming in een nog zeer verre toekomst liggen. De overstromingen tijdens de zomer van 2021 tonen aan dat die kosten echter heel snel dichterbij kunnen komen. Het vooruitzicht van de vergroening verhoogt echter de prijsdruk op grondstoffen en materialen die nodig zullen zijn om de beloftes inzake koolstofreductie na te komen. Dit bemoeilijkt en vertraagt de transitie. Toch moeten we ervan uitgaan dat er in Europa met de Green Deal, het 'fit for 55'-programma en de groene taxonomie (cf. ESG-criteria) geen weg meer terug is.

#### Overheidstekorten onhoudbaar

**5,1%**  
overheidstekort in  
2022

---

Een laatste trend betreft de vertroebeling tussen het monetair en fiscaal beleid als gevolg van de pandemie. Wereldwijd hebben centrale banken de geldkraan breed opengedraaid om een ineenstorting van het systeem te vermijden. Dit was nodig maar de tijd voor een normalisering is aangebroken. Volgens de Europese Commissie beliep het overheidstekort van onze gezamenlijke overheden in 2021 niet minder dan 7,8% van het bbp. In 2022 daalt dit tekort naar 5,1%. Zonder bijkomende maatregelen zal dit tekort in 2023 nog steeds rond 4% blijven hangen.

**2,7%**  
loonkostenstijging  
in 2022

---

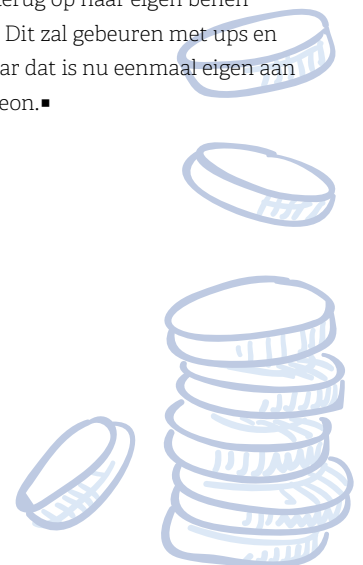
Volgens de Nationale Bank komen onze openbare financiën daarmee op een gevaarlijk want onhoudbaar traject. De ECB heeft laten verstaan dat ze de rente niet meteen zal optrekken. Toch zal de druk op de centrale bank toenemen om steunmaatregelen af te bouwen en het monetair beleid te verstrengen. De accordeoneconomie creëert immers accordeoninflatie. Het zou kunnen dat de inflatie vanzelf gaat liggen wanneer de aanvoerproblemen het herstel in gevaar brengen. We denken dat het niet zover zal komen. De wereldeconomie stevent in 2022 af op een groei van 5%. De prijsdruk blijft daardoor opwaarts gericht. In eigen land moeten we daarom vooral opletten voor een loon-prijsspiraal. Met een gezondheidsindex die is afgeschermd tegen volatiele energieprijzen is dit gevaar veel minder groot dan in de jaren zeventig en tachtig, toen de energieprij-

“ De hamvraag is of de inflatie een eigen leven gaat leiden.

zen veel sneller stegen dan vandaag. Dat belet niet dat de prijsstijgingen snel kunnen doorsijpelen in het algemeen prijspeil. De Europese Commissie verwacht voor ons land in 2022 een inflatie van 2,3%. Belangrijker is evenwel dat onze loonkosten per eenheid product 2,7 procentpunt sneller zouden stijgen dan in de eurozone. Het is een evolutie die we met argusogen zullen volgen.

#### Conclusie

De conclusie is daarom dat het snelle herstel van de economie vraagt om een uitfasering van de steunmaatregelen. De gevreesde golf van afdankingen en jobdestructie is uitgebleven. Zo ook de gevreesde golf van faillissementen in het bedrijfsleven. Hoewel er werd geschoten met hagel, kwam het gros van de steun terecht bij hen die het echt nodig hadden. Om te vermijden dat de openbare financiën op een onhoudbaar traject komen, moeten met de steunmaatregelen ook de tekorten vanaf nu stelselmatig worden afgebouwd. Het is tijd dat de economie terug op haar eigen benen gaat staan. Dit zal gebeuren met ups en downs. Maar dat is nu eenmaal eigen aan een accordeon. ■





# ZO beloon je je medewerkers

Om medewerkers extra te motiveren, wordt al snel gedacht aan een opslag of extra loonbonus. Omdat de klassieke verloningsvormen in België nog altijd erg hoog belast worden, gaan steeds meer werkgevers op zoek naar alternatieve en fiscaalvriendelijke vormen van verloning en beloning. Maar welke mogelijkheden bestaan er zoal? En wat is voor jouw onderneming de beste keuze?

## Kosten eigen aan de werkgever of thuiswerkvergoeding

Kosten die werknemers persoonlijk maken maar die eigenlijk ten laste zijn van de werkgever, kunnen worden vergoed onder de noemer 'kosten eigen aan de werkgever'. Het kan bijvoorbeeld gaan om parkeerkosten, carwashkosten of een thuiswerkvergoeding die de algemene kantoorkosten dekt zoals water, elektriciteit en kantoorbestedingen. Omdat het administratief tijdrovend zou zijn om alle kosten via onkostennota's te verwerken, bieden 'kosten eigen aan de werkgever' een interessante oplossing. Het bedrag wordt dan forfaitair geraamd op basis van administratieve instructies, waarna het vrij van belastingen en socialezekerheidsbijdragen aan de werknemer wordt uitbetaald.

“Steeds meer werkgevers gaan op zoek naar alternatieve vormen van beloning.

## Aandelenopties of warrants

Een andere alternatieve verloningsvorm is het aanbieden van een aandelenoptie- of warrantsplan. Bij de toekenning van aandelenopties krijgen werknemers het recht om binnen een vooropgestelde termijn een aantal aandelen te kopen tegen een vastgelegde prijs of uitoefenprijs.

Warrants zijn inschrijvingsrechten die de werknemers toelaten om, op een latere datum en tegen een vooraf vastgestelde prijs, aandelen te verwerven die uitgegeven worden in het kader van een kapitaalsverhoging. In beide gevallen ontvangt de werknemer dus het voordeel om aandelen te kunnen kopen tegen een vooraf vastgestelde (lagere) prijs.

## De (elektrische) bedrijfsfiets

Door de toenemende files gaan steeds meer werknemers met de fiets naar het werk. Om hen hierin te ondersteunen, kunnen werkgevers een (elektrische) bedrijfsfiets aanbieden. Het gevolg hier-



TEKST:  
ELINE DEMEYERE,  
CERTIFIED TAX ADVISOR VANDELANOTTE  
FOTO:  
GF

van is een voordeel alle aard voor de werknemer, dat vrijgesteld is van belastingen en socialezekerheidsbijdragen op voorwaarde dat de bedrijfsfiets voor het woon-werkverkeer wordt gebruikt. De bedrijfsfiets kan toegekend worden als extra op het bestaande loon, of kan een deel van het brutoloon of de eindejaarspremie vervangen.

## De winstpremie en CAO90

Werkgevers die toch graag een bonus willen uitkeren, kunnen dat doen in de vorm van een CAO90- of winstpremie. Zowel de CAO90-premie als de winstpremie zijn collectieve premies waarbij het bedrag van de bonus afhankelijk is van het behalen van objectieve criteria. In tegenstelling tot de winstpremie is de CAO90-premie niet gebonden aan de winst, maar aan collectieve resultaten zoals bijvoorbeeld het aantal werkonvallen of het aantal nieuwe klanten. Beide premies zijn fiscaal veel voordeliger dan een loonbonus. De CAO90-premie is financieel iets interessanter dan de winstpremie, maar de procedure van de winstpremie is eenvoudiger. ■

**Vandelanotte**  
more than accountants



# Een WARM VLAANDEREN voor veerkrachtige jongeren

Het Fonds GavorGeluk, mede opgericht door Jan Toye, wil een Warm Vlaanderen dat de voorwaarden schept om kinderen en jongeren veerkrachtig te maken. Initiatieven als Warme William, Warme Scholen en Warme Steden en Gemeenten zijn evenveel bouwstenen.

TEKST: MELANIE DE VRIEZE | FOTO: JEROEN DE VROEDE

Jan Toye, de vroegere eigenaar van brouwerij Palm, startte na de zelfdoding van zijn zoon het Fonds GavorGeluk, een stichting van openbaar nut, op. Dat deed hij samen met Marc Vande Gucht, wiens dochter uit het leven stapte. Ze willen jongeren helpen veerkrachtig te worden, als universele preventie van depressie en zelfdoding. Daarvoor werken ze samen met scholen, steden, hulpverleners en beleidsmakers.

“Na het verlies van mijn zoon waren mensen verwonderd dat ik durfde te zeggen dat hij zelfmoord had gepleegd. Zelfdoding is nog altijd een hardnekkig taboe. Aanvaarding heeft mij geholpen. Het had ook geen zin om mij te verliezen in de schuldvraag, maar ik wilde wel samen met Marc begrijpen waarom jonge mensen, zoals onze kinderen, afhaken. Het werd een zoek-

tocht naar wat wij beter hadden kunnen doen om hen te begeleiden en het klankbord te geven waar zij nood aan hadden. Nu willen wij voor andere jongeren doen wat wij voor ons eigen kind niet meer kunnen.”

## Problemen voorkomen

De cijfers liegen er niet om. Alle onderzoek in Vlaanderen toont aan dat een op de vijf jongeren met psychische problemen kampt. Een op de vier wordt gepest. Iedere dag stapt een jongere uit het leven. De wachttijden voor psychische hulpverlening lopen hoog op. Onderzoek toont ook aan dat drie kwart van de psychische stoornissen op latere leeftijd hun oorsprong hebben vóór de leeftijd van 27 jaar. “Daarom zetten we in op kinderen en jongeren, de preventie met de hoogste opbrengst”, legt Jan Toye uit. “Als kinderen



JAN TOYE, MEDE-OPRICHTER FONDS GAVOORGELUK

zich van jongs af aan goed in hun vel voelen en als we jongeren meer veerkracht en sociaal-emotionele vaardigheden meegeven, kunnen we veel problemen op latere leeftijd voorkomen zoals eetstoornissen, zelfverminking, drugs, alcohol, depressie, burn-out en zelfdoding, maar ook ongekwalificeerde schoolverlaters en absentisme. Harvard toont met haar ‘Grant Study’ overtuigend aan dat het versterken van veerkracht, verbondenheid en hechte vriendschap de psychische problemen met de helft verminderen.”

De puberteit is een cruciale periode voor het ontdekken van de eigen identiteit en de aanvaarding ervan. Beantwoorden aan de eisen van de groep of aan de verlangens van de ouders kan verstikend zijn. “Het kan beletten te worden wie je bent. Mijn zoon zei me ooit: ‘papa, ik ben jouw asset niet’. Nu pas begrijp ik het. Kinderen zijn je bezit niet. Je hebt als ouder alleen het voorrecht om hen bij te staan in de ontdekking en de aanvaarding van wie ze zijn, van wat hun talenten zijn en die te helpen ontwikkelen en te passioneren.” Volgens Jan Toye moet er tijdens de persoonsontwikkeling naast aandacht voor kennis en vaardigheden, evenwaardige aandacht zijn voor de ontwikkeldomeinen die leiden tot veerkracht: zelfvertrouwen, een positief zelfbeeld, verbondenheid met zichzelf en met anderen, muzische expressie en vitaliteit.

### Binnenvetters

Een van de eerste initiatieven van het Fonds GavoortGeluk was Warme William, de blauwe beer die ervoor zorgt dat emoties bespreekbaar zijn. “Het is belangrijk om niet alleen voeling te hebben met emoties en frustraties, maar ook taal te hebben om dat naar buiten te brengen. Dat is nu niet de sterkste kant van de Vlaming, wij zijn binnenvetters. We moeten zogezegd sterk zijn en de pijn binnenhouden, terwijl de boodschap net is dat een ‘dip’ hebben oké is. Het is een beetje cynisch

om aan die een op de vijf die zich niet goed in zijn vel voelt, te zeggen: ‘zit je met iets, praat erover’. Daarom wil de Vlaamse campagne Warme William de vier op de vijf anderen leren *luisteren*. Het mooie is dat iedereen een Warme William voor een ander kan zijn door empathisch te luisteren en tijd te maken voor wie er even nood aan heeft.”

Ook bij het concept van Warme Scholen is het uitgangspunt dat de leerling en de leraar zich goed in hun vel voelen. “Autonome teams van leraren zijn verantwoordelijk voor een groep van leerlingen over verschillende jaren en vakken heen. Elke leerling wordt door zijn coach wekelijks ingeroosterd in een gepersonaliseerd leertraject, met de lat hoog maar op maat. Daarnaast is het belangrijk om het welbevinden en de betrokkenheid, twee belangrijke procesindicatoren voor diep leren en de groei naar veerkracht, permanent te monitoren.” Intussen zijn er zeventig Warme Scholen die als *best practice* dienen en samen een lerend netwerk vormen.

Het project Warme Steden dat gelanceerd werd in vijf Vlaamse pilotsteden (Brugge, Gent, Genk, Leuven en Turnhout) is intussen uitgebreid naar eenenveertig. “Een Warme Stad of Gemeente werkt aan de condities die veerkracht bij jongeren bevordert. Het is een samenwerking van alle organisaties en

actoren die kinderen en jongeren omkaderen en dit over alle beleidsdomeinen heen”. Met de Leerstoel Mindmates aan de KU Leuven besteedt het Fonds al een tiental jaren aandacht aan de geestelijke gezondheid van studenten. “De studententijd is een sleutelperiode. Studenten hebben

“Mijn zoon zei me ooit: ‘papa, ik ben jouw asset niet’. Nu pas begrijp ik het.

autonomie en vrijheid, maar ervaren soms ook eenzaamheid en stress over de studie of levenskeuze. Sinds 2011 bevroegde prof. Bruffaerts van het Universitair Psychiatrisch Centrum systematisch alle eerstejaarsstudenten en volgt die verder op tijdens hun curriculum. De studenten krijgen zelf feedback over hun geestelijke gezondheid en het Studentengezondheidscentrum organiseert preventieve en curatieve interventies op basis van de resultaten van de bevraging. Ook de hogescholen van de associatie en de VUB zijn nu gestart met de monitoring van de geestelijke gezondheid van hun studenten.”

### Veerkrachtige medewerkers

Jan Toye wil nog een stap verder gaan. Voortbouwend op Appwel, de app die de Hogeschool PXL ontwikkelde voor de meting van het welbevinden en de betrok-

kenheid in het onderwijs, wil het Fonds ook de geestelijke gezondheid en de veerkracht meten, van de schoolbank tot de werkplek. Toye wil daarbij de werkgevers betrekken. “Door de app betalend aan te bieden aan de werkgevers kan deze gratis zijn voor het onderwijs. De app biedt automatisch feedback en relevante interventies aan het individu, de groep en de organisatie. De geanonimiseerde *big data* kunnen dan de basis zijn voor een jaarlijks Vlaams popu-

latieonderzoek, wat vandaag nog niet bestaat. Zo’n unieke app zou de ruggengraat kunnen zijn voor een breed Vlaams beleid van bevordering van geestelijke gezondheid”, aldus Jan Toye. Het streefdoel van Warm Vlaanderen is om het potentieel in de Vlaamse jongeren maximaal te ontwikkelen en tegelijk veel psychisch lijden te vermijden, met als ultieme doel ook de suïcidecijfers bij jongeren substantieel te doen dalen. “Door een goede start te krijgen in het leven, veerkrachtig en weerbaar te worden, een veilige plek te vinden thuis, op school, in de omgeving en op het werk, moet dit lukken.” ■

*Wie vragen heeft over zelfdoding, kan terecht op het gratis nummer 1813 en [www.zelfmoordi1813.be](http://www.zelfmoordi1813.be).*



## West-vlaanderen

Araani, Kortrijk - Black and White Company, Kuurne - Buro Modern, Waregem - Cauwelier, Staden - Colombos, Zedelgem - Cyago, Kortrijk - Dcreate, Brugge - Dux Belgium, Menen - E-Luse, Waregem - Floorify, Roeselare - Fourcast for Education, Kortrijk - GPC Europe, Tielt - Hydropure, Zedelgem - Inspiration Time, Kortrijk - Kokoro Business, Brugge - Maréchal, Brugge - Movias, Zedelgem - Mr. Georges, Knokke-Heist - Mutec, Waregem - Nauticon, Blankenberge - Netchuu, Harelbeke - OECO Groep, Kortrijk - PHR Consulting, Wervik - Plam, Gullegem - Puck Drinks, Kortrijk - Shells&Skins, Oostkamp - Something Els, Roeselare - Soubry, Roeselare - Squadron I, Waregem - Triple-O C&I, De Haan - Vanden Broele Invest, Brugge



## Antwerp

Ufinity, Kontich - Tom's Services, A - chout - Gumption - Flexamit, Konti - ting & Coaching at Work, Wilrijk - logy, Eddegem - Willebroek - C

## Oost-vlaanderen

Ambits, Buggenhout - Amon Consultants, Gent - Art of people, Gavere - Attentia Group, Gent - AZ Alma, Eeklo - Barvatar, Gent - C+ Plan, Gent - Denys, Wondelgem - Docbyte, Sint-Denijs-Westrem - DocWriter, Sint-Amandsberg - Europlasma, Oudenaarde - Expeditie O, Denderhoutem - Finsiders, Sint-Martens-Latem - High Level, Gent - Immo Jodevi, Zulte - Inflowence, Wieze - Ingrizo, De Pinte - Internolux, Deinze - Kohezie, Gent - Kwint Advocaten, Gent - Mandu, Olsene - Milvus Consulting, Gent - ML2Grow, Gent - numeroj | ondernemen met cijfers, Dendermonde - Planet Talent, Temse - Primoris Belgium, Zwijnaarde - Solvers.ai, Sinaai-Waas - Stewal, Ronse - Tillit, Wachtebeke - Value 4 Business, Oudenaarde - vanAnaarBeter, Dendermonde - Verherbrugghen, Laarne



Synrgyn, Tes - Geysen, Wes - Advocaten, Tu - vorsel - Rooz - Malle - Essen - Zeepziederij, L - Circularis Cogi

# Welkom bij ETION

## Antwerpen-Mechelen

- BossData, Antwerpen - ALS Cus-  
Antwerpen - Samson Schrijft, Boe-  
n, Kontich - Lemon Holding, Kontich  
ch - CORBIZ, Kessel - VETO Consul-  
, Berchem - People and Technology  
Digi-Flow, Wilrijk - Cheops Techno-  
Triton Traveln, Mechelen - Axudo,  
Greenyard, Sint-Katelijne-Waver



## Brabant-Brussel

PMV/z-Leningen, Brussel - BDO Advisory, Elsene - Climate  
Neutral Group, Sint-Agatha-Berchem - UZ Brussel, Brussel -  
Lunch Garden, Evere - Yeast.One, Sint-Pieters-Woluwe - Kamon,  
Vilvoorde - Savannah, Diegem - Chevron Phillips Chemicals  
International, Machelen - DLV Fisc, Wolvertem - Mobile School,  
Leuven - Prepared Mind, Leuven - Comate, Leuven - Leuven  
Klimaatneutraal 2030, Leuven - KLA - Icos Vision Systems,  
Heverlee - Kerk in Nood/Oostpriesterhulp, Leuven - Duracell  
Batteries, Aarschot - People Exponential Network, Tienen - JP  
Consulting, Tielt-Winge - Heerlijckyt van Elsmeren, Geetbets

## Kempen

senderlo - Aurubis Belgium, Olen -  
terlo - Vörtgang, Turnhout - AGLO  
urnhout - Hermans Heftrucks, Rijke-  
zenburg, Rijkevorsel - Clear Moon,  
ncia Marketing, Laakdal - Wimpau  
laakdal - Maes en Zonen, Kasterlee -  
itandi Consultancy & Advies, Hasselt  
- Herself, Overpelt

DISRUPTIEVE KOFFIEBRANDER RAY & JULES

# “Klimaat-positieve koffie moet **DE NORM** worden”



HET TEAM ACHTER RAY & JULES: (VLNR.) KOEN BOSMANS, LIEZE BERGÉ EN GERT LINTHOUT.

Met innovatieve ideeën en een grote portie lef probeert Ray & Jules de koffiesector duurzamer te maken. De start-up met hoofdkwartier in het Waals-Brabantse Hamme-Mille roostert koffie op zonne-energie waardoor er geen CO<sub>2</sub> vrijkomt. De ambitie is niet minder dan een katalysator te zijn voor de hele sector. “Tegen 2050 maken we de complete koffieketen CO<sub>2</sub>-vrij én eerlijk”, zegt partner Gert Linthout.

TEKST: DIRK VAN THUYNE | FOTO: RAY & JULES, EMMY ELLEBOOG

Jaarlijks stoot de koffie-industrie wereldwijd zowat 80 tot 90 miljoen ton CO<sub>2</sub> uit, waarvan alleen al 15 miljoen ton tijdens het brandproces. Dat is niet alleen een probleem voor het klimaat, maar ook voor de koffie-industrie zelf. Door de opwarming van de aarde zal tegen 2050 naar schatting 80% van de huidige koffieplantages verdwenen zijn.

De energie-experts van ingenieursbureau CEE ontwikkelden een technologie om de uitstoot van het koffiebranden tot nul te herleiden,

maar de koffieproducenten aarzelen omdat het om zo'n radicale vernieuwing gaat. “Aanvankelijk keken de klassieke autoconstructeurs ook meewarig naar Elon Musk, maar met Tesla heeft hij die conservatieve industrie toch in een stroomversnelling gebracht. Omdat we sterk geloven in onze technologie, hebben we dan maar beslist om zelf koffie te gaan maken. Na de overname van een artisanale koffiebrander in 2017, ontwikkelden we de nieuwe technologie en eind 2019 hielden we Ray & Jules boven de doopvont”, vertelt Gert

Linhout kort over de ontstaansgeschiedenis van het vernieuwende koffiemark.

### Breder smaakpalet

Het branden van koffie gebeurt al meer dan een eeuw volgens hetzelfde, eenvoudige procedé. De klassieke trommelbranders waarin de bonen al draaiend worden geroosterd, zijn echter ware energievreters. "Zeker de industriële branders, omdat ze de bonen op een heel korte tijd, meestal een 6-tal minuten, roosteren tegen temperaturen tot 600 C°. Wij kiezen voor de artisanale methode met een dubbel zo lange brandtijd tegen een lagere temperatuur tussen 200 en 230 C°, legt Gert Linhout uit. "Op die manier verliezen we niet alleen minder energie, we behouden ook veel meer aroma's. Met maar liefst 800 mogelijke smaken hebben artisanale koffies een veel breder smaakpalet dan de industriële eenheidsworst met vooral bittere en houtige toetsen." Maar er is meer. Klassiek maakt de industrie gebruik van een batch-proces. Dit betekent dat de brander voor elk lot moet opwarmen en daarna weer afkoelen. Een gigantisch energieverlies is het logische gevolg. Ray & Jules tapt uit een ander vaatje. "In onze continu-installatie circuleren we slim de hete lucht terwijl de koffiebonen langzaam roosteren. Onze totale energiebehoefte is daardoor drie maal kleiner, waardoor wij onze koffie kunnen branden met de energie van de zonnepanelen op het dak van de fabriek", zegt Gert Linhout. De naam Ray & Jules is overigens niet zomaar gekozen. Het eerste deel van de naam verwijst naar de zonnestralen, het tweede naar joule, de eenheid van energie.

### Geëngageerde klanten

Het uitgangspunt is ook dat de technologie opschaalbaar is tot op industrieel niveau. "Zonder verlies aan energie-efficiëntie en kwaliteit", benadrukt Gert Linhout. "Het toepassingsgebied voor

onze installatie blijft overigens niet beperkt tot koffie alleen. Ook voor de producenten van cacao en granola is de technologie toepasbaar." Hij steekt de groeiambities van Ray & Jules niet onder stoelen of banken. "We moeten wereldwijd kijken om de sector te veranderen." Intussen is de zongebrende koffie al een tweetal jaar op de markt en de verkoopcijfers blijven snel stijgen. Gert Linhout: "In die periode is de verkoop maal 40 gegaan. Vooral de particuliere markt staat open voor onze boodschap. In dat segment hebben we intussen al meer dan 12.000 klanten. Daarnaast geloven we heel sterk in partnerships. Zo werken we goed samen met organisaties zoals Natuurpunt en Velt. We zien ten slotte ook steeds meer geëngageerde ondernemers die kiezen voor onze duurzame koffie, al dan niet met koffiemachine en service. Dat zijn vooral kmo's: voor hen zijn de kwaliteit van koffie, bewustzijn en de motivatie van medewerkers doorslaggevend." Ray & Jules zweert bij directe verkoop van versgeroosterde koffie via hun eigen online platform. Ook in het logistieke proces is er volop aandacht voor duurzaamheid. Zo kiest het bedrijf maximaal voor herbruikbare verpakkingen en werkt het voor de regio Brussel/Leuven samen met Andy, een duurzame start-up met een vloot van uitsluitend elektrische wagens.

“Steeds meer geëngageerde ondernemers kiezen voor onze duurzame koffie.

### Shared Value

Duurzaamheid betekent voor Ray & Jules niet alleen energie-efficiëntie, maar ook eerlijkheid. Het bedrijf streeft ernaar om een eerlijke marge voor iedere speler in de koffieketen te garanderen. Voor het zware werk dat de koffieboeren doen, ontvangen ze momenteel gemiddeld slechts 10 procent van de uiteindelijke omzet. Nu blijft de toegevoegde waarde van koffie vooral plakken bij de koffiebranders en traders. Bij Ray & Jules dromen ze ervan om die verhouding op te trekken tot een verhouding 50/50. "Biologische fairtradekoffie is voor ons slechts een beginpunt", stelt Gert Linhout. "Hoe lovenswaardig die initiatieven ook zijn, er is nog altijd veel armoede bij de koffieboeren. Er is echt nog veel meer nodig om tot een eerlijke handel te komen. We streven naar een 'Shared Value'-model voor de hele sector. Als kleine speler kunnen we dat niet eigenhandig. We hopen de consument hiervoor bewust te maken, zodat de markt wakker wordt. Zodra enkele grotere spelers op de kar springen, zijn we vertrokken om het verschil te maken. Momenteel zijn we in gesprek met een 5-tal wereldspelers in de koffie- en chocoladesector."

### Lokale productie

Eén van de mogelijke pistes om tot een eerlijker marktmodel te komen, is het verwerkingsproces van koffie zoveel mogelijk in de herkomstlanden te doen.

>>



# ETION agenda

info & inschrijven  
www.etion.be



Ray & Jules bestudeert de mogelijkheid om koffiebranders naar het Zuiden te brengen. "Op die manier kunnen we een boost geven aan de lokale economie. Bovendien zijn er nog andere interessante effecten aan het lokaal houden van het verwerkingsproces. Bij het branden verliezen koffiebonen zowat 15 procent aan gewicht en dat betekent ook een verminderde CO<sub>2</sub>-uitstoot bij het transport", aldus Gert Linthout.

Toch is die productieverschuiving minder evident als ze op het eerste gezicht lijkt en dat omwille van logistieke problemen. Natuurlijk is transport via het vliegtuig in een duurzame wereld niet aan de orde en via de scheepvaart is koffie al snel anderhalve tot twee maanden onderweg naar Europa. Dat is een heel lange periode voor geroosterde koffie, die namelijk snel aan kwaliteit verliest. Ray & Jules werkt volop aan een oplossing om die logistieke knoop te ontwarren.

## Pilootprojecten in het Zuiden

Om tot een CO<sub>2</sub>-vrije koffiesector te komen, moeten alle stappen van het productieproces door een duurzame bril bekeken worden. Want het is niet alleen bij het branden en bij het transport van koffie dat er CO<sub>2</sub> vrijkomt. "De grootste klimaatimpact bekom je door de koffieplantages om te zetten van monocultuur naar een regeneratief ecosysteem. Ray & Jules is daarom bezig met het opzetten van pilootprojecten in samenwerking met lokale koffieboeren en coöperaties om onder andere duurzame technologie en regeneratieve landbouwpraktijken toe te passen bij de verwerking van de koffiebonen", besluit Gert Linthout. ■



**Donderdag 13 januari, 17.00 uur,  
Gent**

## Verrassend Voo?uit

We starten de avond met een gesprek met Franky Devos. Gepikt en gemazeld in de cultuursector, werd hij in 2017 aangetrokken om het Kunstencentrum Vooruit te leiden. Hij voerde een transformatie door van een piramidale organisatiestructuur naar een horizontale, bijna een cirkel. Hoe hij dat deed en wat de gevolgen waren - ook voor zichzelf - vertelt hij je graag zelf.



Nadien kan je genieten van een gastronomisch diner gevolgd door een unieke voorstelling: de première van 'Mein Gent' van Les Ballets C de la B. Makers Alain Platel, Frank Van Laecke en Steven Prengels verrassen met een stuk voor én door Gentenaars.

**Startsessie op 18 januari, 20.00 uur  
Roeselare**



## GI Joe & Jane



Get Inspired Joe & Jane is een ongedwongen, gemoeidelijke themagroep (vier bijeenkomsten) waar jongere ondernemers en medewerkers geïnspireerd kunnen worden door de verhalen van een centrale gastheer:

Pascal Verdonck (AZ Maria Middelaars), Toon Bossuyt (BOSS Paints), Jan Delaere (Delaware Computing) en Bart

Verhaeghe (Lake Springs). Ze vertellen puur en open, zonder microfoon of presentatie, en worden één met de groep. Vooraf kunnen de deelnemers vragen of onderwerpen die ze aan de centrale gast willen voorleggen, doorgeven. Maar ook tijdens de bijeenkomst zelf is er meer dan genoeg ruimte voor #durftvragen en ervaringsuitwisseling. Leun je liever achterover om te luisteren en de (inter)actie te volgen? Ook dat is prima!

ETION volgt de geldende coronamaatregelen. Hierdoor kan het zijn dat een format nog aangepast wordt. Ook het voorleggen van een Covid Safe Ticket (CST) en het dragen van een mondmasker kunnen verplicht zijn.

**COVID-19**



Dinsdag 18 januari, 17.00 uur  
digitaal

## Leiders in alle staten



In onze digitale sessies 'Leiders in alle staten' maak je kennis met succesvolle Vlamingen op verre continenten. De West-Vlaming Lowie Vermeersch werkt en leeft al meer dan de helft van zijn leven in Turijn, de hoofdstad van de Italiaanse auto-industrie.

Met Granstudio speelt Lowie een voortrekkersrol in elegant autodesign o.a. in opdracht van Maserati, Alfa Romeo en de Chinese autobouwer Senova, maar daarnaast legt hij zich meer en meer toe op duurzame ontwerpinnovaties die het ganse mobiliteitsecosysteem bestrijken. Zo ontwerpt de studio enkel nog elektrische wagens, heeft hij een ontwerp voor een zelfrijdende wagen klaar en werkt hij momenteel aan een door geïntegreerde zonnecellen aangedreven wagen.



Vanaf 30 januari

## Sunday Walks

Wandel jij ook telkens dezelfde lus en ben je toe aan een nieuwe omgeving, nieuwe gezichten én nieuwe gespreksstof? Dan hebben we iets leuks voor jou in petto! In 2022 kan je 8 keer mee op wandel met ETION-leden uit heel Vlaanderen! De Walk & Talks gaan door op zondag, telkens van 9.30 tot 11.30 uur.



- 30/1: 'Flirten met de grens' in Merksplas (11 km)
- 13/2: 'Uniek natuurgebied aan zee' in De Panne (16 km)
- 20/3: 'Roofridderwandeling' in Affligem (8 km)
- 24/4: 'Kalkense Meersen' in Laarne (10 km)
- 15/5: 'De betoverende landduinenwandeling' in Geel (9 km)
- 03/7: 'In de schoot van Louise-Marie' in Maarkedal (12 km)
- 02/10: 'Wandelen in heide en vennen van natuurgebied De Liereman' in Oud-Turnhout (10 km)
- 23/10: 'Buggenhout Bos' (8 km)

Start op 31 januari, 20.00 uur



## Art Discovery Tour

Met ETION's Art Discovery Tour ga je op een 5-delige culturele ontdekkingsreis langs verschillende kunstvormen: klassieke muziek, beeldende kunst en theater. Een *deep dive* waarin je opnieuw ontdekt hoe nauw kunstenaars en ondernemers met elkaar verbonden zijn. We nemen je mee ver achter de schermen, tot vlakbij waar artistieke creaties ontstaan. Een unieke mogelijkheid om in dialoog te gaan met de artiest achter de kunst. Ideaal voor wie altijd al nieuwsgierig is geweest en voor liefhebbers die hun passie willen verdiepen.



- 31/01: strijkkwartet ten huize van kunstliefhebbers Kris Vansanten en Goele Luyts
- 24/02: achter de schermen van De Munt
- 28/04: bezoek aan Piano's Maene, gevolgd door een concert in de intieme concertzaal
- 23/06: exclusieve rondleiding in de kunstverzameling van de Nationale Bank
- najaar: muziektheater Balsam van Zefiro Torna

FOTO'S & ILLUSTRATIES: CHIARA GOIA, ISTOCK BY GETTY IMAGES, KARIN BORGHOUTS, NICK PAGE VIA UNSPLASH & GF

# Sciencefiction helpt toekomst te veranderen

In ETION's Flight to the Future hadden we een gesprek met Cory Doctorow, een Canadese blogger, sciencefictionschrijver en technologie-activist. Uitgangspunt van het interview was sciencefiction en al gauw ging het over hoop, vrees, de toekomst veranderen en ecoterrorisme.

TEKST: HANS DIELS | ILLUSTRATIE: SHUTTERSTOCK | FOTO: JULIA GALDO & CODY CLOUD (JUCO)/WWW.JUCOPHOTO.COM/CREATIVE COMMON ATTRIBUTION

## Wat kunnen we leren uit sciencefiction over de toekomst?

**Cory Doctorow:** "Niemand kan je vertellen hoe de toekomst er zal uitzien, en dat is goed nieuws. *Human agency* speelt een belangrijke rol in hoe we de toekomst vormgeven. Sciencefiction voorspelt de toekomst niet. Wanneer je kijkt naar een individuele sciencefictionschrijver ontdek je wat die auteur hoopt en vreest over de toekomst. Als je dan kijkt naar wat er op een bepaald moment populair is binnen sciencefiction, ontdek je wat de grote massa onder ons vreest of hoopt.

Sciencefiction kan een soort diagnostisch hulpmiddel zijn, zoals een real-time dashboard van wat we vrezen en hopen voor de toekomst. En om te weten wat er gebeurt in het heden. Wat trouwens vaak heel moeilijk is. Meestal weten we wat er in het heden gebeurt pas in retrospectief. Neem nu inflatie: niemand kent de inflatiegraad van vandaag, we kennen enkel die van gisteren. Het heden is dus een onkenbaar moment. Het heden is een soort van staande golf waar het verleden de toekomst wordt. Als je weet wat er gaande is in het heden, als je kan veranderen wat er nu gebeurt, als je mensen kan overtuigen om angstig of hoopvol te zijn over verschillende technologische mogelijkheden voor de toekomst, dan kan je iets veel belangrijkers doen dan de toekomst te voorspellen: je kan de toekomst veranderen. Dat is de relatie die sciencefiction heeft tot de toekomst. Het is een manier om het heden te diagnosticeren. En eens we dat gedaan hebben, dan kunnen we de toekomst veranderen."



**Als je sciencefiction ziet als een manier om het heden te diagnosticeren en de toekomst te veranderen, wat werkt er dan het beste: meer utopisch werk dat hoop creëert of dystopische verhalen die mensen bewust maken van een toekomst die ze willen vermijden?**

"Het is onmiskenbaar dat we in het midden van een crisis zitten en dat het eerst erger zal worden voordat het beter worden, als het dat al doet. De ongelijkheids crisis, de klimaatcrisis... die twee hangen heel erg samen. We hebben een klimaatcrisis omdat we

een ongelijkheids crisis hebben. Omdat een heel beperkte groep mensen de macht heeft om te bepalen hoe we onze wereld organiseren, en omdat die beslist hebben om niets te doen om de klimaatramp te vermijden. Zie het alsof we vastzitten in een bus die op een klif afrijdt. Dat kan een heel dystopisch verhaal zijn. Het meest dystopische aspect ervan is dat het lijkt alsof de chauffeur zijn stuur niet wil draaien. Hij denkt: als ik draai, gaat de bus misschien overkop, weet je wel hoeveel mensen dan hun been breken? De inzittenden zeggen:

“Sciencefiction kan een soort diagnostisch hulpmiddel zijn, zoals een real-time dashboard van wat we vrezen en hopen voor de toekomst.



‘als we over het klif rijden, gaan we allemaal dood’. Maar de chauffeur zegt dat hij niemands benen wil breken. We hebben veel verhalen met dystopische elementen erin, maar ze zijn enkel dystopisch als we over het klif gaan. De les van het verhaal waarbij we afstormen op een ramp is dat we verlamd zijn door het collectieve actieprobleem en de omkoopbaarheid van een beperkt aantal superrijke mensen, en daardoor is onze hele soort gedoemd. Dat is een legitiem dystopisch verhaal. Maar als we dystopische elementen hebben — als we allemaal in een bus zitten die op de klif afrijdt — dan is er ook het verhaal van hoe sommigen onder ons iedereen zo goed mogelijk vastzetten in hun stoel en aan het stuur van de chauffeur gaan trekken om de bus te draaien zodat we niet over het klif rijden, dat is niet dystopisch.

Het is niet pessimistisch om te veronderstellen dat een systeem de foute richting op kan gaan. De mensen die bedachten dat de Titanic geen reddingsloepen nodig had, waren geen optimisten, dat waren idioten. Het is niet optimistisch om te veronderstel-

len dat we nooit problemen zullen hebben. Zelfs een systeem dat goed en evenwichtig ontworpen is, kan getroffen worden door exogene shocks. In 's werelds best ontworpen maatschappij kan je nog steeds getroffen worden door een virus, een komeet, een overstroming of een agressieve buur. Verwachten dat dat zal gebeuren, maakt je niet pessimistisch. Verwachten dat het niet gebeurt, maakt je optimistisch maar niet slim. Ik denk wat we best kunnen proberen hoopvol te zijn. Hoop is het geloof dat, zelfs als je niet ziet hoe we uit deze crisis geraken, je toch stappen kan zetten die de situatie in de praktijk verbeteren. Het zorgt ervoor dat, als je de omstandigheden verbeterd hebt, je vanuit een nieuwe, verbeterde positie een manier ziet om weer verder te gaan. Dat je ziet hoe het beter kan gaan door, een kleine stap per keer, zaken te verbeteren. Als de Titanic zinkt, moet je niet direct alles opgeven, je kan watertrappelen. Niet iedereen die watertrappelde, is gered. Maar iedereen die gered is, heeft wel gewatertrappeld.

En de mensen die niet watertrappelden, zijn niet gered. Je kan dus een stap zetten om je situatie te verbeteren en dan misschien weer een nieuwe improviseren.”

**Wat je beschrijft, doet me denken aan Kim Stanley Robinsons boek ‘The Ministry of the Future’ (een sciencefictionboek over de klimaatcrisis). Dat begint nogal duister, maar geleidelijk wordt het verhaal hoopvoller dat het klimaatprobleem misschien uiteindelijk toch kan worden opgelost.**

“Stan en ik wisselen al jaren ideeën uit over futurisme, optimisme en hoop, en de klimaatcrisis. Hij heeft er al veel goede boeken over geschreven. Ik hou van *‘The Ministry of the Future’*, maar ik heb er wel enkele bedenkingen over, ik zou het geen kritiek noemen. Maar het zet me aan het denken. Het boek heeft zoveel gezichtspunten. Voor wie het nog niet gelezen heeft: het wordt verteld in de stijl van een documentaire. Je volgt personages tijdens korte momenten, terwijl ze een actie in de periferie meema-





CORY DOCTOROW, BLOGGER, SCIENCEFICTION-SCHRIJVER EN TECHNOLOGIE-ACTIVIST

ken. Je krijgt een idee over hoe de wereld verdergaat als we uit de klimaatcrisis komen en in een beter systeem terechtkomen. Er gebeuren spectaculaire gewelddadige acties: de ene dag wordt elke privéjet in de wereld door drones naar beneden gehaald, een andere dag elke commerciële vlucht. Maar je ziet nooit de terroristen en de slachtoffers of hun families. Je ziet iedereen gezichtspunt, behalve dat van diegenen die deze gewelddadige acties ondergaan. Stan lijkt te impliceren dat deze acties onvermijdbaar zijn in een wereld waarin mensen angst hebben dat onze soort gaat uitsterven en dat ze misschien zelfs noodzakelijk zijn. Ik vind het een gemis dat je nooit kan kijken in de hoofden van de mensen die dit soort dingen ondergaan, dat je geen zicht krijgt op wat deze mensen meemaken, iets wat verschrikkelijk moeilijk is om voor te stellen, misschien nog moeilijker dan de andere dingen die in het boek komen (het boek begint met een hittegolf


in India die drie miljoen mensen doodt en die heel levendig wordt beschreven). Dat is een beetje terugdeinzen van de moeilijke vragen waarmee ik hem graag had zien omgaan.

Ik heb een boek dat uitkomt in 2023, *The Lost Cause*, een post 'New Green Deal'-verhaal. Het probeert meer in te gaan op de vraag over spectaculair geweld, of het onvermijdbaar is en bij wie de schuld ervoor ligt. En hoe we er moreel over kunnen denken."

**Hoe zie je zaken als ecoterrorisme evolueren? In België zagen we eerder een beperkte versie hiervan bij dierenrechtenactivisten. Maar in de rest van de wereld zien we voorlopig niet echt veel van dit soort actiegroepen. Denk je dat dit zal veranderen in de toekomst?**

"Ik weet het niet. Ik zie wel dat er meer directe acties komen en zaken als vandalisme. Ik maak graag een onderscheid tussen misdaden tegen eigendom en misdaden tegen mensen. Als je een oliepijpleiding saboteert, zonder de olie te laten lekken natuurlijk, dat is een fundamenteel andere daad dan een manager van een oliebedrijf vermoorden. In Stans boek suggereert hij dat de mensen die de privéjets naar beneden halen, de overlevenden zijn van de hittegolf in India. Ik denk dat mensen die getraumatiseerd zijn, misschien wel acties gaan overwegen die voordien voor hen ondenkbaar

zouden zijn. Het zou me verbazen als er geen toename komt in frequentie en intensiteit van gewelddadige acties tegen eigendom en zelfs tegen mensen. En dat zal misschien samengaan met andere acties van mensen tegen slecht beleid en de effecten hiervan op ongelijkheid. In de US hebben we geen sociale zekerheid en hebben we de duurste en minst effectieve gezondheidszorg in de wereld. Een van de meest groteske uitkomsten hiervan is dat mensen vaak een ziekte hebben die behandelbaar is, maar dodelijk als ze niet behandeld wordt. Als een verzekeraar besluit om je niet te behandelen, bijvoorbeeld door de behandeling als 'experimenteel' te kwalificeren, is ze niet terugbetaalbaar. Ik schreef hier een novelle over, *Radicalized*. Hierin vraag ik me af hoe het komt dat de boze, zwaarbewapende, klagende mannen in Amerika die iedereen neerschieten — schoolkinderen, hun partners, mensen die ze niet kennen... — geen enkele topman van de verzekeringsbedrijven neerschieten. Laat me duidelijk zijn, ik wil het niet vergoelijken, maar ik ben gewoon verbaasd dat het nog nooit gebeurd is. In mijn verhaal vertel ik over de idee dat iemand die iemand verliest en niets meer heeft om voor te leven, niet gewoon zelfmoord pleegt, maar iemand meeneemt. Het was een heel ongemakkelijk verhaal om te schrijven. Maar hoe meer ik erover nadacht, hoe meer ik me afvroeg: "Waarom zou het niet gebeuren?" ■



## ETION's Flight to the Future

Ook in 2022 vertrekt ETION's Flight to the Future. We gaan online in gesprek met sprekers van over heel de wereld die ons een blik geven op wat er ons te wachten staat.

Voor meer info: kijk op [www.etion.be](http://www.etion.be) of scan de QR-code.



TRENDS TOP 5.000

# De impact van corona?

In 2020 daalde het Belgische bbp met 5,7%, de grootste daling sinds WOII. Het coronavirus pakte de wereld in snelheid en heeft een impact op de resultaten van de Trends Top 5.000 bedrijven.

TEKST: TOMMY BROWAEYS (TRENDS TOP) & BURT RISKÉ (TRENDS BUSINESS INFORMATION | ILLUSTRATIE: SHUTTERSTOCK



De 'klassieke' vennootschappen uit de Trends Top 5.000 realiseerden in 2020 samen een omzet van 690 miljard, een daling met 60 miljard euro. Minstens de helft daarvan kan niet aan COVID-19 toegeschreven worden. Ook andere factoren speelden een rol. Een interne reorganisatie van het verkochte gamma farmaceutische specialiteiten deed de omzet van Pfizer Innovative Supply Point International (PISPI) met 18,4 miljard euro dalen. De daling van ongeveer een derde van de gemiddelde prijs van ruwe olie woog zwaar op de omzet van giganten als ExxonMobil Petroleum & Chemicals of TotalEnergies Petrochemicals. Omgekeerd gingen in 2019 zes ondernemingen er met meer dan een miljard euro op vooruit, alles bij elkaar voor 12,6 miljard euro. Een jaar later zijn het er nog maar drie, voor een bedrag van 5,2 miljard euro. Het logische gevolg is dat de gemiddelde rendabi-

liteit van de ondernemingen uit de Trends Top 5.000 nagevoegd gehalveerd is tot 4,8%.

De loonkosten zijn door de algemene invoering van de tijdelijke werkloosheid met bijna 1% gedaald, maar de loonkosten per uur stijgen met 3,9%. De investeringen dalen van 36 naar 30 miljard. De toegevoegde waarde neemt met 2,4% af. De winsten werden bijna gehalveerd en daalden van 39,8 naar 20,7 miljard euro. De wet van de grote aantallen speelt ook hier: de Trends Top 5.000 telt zes ondernemingen die in 2020 elk meer dan een miljard euro verloren. In 2019 gebeurde dat bij geen enkel bedrijf. In het totaal zag 45% van de ondernemingen de nettowinst dalen en 52% de omzet.

## Geen tsunami?

In de strijd tegen het virus werden uiteenlopende maatregelen ten gunste van bedrijven genomen. Die waren doeltreffend, het aantal

faillissementen nam met een derde af, van 11.889 in 2019 tot 8.033 in 2020. In 2021 zette die dalende trend zich voort met 5.385 faillissementen tot en met eind oktober. Het moratorium op de faillissementen werd bij het begin van het jaar opgeheven, maar minister van Justitie Vincent Van Quickenborne vroeg aan zowel de fiscus als de RSZ een afwachtende houding aan te nemen tegenover ondernemingen met fiscale of sociale schulden. Het is afwachten hoe lang ze dat geduld kunnen opbrengen.

Terwijl de economie weer aantrekt, wordt de ambitie van onze overheid om naar een werkgelegenheidsgraad van 80% te gaan hopelijk niet gefnuikt door ondernemers die kopje onder gaan zodra

de steun wegvalt. Bij de ondernemingen die al een jaar-rekening met (gedeeltelijke) corona-impact publiceerden, merkt Trends Business Information alvast geen achteruitgang op het vlak van solvabiliteit. Voor 5% van de balansplichtigen ontbreken de cijfers voor 2020 nog, wat meestal een negatief voorteken is. En corona laat ook in 2021 zijn sporen na. Daarnaast zijn er voor veel zelfstandigen geen balansen beschikbaar; zij zouden zonder stevige financiële buffer wel eens zwaarder in de klappen kunnen delen. Bovendien zien we dat, over alle ondernemingen heen, ruim de helft van de facturen te laat betaald wordt, een verdubbeling tegenover begin 2020. ■

## Voordeel voor ETION-leden

De nieuwe Top 5.000 is digitaal beschikbaar via [trendstop.be/pdf](https://trendstop.be/pdf). Op de Trends Top website ontdek je de nieuwe klasseringen en kan je de resultaten van jouw onderneming vergelijken met die van andere spelers uit je sector of regio. ETION-leden genieten 10% korting op alle loginformules: zie [trendstop.be/etion](https://trendstop.be/etion).



KURT LEURIDAN, CEO TOKAI OPTEC'S

# Geloof als STEUN

Voor Kurt Leuridan, CEO van Tokai Optecs, is het evangelie een leidraad bij zijn ondernemerschap. Zijn christelijk geloof is een stok om op te steunen, nooit om mee te slaan.

TEKST: MELANIE DE VRIEZE | FOTO: JAN LOCUS

Tokai Optecs is een Belgisch-Japanse joint venture die brillenglazen fabriceert en verdeelt. Kurt Leuridan is er vennoot en CEO sinds 2004. "Ik ben opgeleid als jurist-notaris, maar ik heb na de stage de job nooit uitgeoefend omdat het niet bij me paste." Hij startte zijn loopbaan als adviseur bij Deloitte, maar merkte al snel dat het niet hetzelfde was als zelf ondernemen."

## Engagement

Voor Leuridan betekent christelijk ondernemerschap dat hij niet alleen door economie en zijn rechtenstudies beïnvloed wordt. "Het klinkt raar vandaag — zeker uit de mond van een 49-jarige internationale ondernemer — maar ik laat mij inspireren door het evangelie. Er staan veel zaken in die richting geven aan mijn rol als ondernemer, uiteraard over de relatie werkgever-werknemer." Een recent voorbeeld is de COVID-19-crisis. Begin april vorig jaar stuurde hij samen met zijn echtgenote een e-mail naar hun medewerkers. "Daarin schreven we dat we sinds 2004 al twee grote crisissen meegemaakt hadden en

dat we ook deze zouden overleven. Iedereen van goede wil zouden we aan boord houden. Door ons engagement om iedereen aan de slag te houden, brachten we veel rust in de organisatie. Bij multinationals is die reflex vaak omgekeerd. Onder het mom van covid zetten ze mensen aan de deur, terwijl het uiteindelijk alleen om een besparing in overheadkosten gaat." West-Europa richt zich te veel op de werkgever-werknemersrelatie in het conflictmodel, waarbij de altijd brave medewerkers zoveel mogelijk beschermd moeten worden tegen de altijd uitbuitende werkgevers, meent Leuridan.

“Ik durf te stellen dat onze huidige paus Franciscus tot nu toe meer gedaan heeft voor het klimaat dan Greta Thunberg.

"De wetgeving is beschreven alsof priester Daens nog leeft. Daar zijn we al lang voorbij. Dat is de makkelijkste weg. Een goede sfeer creëren en wederzijds respect bewaren, is de moeilijkste weg. Als je vandaag niet goed voor je medewerkers zorgt, dan zijn ze weg. Daar heb ik geen wetboek voor nodig. Als je in je gedrag dat diepere uitstraalt, dan zet je een stap verder."

## Nuttig product

Voor Leuridan gaat christelijk ondernemerschap verder dan de relatie met zijn



medewerkers. "Het gaat ook over wat je effectief doet. Het bedrijf is het doel van ondernemen en geen middel om rijk of beroemd te worden. Waar je mee bezig bent en waarom je het doet, is je voorname drijfveer. Wij maken brillenglazen. Dat is een nuttig product. Ik verkoop geen gebakken lucht of een product dat alleen vervuילend is. Toen ik in 2004 startte, waren er nog zeventien onafhankelijke producenten in West-Europa. Vandaag zijn we de laatste in België en zijn we nog altijd rendabel. Geld verdienen is niet het doel. Anders had ik wel beslist om de productie over te brengen naar de Verenigde Arabische Emiraten in plaats



een distributeur, maar het is vooral in Vlaanderen dat ik de meest bizarre reacties krijg als het toevallig over dit onderwerp gaat. “Kurt, jij bent toch universitair. Geloof jij al die verhaaltjes, van de blinden opnieuw laten zien? Dan antwoord ik ‘neen’, maar ik zie het toch nog elke dag gebeuren door mensen van goede wil. We uiten ons bijna liever als boeddhist in Durbuy dan te zeggen dat we katholiek zijn.”

Op zich is er niet zoveel verschil tussen christelijk ondernemerschap en *The purpose economy* van Aaron Hurst, vindt hij. “Lees maar de meest recente encyclieken van de paus, *Laudato Si* en *Fratelli Tutti*. Daarin schrijft de paus dat we de rol die de levensovertuiging van een ondernemer speelt, niet mogen onderschatten. Die bepaalt de richting waarin de wereld-economie gaat. Dit legt een enorme druk op de ondernemer. Hij roept op om het gemeenschappelijke huis te beschermen en zelfs te verbeteren voor iedereen. Ik durf te stellen dat onze huidige paus Franciscus tot nu toe meer gedaan heeft voor het klimaat dan Greta Thunberg. We moeten het bedrijf als centrum durven te zetten. Met de onderneming als doel maak je ook producten die dienstbaar zijn aan de mensen en respecteer je de omgeving en actoren die met het bedrijf in

aanraking komen. Als je product niet dienstbaar is, dan moet je je afvragen waarom je het maakt of verkoopt.”

#### Meer nood aan inspiratie

Als het gaat over omgaan met het geloof, denken mensen vooral aan de relatie tussen werkgevers en werknemers. Dat vindt Leuridan verrassend. “Ook de Kerk is in hetzelfde bedje ziek. Ze vertellen bedrijven alleen wat ze voor de medewerkers moeten doen. Maar wie inspireert de CEO's zelf?”

Toen Leuridan met een groep werkgevers en ETION naar Rome ging, vroegen ze aan ambassadeur Patrick Renault en monseigneur Dirk Smet van de Belgische ambassade bij de Heilige Stoel om op zoek te gaan naar mensen binnen het Vaticaan die hen — ondernemers — konden inspireren. “Ze konden honderden mensen contacteren die ons zouden vertellen hoe we met onze werknemers moeten omgaan, maar zakendoen gaat over veel meer dan dat. Gelukkig ontmoetten we zuster Helen Alford en zuster Alessandra Smerilli, die beiden bezig zijn met economie in het Dicasterie voor de

Bevordering van de Gehele Menselijke Ontwikkeling. Dat was inspirerend omdat bleek dat de Kerk zich zeer bewust is van de noodzaak aan lokale economie. Voor mensen en natuur vormt de lokale economie de ruggengraat. Alle werk die multinationals nu leveren in het kader van ESG (*Environmental, Social & Governance*) is *moral box ticking*. Kmo's zijn op papier misschien minder bezig met ESG, maar in de praktijk waarschijnlijk meer. Het evangelie is een aaneenschakeling van het blootleggen van hypocrisie van machthebbers en gezagsdragers.”

Voor Leuridan is geloof een stok om op te steunen, nooit om mee te slaan. “Deze stelling helpt mij in mijn bedrijfsvoering. Het geloof is er om mij te helpen functioneren, niet om mensen te corrigeren of te zeggen wat ze al dan niet mogen. Door mijn geloof ben ik nooit alleen en heb ik een houvast als het moeilijk gaat. In de omgang met medewerkers of leveranciers zal ik nooit mijn geloofsovertuiging kenbaar maken, laat staan als argument gebruiken. De onderneming is strikt neutraal.” ■

van daar een verkoopkantoor te starten. Vele Europese kwaliteitsmerken produceren gelijkaardige producten in India, Thailand of China en verkopen ze in Europa.”

#### Bedrijf als doel

In Vlaanderen uiten niet zoveel ondernemers of instellingen zich nog als katholiek of door het evangelie geïnspireerd. “Velen veranderen zelfs onnodig hun naam”, zegt Leuridan. “In bijna elk Europees land hebben we

## Dwarsdenker

In dwarsdenker laten we elke keer iemand aan het woord met ideeën die we niet noodzakelijk delen, maar die we toch graag begrijpen.





OLIVIER LAMBRECHT, CEO MATEXI

# “Mensen maken het verschil”

Matexi is een projectontwikkelaar, maar CEO Olivier Lambrecht stelt ons beeld meteen graag bij: Matexi bouwt geen huizen, maar ontwikkelt duurzame en leuke woonbuurten. “Wie een huis koopt, koopt ook de buurt errond en het aangename gevoel dat daarmee gepaard gaat.”

TEKST: PATRICK VERHOEST | FOTO: GF

“Iedereen verdient een aangename plek om te wonen, is onze visie. We combineren dat met een eigen aanpak voor *people, planet & profit*. Duurzaamheid is een van onze belangrijkste doelstellingen”, zo zegt Olivier Lambrecht, overigens de eerste niet-familiale CEO van Matexi en een CEO met een voorgeschiedenis in hr.

Olivier Lambrecht beseft dat wie bouwt, ruimte inneemt. De ontwikkelaar zet dan ook in op ‘inbreiden en her-ontwikkelen’. Matexi focust maximaal op reconversie van bestaande terreinen: “Bij *brownfields* en bestaande gebouwen is het herinrichten belangrijk. We zijn eigenlijk al 25 jaar geleden op die kar gesprongen en moeten niet wachten op

wat de politiek maakt van de Green Deal. Zo hebben we al lang onze eigen interne duurzaamheidsmatrix.”

## Biodiversiteit

Wat biodiversiteit betreft wil Matexi zorgen voor voldoende groen en parken binnen haar projecten. Ook bomen,

“We moeten niet wachten op wat de politiek maakt van de Green Deal. Zo hebben we al lang onze eigen interne duurzaamheidsmatrix.

hagen en bloemenweides worden voorzien in de buurt. Het bedrijf hecht ook belang aan zachte mobiliteit. De auto verliest zijn dominante posi-

tie. Wandelpaden en fietspaden moeten ervoor zorgen dat je door de buurt kan zonder een weg te kruisen. Ook fietsstallingen en laadpunten zijn present. Een mooi voorbeeld is ‘t *Groen Kwartier* in Antwerpen: “Het vroegere ommuurde militair hospitaal in hartje Antwerpen nam veel plaats in. We hebben de muren gesloopt en gezorgd voor een nieuw buurtpark.”

## Ecologie

Watermanagement neemt ook een belangrijke plaats in binnen de vijf pijlers van het Matexi-plan. Wateropvangplaatsen binnen de woonbuurt voeren het overtollige water af naar poelen in de omgeving, waar het in de grond kan sijpelen. Ook circulariteit is belangrijk. Zo heeft het bedrijf bij de bouw van een nieuwe woontoren in Antwerpen op de Italiëlei de oude betonstructuur gerecupereerd. Ook qua energie



probeert Matexi groen te kleuren: “Denk aan het Quartier Bleu in Hasselt, waar we een koude-warmte installatie in dienst namen en aan het Roeselaarse Het Laere, waar we verwarmen met rest-



warmte uit afvalverbranding. Ook daar zetten we in op groene energie.”

#### **Matexi Academy**

Als ontwikkelaar van duurzame buurten is Matexi geen aannemer. De organisatie werkt vooral ondersteunend en doet dat

via enerzijds lokale teams van projectontwikkelaars en anderzijds de medewerkers van de Construction-afdeling, die aannemers en bouwerven coördineren. Zoals elk bedrijf voelt Matexi de schaarste op de arbeidsmarkt. Matexi stelt 350 mensen tewerk. Vandaag zoekt het 15 medewerkers in ons land, maar ook in Polen is de projectontwikkelaar op zoek naar gedreven medewerkers. Olivier Lambrecht gelooft dat hij als werkgever de juiste omgeving moet creëren: “Dat doen we ten eerste met onze Matexi Academy. Het is een plaats waar mensen duidelijke leertrajecten volgen en zich kunnen ontwikkelen. We vervingen onze *car policy* door een *mobility-policy*. Het merendeel van onze mensen bestelt intussen elektrische bedrijfswagens. Zo proberen we voor onze medewerkers een aantrekkelijke omgeving op te zetten.”

#### **Employer Brand**

Matexi werkt hard aan het werkgeversmerk, getuigt de CEO. De basis wordt een werksituatie waarbinnen medewerkers zich kunnen ontplooiën. De 350 werknemers zijn bij voorkeur allen ambassadeur en dragen de naam uit. De projectontwikkelaar sloot een merkwaardig partnerschap af met het Belgisch Olympisch en Interfederaal Comité (BOIC). *Supporting Greatness* is de noemer. Olivier Lambrecht: “Onze waarden zijn doorzettingsvermogen, eerlijkheid, vertrouwen, hard werken om resultaten te halen en zich

ontwikkelen. Dat komt overeen met de olympische waarden. Mensen die zich herkennen in die waarden, weten dat Matexi de juiste plaats is voor wie zich wil ontplooiën.”

#### **Young Professional**

Een ander belangrijk hr-initiatief is het *Young Professional Program*. Het eigen ontwikkelde opleidingsprogramma speelt in op het feit dat een vastgoedproject vaak een werk van lange adem is: “In vastgoed gaat over een cyclus meestal een paar jaar. Daarom hebben we een programma om professionals met een

“Het verschil maakt een bedrijf met zijn medewerkers en zijn cultuur.

paar jaar ervaring aan te trekken. We willen hen een zeer uitdagende job aanbieden. We dompelen hen onder in een belangrijk leertraject. We brengen hen samen in een team en voorzien hen van een praktische opleiding over negotiëren, prospecteren, een goede masterplanning maken... Zo condenseren we een leertraject van zeven jaar in een opleiding van achttien maanden. Zaken die op de schoolbanken vandaag niet worden aangeleerd. We coachen en brengen hen samen om te leren. We krijgen er enorm goede feedback op. En het levert ons veel nieuw talent op.”

Als voormalig hr-professional weet CEO Olivier Lambrecht zeer goed: “Het verschil maakt een bedrijf met zijn medewerkers en zijn cultuur.” ■



KAREL MOESTERMANS, DIRECTEUR ALGEMEEN BELEID BIJ CREO

# “Opleiden is het *nieuwe* rekruteren”

In een arbeidsmarkt met heel wat noden, ziet Karel Moestermans mogelijkheden voor het volwassenenonderwijs. Contractonderwijs is één van de opties.

TEKST: PATRICK VERHOEST  
FOTO: KATTOO HILLEWAERE

Karel Moestermans is directeur Algemeen Beleid bij CREO, het fusieproduct van het Centrum Voor Volwassenenonderwijs (CVO) Roeselare en CVI Vivo Kortrijk. Hij steekt meteen van wal over de term *volwassenenonderwijs*: “Het klinkt alsof je ergens bent tekortgeschoten en een inhaalbeweging moet maken. Zelfs levenslang leren klinkt zo. De term uit het gevangeniswezen slaat op een straf en klinkt als een veroordeling, ook al is levenslang leren van groot belang.”

Het volwassenenonderwijs kent uitdagende tijden. Het kreeg vier jaar geleden nieuwe normen op het vlak van schaal. Daardoor zijn heel wat CVO's gefuseerd tot grote entiteiten. Nadeel is dat verschillende organisatievormen en gewoontes op elkaar moesten worden ingesteld, getuigt Karel Moestermans: “De impact is enorm. Door een nieuw financieringsdecreet genereerden een aantal zaken minder omkadering en werden ze minder gefinancierd. We dienden meer in te zetten op Nederlands voor anderstaligen, diplomagerichte opleidingen en tweedekansonderwijs. Ook corona ging niet aan ons voorbij. We deden enorme inspanningen om cursisten aan ons te binden. Toch was

online les volgen niet de insteek van velen. We slaagden er niet altijd in om meteen afstandsonderwijs te organiseren voor technische vakken. Ook al zien we nu wat herstel, toch zorgde corona ervoor dat een aantal cursisten afhaakte.”

**Brandende arbeidsmarkt**

Karel Moestermans ziet een arbeidsmarkt met veel noden. Hij is overtuigd dat het volwassenenonderwijs daar in de brede zin een grote rol in kan spelen, ondanks het feit dat het gebonden is aan heel wat wetten, decreten en voorschriften. “We zagen een bijkomende verwachting ontstaan en opteerden voor contractonderwijs. Daarbij is onze slogan: ‘U heeft een opleidingsvraag, wij vullen ze in’. We doen dat op twee manieren. Ten eerste met onze reguliere opleidingen. Dat is altijd ons eerste uitgangspunt. Maar als dat niet lukt, gaan we via het goed uitgebouwde contractonderwijs. We kunnen echt inspelen op de vraag van grote bedrijven. Dat doen we met CREO in nauwe samenwerking met ons regionaal opleidingscentrum (ROC). ROC biedt maatwerk betreffende korte opleidingen, intensieve opleidingen en bijspijkeropleidingen in een rits van disciplines.”

Het volwassenenonderwijs stond vroeger gelijk aan avondonderwijs. ‘s Avonds werden de vrijgekomen lokalen van een of andere school gebruikt. Vandaag zitten de lokalen van Karel Moestermans overdag vol, want 70% van de lessen vinden dan plaats: “Ik moet 400 cursisten per dag een plaats geven. We moesten daarvoor ferm investeren in infrastructuur, terwijl de financiering niet meegaat met die trend. De nood aan technische opleidingen is groot. Daardoor hebben we ook overdag behoefte aan lokalen voor lassen, houtbewerking en automechanica. We moeten dus bijkomende investeringen doen om

aan de noden van de arbeidsmarkt te kunnen voldoen. Gelukkig is onze campus ondertussen ons eigen bezit.”

**Het nieuwe rekruteren**

De noden op de arbeidsmarkt zijn zo hoog, dat de technische kwalificaties van wie wordt aangeworven, een stuk lager zijn dan vroeger, weet Karel Moestermans. Voor hem is opleiden het nieuwe rekruteren: “Vroeger werd aangeworven bij een 100% match. Vandaag is dat onmogelijk geworden. Wie een aantal competenties kan afvinken, is al blij en rekest erop de rest te realiseren door op te leiden. Daar willen CREO en ROC een belangrijke plaats innemen en *first in mind* zijn. Ons grote voordeel is dat we binnen ons regulier onderwijs opleiden

“Natuurlijk is de 70 cent per uur subsidie strategisch te weinig voor de uitdagingen van het volwassenenonderwijs.

aan anderhalve euro per uur. Je betaalt voor een opleiding heftruckchauffeur 60 euro inschrijvingsgeld. Sommigen krijgen hierop nog korting en zelfs vrijstelling. Nergens vinden bedrijven kwalitatief betere opleidingen, dan nog onder het toezend oog van het Ministerie van Onderwijs.”

**Sociale vaardigheden**

De technische evolutie, digitalisering en robotica vormen een nieuwe trend binnen de opleidingen. Toch vragen bedrijven aan CREO om trainingen te voorzien rond de sociale vaardigheden van de 21<sup>e</sup> eeuw, weet Moestermans: “Coachen, leidinggeven en empathie zijn zaken die je niet kunt aanleren op een pc. Bij heel wat problemen in bedrijven ligt communicatie aan de oorzaak. Het lijkt wel hét

probleem van de toekomst. Ook daar proberen we een meerwaarde te leveren.”

De cursisten Nederlands bij CREO vertegenwoordigen 179 nationaliteiten. Die moeten eerst onze taal aanleren: “Onze leerlingen leren eerst de basis van de taal. We proberen hen ook een diploma secundair onderwijs te laten behalen. Pas later leren ze al werkend de taal die bij hun beroep hoort. Het is pas als mensen kunnen meepraten over de alledaagse zaken — school, voetbal... — dat hun sociale integratie echt begint. Onze grote klanten vragen ons ervoor te zorgen dat hun medewerkers die basis aankunnen. Dan voelen ze zich goed en vertrekken ze niet naar een ander bedrijf.”

**Rol voor CREO**

Karel Moestermans ziet het als zijn opdracht mensen een job te brengen: “We moeten de NEET-jongeren (*Not in Education, Employment or Training*) uitdagen. Bedrijven moeten hen aanwerven en bij ons brengen. We zullen samen zaken moeten uitdokteren om mensen (weer) aan het werk te zetten. Dit kost de overheid geen bijkomende middelen. Het volwassenenonderwijs is een incassobureau voor de overheid. Alle ontvangen inschrijvingsgelden worden doorgestort. Daarom is het belangrijk dat men binnen de Vlaamse Overheid de partners in het volwassenenonderwijs ten volle gebruikt als accelerator in dit proces. Zowel de arbeidsmarkt als de kabinetten van de ministers Weyts en Crevits worden er beter van. Het klopt dat onze subsidie van ongeveer 70 cent per uur strategisch te weinig is voor de uitdagingen van het volwassenenonderwijs. De energieprijzen stijgen, we stoken met de ramen open wegens corona en onze nieuwe gebouwen hebben om dezelfde reden lang leeg gestaan. Dat maakt ons financiële plaatje moeilijk. Maar dat is een ander debat.” ■





# ETION Forum 2021

## De kracht van twijfel

FOTO'S: JOHAN MARTENS

Tijdens het ETION Forum op 15 november zetten we de kracht van twijfel in de verf. Na keynotespreker Alan Iny (lees meer op pagina 12), volgende een sofagesprek met kunstenaar Koen Vanmechelen en ondernemer Dewi Van De Vyver (lees meer op pagina 14), geleid door Indra Dewitte. Tot slot mocht Bart De Smet (voorzitter RvB Ageas) de ETION Leadership Award uitreiken aan Ignace Schops, oprichter en directeur van het Nationaal Park Hoge Kempen (lees meer op pagina 6).



GINO VIJNCKE, ALGEMEEN DIRECTEUR ETION



KEYNOTESPREKER ALAN INY



SOFAGESPREK MET INDRA DEWITTE, KOEN VANMECHELEN EN DEWI VAN DE VYVER



DIRK VANDEPUTTE, VOORZITTER ETION



BART DE SMET (RECHTS) REIKTE DE ETION LEADERSHIP AWARD UIT AAN IGNACE SCHOPS (MIDDEN)



VLNR.: DÉsirÉE LIBEERT (LIBEERT), JOKE VANDEPITTE (PITTMAN SEAFOODS), ANNELEEN WYDOOGHE (VANDELANOTTE), DENNIS HOUTHOOFD (HORSUM), THIJS BEKAERT (DAZZLE EVENTS) EN SAM BLANCKAERT (LIBEERT)



VLNR.: SYLVIE DUBOIS (ALTIUS), KIRSTEN CAERS (PIDPA), ZUZANNA VAN DEN WOUWER (HAPPY HUMANS) EN ANN DHONT (SPIROMATIC)



VLNR.: KATTY DUVILLE (ESQ SOLUTIONS), KRISTEL SWITTEN (LAVETAN) EN KELLY VERSTRAETE (SY-BO)



VLNR.: MAXIME POPPE (DEMINOR), LIEN VERHASSELT (DEMINOR) EN STEFAAN VEYS (DOCWRITER)



VLNR.: ANNELIES MAEX (ETION), FILIP DEBECKER (LEBECK), FILIP DECRUYENAERE (DIERICKX LEYS PRIVATE BANK) EN NICK VAN DEN BORG (GETRA GROUP)



VLNR.: ANNE VAN DEN BERGH (AGEAS), FILIP DE SUTTER (QUEASO SERVICES), PETRICK STEP (VALUE SQUARE), GERI BROUWERS (META), WIM DELOBELLE (SQUADRON I) EN ELS VANSTEENKISTE (SOMETHING ELS)





# Facebooks schandaalparadox

TEKST:  
HANS DIELS, TOEKOMSTDENKER EN  
EXPERT GEOPOLITIEK BIJ ETION

FOTO:  
JAN LOCUS



Facebook ligt weer zwaar onder vuur. Met de lancering van 'Metaverse' probeerde het de aandacht af te leiden van alweer een nieuw schandaal. Deze keer lekte klokkenluider Frances Haugen een reeks interne documenten die duidelijk maakte dat Facebook zijn eigen financiële belangen belangrijker vindt dan de veiligheid van zijn gebruikers. Interne studies van Facebook toonden aan dat het gebruik van Instagram (een onderdeel van Facebook) een negatieve invloed had op het welbevinden van jonge meisjes.

Het is niet het eerste schandaal dat Facebook treft. Met de regelmaat van de klok duikt Facebook of een van zijn dochterbedrijven op in het nieuws in een niet al te mooie rol. Er waren de beschuldigingen dat Facebook Cambridge Analytica zijn data had laten misbruiken om de verkiezingen van 2016 te beïnvloeden ten voordele van Donald Trump. Er waren verschillende gevallen waarbij berichten die via WhatsApp (een ander Facebook-bedrijf) verspreid worden, aan de basis lagen van geweld tegen onschuldige mensen in onder andere Bangladesh en India.

## De beste reclame

Maar geen van deze schandalen lijkt Facebook echt te treffen, integendeel zelfs. En dat is de paradox. Deels zijn al die schandalen die stellen dat Facebook kiezers beïnvloedt, de diepste gevoelens van jonge meisjes bepaalt en zelfs mensen aanzet tot geweld, de beste reclame die Facebook zich kan wensen. Want al deze beschuldigingen gaan over het feit dat Facebook echt een impact heeft op zijn gebruikers, hun gevoelens en zelfs hun gedrag beïnvloedt.

Het is een oud adagium dat stelt dat de helft van reclame-uitgaven totale verspilling zijn, maar dat je alleen niet weet welke helft. Dat wantrouwen ten aanzien van de effectiviteit van reclame-uitgaven is iets waar elke reclamebureau mee worstelt. En dat is ook een belangrijke uitdaging voor Facebook, een van de grootste verkopers van reclame in de wereld.

Dat maakt dat elk schandaal waarbij geclaimd wordt dat Facebook zijn gebruikers, hun denken en hun gedrag beïnvloedt, zo waardevol is voor Facebook. Zolang het kan vermijden dat er grote regelgevende maatregelen komen, zorgen de schandalen ervoor dat bedrijven meer redenen hebben om hun reclamegeld aan Facebook te geven. Wat kan je immers als bedrijf meer wensen dan een reclamepartner die zijn gebruikers kan brainwashen?

## Twijfel over effectiviteit

Nochtans bestaat er ook over de effectiviteit van digitale advertenties veel twijfel. In een artikel in *Harvard Business Review* legt Sinan Aral uit dat het lijkt alsof digitale advertenties zo effectief zijn omdat ze verkocht worden op basis van het aantal mensen dat erop klikt. Volgens Aral zijn een groot deel van de mensen die op een advertentie klikken, klanten die het product ook zonder advertentie hadden gekocht. Hij illustreert het met het voorbeeld van een flyer met reclame voor

zijn cursus die hij uitdeelt aan alle studenten die zijn klaslokaal binnenwandelen. Als je puur naar correlatie kijkt, zou de folder een conversieratio van 100% hebben, terwijl die uiteraard geen enkel effect heeft omdat elke student al op voorhand beslist had om zijn vak te volgen.

Dus bij gebrek aan overtuigende studies die de effectiviteit van reclame aantonen, floreert Facebook (gedeeltelijk) dankzij zijn schandalen. En zo zal het Facebook ook weer helpen dat elke televisiezender beelden uit *Ready Player One* gebruikte om Facebook's 'Metaverse (virtual reality)' wereld aan te kondigen. *Ready Player One* is immers een extreem dystopische film met een virtualrealitywereld waarin alles kan. Dat doet de adverteerders en beleggers vergeten dat Metaverse voorlopig niet meer is dan Zoom in slechte 3D. ■

“ Bij gebrek aan overtuigende studies die de effectiviteit van reclame aantonen, floreert Facebook (gedeeltelijk) dankzij zijn schandalen.





# ..... ETION WINTEREVENT 2022 ..... DE WACHTER & DEVISCH DUBBEL DWARS

Tussen de moderne kunst van de Verbeke Foundation freewheelen Dirk De Wachter en Ignaas Devisch over wat écht betekenis heeft. En Geert Verbeke vertelt over zijn levenswerk.

•  
•  
• info &  
• inschrijven:  
• [www.etion.be](http://www.etion.be)

**DIRK  
DE WACHTER**  
psychiater  
& hoogleraar  
KU Leuven

**IGNAAS  
DEVISCH**  
hoogleraar  
medische  
filosofie  
UGent

**GEERT  
VERBEKE**  
oprichter  
Verbeke  
Foundation



Met dank aan:

**acerta**

**ALTIUS**  
advocaten  
avocats  
lawyers

**circet**  
Benelux

delaware

**idewe**

**ISS**

**TACI**  
THE AIRCONDITIONING  
COMPANY

**vind!**  
vindeenjob.be

**vivaldis**





# Bridge by acerta

Deel je  
medewerkers

## Hét online deelplatform om medewerkers uit te lenen

Uit onderzoek blijkt dat 2 op de 3 medewerkers best wel tijdelijk bij een andere werkgever aan de slag willen, mocht dat nodig zijn. Met het online deelplatform Bridge deel je makkelijk je medewerkers met andere werkgevers. Heb je niet voldoende werk voor je medewerkers en wil je hen tijdelijk tewerkstellen in organisaties waar ze handen tekort hebben? **Bridge brengt vraag en aanbod bij elkaar en regelt de administratie.**



Je behoudt  
waardevolle  
medewerkers



Je bespaart  
loonkosten



Je vindt  
makkelijk tijdelijke  
werkkrachten



Je speelt flexibel  
in op pieken  
en dalen

[acerta.be/bridge](https://acerta.be/bridge)