

Geëngageerd

75ste jaargang | februari | maandblad | / 2019

ondernemen

'Baas, ik verveel me'

Een dossier over burn- en bore-out

**De toekomst van werk:
het momentum is nu!**

Christophe Mouton (AZ Maria
Middelares) en Inge De Roovere
(Aluro Group)

Bouwen aan een warmere wereld

Mathi Gijbels en Herman Verwimp
(Mathieu Gijbels)

etion

Technologie, de klant en de mens achter de klant



Als ondernemer kijk ik naar technologie als een bron van vele kansen. Ik ervaar quasi dagelijks dat ze barrières doorbreekt. De manager in mij zoekt meteen naar mogelijkheden om bedrijfsprocessen te optimaliseren, de ondernemer naar nieuwe ideeën om diensten te koppelen aan producten op een manier die waarde creëert.

Maar dat maakt me niet blind voor effecten op de maatschappij die niet onverdeeld positief zijn voor iedereen. Geert Janssens verkent in zijn jongste boek *'Waardevol Werkloos'* vier scenario's waarin technologie telkens andere dynamieken in gang zet. Sectoren en beroepen worden op erg korte tijd hertekend, competenties van steeds grotere groepen mensen vervallen. Hun inzetbaarheid komt in vraag, onze arbeidsmarkt transformeert heel sterk.

Ondernemers ondernemen niet op eilanden, dus geldt ook voor mij als ondernemer dat technologie niet enkel ten dienste moet staan van de klant, maar van de mens. Enerzijds moeten we er ook deze keer weer niet aan twijfelen dat technologie ons rijker zal maken. Dat deed ze bij vorige technologische omwentelingen. Maar wie zal die rijkdom ten goede komen?

“Ondernemers mogen in dat maatschappelijk debat niet ontbreken. Meer nog, we zullen hard nodig zijn om de bakens te helpen verzetten.”

Zelfs een ondernemer als Pieter Zwart van Coolblue noemt e-commerce “het domste businessmodel ooit”. De oprichter van Coolblue beseft dat e-commerce geen eindstadium is. Dat zal altijd draaien rond mensen die als sociale wezens houden aan menselijk contact. Mensen blijven mensen.

Maar welke rol zal die mens nog spelen in een door technologie gedomineerde arbeidsmarkt? Gaan we naar een utopie of een dystopie? Evolueren we naar een arbeidsmarkt waarin machines en systemen alle domme, vervelende en ongezonde taken uitvoeren en waar mensen enkel dingen doen die er echt toe doen? Of gaan we naar een situatie waarin velen geen toegevoegde waarde meer kunnen helpen realiseren?

Geert Janssens schetst een aantal toekomsten. Het is aan ons om te bepalen welke we willen. Ondernemers mogen in dat maatschappelijk debat niet ontbreken. Meer nog, we zullen hard nodig zijn om de bakens te helpen verzetten. Als forum voor geëngageerde en mensgerichte ondernemers weet ETION alvast voor welke toekomst het zal pleiten.

Dirk Vandeputte
Voorzitter ETION



www.etion.be

Volg ons en praat mee via **ETIONforum**



Mathi Gijbels & Herman Verwimp (Mathieu Gijbels)

inhoud

3 **Technologie, de klant en de mens achter de klant**

Woord Vooraf

6 **Bouwen aan een warmere wereld**

Ondernemerschap & Visie

Volgend jaar viert de Gijbels Group zijn vijftigste verjaardag. Het Limburgse bouwbedrijf is een buitenbeentje in een soms keiharde sector. Typisch voor het bedrijf is de klant- en mensgerichte cultuur. Die aanpak resulteert onder andere in een hoge gemiddelde anciënniteit van de medewerkers.

12 **“Baas, ik verveel me”**

Inspiratienota

‘Baas, ik verveel me’ is de titel van de jongste inspiratienota over het fenomeen bore-out. *Ondernemen* vroeg aan Peter s’Jongers (Protime) en David Bintein (Starring Jane) hoe ze daarop anticiperen. Valerie Vijverman (Acerta) adviseert om systematische Talent Motivatie Analyses te doen.

17 **Het Waardeneffect**

Waardengericht ondernemen

Uit verschillende studies blijkt dat familiale bedrijven het op de lange termijn dikwijls beter doen dan niet-familiale. Hun geheim? Hun focus op zingeving en bedrijfswaarden geeft een stuk stabiliteit en legt een basis voor competitiviteit.

18 **Focussen op B2B-innovatie**

Bedrijfsfinanciering

Filip Coen en Wouter Volckaert startten in 2013 in Londen de venture capitalist Force Over Mass op. Zij vatten het idee op om iets te doen voor startende bedrijven die kapitaal nodig hebben. Vijf jaar later zijn ze een wereldspeler en komen ze ook naar België.



Dossier over burn- en bore-out



Wouter Volckaert (Fomcap)



De toekomst van werk



Vicky Coryn (I-Diverso)

20 Op zoek naar duurzaamheid

Duurzaam ondernemen

Make Sense is een full service communicatiebureau voor positieve impact. Dat is de enige juiste omschrijving volgens oprichter Dimitri Barbe.

22 ETION Agenda

24 De toekomst van werk: het momentum is nu!

Toekomstdenken

In 'Waardevol werkloos' verkent Geert Janssens scenario's rond technologie en de impact ervan op werk. Christophe Mouton (AZ Middelares Gent) ontwikkelt een gedurfde visie voor de medische wereld. Inge De Roovere (Aluro Group) doet hetzelfde voor de industrie.

28 Social Impact Bond om kwetsbare jongeren in te schakelen

Mensgericht ondernemen

28 Vooral kwetsbare werknemers volgen te weinig opleiding

Mensgericht ondernemen

29 Maatwerk: klaar voor een nieuwe dynamiek

Arbeidsmarkt

Op 1 januari trad het nieuwe Maatwerkdecreet in werking. Spelers op het terrein zien alvast een aantal mogelijkheden. De sector lijkt te winnen aan dynamiek en afficheert complexloos zijn mensgerichtheid.

32 Vanuit diversiteit naar inclusie

HR-management

Inclusie wordt de norm. Bedrijven die zich hierop niet voorbereiden, gaan de war for talent verliezen. Organisaties moeten beseffen dat ze geen keuze hebben, zegt Vicky Coryn van I-Diverso.

34 Sociale partners missen kans
Arbeidsmarkt

34 Pensioen op 65... binnen 25 jaar
Arbeidsmarkt

35 Aanbod leiderschap voorjaar 2019
ETION Nieuws

37 Sparring Partner: perfecte match op topniveau
ETION Nieuws

38 Wendbaar leiderschap. Overleven in turbulente tijden
Leestip

In 'Wendbaar Leiderschap' tracht Els De Geyter leiders klaar te stomen voor de disruptieve veranderingen door technologie.

40 ETION Cocktail

42 Politiek van de primaat
Doordenker van Geert Janssens (hoofdeconoom ETION)

Bouwen aan een warmere wereld

Volgend jaar viert de Gijbels Group zijn vijftigste verjaardag. Het Limburgse bouwbedrijf met hoofdkwartier in Opglabbeek is een buitenbeentje in een soms keiharde sector. Typisch voor het bedrijf is de klant- en mensgerichte cultuur. Die aanpak resulteert onder andere in een hoge gemiddelde anciënniteit van de medewerkers, een niet onbelangrijke troef in een sector die bekendstaat om zijn personeelskrapte.

Begin dit jaar kondigde Mathi Gijbels (46) aan dat hij zich terugtrekt als CEO van Gijbels Construct, de bouwspoot van de Gijbels Group. Die taak viel niet langer te combineren met zijn rol bij de snelgroeiende projectontwikkelingspoot van de Gijbels Group. Sindsdien focust hij zich volledig op de nationale en internationale uitbouw van deze laatste activiteit.

Twintig jaar lang stond Mathi Gijbels aan het roer van het familiebedrijf dat ruim 300 medewerkers telt en een geconsolideerde omzet realiseert van ruim 85 miljoen euro. In die periode maakte hij van de Gijbels Group een toonaangevend bouw- en vastgoedbedrijf met een eigen gezicht. Hij kreeg daarbij de steun van zijn rechterhand en medeaandeelhouder Herman Verwimp. De marketing- & hr-directeur is de architect van het concept 'De Voordenkers' waarmee het bedrijf zich graag profileert.

Was u voorbestemd om in de voetsporen van uw vader te treden?

Mathi Gijbels: "Ik heb nooit echt druk gevoeld, het was eerder een logische evolutie. Ik studeerde af als handelsingenieur en tijdens de vakanties was ik altijd aan de slag op de werven. Eerst heb ik nog een tijdje in Frankrijk gewerkt, maar toen vroeg mijn vader me om de leiding over te nemen. Ik was amper 27 jaar oud. Ik heb lange dagen gemaakt tussen de arbeiders op de werkvloer, maar dat was een onbetaalbare leerschool om het bedrijf tot in de kleinste hoekjes te leren kennen."





(Vlnr.) Mathi Gijbels (bestuurder en hoofdaandeelhouder) en
Herman Verwimp (directeur Marketing & HR) van Mathieu Gijbels

Wat heeft u geleerd van uw vader?

Mathi Gijbels: “De aandacht voor het menselijke aspect is een van de belangrijkste levenslessen. Hij leerde me dat je niet alleen een hart moet hebben voor de klanten, maar ook voor de medewerkers. Daarnaast wees hij me altijd op het belang van het ondernemen vanuit de buik. Visie is mooi, maar je moet altijd realistisch blijven. Onze organisatie heeft een snelle groei gekend en vaak heb ik gedacht dat we meer processen en systemen moesten introduceren. Steeds meer besef ik dat we daarin niet moeten overdrijven.”

Het bedrijf profileert zich graag als de Voordenkers. Wat houdt dat precies in?

Herman Verwimp: “De klant verwacht dat de aannemer zijn bouwproject binnen het budget, binnen de timing en volgens de gewenste kwaliteit aflevert. Voor ons is dat slechts het Olympische minimum. Een bouwproject brengt vaak nogal wat stress met zich mee en daar zien de klanten tegen op. Onze medewerkers doen er alles aan om van het bouwproces een aangename ervaring te maken. ‘Voordenken’ is voor ons anticiperen en de klant antwoorden geven nog voor hij de vraag gesteld heeft. Met puur ‘nadenken’ kom je altijd te laat, meedenken zorgt ervoor dat je mag meedoen, bij ons is voordeden de norm. Op die manier willen wij onze klanten ontzorgen. Als hij achteraf tevreden terugblijkt op de samenwerking met ons, dan is de kans groot dat hij bij een volgend project opnieuw beslist om met ons in zee te gaan. Op die manier



bouwen we een netwerk van ambassadeurs uit.”

Mathi Gijbels: “Bouwen is voor ons altijd teamwork en we geloven dan ook sterk in de kracht van de driehoeksrelatie tussen de bouwheer, de architect en de aannemer. De klant zal de beste resultaten halen door zowel in het voortraject als tijdens de uitvoering van het project regelmatig samen te zitten met alle partijen.”

U zegt niets over de prijs. Dat is toch ook een belangrijk criterium om nieuwe orders binnen te halen?

Mathi Gijbels: “In de bouwsector, en zeker in de industriebouw, is de concurrentie zeer hard. Waar wij streven naar een samenwerkingsmodel, heerst daar meestal het conflictmodel. In dat conflictmodel zet de bouwheer de aannemers tegen elkaar op want finaal is het de partij met de laagste prijs die de opdracht krijgt. Bouwen wordt steeds complexer en een meetstaat is zelden of nooit exact. Zeker niet wanneer je daarin niet de inzichten van verschillende bouwpartners verwerkt. Eens het contract getekend, gaat de aannemer op zoek naar de gaten in de meetstaat en dat leidt wel vaker tot conflicten. Hoe vaak gebeurt het niet dat een project 20 procent boven het budget gaat? Wij hebben een andere insteek en werken

volgens een alternatieve methode. Wij vertrekken vanuit de droom en vanuit het budget van de klant. Zo vermijden we sleur en ruzie.”

Herman Verwimp: “Als je met alles rekening houdt, dan zijn we ervan overtuigd dat onze manier van werken niet enkel veel constructiever maar ook goedkoper is. De klant kan focussen op zijn corebusiness, moet geen tijd en energie steken in nutteloze discussies en krijgt meer waar voor zijn geld. Wij

zijn geen productiebedrijf zoals sommige industriebouwers die met een gestandaardiseerd systeem een zeer goedkoop concept neerzetten; wij profileren ons liever als een dienstverlenend bedrijf.”

De bouwsector staat bekend om zijn personeelskrapte. Hoe moeilijk is het om de juiste mensen te vinden?

Herman Verwimp: “Algemeen wordt het steeds moeilijker om nieuwe medewerkers te vinden. Een eerste deel



van de oplossing bestaat er natuurlijk in om een efficiënt retentiebeleid te voeren, waardoor de mensen geen interesse hebben om andere lucht op te snuiven. Onze gemiddelde anciënniteit bedraagt 11,8 jaar en daar zijn we heel erg fier op. Daarnaast hebben we, zeker in Lim-

“Directieleden krijgen bij ons de kans om in het bedrijfskapitaal te stappen.”
(Herman Verwimp)

burg, een sterke employer branding. Dit komt onder meer omdat we niet alleen een lerende, maar ook een zorgende organisatie zijn. Onze medewerkers kunnen bijvoorbeeld al sinds 2008 op vrijwillige basis een beroep doen op gezondheidscoaches. We investeren ook veel in persoonlijke ontwikkeling. De hr-afdeling is sterk mensgericht: we kennen al onze mensen, hun familiale toestand en hun gevoeligheden. We zijn één grote familie. We vieren dan ook regelmatig een feestje. In lijn met

onze draagkracht leveren we graag onze bijdrage aan een warmere maatschappij. Zo zijn we al jaren een van de structurele partners achter Een Hart voor Limburg, een koepel waaronder heel uiteenlopende initiatieven voor het goede doel in Limburg thuishoren.”

Hoe is de relatie met de vakbonden?

Herman Verwimp: “Ik denk dat die heel goed is. We voeren een open communicatiebeleid en dat zorgt voor wederzijds vertrouwen. Waar mogelijk helpen we ook elkaar. In het Zomerakkoord nam de regering-Michel beslissingen over de landingsbanen. De vakbonden hadden hun leden hierover al geïnformeerd. Omdat onze mensen van de hr-afdeling ook de niet-gesyndiceerde werknemers wilden inlichten, hebben ze gebeld naar de vakbondssecretaris om te vragen hoe hij dat had aangepakt.”

Hoe kijkt u naar de huidige politieke situatie in ons land?

Herman Verwimp: “De politieke spelletjes die gespeeld worden naar aanleiding van het Migratiepact zijn natuurlijk niet mooi om te zien. Toch vinden

we het jammer dat politici enkel op dit soort spektakels afgerekend worden. Ze krijgen weinig waardering van het publiek, terwijl ze meestal volop hun verantwoordelijkheid opnemen en erg veel tijd spenderen aan hun rol. Denk ook aan al die lokale mandatarissen die uitstekend werken en niet of laag verlonnd worden. In plaats van afgunstig

of negatief te zijn, hebben wij eerder de reflex om dankbaar te zijn dat talent zich voor onze samenleving inzet. In verhouding tot directies en bestuurders krijgen ze daarvoor een bescheiden vergoeding, terwijl ze het belangrijkste niveau in een maatschappij besturen.”

Sociale dumping is en blijft een kwaal in de bouwsector...

Mathi Gijbels: “Onlangs kwam ik bij een klant die me een offerte toonde die minstens 20 procent onder de prijs zat. Dan weet je wel dat er iets niet klopt.

Zoals daarnet verteld huldigen wij een andere manier van samenwerken met onze klanten. Zeker de kmo's en grote bedrijven met een kmo-mentaliteit weten die filosofie te waarderen en zijn dan ook iets minder gevoelig voor dumpingprijzen. Wij zijn om meerdere redenen atypisch in de bouwsector. Op onze werven zul je in de eerste plaats onze ei-

“Ik heb lange dagen gemaakt tussen de arbeiders op de werkvloer, maar dat was een onbetaalbare leerschool.” (Mathi Gijbels)

gen mensen aantreffen, aangevuld met gespecialiseerde onderaannemers.”

Ook aan de top van het bedrijf kiest u bewust voor eigen mensen?

Herman Verwimp: “Directieleden krijgen bij ons de kans om in het bedrijfskapitaal te stappen. Ik ben daar een mooi voorbeeld van. Ik ben ook al een tijdje aandeelhouder en intussen stroomt er door mijn aderen al evenveel ondernemersbloed als bij Mathi.” (lacht).

Mathi Gijbels: “Nog dit jaar zullen vier andere directieleden in het kapitaal stappen. Wij doen dit niet in het kader van ons retentiebeleid, maar wel omdat we voor de volle honderd procent geloven in deze mensen. Op deze manier stomen we het bedrijf klaar voor de toekomst en vermijden we grote schokken bij de generatiewissel.”

Volgend jaar mag het bedrijf vijftig kaarsjes uitblazen. Hoe gaat u dat vieren?

Mathi Gijbels: “Het is de bedoeling om ons hoofdkwartier een update te geven. In 1999 zijn we naar hier verhuisd ter gelegenheid van onze dertigste verjaardag en het is nu tijd om het gebouw aan te pakken, zodat het hier voor iedereen een inspirerende werkomgeving blijft. Daarnaast willen we er een groot familiefeest van maken. Deze verjaardag moet een wipplank vormen naar de volgende vijftig jaar.”

Tekst: Dirk Van Thuyne | Foto's: Jan Locus

Wat doet de Gijbels Group?

Het verhaal begint in 1969 wanneer vader Gijbels een eerste kippenstal bouwt. Door de jaren heen diversifieert het bedrijf zijn portefeuille tot een geïntegreerde groep die actief is in de bedrijfs- en kantorenbouw en de projectontwikkeling. De bouwactiviteiten vallen onder de naam Mathieu Gijbels en omvatten ook drie productieafdelingen waar onder andere gevels en aluminium ramen en deuren geproduceerd worden. Op die manier beheerst de bouwgroep het volledige bouwproces: van studie over funderingswerken, montage en afwerking tot en met het onderhoud. De ruim 300 werknemers realiseren jaarlijks een groepsomzet van 85 miljoen euro. Door de jaren heen realiseerde Mathieu Gijbels meer dan 3500 referenties. In de garagebouw is Gijbels de onbetwiste marktleider.

Daarnaast investeerde de groep de laatste jaren volop in de uitbouw van haar projectontwikkelingspoot en dit zowel nationaal als internationaal. Samen met Serge Hannecart van LIFE in Antwerpen stond Mathi Gijbels aan de wieg van Futurn, dat zich specialiseert in het herbestemen van bestaande bedrijfsgebouwen. In 2015 richtten zij samen Life NL op, om samen enkele sites te ontwikkelen in Enschede, Den Haag, Rotterdam en Amsterdam. Vorig jaar namen beide partners een participatie in DWNTWN (lees downtown), een bedrijf dat zich toelegt op binnenstedelijke projectontwikkeling. (DVT)