

# ondernemen

“Corona dwingt ons na te denken over het businessmodel”

**Arbeidsmarkt 2021**

*Inspiratienota*

**Toekomstdenken**

*Hans Diels (ETION)*

Kris Cloots (country manager ISS)

# Hoe toekomstbestendig is uw visie?



(Foto Jolien Martens)

Als ondernemers en leidinggevendenden bent u gewoon om snel te schakelen. Dat was dit jaar meer dan ooit een belangrijke test van uw leiderschap. Maar bij al dat snelle beslissen durf ik toch even de vraag te stellen naar een ander belangrijk aspect: hoe toekomstbestendig is uw visie?

Een eerste toets biedt onze inspiratienota 'Arbeidsmarkt 2021'. Het nieuwe normaal zal hybride zijn, zoveel is wel duidelijk. Maar hoe zal u dat hybride werken gestalte geven? Alleen al het verschil in de getuigenissen van enerzijds Marc Lemaire (VINCI Energies) en Johnny Smets (Realdolmen) anderzijds maakt duidelijk dat het maatwerk wordt. Ons kantoor bij Vandeputte wordt zeker méér dan een werkplek, want werken kan je thuis ook. Ons kantoor wordt ook een plek voor sociale contacten en leuke interactie met collega's. We zullen er teammeetings opzetten, maar evengoed samen wandelen over de middag, over andere zaken praten... Die zijn even belangrijk voor de uiteindelijke voldoening in en de kwaliteit van ons werk.

**“Denken in een beperkt aantal scenario's bereidt voor op een brede waaier aan gebeurtenissen.”**

Een tweede bron van inspiratie voor onder mijn kerstboom worden ook de ideeën van Hans Diels. De toekomstdenker en expert in geopolitiek van ETION pleit voor een systematische denkoefening over mogelijke ontwikkelingen in de toekomst. Niet om die toekomst te voorspellen, maar wel om ons denken leniger te maken. Denken in een beperkt aantal scenario's bereidt voor op een brede waaier aan gebeurtenissen. Dat kan de huidige activiteit helpen bestendigen, maar zal u wellicht ook nieuwe opportuniteiten laten zien.

Een crisis is daar overigens niet het meest geschikte moment voor, zo waarschuwt Hans. Een acute crisis laat te weinig ruimte voor strategisch denken, want je moet nu van dag tot dag de problemen oplossen die zich stellen. Als dat lukt, kan dat zelfs een vals gevoel van veiligheid creëren. Succeservaringen zijn een hinderpaal voor langetermijndenkenoefeningen. Waarom zou je immers een model in vraag stellen dat goed werkt? Maar zo word je het volgende Kodak, dat helemaal niet anticipeerde op digitale camera's.

Mag ik u tijdens de laatste weken van het jaar succes toewensen met het bedwingen van crisistoestanden, maar met minstens evenveel vruchtbare denkoefeningen over de duurzaamheid van dat succes.

**Dirk Vandeputte**  
Voorzitter ETION



[www.etion.be](http://www.etion.be)

Volg ons en praat mee via **ETIONforum**



Kris Cloots (ISS)

# inhoud

- 3 **Hoe toekomstbestendig is uw visie?**  
Woord Vooraf
- 6 **“Corona dwingt ons na te denken over het businessmodel”**  
Ondernemerschap & Visie  
“Dit is het ideale moment om nieuwe business- en verdienmodellen uit te vinden”, zegt Kris Cloots, country manager België en Luxemburg van facilitaire dienstenleverancier ISS. De coronacrisis leerde hem dat de focus verschuift: van visueel proper naar hygiënisch schoon en veilig, van samen eten in de kantine naar individuele gerechten.
- 12 **Arbeidsmarkt 2021: het ene hybride model is het andere niet**  
Inspiratienota  
De gezondheids crisis versnelde ook het denken over hoe we morgen zullen werken, maar een duidelijk beeld van ‘het nieuwe normaal’ is er toch nog niet. De jongste inspiratienota van ETION heeft het over een hybride model, maar hoe zullen ondernemers dat invullen? *Ondernemen* vroeg het aan Johnny Smets van Realdolmen en Marc Lemaire van VINCI Energies.
- 17 **Toplonen en de lange termijn**  
Duurzaam ondernemen
- 18 **Onafhankelijke bestuurders houden bedrijf een spiegel voor**  
Corporate governance  
Vreemde ogen zien meer. Dat argument gebruikt Jos Deslee onder meer om bedrijven te overtuigen om te professionaliseren. “Door je open te stellen en onafhankelijke bestuurders binnen te halen, bied je beter het hoofd aan crisissen.”
- 21 **Breinonderzoek moet inzicht bieden in ons aanpassingsvermogen**  
Ontwikkeling
- 22 **Je kan de toekomst niet voorspellen, maar er wel beter over nadenken**  
Toekomstdenken  
Het zijn drukke tijden voor Hans Diels. *Ondernemen* spreekt met hem op het einde van een dag vol sessies voor banken die hem willen horen in zijn rol van toekomstdenker bij ETION. De gezondheids crisis heeft ons alerter gemaakt voor risico’s uit allerlei onverwachte hoeken en kanten.



- 26** [Bijstand op uw weg naar inclusief ondernemen](#)  
Inclusief ondernemen
- 29** [Het belang van emotionele standvastigheid voor beslissers](#)  
Leiderschap
- 30** [Overleef de crisis](#)  
Risicobeheer
- 32** [De flexibele schil: op naar de autonome werknemer](#)  
Mensgericht ondernemen  
Acerta ging op zoek naar mogelijkheden voor het delen van werknemers. Het kwam terecht bij het multiwerkgeverschap, waarbij autonome werknemers bij diverse werkgevers tewerkgesteld zijn.
- 34** [“De kortere werkweek leidt tot meer welzijn”](#)  
Mensgericht ondernemen  
Vrouwenorganisatie Femma verminderde het aantal uren van haar werknemers van 36 naar 30. Dat nieuwe voltijds bleek heel wat voordelen te hebben.
- 36** [Kantoor evolueert steeds meer naar ontmoetingsplek](#)  
Mensgericht ondernemen  
Door corona is thuiswerk bij heel wat bedrijven de norm geworden. Maar wat betekent dit voor de kantooromgeving in post-covidtijden? Deloitte en Vandemoortele laten hun licht schijnen op het kantoor van morgen.
- 38** [‘Gebeten’: ondernemersverhaal én tijdsdocument](#)  
Leestip
- 39** [ETION Nieuws](#)
- 40** [ETION Cocktail](#)
- 42** [De pandemie en de piramide](#)  
Doordenker van Jochanan Eynikel (businessfilosoof ETION)

**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](mailto:redactie@etion.be)  
[www.etion.be](http://www.etion.be)

**RECLAMEREGIE**

Publicarto  
Driehoekstraat 18, 9320 Aalst  
Tel.: 053 82 60 80  
E-mail: [com@publicarto.be](mailto:com@publicarto.be)

**REALISATIE**

Vormgeving: Vicky Knaepen  
Druk: Lcapitan  
Lid van We Media

Versijnt zes maal per jaar  
Abonnement: 130 euro (excl.btw) (overschrijven op rek. nr. 402-751712-45 van ETION Ledenwerking vzw)

CIM-gecontroleerde oplage 2019: 4.983 ex.  
Verantwoordelijke uitgever:  
ETION Ledenwerking vzw,  
Sneeuwbeslaan 20 bus 1, 2610 Wilrijk

**FOTO COVER**

Jan Locus





Kris Cloots (country manager België en Luxemburg ISS)

# “Corona dwingt ons na te denken over het businessmodel”

*“Dit is het ideale moment om nieuwe business- en verdienmodellen uit te vinden”, zegt Kris Cloots, country manager België en Luxemburg van de facilitaire dienstenleverancier ISS. De coronacrisis leerde hem dat de focus verschuift: van visueel proper naar hygiënisch schoon en veilig, van samen eten in de kantine naar individuele gerechten.*

Kris Cloots werkt al twintig jaar voor ISS. De beursgenoteerde Scandinavische groep levert schoonmaak- en cateringdiensten in bedrijven, scholen en ziekenhuizen. De Belgische afdeling telt tienduizend medewerkers.

## **2020 gaat waarschijnlijk de geschiedenis in als het jaar van de coronacrisis. Hoe hard werd ISS geraakt?**

**Kris Cloots:** “In sommige afdelingen van het bedrijf werden we harder op de proef gesteld dan in andere. In de schoonmaak was de impact het grootst in de kantoren. Telewerk werd de norm. Het omgekeerde zagen we in hospitalen. Daar draaiden we overuren om de COVID-19-afdelingen te ontsmetten. Ook in de vleesverwerkende industrie was er extra aandacht voor ontsmetting omdat het virus goed gedijt bij lage temperaturen.”

“Maar de tak die het meest te lijden had onder COVID-19 is natuurlijk de catering. De bedrijfskantines in kantoorgebouwen sloten onmiddellijk de deuren. In de farmaceutische bedrijven, waar ze aan een vaccin werken, zijn de kantines wel nog open met een aangepast aanbod. De catering is teruggevallen tot 40 à 50 procent van onze normale activiteiten. Een 100-tal medewerkers is al zes maanden economisch werkloos omdat de bedrijfsrestaurants gesloten zijn.”



### **Wat betekent dit voor ISS op lange termijn?**

**Kris Cloots:** “Het kantoor zal blijven bestaan, want die omgeving is meer dan een werkplek. Medewerkers komen er samen om te leren, inspiratie op te doen en te discussiëren. Er zal met andere woorden altijd een bepaalde vorm van

---

## **“We zien een verschuiving in focus: van visueel proper naar hygiënisch schoon en veilig.”**

---

schoonmaak en catering nodig zijn. Maar we zien wel een verschuiving in focus. Terwijl de werkplek vroeger visueel proper moest zijn, verwachten medewerkers nu dat het hygiënisch schoon is. Ze komen alleen werken wanneer ze zeker weten dat het veilig is. Ons personeel maakte voorheen voor en na de werkuren schoon, want ze mochten de medewerkers niet storen. Nu werken ze veel meer overdag, zodat de medewerkers zien dat het gepoetst is. Ook bij catering zullen we een verschuiving zien. Er zijn minder mensen aanwezig op hetzelfde moment, waardoor je een andere besteding van het gebouw hebt. Mensen komen op alle uren van de dag naar kantoor en willen dan ook iets eten. Hierdoor zullen we meer evolueren naar een retailconcept, waarbij individuele, voorverpakte gerechten, broodjes en salades centraal zullen staan.”

### **Bij ISS staat duurzaamheid hoog op de agenda. Hoe uit zich dit in de praktijk?**

**Kris Cloots:** “Duurzaamheid situeert zich op verschillende vlakken. We zijn al meer dan honderd jaar met schoonmaak bezig. De voorbije decennia hebben we technieken ontwikkeld om minder water te verspillen en minder chemische producten te gebruiken. Als we dan toch chemie gebruiken, dan is dit biologisch afbreekbaar.”

“In catering zien we een trend naar gezondere producten en lokale leveranciers. Waarom zou onze vis uit

Noorwegen of ons vlees uit Argentinië moeten komen? Door te werken met de zogenaamde korte keten verminderen we sterk onze ecologische voetafdruk. Om minder afval te produceren, werken we met een intelligente weegschaal die afval herkent. We zijn momenteel de enige in België die dit doen. Uit die rapporten leren we hoe we efficiënter met grondstoffen moeten omgaan. We zijn enkele jaren geleden ook verhuisd naar een nieuw gebouw met zonnepanelen en lichtsensoren, zodat we efficiënter energie gebruiken. Daarnaast hebben we ons wagenpark herzien en bieden we zowel hybride als elektrische wagens aan.”

### **Hoe gaan jullie duurzaam om met de tienduizend medewerkers die het bedrijf in België telt?**

**Kris Cloots:** “Ook hier draait het om waardenvol ondernemen. Je kunt dit bedrijf alleen maar aansturen vanuit een sterke cultuur. Alles wat we doen, is gebaseerd op vier waarden. Een eerste is eerlijkheid en integriteit, dat spreekt voor zich. Daarnaast hechten we veel belang aan entrepreneurship. Dit heeft vooral te maken met initiatief nemen en empowerment. Iedereen is CEO van zijn eigen vierkante meter. De medewerker neemt verantwoordelijkheid voor alles

**Kris Cloots:** “Bij de rekrutering kijken we vooral naar de motivatie en de attitude van de kandidaten. We zoeken een bepaald DNA dat bij ons bedrijf en bij onze waarden past. Schoonmaken kun je leren, dat is een vak. Hoe de medewerkers in het leven staan, vinden we belangrijker. Ook de technologie helpt ons een handje. Sinds een paar maanden gebruiken we een app, Actimo. Ongeveer de helft van ons personeel heeft zich al geregistreerd op dit communicatieplatform. We publiceren niet alleen nieuws, maar bieden ook trainingen en e-learning aan. Het is een serieuze stap voorwaarts om met onze medewerkers te communiceren.”

### **In welke mate ervaren jullie krapte op de arbeidsmarkt?**

**Kris Cloots:** “ISS is a-cyclisch. Als de economie boomt, verliezen we medewerkers die doorstromen naar een andere job. Hoe groter de crisis, hoe gemakkelijker het voor ons is om nieuwe kandidaten aan te trekken. Om de medewerkers bij ons te houden, leren we hen een vak, geven diverse opleidingen en betalen hen correct en op tijd. Dat is in kleinere bedrijven niet altijd evident. In onze sector is het moeilijk om een zware impact te hebben op de medewerkers, want bij het verlies van

---

## **“Om minder afval te produceren, werken we met een intelligente weegschaal die afval herkent.”**

---

wat daarbinnen gebeurt. En we hebben vertrouwen in die medewerkers. Een derde waarde is responsibility, wat te maken heeft met de zorg voor onze medewerkers. We hebben geen machinepark of vastgoed, onze medewerkers zijn onze belangrijkste rijkdom. Een laatste waarde is kwaliteit. We leveren wat we beloven. Aan dit waardenkader hangen we al onze beslissingen vast.”

### **Jullie medewerkers werken verspreid over zesduizend locaties in België. Hoe zorgt u ervoor dat zij doordrongen zijn van die waarden?**

een contract, verhuizen ze mee naar de nieuwe werkgever en veranderen ze gewoon van uniform. Dat is nu eenmaal een regel. Daarom investeren we vooral in de cultuur in het niveau daarboven, het eerstelijnsmanagement.”

### **Technologie is belangrijk voor ISS, dat getuigen onder meer de nieuwe app en de intelligente weegschaal. Denkt u dat medewerkers op termijn door een robot vervangen worden?**

**Kris Cloots:** “Op lange termijn zie ik wel het een en ander gebeuren. Maar van-

daag bestaat er nog geen enkele perfecte robot. Ze kopiëren alleen wat we hen geleerd hebben. Er is nog veel werk nodig om die machines intelligenter te maken. Daarom spreek ik liever van cobots; er is nog altijd iemand nodig om de robot bij te sturen in het geval van problemen. ISS is ook actief bezig met het Internet of Things (IoT). In het verleden maakten we schoonmaakschema's die telkens opnieuw uitgevoerd werden, of de ruimtes nu gebruikt werden of niet. Vandaag

---

**“Door sensoren in elke zaal, kantoor en toilet te hangen, passen we de planning aan aan de realiteit.**

---

leren we dankzij sensoren hoe een gebouw zich gedraagt. Door sensoren in elke zaal, kantoor en toilet te hangen, passen we de planning aan aan de realiteit. Ik geloof sterk in big data. Door de verschillende punten te connecteren, krijgen we een intelligent systeem waardoor we optimaliseren in uren, producten en afval. Alles hangt aan elkaar. Op die manier creëren we een werkomgeving die voor de eindgebruiker optimaal is. Vroeger was mijn klant de facility manager of de hr-directeur, nu wordt meer naar de eindklant gekeken. We evolueren naar een b2b2c-model waarin de eindgebruiker tevreden moet zijn. Wat we vroeger los van elkaar deden, verbinden we met elkaar door een optimale werkomgeving te creëren. We denken mee met onze klant.”

### **Waarom koos u twintig jaar geleden voor ISS?**

**Kris Cloots:** “Ik ben mijn carrière gestart als ingenieur telecommunicatie aan de militaire school. Na de hervorming van de strijdkrachten ging ik aan de slag bij het beveiligingsbedrijf G4S. Na enkele jaren werd ik directeur van hun schoonmaakbedrijf. Aangezien dit geen corebusiness was, werd het verkocht aan ISS. Ik was van plan om de overname te begeleiden om dan terug te keren naar G4S, maar ISS vroeg me om de overgenomen bedrijven te integreren. De uitdaging bij ISS was tien keer groter in omvang en in aantal medewerkers dan wat ik daarvoor had gedaan. Ik kreeg de smaak te pakken en voelde een fit met het DNA van ISS. In 2001 werd ik country manager van ISS België en Luxemburg.”

### **Hoe leidt u het bedrijf? Welke stelregels hanteert u?**

**Kris Cloots:** “Vertrouwen is goed, controle is beter. Ik kom van de militaire school, hé (lacht). Ik geef veel vertrouwen en ruimte aan de medewerkers om te ondernemen, op voorwaarde dat ze doen wat ik van hen verwacht. Ik geloof sterk in het positieve van mensen. Dat is het omgekeerde van een CFO, die typisch vanuit het negatieve en de risico's vertrekt. Maar ik kan zo niet werken. Hoewel ik veel ruimte geef, ben ik tegelijk een controlefreak. Daarom heb ik elke maand een

businessreview met mijn managers. We praten niet alleen over de business en de cijfers, maar ook over de medewerkers. Ik wil weten wat er leeft in het bedrijf. Er kruipt veel tijd in die feedback, maar het werpt wel zijn vruchten af.”

### **Wat zijn de belangrijkste uitdagingen voor het komende jaar?**

**Kris Cloots:** “Op korte termijn is het dagelijkse management van de COVID-situatie de belangrijkste uitdaging. De bekommernis om de gezondheid van onze medewerkers is hoog. We spelen daarop in, maar dat slurpt veel tijd en energie op. Na de crisis zullen we een ander landschap zien, in eerste instantie voor onze cateringactiviteiten. We passen nu al ons model aan. Door met nieuwe concepten te komen, hebben we een aanbod voor kantoren die minder medewerkers en minder vierkante meters tellen en andere behoeften hebben. Daarnaast is het cruciaal om onze medewerkers weer aan de slag te krijgen. We laten hen het liefst herstarten in die nieuwe concepten, maar dat zal niet voor iedereen lukken. Daarom herschoolt een tewerkstellingscel hen in functie van hun capaciteiten. Op hr-vlak ligt daar een mooie uitdaging voor ons. We bevinden ons nu nog in een status quo, maar heel wat bedrijven beginnen zich stilaan vragen te stellen. Beschikken we over te veel vierkante meters? Wat wordt de functie van ons kantoorgebouw? Ik denk dat ISS commercieel heel wat

---

**“We evolueren naar een b2b2c-model waarin de eindgebruiker tevreden moet zijn.”**

---

werk zal hebben om nieuwe contracten met onze bestaande klanten af te sluiten en een nieuwe visie te hebben op facilitymanagement. We komen in een nieuw tijdperk terecht. Ik zie niet zoveel voordelen aan de crisis, maar een aantal zaken die we vroeger voor waar aannamen, worden nu uitgedaagd. Dat zal gevolgen hebben voor de *business development*.”

### **Volgend jaar bestaat ISS 120 jaar. Gaan jullie dit vieren?**

**Kris Cloots:** “We gaan dit zeker vieren, de vraag is alleen hoe? In België bestaat ISS ook meer dan vijftig jaar, we zullen proberen die twee verjaardagen aan elkaar te koppelen. Voor de teamspirit en het DNA van ons bedrijf is het belangrijk om op het juiste moment een feestelijke activiteit te organiseren. Hopelijk lukt dit in de tweede helft van 2021.”

Tekst: Melanie De Vrieze | Foto: Jan Locus