

“ETION is beste omgeving om concepten als zelfsturing te toetsen”



Bart Verplancke (managing director Industrium) volgt Dirk Perquy op als regio-voorzitter in Oost-Vlaanderen.

Voor Bart Verplancke is ETION in deze coronatijden meer dan ooit een kompas. “De onzekerheid heeft echt wel zijn impact op onze mensen en het succes van een organisatie als de onze hangt meer dan ooit samen met hun welbevinden.”

De overgrote meerderheid van de ruim honderd medewerkers van de zusterbedrijven Industrium en Ingenium werken dezer dagen van thuis uit. In zoverre zelfs dat Industrium en Ingenium momenteel het arbeidsreglement aanpassen om meer ruimte te maken voor dat tijds- en plaatsafhankelijk werk. “ICT-technisch is eigenlijk alles al lang in orde”, zo weet managing director Bart Verplancke. “Controle is niet het probleem, efficiëntie misschien wel. Moeilijk hierbij is de oefening om een structuur te vinden. Virtueel vergaderen verloopt eigenlijk héél vlot, maar soms loopt het té vlot. Voor je het weet, plan je de ene na de andere vergadering in en dat vreet energie.”

Zal er meer van thuis uit worden gewerkt? “Ik denk dat we het persoonlijk laten invullen binnen een duidelijk (nieuw) kader. De vier vestigingen blijven beschikbaar. We hebben medewerkers die altijd naar kantoor gekomen zijn, anderen kwamen nooit. En dat

loopt goed. Maar we onderschatten de impact niet en maken er een prioriteit van om iedereen regelmatig op te bellen. Niet iedereen komt even makkelijk uit zijn hoekje in tijden van stress”, zo beseft de managing director.

Zelfsturing

Die aandacht voor het welzijn is geen toeval. De focus op de mens als motor van succes lag ook aan de basis van de beslissing om Industrium en Ingenium te laten evolueren naar een meer zelfsturende organisatie. “We hertekenen onze teams om veel autonomer te werken. Eén van de triggers was de organisatie beter afstemmen op de vragen van klanten. Voorheen waren we vooral georganiseerd rond specifieke kennis en competentie, bijvoorbeeld rond duurzame gebouwen. Maar klanten willen zich optimaal ondersteund voelen, ook als hun vraag over iets anders gaat. We geven hen voortaan één *‘single person of contact’*, los van het soort vraag dat hij stelt. Die vindt dan wel de expertise die nodig is om op de vraag in te gaan.”

“Het is zoeken naar een evenwicht. Niet iedereen voelt er zich comfortabel bij dat het team meer zelf moet beslissen.”

En de teams kunnen daar flexibeler op inspelen. De oefening naar meer autonomie bij dat soort processen begon met een bevraging naar het organisatorische en de bereidheid om te gaan werken in rollen. Binnen teams zoeken de teamleden dan naar collega's die de rol opnemen voor bijvoorbeeld hr-aspecten, het operationele, het organisatorische, de verkoop etc. Bart Verplancke: “Aan die rollen hangen geen functietitels vast. Teams kiezen wie die rollen opneemt en evalueren na verloop van tijd. Al is het dan niet de bedoeling dat de rol zomaar op de grond valt; ze moeten een vervanger vinden.” Steun en advies krijgen de puur operationele teams indien nodig van het besturend team of het ondersteunend team (IT, marketing, hr, finance, legal).

Uit contacten bij ETION leerde Bart Verplancke dat nogal wat organisaties experimenteren met zelfsturing en dat dat niet altijd evident is: “Het is zoeken naar een evenwicht. Niet iedereen voelt er zich comfortabel bij dat het team meer zelf

moet beslissen. We zorgen voor een zeer duidelijk kader. Ieder team kent zijn KPI's en de doelen. De grote lijnen zijn helder. Die zijn overigens met de teams opgesteld. Maar eerlijk, ook ons besturend team zocht wat naar de mix tussen wat je van bovenaf oplegt en wat je laat opkomen vanuit de basis. Ondertussen zien we al effecten; teamleden geven sneller signalen binnen hun teams en die teams komen ook sneller naar ons toe. We doen trouwens ook oefeningen om het teamwerk te verbeteren.”

Complexiteit

Industrium is van oorsprong een specialist in engineering en energie-efficiëntie (vooral in de industrie); het zusterbedrijf Ingenium is expert in het ontwerp van duurzame gebouwen. De beide organisaties zoeken bijna per definitie complexe projecten. “We selecteren projecten op basis van de criteria *nie-geweune*, duurzaam en digitaal. Het digitale kan bijvoorbeeld

zelfsturing kan je nergens beter toetsen bij gelijkgestemde ondernemers. Inspirerend voor mij zijn bijvoorbeeld ook de ‘ETION vloert’-bedrijfsbezoeken, waarbij het gastbedrijf het vertrouwen geeft om hun organisatie van binnenuit te leren kennen, en niet te vergeten de peergroepen.”

Tijdens de vakantie verdiepte hij zich in een recente inspiratienota over ‘*Zinvol werk vanuit psychologische veiligheid*’. “Corona stelde de ideeën daarin extra op scherp; leven en werken lopen vandaag wel heel sterk dooreen. Dat maakt het extra belangrijk om te weten waarom mensen al of niet kiezen voor je organisatie.”

Ambassadeurs

Als regio-voorzitter wil hij vooral de lijn doortrekken die zijn voorganger Dirk Perquy aanhield. Extra aandacht zal hij zeker stoppen in de ambassadeurswerking. Bart Verplancke: “Sommige leden getuigen actief over hun engagement

“Mijn engagement binnen ETION is een stuk gevoelsmatig. Het soort contacten ligt me.”

slaan op het gegeven dat we voor het gebouw een digitale tweeling ontwerpen, zodat al die data permanent beschikbaar zijn in de cloud. Die complexiteit beheren vergt flexibiliteit en expertise van medewerkers en prima teamwerk.”

ETION

Bart Verplancke volgt Dirk Perquy (Duror Fashion Group) op als regio-voorzitter in Oost-Vlaanderen. Lid is hij al tientallen jaren en met steeds meer overtuiging. “Mijn engagement binnen ETION is een stuk gevoelsmatig. Het soort contacten ligt me. Dat heeft ongetwijfeld te maken met het gegeven dat het een organisatie is voor de mens achter de ondernemer.” Dat brengt je al snel bij waarden en het mensgerichte. Maar het wordt concreter dan dat. Bart Verplancke: “Ideeën zoals het versterken van betrokkenheid en

binnen ETION. Zij komen ook samen om ideeën uit te wisselen voor de programma's. Ik wil met hen bekijken hoe we een hefboom kunnen zetten op de expertise van onze leden ten voordele van hun peers. En ten slotte: vanuit mijn achtergrond zal men begrijpen dat ik ook extra aandacht zal vragen voor de maakindustrie. Ook daar is de rol van betrokken medewerkers inmiddels duidelijk. Maakbedrijven kennen ons soms nog te weinig.”

Tekst: Jo Cobbaut | Foto: Johan Martens



Het belang gemeen waardenka

Het gesprek met Dirk Perquy gebeurt terwijl hij ook het gezelschap geniet van zijn kleinkinderen. Wat het gesprek als vanzelf brengt op de lange termijn. En op de rol van organisaties als ETION, die ook tijdens een crisis helpen om met gelijkgestemden te zoeken naar duurzame uitwegen.

Die lange termijn was overigens altijd al een thema voor de CEO van Terre Bleue, maar nog meer sedert hij de rol van uitvoerend voorzitter opnam. Terre Bleue incorporeerde inmiddels een aantal overnames van de merken Gigue en Zilton en transformeerde naar Duror Fashion Group. Inmiddels gaf Dirk de CEO-rol door aan zoon Peter en wil hij vooral adviserend gaan werken. Zoon Steven werd commercieel directeur. “Een mens focust automatisch meer op de lange termijn naarmate je wat afstand neemt van het dagelijkse operationele”, zo mijmert hij met de blik op



Afscheidnemend regio-voorzitter Dirk Perquy
(Duror Fashion Group)

van een nenschappelijk der

de kleinkinderen: "Reflectie wordt nu mijn belangrijkste taak. Zo wil ik mijn zonen en hun management de nodige impulsen en perspectieven aanreiken."

Strategische prioriteiten versnellen

Al dwong de COVID-19-crisis hem om ook op korte termijn snel een aantal acute kwesties te helpen behandelen. "Wij werden al zwaar getroffen door de totale lockdown, maar nu ook weer door de striktere regels rond individueel shoppen. Dat blijkt inmiddels nefast voor de koopjesperiode. Het gevolg is dat we ons een paar maanden zullen moeten focussen op kortetermijnrendabiliteit en op gesprekken met partners." De banken gaven Duror Fashion Group alvast extra krediet. "Maar ooit moet dat terugbetaald worden. Wat ons dwingt om strategische maatregelen door te voeren die eigenlijk al een tijd gepland waren en die ons op de lange termijn competitief moeten houden. Die prioriteiten versnellen we nu."

Dirk Perquy denkt daarbij aan de versterkte synergie tussen de verschillende merken die de groep ondertussen in de portefeuille opnam. Vandaag is het gewoon van moeten. "Ook de digitalisering krijgt nu een impuls; alles wat elektronisch kan, moet elektronisch. De drie overnames van de voorbije twee jaar moeten we gaan beheren vanuit één platform. E-commerce en marketinginspanningen integreren we. Daarvoor is een beter databeheer nodig. De boekhoudkundige rapportering gebeurt vanuit drie verschillende systemen; dat moet gestroomlijnd worden zodat we sneller, coherenter en juist over onze data beschikken."

Een waardenkader als bindmiddel

Ook bij ETION doet Dirk Perquy dit jaar een stap terug. Hij geeft de voorzittershamer van de regio Oost-Vlaanderen door aan Bart Verplancke (zie artikel p.15). Dirk kreeg het engagement bij ETION mee "met de papfles, want mijn grootvader was een van de grondleggers van het toenmalige VKW Oost-Vlaanderen en mijn vader was altijd een actief lid." Zodra er wat tijd kwam naarmate de kinderen opgroeiden, ging Dirk zich ook actiever en enthousiast inzetten. "Het VKW van grootvader verschilt fel van het ETION van vandaag. Het VKW van toen is mee ontkerkelijkt. Ik maakte nog eucharistievieringen mee tijdens mijn eerste jaren bij VKW. Maar uiteindelijk zijn we ook trouw gebleven aan de onderliggende waarden en bieden we nu een kader waarin heel wat geëngageerde ondernemers zich herkennen."

Klankbord

Dat waardengedreven leefde overigens ook al in het bedrijf Duror dat grootvader oprichtte. "Zestien jaar school bij de jezuïeten verschaftte mij een goede basisopleiding, maar doordrong mij ook van de nood om regelmatig de vraag te stellen naar het 'waarom'. Wat is de zin van je ondernemerschap? Een vraag die ook een belangrijk uitgangspunt is van ETION. Ik begon in het bedrijf als salesmanager na een interessante MBA-opleiding aan INSEAD in Fontainebleau, maar we waren nog een piepklein bedrijf, dus ik had niet heel veel gesprekspartners die als klankbord

**"Reflectie wordt nu mijn
belangrijkste taak."**

konden fungeren. Dat gesprek met gelijkgestemden vond ik het best bij ETION. Zeker in die eerste jaren was het voor mij belangrijk om rustig en in vertrouwen van gedachten te kunnen wisselen met mensen als Herman Van de Velde, Matti Boone of Guido Beazar. Het gaat dan over thema's die breder gaan dan de eigen organisatie, maar je kunt dikwijls een vertaalslag maken. Het gaat dus niet zozeer om de adviezen rond punctuele problemen, maar over het beluisteren van inspirerende mensen die werken binnen eenzelfde waardenkader."

Duurzame banden

Terugblikkend is Dirk Perquy bijzonder trots en tevreden over de transformatie waarbij de klemtoon verschoof van de provinciale structuren naar de nationale, wat toeliet om veel meer synergieën te creëren tussen de provincies. Dat merkte hij vooral goed bij de peergroepen zoals die met bedrijfsleiders uit grote bedrijven, bedrijfsleiders-eigenaars, kmo-leiders, sales etc. "Dat initiatief uit Oost-Vlaanderen werd daar goed opgezet door Gino Vijncke (inmiddels algemeen directeur) en vervolgens met veel succes uitgerold naar andere regio's", zo zegt Dirk Perquy: "Er zijn over de regio's heen al 100 peergroepen actief waar leden zich in vertrouwen kwetsbaar opstellen en ervaringen uitwisselen. Zo ontstaat er een duurzame band."

Tekst: Jo Cobbaut | Foto: Johan Martens