

Helder.

INSPIRATIEMAGAZINE BANK VAN BREDA — december 2022

Verhalen aan de frontlijn

Oorlogsjournaliste Joanie De Rijke

Veerkracht in tijden van crisis

‘Covid was de beste teambuilding ever’

Marc Noppen

De strijd om talent

Op zoek naar de geknipte werknemer

Vaste koers in een stormachtige wereld

De visie van Jonathan Holslag

Uw totaalinkomen puzzelt u niet zomaar in elkaar.

Als ondernemer of vrij beroep balanceert u dagelijks tussen uw professionele en uw privésituatie.

Dit doet u bij het uitoefenen van uw job én bij de opbouw van uw totaalinkomen.

Maar hebt u zicht op alle puzzelstukjes van dat totaalinkomen?

Bekijk het totaalplaatje, samen met Bank Van Breda.
Enkel voor ondernemers en vrije beroepen

‘Te midden van de moeilijkheid ligt de mogelijkheid’

Albert Einstein-natuurkundige

De klimaatopwarming, een pandemie, een oorlog in onze achtertuin, energieprijzen die exploderen, inflatie die onze economie onder druk zet. We worden meer dan ooit geconfronteerd met hoe broos en kwetsbaar onze samenleving is.

En toch zien we ook nu mooie dingen gebeuren. Bij Bank Van Breda hebben we het voorrecht om elke dag te mogen werken met ondernemers en vrije beroepen. In crisistijden mogen we nog meer dan anders observeren hoe veerkrachtig en vindingrijk ze zijn. Hoe groot hun drang is om overeind te blijven en vooruit te gaan. Hun drive om ideeën om te zetten in projecten. Hun koppigheid om die projecten met succes te realiseren.

Wat maakt dat crisissen onze creativiteit en onze durf aanscherpen? Hoe komt het dat een zorgsector overeind blijft tijdens een pandemie? Waarom heeft een acteur plankenkoorts nodig om een topperformance neer te zetten? Wat zorgt ervoor dat een wielrenster wereldkampioen wordt ondanks – of is het net dankzij – een gebroken elleboog?

Te midden van de moeilijkheid ligt de mogelijkheid, gaf Albert Einstein ons mee. Het lijkt wel een natuurwet. Hoe we met een cocktail van adrenaline en veerkracht gewapend zijn tegen grote uitdagingen. Hoe een crisis mensen mobiliseert om samen een uitweg te vinden. Voor dit themanummer van HELDER over veerkracht in crisistijden moesten we niet ver in de geschiedenis teruggaan om boeiende inzichten en ervaringen met u te kunnen delen.

Neem de tijd om u te laten inspireren. Veel leesplezier!

Dirk Wouters
voorzitter directiecomité Bank Van Breda

6

Joanie De Rijke

Een blik achter de schermen
van het leven als oorlogsjournaliste

16

Veerkracht in onzekere tijden

Over aanpassingsvermogen en hersteltijd

20

Vaste koers in een stormachtige wereld

Jonathan Holslag

30

Terugblik op de coronacrisis

Marc Noppen – CEO UZ Brussel

36

De strijd om talent

Op zoek naar de juiste werknemer

44

De invloed van de energiecrisis op ons klimaat

48

Hoe kunnen we ons beter wapenen tegen een volgende crisis?

interview met Philippe De Backer

56

Zeker doen!

Tijd voor wat kunst en cultuur

58

De playlist

13 songs om even op adem te komen



‘IK WIL EEN STEM GEVEN AAN DE
VELE OORLOGSSLACHTOFFERS.
DE DRANG OM HUN VERHAAL
TE VERTELLEN, GEEFT ME
TELKENS WEER DE ENERGIE
OM TE VERTREKKEN.’

Het afgelopen jaar reisde oorlogsjournaliste Joanie de Rijke meermaals naar Oekraïne. Zo trok ze de dag nadat Poetin het land binnenviel met zes andere journalisten via Hongarije de grens over. Intussen heeft ze haar zesde bezoek net achter de rug. Oekraïne is niet haar proefstuk. Ze bezocht in het verleden al heel wat oorlogszones. Vanwaar de drang om naar plaatsen te reizen waar anderen het liefst wegblijven? Een boeiende blik achter de schermen van het leven als reporter aan de frontlijn.

Joanie de Rijke
oorlogsreporter

VERHALEN AAN DE FRONTLIJN

We leerden elkaar jaren geleden kennen. Het lot bracht ons samen op de redactie van een magazine. Er was meteen een klik. Ik genoot van haar verhalen als ervaren journaliste én moeder van twee opgroeiende pubers. Zij genoot van mijn jeugdigheid en de bijhorende streken en capriolen. Totdat we na jaren naast elkaar aan datzelfde eiland allebei voor een ander professioneel pad kozen. Even later las ik haar eerste verslag als oorlogsreporter in Afghanistan. Sindsdien volg ik vanop afstand haar doen en laten. Ook haar ervaringen in Oekraïne van de voorbije maanden. Ik bel haar op met de vraag of ze zin heeft om nog eens af te spreken. Enkele dagen later drinken we samen weer koffie. Net als vroeger. Het begin van een warme en boeiende babbel.

Wanneer voelde je de eerste kriebel om als journalist naar oorlogsgebieden te trekken?

Joanie de Rijke: 'Ik trok steeds vaker naar het buitenland voor het magazine waar ik jaren voor schreef. Zo vertrok ik ook in 2006 tijdens de eindejaarsperiode naar Afghanistan op uitnodiging van het Belgisch leger. Onze militairen zaten daar omwille van de ISAF-operatie. Ze konden wel wat verstrooiing gebruiken na maandenlang van huis. We landden op 1 januari op de militaire luchthaven van Kaboel. Ijzig koud was het, tot min zeventien graden. Er lag een pak sneeuw. Nog die avond werd in de grote hangar een groot nieuwjaarsfeest georganiseerd. Er reisde ook een Belgische band met ons mee. Ik herinner me nog dat we met z'n allen stonden te dansen in onze dikke winterjassen. Een bijzondere setting.

De volgende ochtend wandelde ik wat rond op de luchthaven. We mochten omwille van veiligheidsredenen het terrein niet verlaten. Ik herinner me nog dat ik door het hekwerk keek en in de verte vrouwen in hun blauwe burka's zag. Ze maakten me zo nieuwsgierig. Ik kon gaan en staan waar ik wilde, zij konden dat niet. Hoe anders was hun leven in vergelijking met dat van mij? Ik wilde dat leven leren kennen. Dus reisde ik na mijn eerste bezoek zo snel mogelijk terug. Zo rolde ik langzaam in de oorlogsjournalistiek. Ik geraakte zo betrokken dat ik het land niet meer kon loslaten. Jarenlang reisde ik naar Afghanistan. En ik breidde mijn werkterrein uit met andere oorlogsgebieden. Pakistan, Syrië, Libië én Oekraïne.'

Wanneer trok je voor het eerst naar Oekraïne?

Joanie de Rijke: 'Ik volg het land sinds de Maidan-revolutie in 2014 die uiteindelijk resulteerde in de afzetting van president Janoekovytsj en het omverwerpen van de Oekraïense regering. Het Oekraïense volk boeide me toen al heel erg. Ze hebben een enorme spirit. Een trotse en sterke bevolking. Dat zie ik ook nu weer tijdens de huidige oorlog. Hun vechtlust, solidariteit en samenhang zijn gigantisch. Dat hoor je ook in speeches van hun president Zelensky. Ze geven niet op en blijven erin geloven. Ik verbaas me steeds weer over hun veerkracht.

Ze worden ook steeds kwader. De ontdekking van de massagraven in Boetsja was volgens mij het grote kantelpunt. Toen werd de Oekraïense bevolking massaal razend. Hun woede, razernij en ongeloof zijn sindsdien alleen maar sterker geworden. En natuurlijk probeer je als journalist zo neutraal mogelijk te blijven. Maar in dit verhaal lukt me dit bijzonder moeilijk. Oekraïne heeft niet om deze oorlog gevraagd. Hoe langer een oorlog duurt, hoe onmenselijker die wordt. Er gebeuren verschrikkelijke dingen. Op het beestachtige af.'



En dan kom je thuis met verhalen die je nooit meer loslaten, vermoed ik. Welk verhaal staat voor altijd in je geheugen gegrift?

Joanie de Rijke: 'Dat zijn er heel veel. Het verhaal van Yelena bijvoorbeeld. We stonden in het mortuarium van Mykolaiv, een stad in het zuiden van Oekraïne. De lijken lagen er door elkaar. Burgers en Oekraïense soldaten. Een vrouw kwam binnen. Ze was op zoek naar haar zoon. Toen ze een zoveelste lijkzak openritste, herkende ze meteen de tatoeage op het been van het lichaam. Yelena schreeuwde het uit. Ik stond vlak naast haar. Door merg en been ging haar gehuil. Haar zoon German zat op de militaire academie in Charkiv die half maart werd gebombardeerd door de Russen. Omdat hij in Charkiv woonde, werd zijn lichaam overgebracht. Hij was pas 22. Zijn leven moest nog beginnen. Hij zou binnenkort trouwen. German werd naar buiten gedragen. Yelena tilde het laken nog een laatste keer op, voordat de jongen in de auto werd gelegd. Dat beeld vergeet ik nooit meer. En ja, dan schrijf ik huilend haar verhaal op.

Net als het verhaal van Dmitry. Hij vertelde me over zijn twee nichtjes van 17 en 3. Ze kwamen begin maart om het leven in een klein dorpje buiten Mykolaiv. Hun moeder lag nog in het ziekenhuis. Ze had scherfswonden in haar onderbuik en heup, maar was buiten levensgevaar. Ook haar vriend kwam om bij hetzelfde bombardement. Net als de twee meisjes. Het kleinste was op slag dood. Haar zus stierf op weg naar het ziekenhuis.

Dmitry nam ons mee naar het kerkhof. We staan samen voor het graf van de meisjes terwijl we de bommen onophoudelijk horen dreunen. Hij was in shock. De meisjes en hun moeder waren bij hem toen het gebeurde. Ze hadden net een week lang in de schuilkelder gezeten. Omdat het enkele dagen rustig bleef, keerden ze naar

‘De Oekraïense bevolking heeft een enorme spirit.
Hun vechtlust, solidariteit en saamenhorigheid zijn gigantisch.
Ik verbaas me steeds weer over hun veerkracht.’

huis terug. Ze dachten dat het wel weer kon. Niet dus. En zo zijn er nog zoveel verhalen. De ene al gruwelijker dan de andere.’

Hoe kom je na zo'n intense reis terug thuis?

Joanie de Rijke: ‘Ik leerde daar in de loop der jaren steeds beter mee omgaan. Als je het elke keer allemaal op je schouders mee naar huis neemt, dan houd je dat niet lang vol. Maar uiteraard raakt het je. Steeds meer zelfs. Omdat je de intentie ook steeds beter begrijpt. Je voelt steeds beter aan wat mensen in een oorlogssituatie doormaken.

Ik weet uit ervaring dat het na thuiskomst enkele dagen duurt voor de innerlijke onrust weg is. Mijn hoofd en hart zijn dan nog in Oekraïne. Ik begin meestal heel erg op te ruimen. Of ik ga de tuin in om met mijn plantjes bezig te zijn. Ik creëer rust en regelmaat rondom me, om zo mijn gedachten te ordenen. Soms ben ik een maand van huis. Een maand slecht slapen, de nachtrust onderbroken door luchtalarm. Een maand voortdurend op je hoede zijn en op scherp staan. Een maand met de afgrijselijkste beelden op je netvlies. Dat laat je niet zomaar los. Ik heb enkele dagen nodig om tot mezelf te komen.’

Hoe zit het met angst? Ben je soms bang?

Joanie de Rijke: ‘Natuurlijk. Bang zijn hoort erbij. Dat zullen alle collega's beamen. Angst is nuttig. Het houdt je scherp en zorgt ervoor dat je geen onnodige risico's neemt. Maar angst mag je niet verlammen. Je moet rationeel kunnen blijven denken. Wegrennen als het moet. Of schuilen. Wel of niet in die auto stappen. Als ik de angst door mijn lichaam voel gieren, kan ik mezelf kalmeren door mezelf de vraag te stellen waarom ik hier ben. Dat helpt om niet te bevriezen. Angst is niet fijn. Je moet er elke keer opnieuw mee om zien te gaan. Daar is geen vast recept voor.’

Wat met de angst thuis? Jij vertrekt, je laat je partner en kinderen achter. Hoe gaan zij daarmee om?

Joanie de Rijke: ‘Ik neem nooit nadrukkelijk afscheid van mijn zonen of vriend. De jongens zijn intussen volwassen. Ze hebben hun eigen leven en zijn het gewoon dat ik voor mijn werk naar conflictzones trek. Daar gaan ze heel nuchter mee om. Ze weten dat ik niet nodeloos onvoorzichtig ben.

Mijn partner werkt voor de televisie. Hij reisde enkele keren met me mee naar Libië, Irak en Syrië. Hij kent het vak en de eventuele risico's. ‘Ze redt zich wel,’ denkt hij. Dat helpt.

Als je weet dat je familie in angst achterlaat, dan doe je dit werk niet. Je moet met een gerust gemoed kunnen vertrekken. Ik geef hen via Whatsapp vooral de fijne momenten door. We hebben op deze manier wel elke dag contact met elkaar.’

In 2008 werd je zes dagen lang gegijzeld door de Taliban. Ik kan me voorstellen dat je toen letterlijk in doodsangst leefde. Hoe kwam je daar terecht?

Joanie de Rijke: ‘In augustus 2008 werden tien Franse para-commando's door een talibangroepering in een hinderlaag gelokt en uiteindelijk vermoord. Ik probeerde contact te leggen met de daders omdat ik hun kant van het verhaal wilde horen. Ik wist dat enkele Franse journalisten me voor waren geweest en daar weer veilig konden vertrekken. ‘Waarom zou het mij dan niet lukken?’ dacht ik. Dus vertrok ik naar mijn geheime ontmoeting met de commandant van de groep. Samen met mijn tolk. Uiteindelijk werden we gegijzeld door de taliban. Ze zeiden ons dat ze ons zouden onthoofden. Zes dagen lang leefden we inderdaad in doodsangst. En toch bleef ik heel kalm. Ik besepte dat ik rationeel moest blijven denken. Ik mocht mijn angst niet tonen, want dan zou het helemaal niet goed komen. Ik mocht ook niet arrogant overkomen. Ook dat had niet gewerkt. Ik moest zo neutraal mogelijk blijven. Mijn tolk begon te beven van de schrik. Ik begon te onderhandelen. Misschien



was er wel losgeld te krijgen, vertelde ik hen. Mijn kalmte heeft ons gered, dat weet ik zeker. Ik focuste me op onze vrijheid en ging in pure overlevingsmodus.

De Franse journalisten konden er veilig vertrekken. Ik had gewoon pech. Ik was op het verkeerde moment op de verkeerde plek. Dit blijft altijd een onvoorspelbare factor. Het risico is er altijd. Als je dit risico wilt vermijden, dan moet je dit soort werk niet doen.’

Wanneer was je angst het grootst?

Joanie de Rijke: ‘Ik was bang dat iedereen zou doodgeschoten worden tijdens de overdracht van het losgeld. Dat gebeurde wel vaker, wist ik. Maar het gebeurde niet. Het losgeld werd overhandigd, ik stapte in de auto en reed met kloppend hart mijn vrijheid tegemoet.’

Jij kwam toen veilig thuis. Om enkele jaren later zelf te ontdekken dat het ook anders kan. Vriend en fotograaf Jeroen Oerlemans werd in Syrië door IS doodgeschoten waar je bij was. Hoe verwerk je een dergelijke gebeurtenis?

Joanie de Rijke: ‘Het verlies van Jeroen hakte er heel erg in. Nog meer dan de gijzeling in Afghanistan. Omdat ik toen nog een beetje het gevoel had dat ik wat controle over de situatie had. Ik hield er geen trauma aan over. Jeroen was er van de

ene moment op de andere niet meer. Hij stak de straat over. Sluipschutters hadden hem duidelijk in het oog. Ze raakten hem in zijn zij. Het kogelwerend vest en de helm waren niet voldoende om veilig de overkant van de straat te bereiken. Ik was op enkele seconden tijd een collega en goede vriend kwijt.’

Wil je er dan niet voorgoed mee stoppen en voortaan enkel ‘veilige’ journalistieke opdrachten uitvoeren?

Joanie de Rijke: ‘Ik wilde voorlopig even niet meer naar oorlogsgebied. Trump werd toen net verkozen. Ik verbleef een tijdje in de Verenigde Staten om daar reportages te maken. Een vriendin reisde met me mee als fotografe. Zij vermoedde dat ik een posttraumatische stressstoornis had. Een angststoornis na een ingrijpende gebeurtenis. Maar ik bleef ontkennen, ook al had ik zware nachtmerries en oncontroleerbare gedachten. Terug thuis ging ik bij mijn huisarts langs. Ook zij had datzelfde vermoeden. Ze raadde me enkele sessies EMDR (oogbewegingstherapie) aan, een vorm van traumabehandeling die destijds werd ontwikkeld voor Vietnam veteranen. Dat hielp me. Toen kon ik pas beginnen rouwen.’

Wat drijft je dan precies om dit werk te blijven doen?

Joanie de Rijke: ‘Ik ben na de dood van Jeroen een pak voorzigtiger geworden. Maar ik blijf dit werk met hart en ziel doen. En neen, niet om de kick. Oorlog is walgelijk. Oorlog is helemaal niet spannend. Ik praat echt niet voor de kick met mensen die hun kinderen na een bombardement kwijt zijn. Ik doe dit werk omdat ik een stem wil geven aan de vele oorlogsslachtoffers. De drang om hun verhaal te vertellen, geeft me telkens weer de energie om te vertrekken. Die mensen moeten gehoord worden.

Ik was enkele weken geleden in een ziekenhuis in Zaporizja. Patiënten gooiden de dekens van zich af om hun wonden te laten zien. ‘Toon dit aan de buitenwereld,’ smeekten ze. De grote onrechtvaardigheid van oorlog overvalt me steeds weer. Het gaat om gewone mensen die niets met dat hele conflict te maken hebben. Ze zijn voor de rest van hun leven ‘getekend’. De oorlog nam hun toekomst af. Hun verhaal moet verteld worden. Oorlog maakt een koppige gebetenheid in mij wakker. Ik wil, voor zover dat kan, het verschil maken. Alles moet daarvoor wijken.’

ONDERNEMEN IN CRISISTIJD

‘Als ondernemer zie je in crisistijd veel sneller de opportuniteiten. Net daarom geeft een crisis me extra energie.’

PIETERJAN DESMET – CEO DECOSPAN



WIE ZIJN PIETERJAN EN ROBBERT DESMET?

Pieterjan Desmet

CEO familiebedrijf Decospan
Houtfineerbedrijf
Lid van de derde generatie
Productievestigingen in België,
Frankrijk, Kroatië, Tsjechië, Portugal
950 werknemers

Robbert Desmet

CEO Woodstoxx
Productie en plaatsen van
houten vloeren en muurbekleding
Zusterbedrijven:
België: productie parketvloeren
Unicus: houtbouwbedrijf

Wat betekent het om een bedrijf overeind te houden in tijden van crisis? En in welke zin blijkt een crisis vaak ook leerzaam als ondernemer? We vragen het Pieterjan en Robbert Desmet. Twee broers met een gezamenlijke voorliefde voor ondernemen én hout.

Hoe anders gaan jullie door het leven sinds het begin van de energiecrisis?

Pieterjan Desmet: ‘We hebben al vier complexe jaren achter de rug. Eerst was er corona, nu dit. Misschien klinkt het wat vreemd, maar een crisis geeft mij vooral energie. Omdat je als ondernemer net dan veel sneller opportuniteiten ziet. Ook al kan ik niet ontkennen dat het om vier lastige jaren ging en het vooruitzicht niet echt rooskleuriger is. Het is vooral veel. Het duurt te lang voor elke ondernemer.’

In 2010 al beslisten we om volop te investeren in duurzame energievoorziening. Dat gaat van zonnepanelen op de bedrijfsdaken tot windturbines en een eigen warmteproductie. Eigen houtafval hergebruiken is ons alternatief voor aardgas. We recupereren het en zetten het om in warmte. Zo hebben we bijna geen aardgas meer nodig.

De zonnepanelen en windenergie zorgen er dan weer voor dat we de impact van de hoge electriciteitsprijzen kunnen milderen. We hebben zeven jaar geleden ook zwaar geïnvesteerd in LED-verlichting. Deze mix zorgt ervoor dat we vandaag overal onze sites heen kunnen spreken over 55% auto-productie als het om energie gaat. We streven ernaar om 75% van ons energieverbruik zelf te produceren tegen eind 2023.

‘Het is niet zo erg om in tijden van crisis investeringen uit te stellen en reserves op te bouwen om dan voluit weer gas te kunnen geven.’

ROBBERT DESMET – CEO WOODSTOXX

Robbert Desmet: ‘Corona hakte er bij ons wel heel erg in. We installeren houten vloeren en muurbekleding. Onze mensen op een bepaalde plaats aan het werk krijgen, was een grote uitdaging. We zaten allemaal binnen. Iedereen was super voorzichtig. We lagen ruim twee maanden zo goed als stil op de werven. Uiteraard heeft dit een impact op de resultaten. Gelukkig maakten we daarna de boom in bouw en vastgoed mee. Een goede periode met veel vraag en verkoop. En nu worden we geconfronteerd met gigantische prijsstijgingen van materialen. Een zoveelste uitdaging. Het energieprobleem is gelukkig wat minder impactvol voor ons. De stijging van prijzen daarentegen voelen wij heel erg.’

Mag ik even op jullie energiefactuur inzoomen?

Pieterjan Desmet: ‘Elk Europees land heeft andere richtlijnen in verband met die energiefactuur. Omdat wij in verschillende landen actief zijn, is dat voor ons vooral een complex gegeven. Maar de factuur in zijn totaliteit... Dat blijft momenteel nog behapbaar. We hebben altijd proactief geïnvesteerd. Daardoor is de impact er wel, maar is het niet levensbedreigend.

Alle investeringen in hernieuwbare energieproductie hebben uiteraard al een pak geld gekost, maar vandaag zorgen ze ervoor dat de energiecrisis ons minder raakt. Stel dat we de helft van ons energieverbruik niet zelf zouden opwekken, dan waren we nu al doodgebloed.’

Robbert Desmet: ‘Wij zijn als bedrijf niet zo energieconsummerend. De energiekosten maken nu 0,5 % van onze omzet uit. Dat is een haalbare kaart. De energiekost zit bij ons vooral in de aankooprijzen. Wij lossen met zonnepanelen al heel veel op. En we kunnen die capaciteit nog verdubbelen door extra te investeren. Zo kunnen we 75% van ons energieverbruik helemaal op ons nemen. Daarnaast wordt in maart ook ons wagenpark 100% elektrisch.

Hout is vooral energieconsummerend tijdens het productieproces. Hout moet gedroogd, gezaagd, geperst en getransporteerd worden. De hoge energieprijzen die daarvoor betaald wordt, is vooral een probleem bij onze toeleveranciers. En dat vertaalt zich dan weer in de prijs die wij voor dat hout betalen.’

Stel dat jullie het voor het zeggen hadden, wat zou er moeten gebeuren om de energiefactuur voor ondernemers behapbaar te maken?

Pieterjan Desmet: 'Wie als bedrijf volop in de energietransitie investeert, kan weinig tot niet investeren in andere dingen. En toch is het noodzakelijk dat je als ondernemer die transitie maakt. Het zou al een stap vooruit zijn als deze investeringen als een apart pakket worden beschouwd dat niet onder de dagelijkse bedrijfsvoering valt, maar wel door de overheid wordt gesteund. Een win-win voor alle partijen. 55% CO2-reductie tegen 2030, dat is het doel van onze regering. Hoe meer bedrijven de transitie maken, hoe gemakkelijker dit doel bereikt kan worden.'

Robbert Desmet: 'We zijn nu in de mogelijkheid om als land gigantische stappen te zetten op vlak van duurzame energie. Grijp als overheid die kans. Investeer in die transitie. Sta ondernemers op dat vlak bij. Niet alleen via subsidies, maar ook door hen nog meer creatieve en technische mogelijkheden aan te bieden.'

Straks komt ook de loonindexering op jullie af. Wat betekent de loonindexering voor jullie?

Pieterjan Desmet: 'Wij hebben 250 medewerkers in België. De impact van deze loonindexering is groot. Ik ben een groot voorstander van een slimme loonindexering. Mensen die het financieel echt moeilijk hebben, moeten kunnen genieten van een loonindexering van 10% of meer. Maar mensen met hoge lonen genieten ook mee en krijgen proportioneel veel meer. Dat lijkt me niet logisch. Zet die loonindexering slimmer in.'

Robbert Desmet: 'De loonindexering is ook voor ons impactvol. 15% van onze vaste kosten gaat naar het uitbetalen van de lonen. Als die lonen gigantisch stijgen, dan zullen wij dat meteen voelen. Ook ik ben absoluut voorstander van een ander systeem van loonindexering. De overheid zou ook dit creatiever moeten bekijken. Maar dat vergt moed. Veel moed zelfs. Het is ontzettend moeilijk om hierover een goed beleid uit te schrijven. Ik zou vandaag niet graag in hun schoenen staan.'

Elke crisis zou kansen scheppen. Wat zijn jullie opportuniteiten?

Robbert Desmet: 'Hoe kan je als bedrijf groeien in een dalende markt? We organiseerden hierover een interne brainstorm en hebben besloten om maximaal in te zetten op het winnen van marktaandeel. We blijven ons focussen op nieuwe klanten en projecten.'

Wij groeien met Woodstoxx al 15 jaar. We hebben nog geen echte crisis meegemaakt. De uitdagingen die bij een dergelijke crisis horen, zijn nieuw voor ons. We hopen dit te kunnen counteren door vooral in te zetten op marktaandeelgroei.'

Waar halen jullie de energie en veerkracht om er ook tijdens deze crisis helemaal voor te gaan?

Robbert Desmet: 'We zijn opgegroeid in een ondernemersnest. We groeiden op met de realiteit dat elke tegenslag ook een opportuniteit kan zijn. Wij hebben met Woodstoxx de voorbije jaren een prachtig team uitgebouwd. We gaan met een sterk team de oorlog in, zeg maar. Samen uit, samen thuis. We hebben erg goede jaren achter de rug, we zullen deze crisis ook wel samen doorspartelen. Meer nog, ik ben ervan overtuigd dat we er samen nog sterker zullen uitkomen.'

Pieterjan Desmet: 'Onze opvoeding is zonder twijfel de basis. Maakten we het vroeger op zaterdagavond te bont als we uitgingen, dan kregen we op zondagochtend een emmer koud water over ons hoofd. Zelfbeklag was thuis nooit een optie. Dat vormt je. We zijn geen opgevers.'

Hebben jullie een persoonlijk advies voor andere ondernemers?

Pieterjan Desmet: 'Ik heb vooral een advies voor de media: Breng ook positief nieuws. Onze mindset wordt zo beïnvloed door wat we horen of zien. Breng wat meer positiviteit. Dat helpt zeker.'

Mijn advies voor collega-ondernemers? Deel een groot probleem op in kleine deelproblemen. En ga na op welke delen je zelf een impact kan hebben. Sommige zaken heb je niet zelf in de hand. Dan is het zinloos om je daarop te blijven focussen. Laat die dingen los en concentreer je op wat je wél zelf in de hand hebt.'

Robbert Desmet: 'We staan voor moeilijke tijden. Dan is het toch belangrijk om even voorzichtig te blijven. Een buffer op je rekening is vandaag geen onverstandige keuze. Groeien kost geld. Een bepaalde investering even uitstellen, is niet zo erg in tijden van crisis. We weten niet wat er op ons afkomt. Speel even op veilig. Ook wij zullen de komende twee jaar wat voorzichtiger zijn dan anders. Even wat reserves opbouwen vooraleer weer gas te kunnen geven.'

Elk puzzelstukje op de juiste plek, dat vraagt tijd én expertise.

IPT

Loon

Liquidatiereserves

Dividend

U hebt zicht op alle puzzelstukjes van uw professioneel en privévermogen?

Dan is het bepalen van de juiste verhouding in uw totaalinkomen de volgende stap.

Uw totaalinkomen is ruimer dan enkel uw loon. Ook uw IPT en winstuitkeringen maken hier deel van uit.

Bepaal de juiste verhouding en hevel op de meest fiscaalvriendelijke manier geld over naar uw privé.

Zo krijgt uw privévermogen een flinke duw in de rug dankzij uw vennootschap.

Bekijk het totaalplaatje, samen met Bank Van Breda.
Enkel voor ondernemers en vrije beroepen

Van corona naar de energiecrisis, zonder dat we even naar adem hebben kunnen happen. Wat doet dat met ons? Hoe gemakkelijk verteren we crisis na crisis? Hoe zit het met onze veerkracht? We vragen het professor en klinisch psycholoog Elke Van Hoof.

Veerkracht in tijden van crisis

De coronacrisis bleek een enorme uitdaging voor ons welzijn en functioneren. De energiecrisis geeft sommigen onder ons opnieuw een opdoffer. Alsof we de trappers voor een tweede keer verliezen. Elke Van Hoof is een autoriteit op het vlak van onderzoek naar stress, trauma en burn-out. Haar privépraktijk groeide uit tot het Huis voor Veerkracht, nu omgetuned tot Oh My People. Elke doceert gezondheids- en eerstelijnspsychologie aan de Vrije Universiteit Brussel. Van maart 2020 tot juni 2022 was ze voorzitter van de werkgroep rond de psychosociale impact van COVID-19 binnen de Hoge Gezondheidsraad. Opnieuw kloppen nu ook heel wat ondernemers bij haar aan die nood hebben aan begeleiding en advies in deze onzekere tijden en hun veerkracht een boost willen geven.

Wat is veerkracht precies?

Elke Van Hoof: ‘Het vermogen om terug te veren na een tegenslag, dat is de basisdefinitie. Maar vandaag dekt dit de lading niet meer helemaal. Want we kunnen ook stress zonder tegenslag hebben. Veerkracht is een containerbegrip geworden voor alles wat we doen als reactie op een gevoel van stress. Een beter woord is aanpassingsvermogen. Je voelt je veerkrachtig als gevolg van een goed getraind aanpassingsvermogen. Dit maakt het meteen ook veel tastbaarder voor heel wat mensen. Hoe gemakkelijk pas je je aan nieuwe situaties aan? We weten dat redelijk goed van onszelf. Zeer gemakkelijk, minder gemakkelijk of niet. ‘Hoe veerkrachtig ben je?’ blijkt veel moeilijker te beantwoorden.’

Hoe kunnen we dan ons aanpassingsvermogen trainen?

Elke Van Hoof: ‘Het gevoel van veerkracht, dat heb je of dat heb je niet. Het aanpassingsvermogen kan je inderdaad trainen. Dat zien we heel duidelijk in de sportwereld. We weten dat topsporters hun aanpassingsvermogen trainen door het elke dag 1% beter te doen dan de dag voorheen. Het gaat niet om grootse veranderingen, wel om kleine aanpassingen die je op lange termijn kan blijven volhouden.

Als ik vandaag mensen over de vloer krijg die moeite hebben om veerkrachtig in het leven te staan, dan is dat vaak omdat ze te veel tegelijkertijd willen veranderen. Dat houden ze niet vol. Net daarom is het beter om voor de 1%-verbetering van de dag te gaan. En dan ook elke dag te evalueren: Wat ging er goed? Wat ging er minder goed? Hoe kan ik morgen één stapje beter doen? Wat zijn de drie belangrijkste zaken die ik morgen zou willen afvinken? Dit vraagt niet meer dan tien minuten. Maar uit ervaring weet ik dat dit de beste training voor het aanpassingsvermogen is.



© Inge Wachtelaer

We hebben die training meer dan ooit nodig. We leven als het ware in de ‘eeuw van de aanpassing’. Ons gedrag omwille van een wereldwijd virus aanpassen, dat is één ding. Maar die aanpassing staat al sinds de technologische evolutie centraal. We moesten ons ook aanpassen aan nieuwe technologische snufjes. Of aan de versnelling van het dagelijks leven. En dit terwijl we als mens bijzonder behoudsgezin zijn. We leven het liefst in een wereld die controleerbaar en voorspelbaar is.’

We focussen ons tijdens deze training vooral op zaken die we zelf in de hand hebben. Maar wat ons vandaag overkomt, daar hebben we zelf geen enkele greep op. Wat doen we daar dan mee?

Elke Van Hoof: ‘Dat is waar. We worden overspoeld door gebeurtenissen waar we geen controle over hebben. Ofwel laat je dit gebeuren, onderneem je niets en ga je kopje onder. Ofwel blijf je je ook dan focussen op de dingen die je wél zelf kan controleren. Deze discipline moeten we onszelf in tijden van crisis meer dan ooit opleggen.

Ook ik word als zelfstandig ondernemer geconfronteerd met een snel veranderende wereld. Ik heb een kleine KMO die goed draait. Maar ik word ook soms badend in het zweet wakker, net als heel wat andere ondernemers. Wat met een loonindex van 12,5 procent bijvoorbeeld? Dit hebben we niet in de hand. Dus heeft het geen zin om me daarop te focussen. Het zal me meer opbrengen als ik me concentreer op wat ik wél kan doen om de targets te halen. Om een aangepast businessplan uit te rollen. En voor de zaken die ik niet in de hand heb, op zoek te gaan naar anderen die me daarbij kunnen helpen. Mijn sociaal secretariaat bijvoorbeeld. Hoe kan ik het loonpakket van mijn medewerkers zodanig aanpassen dat de loonindex minder impact heeft? Zij kunnen me daarbij helpen. Of ik klop aan bij mijn sectorfonds om meer zicht te krijgen op de grote trends binnen mijn sector in deze crisistijden.

‘Stress kan alleen maar in ons voordeel werken wanneer we onszelf na een inspanning voldoende hersteltijd gunnen. En daar knelt vaak het schoentje. We bouwen niet meer voldoende hersteltijd in.’

Ik heb mijn persoonlijke circle of trust samengesteld. Vijf mensen met meer kennis van zaken op bepaalde vlakken dan ik. Ik nodig hen één keer per maand uit om mijn hoofd helder te houden. Zo blijf ik alert en voel ik dat ik niet stil blijf staan. Dat is essentieel voor het brein. Het proces is vaak belangrijker dan het resultaat.’

Elke crisis zou opportuniteiten bieden. Welke kansen brengen de huidige crisissen met zich mee?

Elke Van Hoof: ‘Innovatie en vernieuwing. Zowel in de zorg als in de ruimere KMO-wereld hebben velen zich noodgedwongen moeten heruitvinden. Maar meer nog, ze hebben bovendien ervaren dat ze daartoe in staat zijn. Zelfs op heel korte tijd.

We hebben met z’n allen ondervonden dat ons aanpassingsvermogen waanzinnig groot is. We hebben een uitzonderlijk creatief brein. We lossen het op. One way or another. Daar moeten we vooral vertrouwen in hebben. We kunnen veel meer dan dat we dachten. Dit is zonder twijfel een positieve evolutie.

Daarnaast verplichten crisissen ons om terug te grijpen naar de essentie. Ook bedrijven en vrije beroepen. Wat is de essentie van mijn beroep? Waarin wil ik het verschil maken? Net die essentie wordt het anker of de vuurtoren die we ook de komende jaren nodig zullen hebben om staande te blijven tijdens de onverwachte golven die op ons af zullen komen.’

Elke crisis brengt ook stress met zich mee. Maar stress is niet per se slecht, zegt u vaak. Het is zelfs een beetje uw motto geworden, niet?

Elke Van Hoof: ‘Dat is gewoon de wetenschap en de natuur. We hebben stress nodig om vooruit te gaan. Als we geen stress ervaren, leren we niets nieuws en worden we niet geprikkeld. We gaan niet op zoek naar nieuwe ervaringen. Ons brein bouwt zich niet uit. Sterker nog: zonder stress worden we hersendood. No stress, dat is niet iets wat je mensen moet wensen. Maar dan wel op één voorwaarde: stress kan alleen maar in ons voordeel werken wanneer we na een uitzonderlijke inspanning voldoende hersteltijd gaan inbouwen. En daar knelt heel vaak het schoentje. We bouwen onvoldoende hersteltijd in.’

Hadden we na de coronapiek voldoende hersteltijd om de energiecrisis aan te kunnen?

Elke Van Hoof: ‘Absoluut niet. We hadden geen hersteltijd. En we weten nu al dat dit de komende jaren zo zal blijven. We gaan een chronische crisistijd tegemoet. Dus zijn we onszelf verplicht om dat rustpunt zelf in te bouwen. Door onze targets aan te passen bijvoorbeeld. We moeten zelf voorkomen dat we niet bij elke crisis gaan verkrampen. Net zoals onze topsporters. Remco Evenepoel kan niet elke dag winnen. Ook hij werkt naar een piek toe en bouwt dan weldoordacht enkele weken in waarin hij zo goed als niets doet. Ook op werkvlak is dat zo. Als bedrijf moet je je mensen de ruimte geven om te presteren en de beste versie van zichzelf te zijn, maar diezelfde medewerkers ook de kans geven om voor zichzelf te zorgen en af en toe wat gas terug te nemen. Alleen dan kunnen ze topprestaties blijven neerzetten.

Ons lichaam is niet gemaakt voor een marathon die nooit stopt. De mens is gemaakt om sprintjes te trekken, niet om die sprintjes maanden of jaren vol te houden. We kunnen dat proberen, maar op een gegeven moment krijgen we onverbidde delijk de rekening gepresenteerd.’

‘Mooie dingen komen vaak voort uit donkere tijden. We veranderen pas ons gedrag als het voldoende pijn doet.’

Hoe zal de coronacrisis onze geschiedenisboeken ingaan, denkt u?

Elke Van Hoof: ‘Als het grootse veerkracht-experiment ooit. Een mijlpaal waarin mentaal welzijn essentieel is geworden en waarin we hebben geleerd hoe belangrijk samenhang is. We hebben te lang de mensen die zich niet goed in hun vel voelen in een hoekje geduwd. Het was vijf na twaalf. Een crisis van dergelijk kaliber brengt vaak zaken naar boven die al sluimerden onder de watergrens.

Hoog tijd om ruimte te maken voor sensibilisering op dat vlak en in te zetten op zelfredzaamheid en samen bouwen aan die veerkracht. Thuis en op het werk. De coronacrisis heeft de samenleving daar alvast alerter voor gemaakt.

Net als elke grote breuklijn in de geschiedenis, zullen ook uit deze crisissen mooie dingen ontstaan. De mooiste dingen komen vaak voort uit donkere tijden. We worden pas wakker geschud en veranderen pas ons gedrag als het voldoende pijn doet.’

Merk je vandaag ook in je praktijk extra stress omwille van de energiecrisis?

Elke Van Hoof: ‘Absoluut. Ik voel het zo fel dat mensen die langdurig afwezig zijn op hun werk plots vroeger willen terugkeren naar de werkvloer omwille van de financiële gevolgen van de crisis. Ze zijn er absoluut nog niet klaar voor, maar kunnen het loonverlies niet meer dragen. Dus gaan ze te snel terug aan de slag.

Financiële zekerheid is één van de belangrijkste factoren voor welzijn. Is die zekerheid er niet en zorgt dat voor extra stress, dan moeten ook wij daar als psycholoog op ingaan. Ik ben nu vaker dan vroeger bezig met money management. Ook wij passen onze aanpak aan, net omwille van de crisis.’

Onze kinderen groeien als het ware op in tijden van crisis. Wat doet dat met hun veerkracht? In hoeverre kunnen we hen daar als ouder in begeleiden?

Elke Van Hoof: ‘Ik maak me daar niet zo echt veel zorgen over. Meer nog, ik heb het gevoel dat onze kinderen het veel beter doen dan wij. Neem nu de jongeren die de arbeidsmarkt opgaan. Zij zijn minder bezig met gewin, maar wegen voortdurend af wat ze wel en niet willen. Ze zorgen op dat vlak een pak beter voor zichzelf. Ze zetten ook meer in op duurzaamheid.

De jongeren van vandaag verteren een crisis net om die reden een pak gemakkelijker. De 40- tot 55-plussers daarentegen hebben het moeilijker. Wij zijn opgegroeid in de golden age. We zijn de offspring van de babyboomers. We hebben nooit oorlog gekend. The sky was the limit. We groeiden op in een veilige en stabiele wereld. En nu moeten we daar plots afstand van nemen. Jongeren aanvaarden hoe het is en proberen daar het beste van te maken. Wij vechten om vast te houden wat we verliezen. Dat is een wereld van verschil. En toch blijft mijn geloof in ons aanpassingsvermogen me influisteren dat alles uiteindelijk goed komt.

Count your blessings, dat is mijn ultieme tip in tijden van crisis. Focus je elke dag opnieuw op wat er wel is en leer dit ook aan je



© Inge Wachtealer

kinderen. Leer hen te genieten van kleine momenten waarin ze rust vinden. Dat zullen ook in de toekomst onze noodzakelijke ademruimtes zijn, tussen de crisissen door.’

Vorig jaar moest u ook zelf na een operatie op zoek naar uw veerkracht en een beroep doen op uw aanpassingsvermogen. Hoe kijkt u daarop terug?

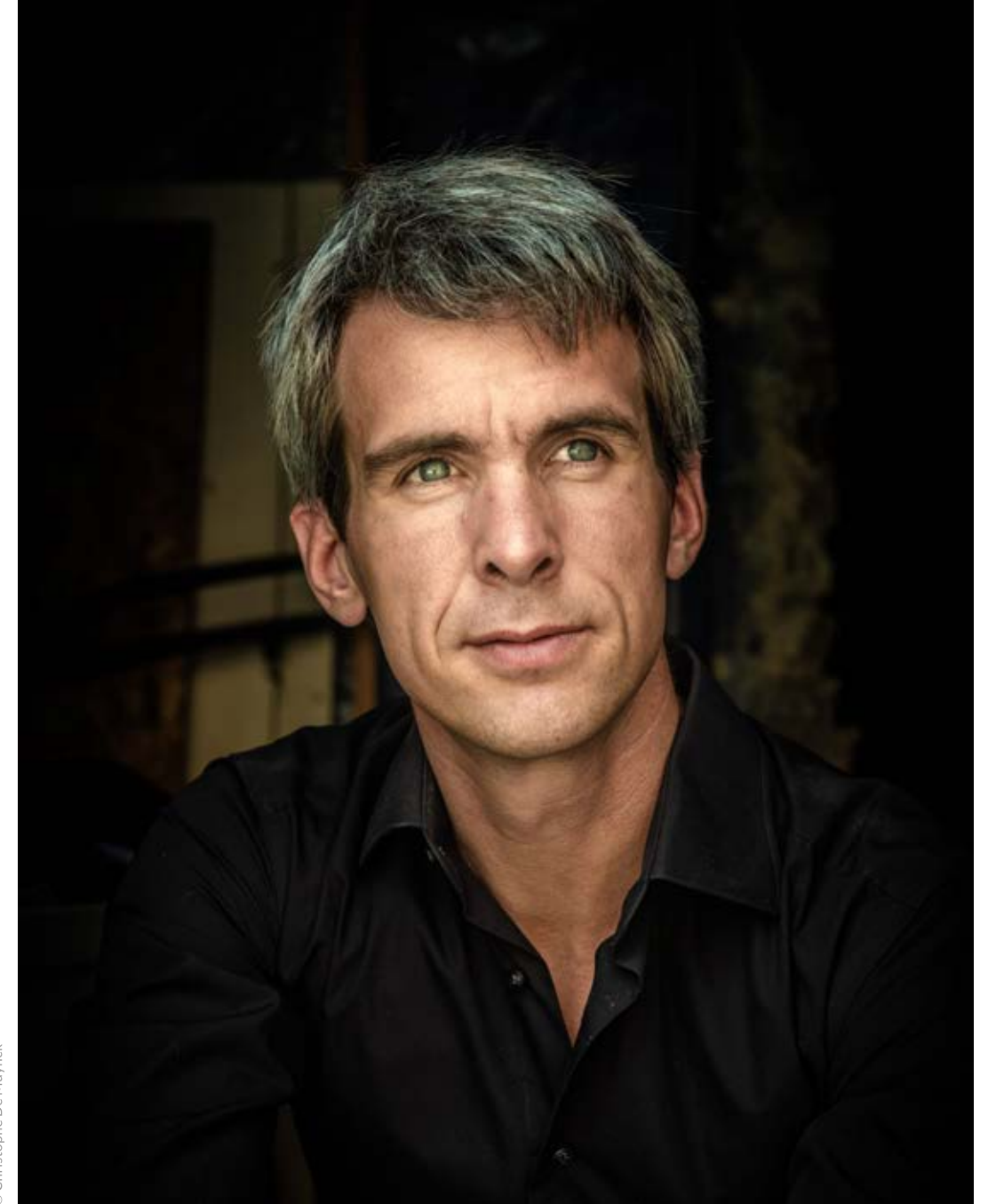
Elke Van Hoof: ‘Ik werd inderdaad plots geconfronteerd met een gril van de natuur waardoor mijn energiehuishouding en hart niet meer werkten zoals het hoorde. Mijn plannen werden van de ene dag op de andere doorkruist. Ik kon op een moment niets meer. Ik kon niet meer lopen, roeien, wandelen. Voor mij was dat in de zomer een hel. Maar ook ik heb me gelukkig snel kunnen focussen op wat ik wel nog kon. Spelletjes spelen met de kinderen, vrienden terug ontmoeten, boeken lezen. Ik genoot daar ook echt van.

Het gaat vaak over de beste versie van jezelf zijn, ook in moeilijke momenten. Een andere versie misschien, maar even goed. Het werd uiteindelijk een topzomer. Net dat wil ik mensen aanleren. Het kunnen ombuigen van moeilijke momenten naar iets werkbaars. Als je dat kan, dan word je vanzelf veerkrachtig en kan je om het even welke crisis beter aan.’

De wereld is stormachtiger dan ooit. Wat zijn de oorzaken van deze mondiale turbulentie? Hoe maken we ons als samenleving weerbaar genoeg om in deze woelige wereld toch een vaste koers te varen? En welke kansen mogen we in deze moeilijke tijden niet laten liggen? We vragen het politicoloog Jonathan Holslag.

‘LATEN WE DEZE
MONDIALE CRISIS ALS
EEN KANS ZIEN OM
DINGEN TE HERBEKIJKEN
EN HET DAN HOPELIJK
BETER TE DOEN.’

JONATHAN HOLSLAG – POLITICOLOOG



VASTE KOERS IN EEN STORMACHTIGE WERELD

Jonathan Holslag: ‘Voordat we ons verdiepen in de huidige geopolitieke situatie wil ik eerst benadrukken dat wij het in dit deeltje van de wereld nog altijd bijzonder goed hebben. We leven in een samenleving waarin we veel kansen krijgen om ons te ontplooiën. Iedereen telt, ook als je een minder sterke achtergrond hebt of minder bedeed bent op vlak van talenten. We leven in een menswaardige samenleving. Dat moeten we vooral sterk blijven koesteren.

En toch wil ik tegelijkertijd ook Romeins schrijver Livius citeren: ‘Prosperity must never be taken for granted’. Net in tijden van voorspoed moeten we ons vragen stellen over de bestendigheid ervan. Welvaart mag nooit als een gegeven beschouwd worden.

DE VAL VAN HET WESTEN

De voorbije dertig jaar gingen we er als het Westen van uit dat we met onze democratie en ons open marktmodel het centrum en de baas van de wereld waren. We deden het economisch erg goed. We waren militair het sterkst en ook politiek konden we voor een groot stuk de spelregels bepalen. Na het ineenstorten van de Sovjet-Unie werd het Westen de dominante wereldmacht. Nu zijn we stilaan een bedreigde diersoort. Het Westen had macht, maar miste wijsheid: de wijsheid om maatschappelijke cohesie in stand te houden, de wijsheid om de rijkdom uit het verleden te gebruiken voor het opbouwen van een aantrekkelijke economische toekomst en de wijsheid om op mondiaal gebied macht verstandig in te zetten. De grote uitzonderlijke periode van machtsconcentratie in het Westen ebt nu weg. Het tijdperk van de globalisering loopt ten einde. Autoritaire regeringsvormen en dictatuur nemen de bovenhand. De wereld fragmenteert opnieuw. Meerdere spelers rivaliseren om de macht. Het nationalisme wint steeds meer terrein.

Een brandhaard of turbulentie die uit verschillende lagen bestaat is de drijvende kracht van deze omwenteling. Het is een te complexe situatie om alle lagen te belichten. Ik focus me daarom graag even op enkele hiervan.

DE OORLOG IN OEKRAÏNE

Wat in Oekraïne gebeurt, is een klein mirakel. De Oekraïners blijven hardnekkig standhouden. Ze zijn in staat om met weinig middelen een front te vormen en Rusland terug te duwen. Een bijzonder indrukwekkende prestatie. We hebben hun bereidheid om te vechten voor hun land onderschat. Poetin zit blokvast. Ook op materieel vlak en wat manschappen betreft.

Wat kunnen we de komende tijd verwachten? Er zijn drie mogelijke scenario's. De-escalatie of afbouw van het conflict. Maar volgens de meeste analisten is dat de komende maanden nog niet aan de orde. Beide partijen willen eerst hun positie op het terrein nog maximaliseren. Er zal doorheen de winter nog zwaar gevochten worden. Daarnaast zijn er twee vormen van verticale escalatie: met kernwapens of door middel van demoralisering en uitputting. De kernwapendreiging is momenteel minder prangend. Zeker omdat China Rusland duidelijk



heeft gemaakt dat ze China kwijtspelen als ze nucleaire wapens gebruiken. Het scenario van demoralisering en uitputting blijft het meest waarschijnlijk. Poetin maakt van de winter een wapen. Hij jaagt de Oekraïners de kou in. Er komt een nieuwe exodus van vluchtelingen op West-Europa af waardoor de West-Europeanen toch geneigd zullen zijn om Oekraïne aan te manen om met Rusland te gaan praten. Sneller dan ze van plan waren. Rusland zal intussen de energiemarkten blijven verstoren, cyber attacks plannen en desinformeren. Zijn oorspronkelijke doelen zal Rusland niet meer realiseren. Maar Poetin kan wel voor een enorme destabilisatie zorgen. De economische gevolgen zullen dan voor ons het zwaarst zijn. Op lange termijn zullen we daar wel overheen geraken, maar het zal tijd en vooral veel centen kosten.

KOUDE OORLOG 2.0

Het conflict in Oekraïne is een voorbode van grotere machtsverschuivingen. We kijken dan vooral naar Amerika en China. Hoe kijkt China naar het conflict in Oekraïne? Een invloedrijke Chinese professor zei het als volgt: 'Als we oorlog gaan voeren tegen Taiwan, dan hebben we de Russische pijpleidingen en spoorwegen nodig. Amerika kan deze namelijk moeilijk treffen. We moeten ook bij machte blijven om handel te drijven in verschillende munteenheden. Als we nu onze rug keren naar Rusland, dan zal Rusland ons in de verre toekomst een mes in die rug steken.' China probeert om die reden de banden met Rusland gaaf te houden. Ze zijn zich aan het voorbereiden op een grote confrontatie met Amerika in de Stille Oceaan. De Amerikanen zijn met hun vliegdekschepen en onderzeeboten oppermachtig in die Stille Oceaan. China wil dat ongedaan maken en er zelf de baas worden. Dit leidt tot heel wat frictie rondom Taiwan. We stellen in de wereldgeschiedenis vast dat machtstransities nooit vreedzaam aflopen. Dit zal niet anders zijn.

VERANDERENDE GROEIMODELLEN

Economische groei wordt meer en meer aangestuurd door een combinatie van kapitaal en technologie en steeds minder door arbeid. Dat beweren ook economen als Thomas Piketty. Daardoor krijg je in sommige landen het 'winner takes it all'-fenomeen. Miljardairs maken voor een paar miljoen een paar seconden gewichtloosheid in de ruimte mee, terwijl datzelfde land niet in staat is om op een rudimentaire manier te voorzien in spoorwegvervoer of onderwijs. Dat leidt tot spanningen tussen de verschillende inkomensgroepen. Niet alleen in het rijke Westen maar ook in het Zuiden heeft het feit dat groei steeds minder arbeidsintensief is grote gevolgen. In India bijvoorbeeld, met een economische groei van 9 procent. Het land groeit hard, maar er worden nauwelijks banen gecreëerd. Ook in Afrika is dat erg zichtbaar. Nu leven er 1,5 miljard mensen in Afrika. Tussen vandaag en het einde van de eeuw wordt verwacht dat er nog eens 3 miljard mensen bijkomen. Een ongeziene bevolkingstoename. Een groei die bovendien weinig arbeidsintensief is. De maakindustrie is in Afrika zo goed als afwezig. Wat doe je dan met een continent van bijna 4 miljard mensen? Dit leidt tot een enorme instabiliteit, geweld en migratie.

500 000 Afrikanen bereiken jaarlijks Europa als migrant of asielzoeker. 130 miljoen Afrikanen zouden graag naar Europa komen. 12 miljoen Afrikanen hebben effectieve plannen om dat te doen. Heel begrijpelijk vanuit hun perspectief.

De wereld staat zowat overal in brand. Er ontstaat in het oosten een gigantisch spanningsveld tussen de opkomst van China en Amerika die zich daardoor bedreigd voelt. In het zuiden is er spanning omwille van de demografische opkomst in Afrika. En in Europa groeit de onzekerheid. Ze willen zich afsluiten voor de massale migratie die op hen afkomt. Dit tot steeds meer frustratie bij die Afrikaanse gelukzoekers.

Ik vermoed dat dit alles hard zal gisten. De wereld zal gekarakteriseerd worden door spanningen tussen én binnen staten. Vanuit ons denkkader en onze ervaring is dat bijna onwezenlijk. Drie decennia lang creëerden we de verwachting dat alles beter zou gaan en rechtvaardiger zou worden. Dit botst gigantisch met hoe de wereld vandaag is.

KOMPAS OP SCHERP

Ons land zal deze woelige wereld moeilijk het hoofd kunnen bieden. Ook al hebben we als burger de voorbije dertig jaar mooie tijden meegemaakt op vlak van consumptie, toch zien we nu enkele fundamentele dingen die zorgwekkend zijn.

Zo is de evolutie van onze productiviteit niet indrukwekkend. Onze overheidsschuld blijft maar aantikken. We hebben steeds grotere tekorten op onze handelsbalans. België was lange tijd een surplus economie, nu zitten we met structurele tekorten die alleen maar zullen toenemen. Eén voorbeeldje: De kerncentrales gaan dicht, dus zullen we energie moeten invoeren. Dat staat gelijk aan een bijkomende kost van 1 tot 3 miljard, afhankelijk van hoe en waar we de energie vandaan halen. Onze buitenlandse investeringspositie zal hierdoor negatief evolueren.

Wat doen we hiermee? Ik denk dat het voor ons land essentieel is om te streven naar meer doelmatigheid en doeltreffendheid. Zowel in ons economisch en diplomatiek beleid als op militair vlak moeten we streven naar meer professionalisme en een duidelijkere bevoegdheidsverdeling.

We moeten onze veerkracht snel weer een boost geven. Een veerkracht die vooral afhangt van ons vermogen om effectief op te trekken als een samenleving. We moeten ons weren tegen heel wat dreigingen, maar uiteindelijk moet ook duidelijk zijn wat ons bindt als samenleving. En waar we voor staan. Dat is nu niet altijd het geval. We beleven moeilijke tijden. Tijden waarin het zo belangrijk is om op die stormachtige zee ons kompas scherp te stellen. Als we met ons bootje blijven zwalpen tussen de crisissen heen, dan zullen we op termijn niet overleven. Dit is te uitputtend. We moeten vooral weten wat onze bestemming is. Waar willen we naartoe? En dan is het zo belangrijk dat burgers elkaar daarrond vinden. We moeten de rangen binnen de samenleving verstevigen. We kunnen nu gaan doemdenken en defaitistisch zijn. Maar in deze crisis zit ook wel een krachtige impuls om de dingen te herbekijken en het dan hopelijk beter te doen. We zijn het de komende generaties verplicht om van deze uitdaging een kans te maken. Doen we dat niet dan verdoemen we onze kinderen en kleinkinderen tot afhankelijkheden die heel pijnlijk kunnen zijn.'

VASTE KOERS IN EEN STORMACHTIGE WERELD

Hoe maken we ons als land weerbaar tegen een woelige wereld?

1. ZET IN OP VEERKRACHT

Jonathan Holslag: 'Het behouden van onze veerkracht is essentieel om overleefd te blijven in deze turbulente wereld. In ons land kan dit door te investeren in een eigen stevige industriële capaciteit. We verstevigen te weinig onze maakindustrie. Een zorgwekkende trend. Net die maakindustrie is namelijk één van de grote pijlers van economische welvaart.'

2. INVESTEER IN POSITIEF ONDERNEMERSCHAP

Jonathan Holslag: 'We moeten met z'n allen streven naar een generatie ondernemers die uitmuntend willen zijn in de goederen en diensten die ze produceren en die daarin heel ver willen gaan. Ondernemers die niet alleen de economische basisbehoefte vervuld willen zien, maar ook bereid zijn om bij te dragen op vlak van veiligheid, menselijkheid en identiteit. Elke ondernemer moet meebouwen aan een sterkere samenleving. Humanity, justice, generosity and public spirit. Dat zag Schots econoom Adam Smith in de achttiende eeuw al als de basis voor een goed functionerende markt. Smith wordt nog steeds 'de vader van de moderne economie' genoemd.'

3. BLIJF CONSEQUENT

Jonathan Holslag: 'We willen met z'n allen een mooi, aangenaam leven in een duurzame omgeving. Maar met ons vermogen blijven we toch bedrijven steunen die de economische activiteit uit ons land halen. Bedrijven die autoritaire landen vaak nog sterker maken. Als we de menselijke waardigheid willen vasthouden, dan moeten we ook daarin consequent blijven en kritisch kijken naar de manier waarop we moet ons vermogen bepaalde spelers sterker maken.'

We houden van gezellige steden met leuke winkeltjes. Om deze te behouden is het belangrijk om net daar ons geld uit te geven. Nu gebeurt het tegenovergestelde. Ik heb niets tegen e-commerce. Maar als dit de nieuwe standaard wordt, dan verliezen we ongetwijfeld onze gezellige steden en winkeltjes.'

4. MAAK ONS ONDERWIJS FUTURE PROOF

Jonathan Holslag: 'We moeten meer dan ooit meisjes en jongens voorbereiden om de fabrieken van morgen te gaan bouwen, die te ontwikkelen en er ook te werken. Maar het is even belangrijk om van die jongens en meisjes volwaardige burgers te maken die bijdragen aan een sterke samenleving. We leren onze kinderen hoe ze geld kunnen verdienen, maar we moeten hen absoluut ook leren hoe ze dat geld op een constructieve manier kunnen investeren. En hoe ze als burger de weerbaarheid van de samenleving groter kunnen maken.'

SCAN & WIN
10x Van muur tot muur



‘Het applaus voor de zorg is al een tijdje verstomd.
Maar ik vergeet nooit wat ze voor me gedaan hebben.
Zonder hen was ik er niet meer geweest.’

ZEGER GARRÉ – FOTOGRAAF



Fotograaf Zeger Garré dankt de zorgsector met een boek en tentoonstelling.

DANK U VOOR DE ZORG

Covid-19 stak nog maar net de kop op toen modefotograaf Zeger Garré op skivakantie vertrok. Twee weken later belandde hij met corona op de intensieve zorgen van het UZ in Gent. Zeven dagen vocht hij samen met het verplegend personeel voor zijn leven. Met zijn project DANK U wil hij zijn ‘helden’ uit naam van de samenleving bedanken.

Zeger Garré: ‘We hadden uiteraard de beelden uit de Italiaanse ziekenhuizen in Bergamo gezien. We wisten dat corona daar voor horrortafereelen zorgde. Maar dit bleef toen nog ver van ons bed. Ver genoeg om zorgeloos op skivakantie naar Frankrijk te vertrekken. We probeerden wel wat afstand te bewaren op de skiliften en in de bars. Maar dat lukte uiteraard niet altijd.

Ook toen een vriend even later aankwam na een congres in de Verenigde Staten en zei dat hij zich niet zo lekker voelde, dachten we in eerste instantie niet aan corona. Hij had wel vaker last van een griepig gevoel als hij tot rust kwam.

We hadden een fantastische vakantieweek. Mijn longen hadden zich volgezogen met gezonde berglucht. Met een goed gevoel vertrokken we naar huis. Totdat we op de terugweg een telefoontje kregen van de vriend in kwestie. Hij was besmet met het coronavirus. Even later werden ook anderen uit ons reisgezelschap ziek. En toen was ik aan de beurt.

Van de ene minuut op de andere kon ik van zwakte niet meer op mijn benen staan. Op den duur kon ik ook mijn bed niet meer uit. Badend in het zweet lag ik te happen naar adem. Uiteindelijk werd ik met de ambulance naar het ziekenhuis gebracht.

INNIG EN EMOTIONEEL

In het UZ Gent moest ik meteen in quarantaine. Ik kreeg te horen dat mijn leven aan een zijden draadje hing. Mijn longen bleken zwaar aangetast. Ik voelde me leeg. Heel even dacht ik: ‘Laat me maar gaan’. Maar dan zag ik mijn moeder voor me. Mijn vrouw en mijn kinderen. Ik wilde hen niet achterlaten. Ik moest blijven vechten tegen een virus dat uiteindelijk de hele wereld zou veranderen.

Elke dag namen ze foto’s van mijn longen. Ik herinner me nog hoe bang de man was die de foto nam. Van zodra hij in mijn buurt kwam, ging hij zijn handen meermaals ontsmetten. Hij beaamde zijn angst. Maar hij had geen keuze, hij moest verder. Dat was zo voor iedereen die mijn kamer binnenkwam. Als marsman-netjes. Volledig ingepakt. Bang om zelf besmet te geraken.

Maar ondanks die angst kwamen ze steeds weer met een glimlach op hun gezicht mijn kamer binnen. Ik kon hun glimlach niet zien, maar ik voelde het. Ze lachten met hun ogen en deden er alles aan om mij terug in een positieve vibe te krijgen. Het hele team had maar één doel voor ogen: mij er doorheen helpen. Elke dag opnieuw. Op korte tijd ontstond er tussen de zorgverleners en mij een innige en emotionele band.

Mijn zeven dagen op intensieve zorgen waren misschien wel de meest ingrijpende maar vooral de meest warme in mijn leven. Met tranen in de ogen nam ik afscheid van het verplegend personeel. Ik wilde hen uit naam van de hele samenleving bedanken. Maar hoe?



IN BEELD EN WOORD

Al snel borrelde een idee dat steeds meer vorm kreeg. Wat als ik mijn team van zorgverleners voor de lens uitnodig én hun verhalen vastleg in audioboodschappen? Net als de getuigenissen van enkele bekende Vlamingen die eveneens in beeld en woord hun dank voor de zorgsector uiten. Deze mix vormde uiteindelijk de basis voor DANK U, mijn dankproject dat bestaat uit een tentoonstelling en een fotoboek.

Twee jaar lang heb ik aan dit project gewerkt. En nu trek ik met de tentoonstelling rond. Wie de foto's uit het boek live komt bekijken, kan via een QR-code de bijhorende audioboodschap beluisteren.

De opbrengst van DANK U gaat naar vzw Habbekrats. Habbekrats biedt jongeren die een moeilijke tijd doormaken een gezellige plek waar ze met open armen ontvangen worden. De bezieler van dit project, Chris Lysebetten, wil jongeren die op straat leven een nieuwe toekomst geven. Zo heeft hij al 17 huizen in ons land. Een prachtig initiatief.

HELPEN MAAKT GELUKKIG

Anderen helpen zit in de genen. Ik kreeg het met de paplepel mee. ‘Help waar en wie je kan’, zei mijn moeder al toen ik nog erg klein was. Deze levensles zette me ertoe aan om in 2004 de vzw Zebrakids Foundation op te richten, samen met mijn vrouw. De tsunami in Indonesië was de aanleiding. We hielpen er zeven scholen. Enkele jaren later deden we hetzelfde op de Filippijnen.

Mensen kunnen helpen, maakt me gelukkig. Maar door corona stond ik plots aan de andere kant. Ik was degene die geholpen moest worden. Mijn team in het ziekenhuis liet me voelen hoe fijn het is om te kunnen rekenen op mensen die oprecht met je begaan zijn. Het voelde zo ongelooflijk warm. Werken in de zorg is niet zomaar een baan. Het is een roeping. Je moet uit een specifiek hout gesneden zijn om dit vol te houden. Daar ben ik na mijn verblijf in het ziekenhuis zo van overtuigd.

Het applaus voor de zorg is intussen al een tijdje verstomd. We staan niet meer met z'n allen buiten om hen elke avond opnieuw met handengeklap te bedanken. Maar ik vergeet nooit wat ze voor mij gedaan hebben. Zonder hen was ik er niet meer geweest.'



SCAN & WIN
10x Dank u



ZEGER OP BEZOEK BIJ BANK VAN BREDA

ZIN IN DE TENTOONSTELLING DANK U?
Kom dan gerust langs op onze hoofdzetel in Antwerpen.
We laten u genieten van de foto's uit het boek DANK U.
Iedereen welkom!

DANK U
Hoofdzetel Bank Van Breda – Ledeganckkaai 7
2000 Antwerpen — 9 januari tot 17 februari 2023

Op 6 maart 2020 ontving het UZ Brussel haar eerste covidpatiënt. Het begin van een pandemie die de gezondheidssector op z'n kop zette. Twee jaar later besluit Rusland de gaskraan naar Europa dicht te draaien. De stijgende kosten voor energie en materialen betekenen opnieuw een bron van kopzorgen voor CEO Marc Noppen. Hoe kijkt hij terug op de coronacrisis? Wat betekent de energiecrisis voor zijn ziekenhuis? Maar vooral: wat heeft hij uit deze crisissen geleerd? Een inspirerend gesprek!

‘Covid was de beste teambuilding ever’

MARC NOPPEN – CEO UZ BRUSSEL

Zorgkoepel Zorgnet-Icuro berekende onlangs dat Vlaamse ziekenhuizen dit jaar samen een half miljard euro extra energiekosten hebben in vergelijking met 2019, het laatste ‘normale’ jaar in de sector. Ook de facturen van essentiële diensten als voeding of de wasserij zijn 10 tot 15 procent duurder geworden op jaarbasis. Net als de personeelskosten die met 10 procent gestegen zijn. Als CEO van een groot ziekenhuis zou je van minder wakker liggen. ‘En toch doe ik dat niet,’ reageert Marc Noppen vastberaden. ‘Wakker liggen is niet gezond. Maar dat neemt niet weg dat deze evolutie ook voor ons geen fijn nieuws is. Onze energiefactuur is dit jaar verdubbeld. Volgend jaar zal dat nog eens gebeuren. Maal vier dus. Ik kan niet ontkennen dat dit heftig is.’

Hoe kan een ziekenhuis dit opvangen? De thermostat enkele graden lager zetten, lijkt me geen optie.

Marc Noppen: ‘Toch wel. Ook wij gaan onze bedrijfstemperatuur met een graad verminderen. Dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Ons ziekenhuisgebouw werd getekend in de jaren zeventig en zit niet meer zo logisch

in elkaar op energetisch vlak. Maar we doen wel degelijk oefeningen met het personeel om het energieverbruik te reduceren. Net zoals we thuis doen. Licht uit, laptop uit het stopcontact, verwarming lager als je er niet bent, verwarming en airco niet tegelijkertijd op, ramen niet te lang open om te verluchten... We zetten in op een persoonlijke bewustwording.

We zijn ook al lang bezig met het zelf opwekken van energie. 12% van onze elektriciteit wekken we op via onze eigen zonnepanelen. We zetten heel erg in op warmtekrachtkoppeling waarbij warmte en elektriciteit geproduceerd worden via een motor op één brandstof. Het komt erop neer dat we meer dan de helft van onze energie zelf opwekken. Wat gas betreft zitten we in een aankoopcentrale voor energie, samen met de meeste Belgische ziekenhuizen. We genieten hierdoor van het schaalvoordeel waardoor we betere prijzen en voorwaarden kunnen bedingen, maar je ‘klikt’ natuurlijk nooit op het ideale moment... Dit alles neemt niet weg dat we volgend jaar met een cashtekort geconfronteerd kunnen worden.’



Betekent dit dat ons ziekenhuisbezoek ook duurder zal worden?

Marc Noppen: ‘Wij zijn een sector die de verhoogde werkingskost wettelijk niet kan doorrekenen naar de patiënt. De overheid doet dit onrechtstreeks voor ons door de honoraria te indexeren en het Budget Financiële Middelen aan te passen. Maar dit compenseert nooit volledig en in real-time de hoge kosten. De personeelskosten stijgen nu al met 10 procent. We blijven zoeken naar oplossingen om dit op te vangen. Maar simpel is het niet.’

We zitten nu middenin een energiecrisis waardoor we corona misschien wat uit het oog verliezen. En toch blijft ook dit virus bij jullie een dagelijkse realiteit. In hoeverre zal deze achtste golf wegen op het ziekenhuis?

Marc Noppen: ‘Het gaat om een omikronvariant die veel minder ziekte veroorzaakt maar tegelijkertijd wel besmettelijker is. Bovendien is ook de immuniteitsstatus van de bevolking veranderd. We werden massaal gevaccineerd en heel wat mensen waren één tot twee keer besmet. De context is anders, maar de impact is er nog wel. We hebben momenteel 40 covidpatiënten. De achtste piek lijkt wel bereikt. De helft werd opgenomen wegens covid, de andere helft omwille van een andere reden maar met covid. We moeten die mensen omzichtig blijven behandelen. Ook om ons eigen personeel te beschermen.’

Wat met de reserves van dat personeel? Zijn die genoeg bijgevuld om de winter aan te kunnen?

Marc Noppen: ‘Als ik ergens van wakker lig, dan zijn het onze medewerkers en de mentale weerbots van zoveel coronagolven na elkaar. We zijn nu bijna drie jaar verder sinds de eerste golf. Covid aan sich geeft misschien wat minder stress, maar we hadden zoveel in te halen. De dringende en uitgestelde niet-covid opnames kwamen dan massaal tot bij ons. De voorbije zomer was voor heel wat medewerkers het eerste moment waarop ze eindelijk eens wat afstand konden nemen van het werk. Onze mensen hebben er duidelijk van geprofiteerd om hun overuren en vakantie op te nemen. Gelukkig. Maar zijn de batterijen nu genoeg opgeladen? Ik weet het niet.’

We merken momenteel weinig uitval, verloop of vertrek. We zetten ook daar heel erg op in. Tijdens corona zijn we begonnen met een waarderingprogramma voor de medewerkers. Care4me, zo heet het. Elke week is er wel één of andere activiteit. Soms heel klein, maar wel als teken van dank en waardering voor hun gigantische inzet. Daarnaast geven we ook ondersteuning, met een team van experts die gespecialiseerd zijn in veerkracht, stress en burn-outs. We moeten onze mensen koesteren. Zij doen het uiteindelijk.

Personeel blijft mijn grootste bezorgdheid. Ook openstaande vacatures die niet ingevuld geraken. Er gaan meer mensen met pensioen dan dat er de schoolbanken verlaten. Dat zeg ik al tien jaar. Maar nu begint dat besef pas door te dringen. Wat nu? Mensen importeren? Recupereren uit pensioen? Dit zijn niet de mirakeloplossingen. Maar er moet wel iets gebeuren.’

‘Als ik ergens van wakker lig, dan zijn het onze medewerkers en de mentale weerbots van zoveel coronagolven na elkaar.’

Elke crisis heeft opportuniteiten, wordt gezegd. We trekken er met z'n allen ook lessen uit. Hebben jullie dat ook gedaan als ziekenhuis?

Marc Noppen: ‘Zonder twijfel. Het mooiste voorbeeld is de digitale versnelling. Plots kon van alles wat vroeger niet kon of mocht. We schakelden op heel korte tijd over van 0 naar 2000 teleconsultaties per dag. We gingen van 100 mensen die regelmatig thuis werkten naar 1200. De digitale wereld heeft ons op vele vlakken gered.’

Nu zitten we nog steeds op een gemiddelde van 400 tot 500 mensen die aan smart thuiswerk doen. Het gaat dan vooral om ondersteunende diensten. Medewerkers die niet aan het bed van een patiënt hoeven te staan. We houden nog steeds enkele honderden teleconsultaties per dag. Dat kan perfect voor sommige patiënten. Ze hoeven zich niet meer te verplaatsen. Zo verminderen we meteen onze CO2-footprint. En de consultatie kan sneller ingepland worden en plaatsvinden.



We maakten ook een intern dashboard. We bezitten enorm veel data. We centraliseerden deze data op één groot dashboard. Zo zagen we veel sneller waar de bottlenecks zaten. Waar liep het vast? Op welke afdeling is extra personeel nodig? Welke afdeling kan het even aan met iets minder personeel? Dankzij dit dashboard kregen we overzicht en konden we ook sneller ingrijpen. We droomden al een tijdje van een dergelijk systeem. We gingen langs bij enkele ziekenhuizen die een dergelijk prototype hadden. Vaak gigantisch duur. We maakten uiteindelijk ons eigen systeem. Dankzij covid.’

Heeft ook de overheid haar lessen getrokken uit de coronacrisis?

Marc Noppen: ‘Dat blijft één van mijn grote ontgoochelingen: het gebrek aan efficiënt crisismanagement van de overheid. We weten dat covid nog minstens 3 tot 5 jaar aanwezig zal zijn. We weten dat dit 1 tot 2 keer per jaar voor een piek zal zorgen. Dus hebben wij onder het motto van ‘gouverner, c’est prévoir’ een soort van draaiboek gemaakt. Prehospitaal (Hoe kunnen we samen met de huisartsen en de thuisverpleging de mensen zo lang mogelijk thuishouden?), intrahospitaal (Hoe pakken we het in het ziekenhuis aan?) en posthospitaal (Hoe krijgen we de mensen zo snel mogelijk weer thuis?). We hebben dat draaiboek gedeeld met onze netwerkziekenhuizen. Het werd opgepikt en verder uitgewerkt door Zorgnet Icuuro. Zij trokken ermee naar de minister, maar daarna bleef het stil.’

Corona staat niet langer meer op de politieke agenda. Er kan niet meer mee gescoord worden. Wie nu nog over covid begint, is eerder een soort van onheilsprofeet. En ik begrijp het ergens. De maatschappij heeft het gehad met covid. Maar of dat verstandig is? Ik heb mijn twijfels. Bovendien wéten we dat we ooit opnieuw een pandemie zullen meemaken. Dat toont de menselijke geschiedenis.

Wij trekken ons daar in elk geval niets van aan. Ons draaiboek ligt klaar. We weten perfect wat we moeten doen, net als heel wat van onze collega-ziekenhuizen. Ik ben ervan overtuigd dat de sector zich op dat vlak heruitgevonden heeft. Het overheidsbeleid daarentegen jammer genoeg niet.'

Was covid ook niet het perfecte momentum om het totaalplaatje van de gezondheidssector eens stevig onder de loep te nemen?

Marc Noppen: 'Ik had inderdaad gehoopt dat covid het momentum was om ook de hervorming van de gezondheidssector in gang te zetten. De pandemie maakte ons extra duidelijk waar het schoentje wringt. Ook de organisatie van onze 'normale' gezondheidszorg is onvoldoende voorbereid op de toekomst. Een structurele hervorming dringt zich meer dan ooit op. Maar ook dat is er te weinig. Ik zie weinig tot geen strategische bewegingen.

Covid pakte ons allemaal in snelheid. Op de eerste golf was niemand ter wereld voorbereid. Ook onze overheid niet. Tijdens en vlak na de eerste golf werden dan ook heel wat fouten gemaakt. Niet erg. Maar het feit dat daar weinig tot geen lessen uit werden getrokken, vind ik onbegrijpelijk.

De Wereldgezondheidsorganisatie formuleert het treffend: Regel één in crisis is snelheid. Zelfs al blijkt je beslissing achteraf niet de beste te zijn, dan nog is ze beter dan niets doen. Maar dat krijgen we onze overheid moeilijk uitgelegd. Ze bleven maar vasthouden aan hun model van overleg, overleg, overleg. In tijden van crisis heb je een ander, directiever leiderschap nodig. We hebben te veel levens verloren door een

permanente overlegstructuur zonder hiërarchie. Snel reageren op bepaalde gebeurtenissen botst met onze trage overlegcultuur. Ik heb meegemaakt dat het overlegcomité bijeen werd geroepen om te overleggen wanneer het volgende overlegcomité zou plaatsvinden. Waar zijn we dan mee bezig?

Snelheid is het sleutelwoord bij elke crisis. Oekraïne, terreur... Sommige zaken zijn perfect voorspelbaar. Shit will happen. Je weet alleen niet wanneer. We krijgen ongetwijfeld nog pandemieën en klimaatrampen. Hoe kunnen we ons erop voorbereiden? Door afspraken die toelaten dat we snel en doortastend handelen als het zover is. Zo simpel is het.'

Hoe veranderde covid jouw leiderschap? Hoe anders leidt een CEO een groot ziekenhuis in tijden van crisis?

Marc Noppen: 'We zijn heel snel in crisismodus overgegaan en hebben hiervoor onze ziekenhuis-governance gewijzigd. Klassiek is er een Raad van Bestuur aan wie het directiecomité rapporteert. Van daaruit wordt de operationele werking aangestuurd. Om beslissingen te nemen moeten we telkens die beslissingscirkel doorlopen. Maar wij zijn vrijwel meteen omgeschakeld naar een systeem van besturen via 'volmachten' om sneller beslissingen te kunnen nemen. Het directiecomité werd uitgebreid met zes specialisten en vormde uiteindelijk de crisiscel. Deze crisiscel werd uitgeroepen tot het enige beslissingscenter in het ziekenhuis. Zo vermeden we parallelle initiatieven.

Het intranet werd ook uitgeroepen tot enige echte informatiebron. Alles wat onafhankelijk daarvan verscheen, was ongeldig. Alle beslissingen en cijfers die tijdens de crisisvergaderingen besproken werden, kwamen online. Er was totale transparantie.

Eenheid van commando, eenheid van uitvoering, eenheid van communicatie. Het is niet zo moeilijk.

Het directiecomité was ook elke dag op de werkvloer. We wandelden rond en vroegen aan elke medewerker die we tegenkwamen hoe het met hen ging. Van

schoonmaker tot hoogleraar. Die actieve betrokkenheid was zo belangrijk. Authentiek aanwezig zijn, helpt echt. Je medewerkers tonen dat je hen steunt en samen een team vormt.'

Wat kunnen onze ondernemers leren van jullie crisisaanpak?

Marc Noppen: 'Ik ben ervan overtuigd dat ook heel wat bedrijven zich noodgedwongen moesten heruitvinden tijdens covid. Maar inderdaad, wij stonden wel in de frontlinie, met letterlijk het gevaar voor eigen leven. We herinneren ons allemaal nog glashelder de beelden uit Italië. Een onbekend en dodelijk virus kwam op ons af. De angst mogen we niet onderschatten. Dat vroeg gigantisch veel van onze mensen. Vandaar ook onze aandacht hun mentaal welzijn.

Ik denk dat ondernemingen wel iets kunnen leren van ons crisismanagement, maar zeker ook van de veerkracht van onze mensen. Hun inzet en samenhang. Covid was de beste teambuilding ever, zeg ik vaak. Covid heeft 4000 neuzen in dezelfde richting gezet. En dat zindert nog steeds na. We waren erbij. We hebben dat samen gedaan.

Net om deze reden was ik tegen het concept van technische werkloosheid in ons ziekenhuis. We hadden hier gerust enkele honderden mensen technisch werkloos kunnen zetten. Ik heb dat bewust niet gedaan. Ik vond dat we er als ploeg moesten zien uit te geraken. Niet met een reservebank die thuis zit en de rest van het team op het veld. We hebben voor die 1000 mensen een andere invulling gezocht. Op een bepaald moment was er niet genoeg beschermingsmateriaal. We bouwden ateliers waar onze mensen maskers, mutsen en jassen maakten. Iedereen bleef betrokken en was part of the winning team.'

Elke crisis leert ook veel over de ware mens. Wat hebt u op dat vlak geleerd?

Marc Noppen: 'Ik heb geleerd dat onze sector enkel goed draait op intrinsieke motivatie. Toen we alle spelregels losten en experts (infectiologen, intensivisten,

spoedartsen...) ons directiecomité kwamen vervoe-gen, zeiden we meteen: 'Dit is jullie battle. Zeg ons wat je nodig hebt, doe naar best vermogen en ga ervoor.' Deze mensen hebben zich voor de volle 100 procent kunnen gooien op waar ze goed in zijn. Ze hadden de kennis over hun domein (mastering). Ze kregen de vrijheid om hun ding te doen (autonomy). En ze hadden een duidelijke purpose (we moeten hieruit zien te geraken). De drie sleutelingrediënten tot intrinsieke motivatie. Niemand kwam me toen vragen om een premie voor extra inzet tijdens het weekend. Dat was hun drive niet. Alles draait om intrinsieke motivatie. Als je dat kan losmaken bij een groep mensen, dan heb je de strijd al meer dan half gewonnen.

De overheid gaf later alle zorgkundigen een zorgpremie van 500 euro. Op een dag kreeg ik een delegatie van niet-covidverpleegkundigen over de vloer. Ze kwamen me vragen of ze die premie mochten afstaan aan collega's die echt in de frontlinie stonden. Ze boden dit spontaan aan. Niemand had hen dit opgelegd. This is how it should be.

En ja, er waren ook mensen die onder een steen kropen. Leiders die ik in tijden van stress en grote druk niet gezien heb. Ze bleven onder die steen wachten tot alles voorbij was. Een kleine minderheid. 90 % van onze mensen is er wél keihard voor gegaan.'

Wat is jouw persoonlijke les uit corona?

Marc Noppen: 'Vertrouwen. Ik heb tijdens de coronacrisis, samen met andere ziekenhuizen, vertrouwen gevraagd en gekregen. We hebben ook vertrouwen gegeven aan onze mensen. Vertrouwen kan je alleen maar krijgen als je het geeft. Ik heb ook geleerd dat je in groep betere beslissingen neemt dan alleen. Altijd. Gooi het in de groep, heb vertrouwen en er komen ongetwijfeld mooie dingen uit.'

DE STRIJD OM TALENT



‘De strijd om talent is een wijdverspreid probleem op de arbeidsmarkt. Geen enkele sector ontkomt er nog aan.’

EVELINE SCHOLLAERT – PROFESSOR HRM AAN DE UGENT

‘Je eigen medewerkers zijn je beste voelsprietten naar de arbeidsmarkt. Betrek hen mee in jouw zoekproces naar goede medewerkers.’

MARTHE RYS – DOCTORAATSSTUDENT

We leefden jarenlang in een wereld waarin alles altijd voorhanden was. De voorbije maanden leerde ons dat we daar niet langer meer zomaar van kunnen uitgaan. De gaskraan wordt plots dicht gedraaid. Grondstoffen worden schaars. Ook op de arbeidsmarkt blijken talenten witte raven. Honderden vacatures blijven open. De war for talent is volop aan de gang. Hoe kan je als onderneming toch de geknipte werknemer vinden en houden? We vragen het Eveline Schollaert, professor HRM aan de Universiteit Gent en Marthe Rys, haar doctoraatsstudent.

Hoe lang is de war for talent al bezig?

Eveline Schollaert: ‘De strijd om talent is al jaren aan de gang. Bepaalde beroepssectoren hebben al lange tijd een nijpend tekort aan de juiste mensen op de juiste plek. De IT-sector bijvoorbeeld. Of het onderwijs. En uiteraard ook de zorgsector. Vlak voor de coronapandemie waren bepaalde sectoren al aan het afstevenen op een serieuze crisis. De pandemie zette alles even on hold, dus ook de zoektocht naar goede medewerkers. Dat heeft echter niet lang geduurd, en op dit moment lijkt het erger dan ooit. Ik heb de indruk dat geen enkele sector er nog aan ontkomt. Zo deed ik een tijdje geleden een interview met de bouwsector en ook daar worstelen ze enorm. Ik sprak onlangs ook met een bedrijfsleider die geen vrachtwagenchauffeurs meer vond. Hij werft nu gewoon mensen aan bij wie hij een match voelt met het bedrijf. Eenmaal in dienst kunnen ze dan hun diploma voor vrachtwagenchauffeur halen. De strijd om talent is een wijdverspreid probleem op de arbeidsmarkt.’

Wat zijn de grootste redenen voor deze oorlog op de werkvloer?

Marthe Rys: ‘Er zijn heel wat mogelijke oorzaken. De vergrijzing is er ongetwijfeld eentje van. Ook in ons land gaan elk jaar meer mensen op pensioen dan dat er nieuwe arbeidskrachten bij komen. Daarnaast speelt ook de lage effectieve pensioenleeftijd een rol. In vergelijking met andere Europese landen hebben de Belgen een korte actieve loopbaan. Met een gemiddelde loopbaan van 32 jaar en een gemiddelde daadwerkelijke pensioenleeftijd van 61 jaar bevinden we ons in de staart van het peloton.

Ook het feit dat we steeds vaker van job veranderen, speelt een rol in deze war for talent. Waar het vroeger normaal was om zelfs een leven lang bij dezelfde werkgever aan de slag te blijven, is dat al even niet meer zo. Er is een hoge beroepsmobiliteit bij de jongere generaties. Ze hoppen gemakkelijker van de ene baan naar de andere.’

Eveline Schollaert: ‘We leggen onze lat ook hoger als werknemer. Vroeger waren we blij met een goedbetaalde baan bij een stabiele werkgever. Voldoende vrije tijd was fijn, maar eerder een bijzaak. Nu zijn we op zoek naar een baan met voldoende flexibiliteit en ademruimte. Ook de aandacht voor zingeving op de werkvloer is toegenomen. We zien het al even in de Verenigde Staten met ‘The great resignation’. Steeds meer mensen nemen er vrijwillig ontslag omdat ze op zoek gaan naar een baan die meer zingeving biedt. Mensen willen een baan met betekenis waarbij ze het gevoel hebben dat ze daadwerkelijk ook iets bijdragen aan de maatschappij.

Tot slot creëerde ook de digitalisering heel wat extra vacatures. Door de snel evoluerende technologie en digitalisering veranderen de gevraagde kennis en vaardigheden bijna voortdurend. Heel wat mensen komen niet meer in aanmerking voor de beschikbare jobs op basis van hun huidige competenties. Dus blijven ook deze vacatures te vaak open.’

Wat zijn de gevolgen van deze war for talent?

Marthe Rys: ‘Ik zie absoluut enkele positieve gevolgen. Werkgevers gaan massaal op zoek naar creatieve manieren om aan te werven. Zo geraakt Open Hiring ook hier steeds meer ingeburgerd. Het gaat om een innovatieve recruiteringstechniek waarbij geen sollicitatiegesprek, cv, referentiecheck of interview aan te pas komt. Het enige wat telt is de ‘goesting’ om te werken. Wie wil werken, gaat gewoon aan de slag. De job zelf wordt de grote test. Het sollicitatieproces bestaat uit de eerste werkweken.’

Eveline Schollaert: ‘In de IT-sector geven ze soms al bonussen, puur omdat mensen komen solliciteren. We zien ook steeds meer creatieve party’s om mensen aan te trekken. Er gebeuren vreemde dingen in het kader van deze war for talent. Mensen worden weggekocht, hoge nettobonussen worden toegevoegd aan het loon, alle-

‘Laat je bedrijf authentiek en waardevol overkomen bij het publiek en op de arbeidsmarkt.’

EVELINE SCHOLLAERT – PROFESSOR HRM AAN DE UGENT

maal om de kandidaat financieel over de streep te trekken. Niet altijd even netjes, maar nood breekt soms wet in tijden van crisis.

De strijd om talent heeft dus duidelijk ook een keerzijde. KMO's zitten met de handen in het haar. Ze vinden hun mensen niet meer. Hun medewerkers moeten dit zien op te vangen. Ze draaien vaak extra shiften. Met alle gevolgen van dien. De werkdruk stijgt, net als de burn-out cijfers.’

In hoeverre heeft de coronacrisis een invloed op ons eisenpakket als we aan onze sollicitatieronde beginnen?

Eveline Schollaert: ‘We durven harder op de sollicitatietafel slaan, net omwille van dat teveel aan vacatures voor te weinig mensen. We durven meer te eisen van onze toekomstige werkgever. En daar heeft de coronapandemie nog een schepje bovenop gedaan. Corona en de bijhorende lockdown waren een eye opener voor heel wat mensen. Ze konden gretig proeven van het thuiswerken en de voordelen die daaraan vasthingen. Ze voelden dat thuiswerk vaak ook gelijk stond aan een betere work-life balance. Sindsdien is het bijna geen optie meer om thuiswerk niet aan te bieden tijdens een sollicitatie, laat staan het te verbieden aan je bestaande werknemers.

Corona heeft nog maar eens benadrukt hoe belangrijk het is om je werknemers autonomie te geven en hen in de mate van het mogelijke zelf te laten kiezen wanneer en hoe vaak ze thuis werken. Ook dat is nu een belangrijke factor om je mensen te kunnen houden.’

Wat kan je als werkgever nog in de strijd gooien om de war on talent te winnen?

Eveline Schollaert: ‘Als je als bedrijf bijkomende medewerkers zoekt en je wilt je goede medewerkers behouden, dan moet je je differentiëren. En dat doe je niet noodzakelijk met een opbod aan voordelen. Het is vooral belangrijk om je employer value proposition (EVP) duidelijk te bepalen. Waar sta je als bedrijf voor? Hoe kan je je als bedrijf onderscheiden van de concurrent die dezelfde werknemers nodig heeft? Dat kan op heel wat manieren. Door je als een creatief en innovatief bedrijf te positioneren. Of door duurzaamheid te benadrukken. Of door uit te stralen dat medewerkers mee de richting van het bedrijf mogen bepalen. Laat je bedrijf authentiek en waardevol overkomen bij het publiek en dus ook op de arbeidsmarkt.’

Marthe Rys: ‘Zie dit inderdaad als een goed begin. Maar ga hier ook verder mee aan de slag. Laat die EVP ook intern leven. Een goede employer branding wordt op de eerste plaats uitgedragen door je eigen medewerkers. Zij zijn de beste ambassadeurs en je eerste voelsprietten naar de arbeidsmarkt. Betrek hen mee in jouw zoekproces. Laat hen op een toffe manier getuigen over hoe het is om voor jouw bedrijf te werken. Neem ook hen mee naar jobbeurzen. Uit ervaring weten we dat medewerkers vaak de beste kandidaten aantrekken. Zij geven op een spontane en oprechte manier een goed beeld van het bedrijf. Je sollicitantenpool wordt net daardoor al van bij de start kwalitatief beter. Er gebeurt al een eerste natuurlijke selectie.’

‘Het is belangrijk om in een oververhitte arbeidsmarkt te investeren in je medewerkers. Geef hen de kans om te blijven groeien in je bedrijf. Stippel samen een duidelijk groeitraject uit.’

EVELINE SCHOLLAERT



MARTHE RYS – DOCTORAATSSTUDENT
EVELINE SCHOLLAERT – PROFESSOR HRM AAN DE UGENT

‘Corona heeft nog maar eens benadrukt hoe belangrijk het is om je werknemers autonomie te geven.’

EVELINE SCHOLLAERT

Eveline Schollaert: ‘Bepaal samen met je medewerkers de kernwaarden van je bedrijf. En handel daar dan ook naar. Maak waar wat je belooft. Mensen willen zich goed voelen in hun vel en dus ook in hun job. Als je dit als bedrijf kan uitstralen, dan zit je goed als werkgever en kan je de war for talent echt wel winnen.’

Nieuwe medewerkers vinden, dat is één ding. Maar hoe kan je als bedrijf voorkomen dat je goede krachten vertrekken?

Eveline Schollaert: ‘Het is inderdaad belangrijk om in een oververhitte arbeidsmarkt te investeren in je medewerkers. Geef hen vooral het gevoel dat ze kunnen blijven groeien in het bedrijf. Future focused, dat is zo belangrijk. Zet in op de ontwikkeling van je medewerkers. Zorg dat ze in onze veranderende arbeidsmarkt optimaal kunnen blijven functioneren. Bied hen coaching op opleidingen aan waardoor ze de vaardigheden die vandaag belangrijk zijn onder de knie krijgen. Denk maar aan probleemoplossend werken, kritisch denken, digitale skills, samenwerken en communicatieve vaardigheden.’

Marthe Rys: ‘Schrap ook de evaluatiegesprekken waarin vooral wordt gekeken naar wat verkeerd ging in het verleden en hoe goed of slecht de medewerker in kwestie het tot nog toe heeft gedaan. Ga voor een groeigesprek. Kijk samen naar waar de medewerker op korte en lange termijn wilt staan. Stippel samen een groeitraject uit. De directe leidinggevende speelt hierin een cruciale rol. Benader je mensen op maat. Geen one fits all-approach. Positief en mensgericht.’

Hoe lang zal deze war for talent nog blijven duren?

Eveline Schollaert: ‘Het tekort aan mensen op onze arbeidsmarkt zal nog wel een tijdje zo blijven. Zo zal het probleem van de vergrijzing nog minstens tot 2035 aanhouden. De economische crisis zal hierin misschien wel een verzachtende rol spelen. Bedrijven gaan uit noodzaak minder recruter en mensen aanwerven. Maar ook in tijden van crisis is het belangrijk om die juiste mensen aan te trekken en de goede medewerkers te behouden. Dus blijft het ook dan belangrijk om aan employer branding te doen. Het blijft voor elk bedrijf cruciaal om te tonen waar je als werkgever voor staat. Eerlijk en oprecht. Dat mag nooit meer verdwijnen.’



SCAN & WIN
10x De strijd om talent



De arbeidsmarkt van 2023 in

VIJF TRENDS

UIT RECENT ONDERZOEK VAN ROBERT HALF TALENT SOLUTIONS

1

Vertrouwen in de toekomst ondanks onzekerheden

7 op de 10 Belgische bedrijven geven aan dat ze vol vertrouwen de toekomst tegemoet gaan. Om hun groei te ondersteunen gaan ze op zoek naar nieuwe medewerkers, zowel vaste als tijdelijke. 44 procent van de bedrijven denkt dat het een pak moeilijker zal worden om personeel te vinden dan het afgelopen jaar. Bedrijven moeten straffer uit de hoek komen om talent binnen te halen.

2

Salarissen onder druk, focus op extralegale voordelen

Door de inflatie staan de lonen onder druk en stijgen de loonkosten. 30% van de werkgevers denkt dat het moeilijk wordt om loonsverhogingen te geven bovenop de inflatie. Extralegale voordelen zoals dertiende maand, maaltijdcheques, hospitalisatieverzekering, jaarlijkse bonus en groepsverzekering spelen een steeds grotere rol om talent aan te trekken.

3

Flexibiliteit is een must op alle vlakken

Flexibiliteit is vandaag vaak doorslaggevend bij het aantrekken en behouden van werknemers. Sollicitanten deinzen er niet voor terug om een aanbod af te wijzen als de geboden flexibiliteit te beperkt is. Zo'n 22 procent van de bedrijven geeft aan dat ze zich hier zorgen over maken. Ze beseffen dat ook flexibel kunnen werken belangrijker is dan ooit.

4

Andere aanpak om talent aan te trekken en te behouden

Heel wat Belgische bedrijven zijn bezorgd over het behoud van hun medewerkers. Het tekort aan geschikte medewerkers en de stijgende concurrentie liggen hiervoor aan de basis. Ook het aantrekken van nieuwe mensen blijft een uitdaging. Naast een aantrekkelijk loonpakket zetten ze in de 'war for talent' steeds meer in op doorgroeikansen, flexibel werken, een goed uitgebouwd HR-beleid en sign-on bonussen.

5

Belangrijkste skills zijn het moeilijkst te vinden

Nog te vaak zoeken bedrijven naar 'witte raven' die over alle vaardigheden beschikken. Aanpassingsvermogen, leiderschap en creativiteit zijn veelgevraagde skills, maar komen zelden in één kandidaat voor. Bedrijven geven aan dat ze steeds vaker mensen aanwerven die goed passen binnen de bedrijfscultuur, ook als ze niet beschikken over alle vereiste vaardigheden. Kandidaten die goed scoren op motivatie en teamwork en die bereid zijn om bij te leren hebben een streepje voor.

Bron: Salarisgids Robert Half Talent Solutions

‘Diversificatie is belangrijk in moeilijkere tijden. Dat voelen we meer dan ooit tijdens deze crisisperiode.’



Dirk Ceyssens — CEO Group Ceyssens

‘Mijn ouders richtten in 1965 Glas Ceyssens op. Ik groeide op in een echt ondernemersnest. Mijn vader was om vijf uur ’s morgens al de deur uit en kwam rond acht uur ’s avonds terug thuis. ‘Niets voor mij,’ dacht ik als opgroeiende tiener. Maar het bloed kruipt dan toch waar het niet gaan kan.

Toen ik tijdens mijn studies TEW een thesis maakte over Glas Ceyssens begon de zin in ondernemen steeds meer te kriebelen. Na mijn studies vroeg mijn vader om mee in de zaak te stappen. Het werd wat te zwaar voor hem. Ik zou hem bijstaan. Zo rolde ik dan toch vrij snel in het familieverhaal. Vijf jaar later kocht ik de zaak over. Ik trof een betalingsregeling met mijn ouders en mijn drie zussen die geen ondernemersambitie hadden. Plots stond ik aan het hoofd van een bedrijf. Ik was nog geen dertig jaar oud.

Group Ceyssens is vooral actief in de bouw. We produceren en leveren ramen en glasproducten. We maken ons eigen isolatieglas. We leveren ook schrijnwerk in aluminium en staal. Zo bieden we een totaaloplossing voor particulieren, projectontwikkelaars of aannemers. Daarnaast doen we ook zelf aan projectontwikkeling, voornamelijk in Zuid-Frankrijk. Diversificatie is belangrijk, zeker in moeilijkere tijden. Dat voelen we nu meer dan ooit, tijdens deze crisisperiode.

VAN SLECHTE TIMING TOT OPPORTUNITIEIT

Ook wij hebben een pittige tijd achter de rug. Zo moesten we tijdens de lockdown noodgedwongen ons bedrijf sluiten. Vier weken lang. De wereld stopte plots met draaien. Dat gaf ook mij heel wat stof tot nadenken. We zaten toen middenin het proces van een zware investering. We waren net begonnen met de bouw van een nieuwe productiehal van 10 000 m² en moesten beslissen over de machines die we zouden aankopen. Het kostte me enkele slapeloze nachten. Maar uiteindelijk bleek de slechte timing een opportuniteit. Zo konden we aankopen aan betere voorwaarden en levertermijnen. We kwamen er na corona sterker uit.

Maar dan kwam al snel de volgende uitdaging op ons af. Ook de oorlog in Oekraïne deed de wereld op z’n grondvesten daveren. Wij worden vooral geconfronteerd met de economische gevolgen. De energiecrisis heeft wel degelijk een impact op ons bedrijf. Wij kopen glas aan bij glassmeltende bedrijven

die erg energie-intensief zijn. Glas werd bijgevolg veel duurder. We konden niet anders dan ook onze prijzen te verhogen. Dat zorgde de voorbije maanden wel voor extra kopzorgen. Want hoe leg je dat je klanten uit?

Ook de indexatie op de lonen baart me wel wat zorgen. De arbeidskost wordt gigantisch duur. Het verplicht ons om ook daar creatiever mee aan de slag te gaan en nog efficiënter te werken.

POSITIVE THINKING

En toch kunnen we terugkijken op een succesvol 2022. Onze nieuwe productiehal draait op volle toeren. Tegen alle verwachtingen in. Zullen we de terugslag dan pas volgend jaar voelen? Ik vrees er een beetje voor. Anderzijds besef ik wel dat ook deze crisis opportuniteiten kan bieden. Het is al een tijdje erg moeilijk om goede medewerkers te vinden. Misschien vinden we dankzij de crisis nu wel interessante profielen aan aanvaardbare voorwaarden. Of vallen er concullega’s weg waardoor wij meer grip krijgen op de markt. Wie weet. Ik blijf positief denken.

DELEGEREN EN AFSTAND NEMEN

Ik ben dan ook oprecht trots op waar we nu met het bedrijf staan. We hebben 160 mensen vast in dienst. We kenden de voorbije tien jaar een enorme groei. Het harde werken loont. Want zoiets krijg je niet zomaar in de schoot geworpen. Het is het resultaat van een sterk team. Ook dat besef ik ten volle tijdens moeilijker periodes. Ik kan vertrouwen op eerlijke en capabele mensen. Dat geeft me de ruimte om zelf af en toe op adem te komen. Ik word steeds beter in delegeren.

Een bedrijfsleider met een burn out is nefaster dan een leider die af en toe het gaspedaal lost. Ook dat heb ik leren inzien in de loop der jaren. Die work-life balans is zo belangrijk. Sport is voor mij de ideale uitlaatklep. Ik heb een fijn sociaal leven en een leuke partner. Ook dat stimuleert me om de knop af en toe om te draaien en ’s avonds en in het weekend écht te disconnecteren. Het helpt je geen stap vooruit als je blijft tobben over alles. Er zijn zoveel mensen die het op dit moment veel moeilijker hebben dan ik. Ook deze gedachte helpt me om moeilijke tijden te relativiseren.’

DE INVLOED VAN DE ENERGIECRISIS OP ONS KLIMAAT

ZET DE ENERGIECRISIS AAN TOT ACTIE?

In hoeverre zien we de energiecrisis als een kans om op vlak van energietransitie een tandje hoger te schakelen? We vragen het Pieter Boussemaere, docent klimaat en wereldgeschiedenis.



PIETER BOUSSEMAERE
Docent klimaat en wereldgeschiedenis

‘We zijn met z’n allen meer dan ooit bezig met isoleren, zonnepanelen leggen en het verhogen van onze energie-efficiëntie. Als we niet afhankelijk willen zijn van fossiele brandstoffen uit Rusland, hebben we geen andere keuze.’

PIETER BOUSSEMAERE

Na een zomer met extreme weersfenomenen en hittestructuur valt de klimaatopwarming echt niet meer te ontkennen. En toch dreigen we in tijden van oorlog en heftige energiefacturen de klimaatcrisis misschien even uit het oog te verliezen. De verleiding is groot om klimaatdoelen en duurzaamheidsplannen een tijdje op te bergen en ons te focussen op andere dingen. De financiële eindjes aan elkaar zien te knopen bijvoorbeeld. Is dit verstandig? Natuurlijk niet. En al zeker niet als ondernemer. ‘De winnaars van de toekomst zijn ondernemingen die de energietransitie niet morgen maar vandaag in goede banen leiden,’ beaamt ook Pieter Boussemaere. Als docent klimaat en wereldgeschiedenis heeft hij als geen ander een zicht op de invloed van crisissen op ons klimaat.

Klimaat en wereldgeschiedenis, vanwaar deze combinatie?

Pieter Boussemaere: ‘Ik ben historicus van opleiding. Vooral de prehistorie trekt me als periode in de menselijke geschiedenis erg aan. Maar als je het ontstaan van de mens echt wilt begrijpen, heb je een goed inzicht in de klimaatveranderingen doorheen de tijd nodig. Vandaar ook mijn interesse in het klimaat. Zo geef ik al jaren les over de evolutie van het klimaat in onze wereldgeschiedenis. Een boeiende materie. Ook al verbaast het me steeds weer dat de kennis over de klimaatopwarming en de aanpak ervan bij mijn studenten vaak erg beperkt is. En dit terwijl een goede kennis heel belangrijk is om de huidige en de toekomstige impact van de klimaatcrisis goed te snappen en aan te pakken.’

Klimaatveranderingen zijn dus van alle tijden?

Pieter Boussemaere: ‘Absoluut. Maar de huidige klimaatverandering kunnen we om verschillende redenen niet vergelijken met alle andere. Zo heeft deze klimaatverandering geen natuurlijke oorzaak. Wij liggen zelf aan de basis. Ook de snelheid is ongezien. Tien keer sneller dan

de snelste natuurlijke klimaatwijziging die we konden registreren uit het verleden. En we hebben voor het eerst sinds 2,6 miljoen jaar het natuurlijke verloop van de ijsstijden doorbroken. Normaal gezien waren we nu op weg naar een nieuwe ijstijd. Mocht de mens er niet geweest zijn, dan was de aarde licht afgekoeld tijdens de afgelopen 2000 jaar. Nu zien we een gigantische temperatuurstijging.’

Hoe is het in het algemeen met onze klimaatkennis gesteld?

Pieter Boussemaere: ‘Als je bij West-Europeanen polst naar hun kennis over de klimaatproblematiek, dan is 75% er rotsvast van overtuigd dat ze voldoende op de hoogte zijn. Pas bij inhoudelijke vragen vallen heel wat mensen door de mand. Er zijn zoveel misvattingen. Nog te veel mensen zijn van de foute dingen overtuigd. Dan kan je onmogelijk de juiste beslissingen nemen. Vandaar dat ik er steeds weer op hamer: het is zo belangrijk om al op de school de essentie van het klimaatverhaal mee te geven. De dingen helder formuleren en op die manier een generatie creëren die echt weet wat er moet gebeuren.’

Wat zijn dan de grote misvattingen?

Pieter Boussemaere: ‘De opwarming van de aarde wordt veroorzaakt door het gat in de ozonlaag. Terwijl dit twee aparte problemen zijn. Of de zeespiegel stijgt door smeltend regen-ijs. En waterstof is een hernieuwbare energiebron. Of kernenergie is slecht voor het klimaat. Ook al is dat eerste en het laatste misverstand nu wel langzaamaan aan het verdwijnen.

Heel wat mensen denken bijvoorbeeld ook onterecht dat de scheepvaart als sector een gigantische impact heeft op de klimaatkwestie. Ook de impact op het klimaat van het planten van bomen wordt vaak overschat. En zo kan ik nog wel even verder gaan.’

Wat met de impact van de coronacrisis? In hoeverre had de lockdown een gunstige invloed op ons klimaat? Ook daar zijn heel wat mensen van overtuigd.

Pieter Boussemaere: ‘De coronacrisis zorgde ervoor dat de CO2-uitstoot nooit zo fel is gedaald sinds de Tweede Wereldoorlog. Het ging om -5%. Ook tijdens de financiële crisis van 2008 daalde de CO2-uitstoot met 1,4%. Maar we stellen helaas ook vast dat na een jaar met minder uitstoot de winst meteen weer verdampt tijdens het volgende jaar. In 2010 bijvoorbeeld steeg de CO2-uitstoot weer met 5,9%. Elke terugval is tijdelijk van aard. Ook tijdens de coronacrisis ging het om een tijdelijke dip.

Ik vergelijk de opeenstapeling van CO2 vaak met het maken van een houtstapel. Al 150 jaar lang leggen we er elke maand steeds meer houtblokken (=CO2-uitstoot) bij. Maar door het coronavirus legden we in 2020 geen 100 maar 95 extra blokken op de stapel. Dat lijkt een fantastische wending, maar in werkelijkheid blijven er natuurlijk blokken bijkomen, zeker als je weet dat er in 2021 en 2022 weer +100 blokken bijkwamen. Het verschil is op het einde van de rit nauwelijks zichtbaar: het blijft een gigantische stapel houtblokken die alleen maar groter wordt.

We hebben structurele veranderingen nodig om het tij te doen keren. Veranderingen die er in de eerste plaats voor zorgen dat we elk jaar minder blokken op de houtstapel leggen, zodat die ten laatste vanaf 2050 niet langer aangroeit. Als we de opwarming van de aarde onder de 1,5 graden willen houden, zoals vastgelegd in het Klimaatakkoord van Parijs, dan zou onze CO2-uitstoot jaarlijks met 7% moeten dalen. Dat betekent dat het ons zelfs met een jaarlijkse globale lockdown niet zou lukken. Om maar te zeggen: pandemieën en lockdowns helpen niet om de opwarming van de aarde op te lossen.’

En de energiecrisis dan? Dat lijkt me toch een ander verhaal.

Pieter Boussemaere: ‘De energiecrisis zal wel een blijvende impact hebben op de uitstoot, toch wat Europa betreft. Op korte termijn is die impact eerder negatief. We schakelen nu meer steenkoolcentrales in als alternatief voor gascentrales. Bovendien zien we sommige landen ook grootschalig investeren in LNG (vloeibaar aardgas). De CO2-uitstoot zal omhoog gaan. Maar op iets langere termijn heeft de huidige energiecrisis wel een positief effect op de Europese uitstoot van broeikasgassen.

De energiecrisis zorgt ervoor dat de uitrol van hernieuwbare energiebronnen een pak sneller gebeurt. Zo snel zelfs dat de Europese Commissie heeft aangekondigd dat ze de klimaatdoelstellingen voor 2030 nog eens met 2% zullen verscherpen. De CO2-uitstoot met 55% verlagen tegen 2030, dat was het oorspronkelijke doel. Ze trekken dit doel nu op tot 57% ten opzichte van 1990. Net omdat we met z’n allen meer dan ooit bezig zijn met isoleren, zonnepanelen

leggen en het verhogen van onze energie-efficiëntie. Als we niet afhankelijk willen zijn van fossiele brandstoffen uit Rusland, dan hebben we geen andere keuze. Net nu de prijzen van gas en olie zo hoog zijn, zien we dat de inzet van duurzame energie loont. Alternatieven als zonne- en windenergie kunnen uitkomst bieden.

We zien bovendien dat de zoektocht naar en de investeringsbereidheid in groene waterstof (waterstof geproduceerd met groene energie) erg groot is. Het gaat dan vooral om investeringen in landen waar veel zon en wind is. Daar kunnen ze spotgoedkoop elektriciteit opwekken en relatief goedkoop groene waterstof maken. Op middellange en lange termijn komt de energiecrisis het klimaat ongetwijfeld ten goede, toch minstens wat Europa betreft.’

De crisis dwingt ons om ons gedrag te veranderen?

Pieter Boussemaere: ‘Dat is zo. Ook al vermijd ik liever woorden als ‘gedrag’ en ‘gedragsverandering’ als ik het over het klimaat heb. Het heeft een negatieve bijklank en praat mensen een soort van schuldgevoel aan. Gedragsverandering is bovendien ook zeggen dat je gewoontes moet aanpassen. Je kan niet meer op reis gaan bijvoorbeeld. Je mag geen vlees meer eten. Je bent slecht bezig. ‘Meer regels, minder vrijheid,’ denken mensen al snel. Onterecht. Het gaat niet om gedragsverandering, wel om de juiste keuze maken. En die juiste keuze is simpel: kies voor elektriciteit. Altijd. Van een warmtepomp in plaats van een ketel op gas of stookolie tot een elektrische wagen. Ik adviseer vaak bedrijven. Ook dat is mijn advies naar de ondernemerswereld. Elektrificeer zoveel mogelijk.’

Hoe open staat de ondernemerswereld voor energietransitie?

Pieter Boussemaere: ‘Ik zie hele mooie dingen. 2019 was een scharnierjaar, denk ik. Eerst had je het klimaatakkoord van Parijs in 2015. Dit was voor de bedrijfswereld het eerste duidelijke signaal dat ook zij de klimaatopwarming niet langer meer konden en mochten negeren. In 2018 maakte Europa bekend dat het tegen 2050 klimaatneutraal wil zijn. Opnieuw werd de urgentie voor energietransitie benadrukt. En dan kwamen in 2019 jongeren massaal op straat. Ze vroegen om een toekomstperspectief voor zichzelf en voor de volgende generaties. De klimaatcrisis op de wereldagenda, dat was hun doel. Klimaat was lange tijd een soort van taboe. De klimaatjongeren hebben dat taboe-onderwerp naar de keukentafel gebracht. Ze hebben ook bepaalde politieke partijen die niet bezig waren met klimaat verplicht om standpunten in te nemen. Die laatste druppel zorgde ervoor dat ook 95% van de CEO’s de knop volledig omdraiden. Sindsdien moet ik sommige bedrijven zelfs intomen in hun enthousiasme om mee te stappen in de energietransitie. Voor bepaalde dingen is het immers beter om nog even de kat uit de boom te kijken, want er komt binnenkort nog iets veel interessanter aan. Dat is uiteraard alleen maar positief.’

Je geeft niet alleen les maar ook lezingen. Je hebt verschillende boeken geschreven over de klimaatproblematiek. Zoveel mogelijk mensen motiveren om mee in het energietransitieverhaal te stappen, is telkens weer je ambitie. Hoe pak je dit aan?

Pieter Boussemaere: ‘Ik wil mensen motiveren door hen haalbare klimaatacties voor te stellen. Acties die er toe doen. Ik geloof niet in lange lijsten van wat we allemaal beter niet meer doen. Dat heeft een averechts effect. Het creëert ergernis en uiteindelijk ook desinteresse. Als je voldoende helder in je verhaal blijft, vergroot je meteen de actiebereidheid. Ik probeer in mijn communicatie mensen telkens weer tot de essentie te brengen. Vandaar ook mijn laatste boek ‘Tien klimaatacties die werken’. Het gaat om tien individuele acties die wetenschappelijk onderbouwd zijn en echt werken. Er wordt in de hele klimaatkwestie te weinig onderscheid gemaakt tussen hoofd- en bijzaken. Mensen hebben een heldere kijk op de dingen nodig om tot actie over te gaan. Ook in het klimaatverhaal is dat een absolute must.’



10 KLIMAATACTIES DIE WERKEN

- Informeer jezelf
- Beïnvloed je omgeving
- Beïnvloed je overheid
- Kies de juiste elektriciteit
- Spring verstandig om met elektriciteit
- Kies de juiste motor
- Vlieg verstandig
- Isoleer, isoleer, isoleer
- Kies de juiste verwarmingsbron
- Vermijd rund- en lamsvlees

www.10klimaatacties.be



SCAN & WIN
10x
Tien klimaatacties
die werken





HOE KUNNEN WE ONS BETER WAPENEN TEGEN EEN VOLGENDE CRISIS?

Terugblik op de coronacrisis met Philippe De Backer

Philippe De Backer, voormalig Europees parlementslid en minister, werd aan het begin van de coronacrisis gevraagd om de corona taskforce te leiden. In zijn boek 'En nu is het oorlog' blikt hij terug op deze turbulente periode. Wat leerde hij uit deze crisis? Hoe kunnen we ons land beter wapenen tegen volgende crisissen? Wat kunnen ondernemers leren uit de voorbije periode? Hoe kunnen zij ervoor zorgen dat hun bedrijf klaar is voor de wereld van morgen? Een interessante terugblik op woelige tijden!

Philippe De Backer: 'Het is zaterdagavond, 21 maart. Ik sta in de keuken met mijn vrouw te praten wanneer ik op mijn telefoon het nummer van premier Sophie Wilmès zie verschijnen. Drie dagen eerder is België in lockdown gegaan om de razendsnelle verspreiding van het Covid-19-virus te stoppen. Het aantal besmettingen blijft zich exponentieel vermenigvuldigen, de ziekenhuizen stromen vol, het dodental neemt toe. De angst en onzekerheid gieren door het land. Onze regering staat voor een nooit geziene uitdaging.

Er zijn nog amper mondkapjes en ander beschermingsmateriaal voor het zorgpersoneel. We dreigen artsen en verpleegkundigen onbeschermd de vuur-

linie in te moeten sturen. De testcapaciteit is bovendien ontoereikend om de pandemie te lijf te gaan. Ook de aanvoer van medicijnen stopt in de ziekenhuizen. Wat niemand ooit voor mogelijk had gehouden, lijkt plots geen vergezocht scenario meer: ons zorgsysteem kraakt in al zijn voegen en begint te wankelen. We moeten alles op alles zetten om te voorkomen dat het instort.

De premier vraagt me om een structuur op te zetten om die tekorten weg te werken en het logistieke luik van de coronacrisis – van maskers tot testing, van medicijnen tot medische machines – volledig op mij te nemen. Ik zei meteen 'ja'. Wist ik veel wat er



PHILIPPE DE BACKER

'De uitdagingen waarmee onze overheid plots worstelde, zijn perfect vergelijkbaar met de uitdagingen binnen een onderneming.'

Wie is Philippe De Backer?

- Doctor in de Biotechnologie
- Europees parlementslid van 2011 tot 2016
- Staatssecretaris en minister van 2016 tot 2020
- Hoofd van de corona taskforce aan begin van de coronapandemie

nog allemaal op me af zou komen. Later heb ik tegen vrienden wel eens grappend gezegd dat dit mijn The Godfather-moment was: ‘Just when I thought I was out, they pulled me back in.’

GELIJKENIS TUSSEN OVERHEID EN ONDERNEMERSWERELD

Philippe De Backer kijkt terug op het prille begin van een periode waarin zijn leven in een rollercoaster terecht kwam. Zes maanden lang voerde hij oorlog tegen het coronavirus. In zijn boek ‘En nu is het oorlog – lessen voor de volgende crisis’ blikt hij terug en kijkt hij vooruit. Zo geeft hij lessen mee die we uit deze crisis kunnen trekken. Ook als ondernemer.

Philippe De Backer: ‘De uitdagingen waar onze overheid plots mee worstelde, zijn vaak perfect vergelijkbaar met de uitdagingen binnen een onderneming. Zeker in tijden van energiecrisis en inflatie is het ook als ondernemer nuttig om vandaag te denken over hoe weerbaar zijn of haar bedrijf is. Hoe veilig zijn de supplychains? Op welke manier gaan we met talenten en mensen om? Hoe belangrijk is inzetten op digitalisering? Het zijn uitdagingen waar kleine en grote bedrijven evengoed mee worstelen. Hoe kan je je bedrijf voorbereiden op de toekomst? Welk type leiderschap is nodig? Ik hoop om via dit boek ook inspiratie te geven aan onze ondernemers. De lessen in mijn boek zijn namelijk niet alleen bruikbaar voor de publieke sector, de overheid en de regeringen, maar ook in het bedrijfsleven.’

ZIE DE WERELD ZOALS HIJ ECHT IS

Philippe De Backer: ‘Dit is voor mij de belangrijkste les. De reden is simpel: heel wat mensen zien de wereld niet meer zoals hij is. Een bijzonder actueel voorbeeld is de oorlog in Oekraïne. De Franse president Macron reist naar Moskou om er met Vladimir Poetin te praten. Hij komt terug met het heuglijke nieuws

dat Poetin niet van plan is om een oorlog te beginnen. Twee dagen later valt Rusland Oekraïne binnen. Poetin zou ook nooit de gaskraan dichtdraaien. Dat ligt veel te gevoelig, zei hij zelf. Enkele weken later is de gaskraan zo goed als dicht. Er zijn zoveel hypothesen of zaken waarvan we denken dat ze juist zijn maar uiteindelijk wordt dan het tegendeel bewezen.

De wereld zien zoals hij echt is, is de absolute voorwaarde om de juiste acties te kunnen ondernemen. Als een labo laat weten dat het meer dan voldoende tests heeft besteld die binnenkort onze kant opkomen, maar je weet niet dat de leverancier die tests niet kan leveren, dan zie je de wereld niet zoals ze is en loop je met je hoofd tegen de muur.

De wereld niet zien zoals hij echt is, bleek ook het probleem bij onze politici. Een politicus heeft het te vaak over hoe hij of zij graag zou willen hoe de wereld eruit ziet. Het discours moet dringend anders gevoerd worden en evolueren van ‘Ik zou graag dit of dat veranderen zodat alles beter wordt’ naar ‘dit is er aan de hand en dat kan ik doen’. De realiteit onder ogen zien en open en eerlijk daarover communiceren, was ook één van de grote moeilijkheden aan het begin van de crisis.

Goed leiderschap leunt op transparantie. Verstop niets, ook niet naar je medewerkers of werknemers. Vroeg of laat komt het toch uit en is de schade vaak een pak groter.’

OMRING JE MET BEKWAME MENSEN

Philippe De Backer: ‘Tijdens een crisis neem je vaak beslissingen op basis van onvolledige informatie. Vandaar het belang om je goed te omringen. Investeer in een netwerk. Probeer via anderen zoveel mogelijk correcte informatie in te winnen. Zo neem je meteen een stuk onzekerheid en vaak ook paniek weg.



‘Risico’s kunnen inschatten, is een must voor elke ondernemer. Wuif die risico’s niet weg. Negeer ze niet. Zo kan je je nog meer wapenen tegen een tegenslag of crisis.’

Ook ik heb me in de politiek altijd laten omringen door mensen met kennis van zaken. Mensen die middenin de sector staan en de pijnen en gevoeligheden van de sector door en door kennen. Mensen die bereid zijn om daar ook openlijk over te praten.

Ik deed een beroep op deskundigen die de zaken konden staven met cijfers en data. Zo kreeg ik een helder zicht op de dingen en nam ik de verantwoordelijkheid om een bepaalde beslissing te nemen.

Ook ik had dan vaak verschillende opties met pro's en contra's. Niets is 100 % zwart of wit. De wereld is grijs. Het is de kunst van een goed leider of een bekwame CEO om daartussen te navigeren en voor een stuk op buikgevoel en intuïtie een beslissing te nemen. Maar dan wel binnen dat kader van cijfers en data. Dit moet de absolute basis blijven.

Er zijn heel wat manieren om deze cijfers en data te verzamelen. Statistische bureaus bijvoorbeeld. Of surveys organiseren. Digitalisering is hierin een godsgeschenk en helpt ons om de wereld te zien zoals hij echt is. Er zijn zoveel fantastische tools en mogelijkheden. Maak daar gebruik van. Investeer hierin. En ja, een consultant of een bureau inschakelen, dat kost wat. Maar dit betaalt zich dik terug als je net daardoor plots dingen ziet die je concurrent niet ziet. Je neemt een voorsprong die wel eens cruciaal zou kunnen zijn voor het bedrijf.'

EEN GOEDE VOORBEREIDING IS ALLES

Philippe De Backer: 'Het is belangrijk om goed te kunnen inschatten wat je onderneming of organisatie aan kan. Wat zijn de sterktes en zwakheden? Hoe zit mijn onderneming in elkaar? Wie kan wat? Hoe sterk staan we ten opzichte van de concurrent? Is mijn onderneming voorbereid op grote uitdagingen? Hebben we voldoende mensen om ook dan sterk genoeg te staan? Maak hier een permanente evaluatie van. Verlies deze stand van zaken nooit uit het oog.

Zo kan je ook in crisistijd vaak erger voorkomen. Op alles voorbereid zijn, is onmogelijk. Er zijn altijd dingen die je niet kan voorzien. Maar het is goed om toch een soort van scenario of draaiboek te hebben waarop je kan terugvallen.

Ook de risico's kunnen inschatten, is een must om als ondernemer overeind te blijven in moeilijke tijden. We hebben in ons land geen risicocultuur. We laten ons snel in slaap wiegen als alles op het eerste gezicht goed lijkt te gaan. Problemen oplossen, dat doen we pas als ze zich stellen. Niet dus. Denk ook als ondernemer na over mogelijke risico's. Wuif ze niet weg. Negeer ze niet. Zo kan je je ook meer wapenen tegen crisissen of tegenslagen.

Bereid je in de mate van het mogelijke voor op een crisis. Ook al is dat moeilijk. Geen enkele crisis zal zich netjes ontrollen volgens een vooraf vastgelegd scenario. Daarom moeten we ons niet zozeer voorbereiden op de 'gebeurtenis', op de crisis zelf, maar wel op de gevolgen van die crisis. Prepare for effects, not events'.

STEL SNELHEID BOVEN PERFECTIE

Philippe De Backer: 'Een crisis is een marteling voor controlefreaks en perfectionisten. Je hebt geen tijd voor uitgebreide onderzoeken en studies en rapporten. Je moet vaak beslissen op basis van onvolledige informatie. Je zal dus onvermijdelijk een paar keer de mist ingaan. Dat is net het moeilijke aan een crisis. En toch blijft snelheid het allerbelangrijkste. Veel belangrijker dan perfectie. Een aarzeling of moment van getreuzel kan snel afgestraft worden. Mensen die niet durven te beslissen, zijn nefast aan het begin van een crisis. Kijk de dingen niet zomaar even aan. Liever een beslissing nemen die je kan bijsturen, dan geen beslissing.

Snelheid boven perfectie, dat is belangrijk. Ook al is dat gemakkelijker gezegd dan gedaan. Leidinggevend zijn het gewoon om hun tijd te nemen voor

besluitvorming en bedachtzaam te werk te gaan. Om alle kanten van de medaille te bestuderen en dan pas een weloverwogen beslissing te nemen. Gooi deze manier van werken even overboord als er een crisis op je afkomt.'

DURF CREATIEF TE INNOVEREN

Philippe De Backer: 'Als je in een crisis alles blijft doen zoals je het altijd hebt gedaan, dan ben je gedoemd om te mislukken. Durf creatief en innovatief te zijn. Experimenteer. Het is niet altijd goed om tijdens een crisis op veilig te spelen. Soms moet je net dan ook durven. De problemen die je oplost zijn totaal nieuw en ongezien, je oplossingen moeten vaak even nieuw en ongezien zijn.'

NEEM AFSTAND VAN ONZE OVERLEG-CULTUUR

Philippe De Backer: 'Een groot probleem tijdens de crisis is wat ze in managementtermen 'upward delegation' noemen: je bent eigenlijk verantwoordelijk en bevoegd om beslissingen te nemen, maar je wil voor alle zekerheid toch nog eens afchecken of iets kan. Dat afchecken gebeurt dan bij een adviesraad, een overlegorgaan of nog een ander comité. Waar ze dan steevast op de rem gaan staan. Onze overdreven overlegcultuur heeft mensen op alle niveaus bang gemaakt om zelf beslissingen te nemen.

In een crisis kan je die overlegcultuur, het eindeloos afstemmen met eindeloos veel stakeholders, onmogelijk volhouden. Je moet voort met mensen die systematisch kunnen denken. Mensen die hun eigen kleine particuliere belang overstijgen. Ik heb gezien hoe moeilijk het blijktbaar is om daarvan los te komen. Zelfs in het midden van een ongeziene crisis. En niet alleen binnen de overheid.

Ik durf te zeggen dat onze overlegstructuur levens heeft gekost. We zaten met heel wat comités, agent-schappen, overlegraden en noem maar op. De beslissingslijnen waren vaak veel te lang. Door het kluwen van regels ziet niemand door het bos de bomen nog.'

GEEF NIET TOE AAN PANIEK

Philippe De Backer:: 'Ik ben nooit bang geweest tijdens de coronacrisis. Ik heb zelf een wetenschappelijke achtergrond en ga af op cijfers en modellen. Er waren veel onbekenden die eerste weken en maanden, maar ik had vertrouwen in de modellen die experts opstelden. Ik wist dat we moesten volhouden tot eind april, en dat we dan pas het begin van een kentering zouden zien. Natuurlijk hakten de cijfers en vooral de beelden en de persoonlijke getuigenissen er keihard in. Maar ik heb nooit gepanikeerd.

Het is altijd een beetje mijn levensfilosofie geweest: sommige dingen heb je niet zelf in de hand. Paniek heeft dan geen zin. Integendeel, ik word rustig en zoek oplossingen.

Tijdens een crisis is er simpelweg geen tijd voor paniek. Elk uur dat je kwijt bent aan paniek is een uur dat je geen mensen kunt helpen.

Paniek is ook een virus. Als je toegeeft aan paniek, dan heeft dat een impact op mensen die met je werken. Paniek kan zich razendsnel doorheen een organisatie verspreiden. Probeer dit te vermijden. Dat kan alleen door leiderschap te tonen, door verantwoordelijkheid te nemen voor wat je teams en mensen doen. First man in, last man out.'



SCAN & WIN
10x En nu is het oorlog



‘Ik studeerde voor apotheek om later les te kunnen geven in het hoger onderwijs. Tenminste, dat was het plan. Maar toen ik tijdens mijn laatste jaar aan de universiteit stage liep in een apotheek, besepte ik dat mijn plaats ‘achter de toonbank’ was. Ik vond het fantastisch om in een apotheek te kunnen meedraaien.

Na mijn studies ging ik aan de slag bij een groot farmaceutisch bedrijf. Ik werkte in verschillende apotheken en bouwde zo op korte tijd veel ervaring op. Na vijftien jaar kreeg ik de kans om de apotheek van mijn schoonvader over te nemen. Een geschenk uit de hemel waar ik nog altijd dankbaar voor ben.

Plots had ik twee petten op. Ik was niet alleen apotheker maar ik leidde meteen ook een klein bedrijfje. Een interessante combinatie, vond ik. Ik luisterde als zorgverstrekker naar mijn patiënten en gaf hen advies. Ik was daarnaast ook bedrijfsleider die instond voor het personeelsbeheer en het commerciële aspect van de apotheek. Het feit dat ik als zelfstandige mijn eigen baas was en zelf beslissingen kon en mocht nemen, werkte voor mij extra motiverend. Ook al kwamen er de voorbije jaren heel wat uitdagingen op mijn pad.

EEN ANDERE ROL

Corona bijvoorbeeld. Niemand had dit zien aankomen. We werden met z’n allen in snelheid gepakt. Een stresserende periode. Zo waren er al vrij snel voorraadproblemen. We moesten zelf op zoek naar mondklappers en ontsmettingsgels. Maar dit was niet alles. Onze rol als eerstelijnszorgverstreker werd bijzonder groot. Patiënten durfden niet meer naar hun huisarts, dus kwamen ze bij ons aankloppen. Want dit kon zonder afspraak, van maandag tot zaterdag. Hun stress en angst vingen wij op. Dat was niet altijd even gemakkelijk.

Gelukkig kon de apotheek al die tijd open blijven. Andere collega’s hadden dit geluk niet en moesten noodgedwongen sluiten. Wij bleven er voor onze klanten zijn en werden een soort van vertrouwenspersoon. Het gaf me enorm veel voldoening om nog meer in de rol van advies- en dienstverlener te kruipen. Geen gemakkelijke periode, maar ik kijk er toch met een positief gevoel op terug.

WILSKRACHT EN AANPASSINGSVERMOGEN

Het is de aard van het beestje, denk ik. Ik ben van nature een positief ingesteld iemand. Ook vandaag bevinden we ons in moeilijke en onzekere tijden. Maar ook nu weer heb ik het gevoel dat ik in een bevoorrechte positie zit. Mijn energiefactuur is veel minder hoog dan die van een bakker of slager. De stijging van de energieprijzen heeft uiteraard een impact, maar ik zie het vooral als de ideale gelegenheid om bepaalde dingen in vraag te stellen en aan te passen. Het is goed om ook af en toe je levenswijze onder de loep te nemen en de prioriteiten eventueel aan te passen. En ja, dat vereist soms wat wilskracht. Maar jezelf aanpassen aan veranderende omstandigheden is vaak de sleutel tot succes. Dat heeft het verleden ons al meermaals geleerd.

Ik probeer zelf rustiger en bedachtzamer te zijn. Zowel thuis als in de apotheek houd ik de uitgaven in het oog en ga ik op zoek naar alternatieven als het prijskaartje te hoog blijkt. Ik maak ook deel uit van een discussiegroep met collega’s. We willen samen een proefproject opstarten om op een ecologisch verantwoorde manier als apotheek te werken. We werken rond vier pijlers: energie en gebouwen, transport en leveringen, ecologisch verantwoorde aankopen en afvalbeheer én duurzaamheid op managementvlak en in klantenrelaties. Zo bekijken we momenteel hoe we als apotheek onze CO2-uitstoot kunnen verlagen. Zie het negatieve niet als een obstakel, maar als een uitdaging. Dat heb ik nog maar eens geleerd sinds corona. Stilstaan is achteruitgaan. Dat is zeker zo in tijden van crisis. Neem initiatief. Bedenk oplossingen. Blijf niet bij de pakken zitten. Niets doen is op dergelijke momenten geen optie.

SAMEN STERKER

Ik ben ook lid van een beroepsvereniging. Dat werkt erg motiverend. Ik voel me gesteund door collega’s. We kampen allemaal met dezelfde problemen. Je staat sterker als je samen oplossingen bedenkt. We vinden ons samen opnieuw uit, zeg maar. Dat voelt een pak comfortabeler dan als je er helemaal alleen voor staat. Ik heb echt nood aan collega’s om ideeën uit te wisselen. Het geeft me een boost als ik in een dipje zit. Het helpt me echt om verder te gaan en de moed niet te laten zakken. Want dat weiger ik. Het leven als apotheker is te mooi. Ik wil daar graag nog zo lang mogelijk van genieten.’

‘Zie een crisis niet als een obstakel, maar als een uitdaging. Ondergaan en niets doen is geen optie.’

CAROLINE ALLAERTS



CAROLINE ALLAERTS
Apotheker

3x LEZEN

INTERESSANTE BOEKEN

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



De jaren – ANNIE ERNAUX

Annie Ernaux won dit jaar de Nobelprijs voor literatuur. Ernaux is zonder twijfel één van de belangrijkste Franse schrijfsters van onze tijd. 'De jaren' wordt beschouwd als haar magnum opus. Een collectieve autobiografie van onze tijd.



Het begin van alles – DAVID GRAEBER EN DAVID WENGROW

Een revolutionaire herziening van de geschiedenis van de mensheid. Het neemt je mee op een duizelingwekkende en meeslepende rit die 30 000 jaar en de hele planeet omspannt. Een monumentaal boek, indrukwekkend rijk aan inzichten.



De draaischijf – TOM LANOYE

Nieuwe historische roman van een van de meest gelezen en gelauwerde auteurs van ons taalgebied. Een overrompelende vertelling vol onvergetelijke personages en dialogen en met een tragisch maar ingenieus plot.

podcasts

3x LUISTEREN

ONMISBARE PODCASTS

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



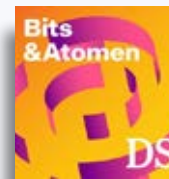
Geschiedenis voor herbeginners

Gepassioneerde geschiedenisleraren ontwikkelden in volle lockdown deze podcast. Intussen groeide dit initiatief voor leerlingen uit tot één van de succesvolste podcasts in Vlaanderen en Nederland. 65 afleveringen vol hapklare historie.



Ondernemers op de sofa

Ondernemerschap staat centraal in deze podcast. In elke aflevering wordt een Belgische topondernemer op de sofa uitgenodigd om het te hebben over topics als duurzaam ondernemen, schalen en falen of efficiënt werken.



Bits & Atomen – De Standaard

De Standaard brengt je via deze podcast wekelijks op de hoogte van wat er gebeurt in de digitale wereld en in die van de wetenschap.

boeken

3x KIJKEN

ONTSPANNENDE FILMS

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



Onze natuur – de film

MARIA LISE VAN LENTE, DICK HARREWIJN, PIM NIESTEN
Een ambitieuze natuurdocumentaire over de natuur in onze achtertuin, met de stem van Matteo Simoni als gids. Absolute aanrader!



Un beau matin

MIA HANSEN-LØVE
Regisseur Mia Hansen-Løve brengt het portret van een jonge moeder en weduwe die een passionele relatie begint met een oude vriend terwijl ze probeert om te gaan met haar dementerende vader. Een pakkend verhaal met autobiografische elementen.



Boy from heaven

TARIK SALEH
Een visserszoon krijgt onverwacht de kans om te studeren aan de meest prestigieuze universiteit van Caïro. Daar raakt hij verwickeld in een machtsstrijd op hoog niveau. Een originele en meeslepende dramatische thriller van Zweeds-Egyptische makelij.

films

expo's

3x BELEVEN

INSPIRERENDE EXPO'S

Kijken, beleven, voelen en genieten. Af en toe een inspirerende tentoonstelling meepikken, dat kan al eens deugd doen.



FINIS TERRAE

Tot 26 februari 2023

Antwerpen

FINIS TERRAE wil de veerkracht van de mens en de kracht van kunst in de verf zetten. Het project nodigt 50 kunstenaars uit om hun werk te tonen en dit op 13 unieke locaties waaronder enkele Antwerpse erfgoedparels.



PICASSO & ABSTRACTION

Tot 12 februari 2023

Koninklijk Museum voor Schone Kunsten Brussel

Voor de eerste keer wordt Picasso's relatie met de abstracte kunst belicht aan de

hand van meer dan honderdveertig uitzonderlijke werken. De tentoonstelling illustreert de buitengewone creativiteit van Picasso en zijn vermogen om zichzelf voortdurend op-nieuw uit te vinden.

PHILIPPE VAN SNICK 'DYNAMIC PROJECT'

Tot 5 maart 2023

SMAC Gent

Philippe Van Snick (1946-2019) is een van de belangrijkste hedendaagse Belgische kunstenaars. Je wandelt doorheen 10 museumzalen langs bekende en minder bekende werken. Laat je inspireren door zijn eenvoudige, poëtische en kleurrijke taal!

DE PLAYLIST

WELKE SONG GEEFT JOU EEN BOOST ALS HET WAT MOEILIJKEER GAAT? WE VROEGEN HET DE HOOFDROLSPELERS VAN DEZE HELDER. RESULTAAT? 13 SONGS OM EVEN OP ADEM TE KOMEN. GENIET VAN DEZE GOEDGELUIMDE PLAYLIST!



JOANIE DE RIJKE (pag.6)
'Parachute' van Something Happens



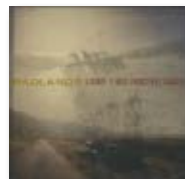
ROBBERT DE SMET (pag.12)
'Run' van Snowpatrol



PIETER-JAN DE SMET (pag.12)
'Jerusalema' van Master KG feat.
Nomcebo Zikode



ELKE VAN HOOFF (pag.16)
'Unstoppable' van Sia



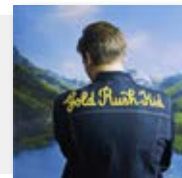
JONATHAN HOLSLAG (pag.20)
'Badlands' van Bruce Springsteen



ZEGER GARRÉ (pag.26)
'Man in the mirror' van Michael
Jackson



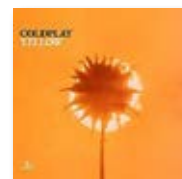
MARC NOPPEN (pag.30)
'St James Infirmary' van Louis Armstrong



EVELINE SCHOLLAERT (pag.36)
'Green green grass' van George Ezra



MARTHE RYS (pag.36)
'Don't stop' van Fleetwood Mac



DIRK CEYSSENS (pag.42)
'Yellow' van Coldplay



PIETER BOUSSEMAERE (pag.44)
'L'enfer' van Stromae



PHILIPPE DE BACKER (pag.48)
'Heroes' van David Bowie



CAROLINE ALLAERTS (pag.54)
'Don't worry, be happy' van Bobby McFerrin



De HELDER-playlist

Mis geen enkel stukje en ga voor het totaalplaatje. Puzzel samen met Bank Van Breda!



Hebt u uw geld op een fiscaalvriendelijke manier vanuit uw vennootschap naar uw privé uitgekeerd? Dan is het belangrijk om ook de juiste mix binnen uw beleggingsportefeuille samen te stellen.

De juiste mix tussen cash, pensioen- en beleggingsformules is het laatste puzzelstukje.

Spreads in tijd en risico, dat blijft ons advies. Zo blijft uw beleggingsportefeuille groeien terwijl u privé kan blijven genieten van het harde werk binnen uw vennootschap.

Bekijk het totaalplaatje, samen met Bank Van Breda.
Enkel voor ondernemers en vrije beroepen

Hebt u zicht op alle puzzelstukjes van uw totaalinkomen?



Als ondernemer of vrij beroep **puzzelt** u elke dag opnieuw aan uw professionele en uw privésituatie. Zorg dat u ook privé optimaal kan genieten van het werk in uw vennootschap. Hebt u vandaag zicht op alle puzzelstukjes van uw totaalinkomen?

Mis geen enkel stukje en ga voor het totaalplaatje, samen met Bank Van Breda.



Enkel voor ondernemers en vrije beroepen

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

www.bankvanbreda.be

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