

Ondernemerschap en goesting als basis van een economisch competitief Vlaanderen

Een bedrijfsleider die de non-profit wereld van méér concurrentiekracht wil overtuigen, komt wellicht uit verdachte hoek. Meer klantgerichtheid; hogere efficiëntie van ingezette middelen; de combinatie van lagere loonkosten én meer koopkracht; flexibiliteit van uurroosters; multifunctioneel inzetbare mensen; zo weinig mogelijk barrières tussen de groeidroom van de ondernemer en zijn realiteit; ‘ja’ aan belastingen die belangrijke dienstverlening financieren; ‘neen’ aan belastingen die een overdaad aan structuren betalen. Zijn dat de pijlers onder het walhalla waarin economische moneymakers gedijen? En ligt dat soort mensen ook wakker van een leefbare maatschappij? Die maatschappij waar een minder getalenteerd kind een toekomst kan vinden, een allochtone vader een eerlijke kans op werk krijgt, zorg voor mensen met pech als ‘evident’ wordt ervaren? Ik heb twee kinderen. In deze zaal hebben we samen meer dan 1.000 kinderen. Het zijn niet allemaal winnaars. Is hier iemand aanwezig die één van zijn/haar kinderen wil achterlaten? **Wat is de maatschappij waarin élk van onze kinderen - ongeacht hun talent - zowel kansen als een sterker zelfbeeld vinden? Waarop stoelt een samenleving die in eerste instantie welvaart creëert en die nadien met gezond verstand verdeelt?** Dat zijn de vragen die mij bezig houden.

Het Westers halfmond maakte de laatste 70 jaar een zo goed als onafgebroken periode van economische groei en vrede op eigen grondgebied mee. Ons welvaartsniveau is in die tijdsspanne enorm toegenomen. Vandaag nemen té veel mensen onze huidige levensstijl voor vanzelfsprekend en ze gaan er gewoon van uit dat zowel democratie als de financiering van onze welvaart voor eeuwig verworven zijn. Dat is niet zo. Het expansieve Rusland van Poetin, de Chinese aanpak van Hongkong, de barbaarse toestanden van het IS-kalifaat moeten ons beseffen dat onze democratische vrijheden kunnen bedreigd worden. **Vrijheid, democratie en economische groei hebben elkaar nodig en versterken elkaar. Zonder perspectief van economische groei gaan op termijn ook democratische waarden in vraag gesteld worden.** Zonder een billijke verdeling van opbrengsten, is economische groei eindig en kunnen democratische principes van binnen uit geërodeerd worden. Onze maatschappij is de resultante van belangrijke, gerichte inspanningen en van de bestending van essentiële principes. Blijf dat beseffen. Niets is vanzelfsprekend.

Economische waarde wordt gebouwd door individuele ondernemingen, niet door sectoren noch overheden. AB Inbev is in 20 jaar uitgegroeid van een leidinggevende Belgische brouwer tot de grootste wereldspeler en had hiervoor noch biersector noch overheid nodig. Individuele ondernemingen - van slager tot multinational - vormen de bouwstenen van een economie. Het is hun concurrentiekracht die zich vertaalt naar toegevoegde waarde, betere producten en diensten, tewerkstelling, koopkracht, vorming, sociale cohesie, fiscale bijdrages - onder welke vorm en naam ook - die de dienstverlening van overheden financieren. **Zonder sterke ondernemingen vermindert of stopt de geldstroom voor iedereen**, wie u ook bent, wat u ook doet. De toekomst van elk van onze kinderen - of ze ondernemer, havenarbeider, leraar, arts, kunstenaar of poetsvrouw worden - hangt direct of indirect af van het concurrentievermogen van onze bedrijven.

Concurrentievermogen wordt gebouwd op kracht en enthousiasme, niet op medelijden. Sport is een gepaste metafoor. Een atleet maakt eerst de keuze voor de sporttak die best aansluit bij zijn talent en moet nadien zijn concurrent verslaan. Neem van mij aan dat die concurrent ook zeer goed is en even graag wil winnen. In die race is de gouden medaille veel meer waard dan zilver of een ereplaats. De winnaar krijgt een veel groter deel van de cash-flow-koek, van het aanzien en de aantrekkingskracht (bij klanten, leveranciers, financiers, toekomstige talent) dan de verdienstelijke tweede. Bedrijven overleven op lange termijn omdat ze winnen van hun concurrenten in een nooit aflatende tocht van verbeterprocessen, waardoor behoeftes van klanten steeds beter ingevuld worden en het vertrouwen van aandeelhouders bevestigd. Dat vergt een context waarin mensen voluit willen gaan. Mag ik aan elk van u vragen - wat u beroepshalve ook doet - wanneer u voluit gaat? Wat stimuleert en inspireert u? Wat houdt u tegen? Wanneer speelt een voetballer beter? Waarom smijt de leraar zich voor zijn klas? Waar ontstaat het zotte en het fanatieke van de kunstenaar? Het antwoord op die vraag - in uw leven - is ook het antwoord op die vraag voor de ondernemer en de bedrijfsleider.

Groei is veel meer dan het creëren van aandeelhouderswaarde en economische waarde. Het is een 'state of mind'. Stilstaan in het leven lukt niet. Ook al zou je dat 'gouden jaar' willen vasthouden, de omgeving laat het niet toe. Concurrenten willen jouw terrein, klanten, technologie innemen. Crisissen en economische cycli zijn onvoorspelbaar. In die dynamiek kan je alleen vooruit gaan

(winnen) of achteruit gaan (verliezen). Groei bouwt aan je zelfvertrouwen en dat van je organisatie, biedt meer mogelijkheden voor mensen, meer interesse van klanten, bevordert goesting om verder te doen. Achteruitgang - zeker als hij aansleept - leidt tot twijfels, verwijten, verzuring. De sfeer in de kleedkamer van een voetbalploeg is totaal anders na een overwinning dan na een reeks nederlagen. **Het gevoel in een onderneming én in een maatschappij is totaal anders als er een positieve dynamiek heerst, als er resultaten zijn én geloof in de toekomst.**

Voor een economisch groeiend Vlaanderen zijn er belangrijke omgevingsstimuli nodig. Ik verzin die zelf niet. Google '*Global Competitiveness Report*' en je vindt ze. Een zelf geselecteerde handgreep van belangrijke ingrediënten hieruit :

1. Infrastructuur : moderne havens en luchthavens, vlot verkeer op autostrades, state-of-the art zendmasten en elektronische supersnelwegen, voldoende en goed bereikbare industrieterreinen, kwaliteit en kost van toekomstgerichte energievoorziening, ...
2. Talent : goed basisonderwijs, topuniversiteiten, gespecialiseerde kenniscentra en think-tanks. **Laten we niet vergeten dat het de lesgever is , niet de onderwijsstructuur die onze kinderen inspireert.** Beter onderwijs ligt bij ruimte voor en gedrevenheid van die lesgever, meer dan bij structuren of organisatievormen.
3. Geld : toegang tot voldoende risicokapitaal en schuldfinanciering, een selectief aantal goed gerichte subsidiestromen naar toekomstgerichte onderzoeksprojecten. De beschikbaarheid van geld is de zuurstof voor economisch groei. We moeten wel oog houden voor de kostprijs én het risico van risicokapitaal. Té makkelijk geld zet aan tot verkwisting.
4. Minder complexiteit. Wat is de afstand tussen 'de gedachte' en 'de daad'? Zet 5 domino's op een rij en duw de eerste om. Als ook de 2^e, 3^e en 4^e omvallen maar niet de 5^e is de score niet 4 op 5 maar 0 op 5. **Alles wat niet geïmplementeerd wordt, bestaat niet.** De eerste domino staat voor duidelijkheid van de visie en de beslissing. De laatste domino is die van 'impact op het veld'. Als té veel energie verloren gaat in het omverduwen van tussenliggende domino's (complexiteit, dure werkgroepen, dikke documenten, oeverloos overleg) dan gebeurt er niets. Veel erger dan de kost van die tussenfasen is het blokkeren en frustreren van menselijke energie. **In een simpele wereld lukken initiatieven die in een complexe wereld zelfs nooit**

geboren worden. Duidelijke, strenge en afdwingbare regels. Simpelere structuren. Rechtszekerheid. Houvast.

Trouwens, fiscalisten, richt uw talenten minder op het vinden van goed uitgekende nooduitgangen in een complexe wetgeving maar op het versimpelen van het bestaande wettelijk kader. Zodoende dient u de geloofwaardigheid van het gezond verstand waarmee onze democratie gefinancierd wordt.

5. Flexibele en activerende arbeidsmarkten. Inzetten op vormings- en reactiveringsmaatregelen, niet op dure beschermingsmechanismes waardoor mensen liever geld krijgen om thuis te zijn dan werk.

Daarnaast geef ik u een aantal aanvullende wensen, geïnspireerd door andere cenakels die ik mocht meemaken en die mij overtuigden :

1. Geconcentreerde industrieclusters zorgen voor tastbare kruisbestuiving tussen mensen. Dat gebeurt niet alleen in formele vergaderingen en gesprekken, ook in talloze toevallige babbels op straat, in cafés en hobbyclubs. Ga naar de Londense City en voel financiële engineering in elke pub, naar Silicon Valley en zie de toekomst in losse babbels bij Starbucks. Is het in kunst anders? Antwerpen als magneet voor mode, de Londense West End voor acteertalent? **Alleen al in dat opzicht mag het belang van verankering niet onderschat worden.**
2. Leidinggevende bedrijven in hun sector fungeren als locomotief waar anderen zich aan optrekken. Leaders trekken talent aan, dat zwermt uit en inspireert andere projecten. Winnaars hebben een belangrijke functie. Ze begeistere anderen om er aan te beginnen en harder te gaan. Ze creëren een slipstream van talent. Mensen hebben helden en symbolen nodig : niet alleen in het bedrijfsleven, ook in de kunst, de academische wereld, de politiek. **Het succes van de Rode Duivels verhoogt het aantal kinderen dat wil voetballen.** Inspiratie werkt?
3. Een constructieve samenwerking met vakbonden : ik heb drie jaar samengewerkt met Nederlandse vakbonden. Zij slagen er beter in om het bedrijfsbelang voorop te stellen, en daarbinnen de belangen van mensen te beschermen. Vakbonden zijn geen ‘noodzakelijk kwaad’. Ze zijn noodzakelijk. Ga 100 jaar terug in de tijd en kijk naar uw grootouders.

Kapitalisme moet gecorrigeerd worden. Vakbonden en bedrijven moeten samen de maturiteit opbrengen om zowel de omgeving te helpen creëren waarin bedrijven beter als menselijker worden. Dat evenwicht verliezen sommige vakbondsmensen uit het oog, niet zozeer op het terrein maar vooral in de toren van de vakcentrales. Sommigen staan vaak te ver van het bedrijfsproject en de collegialiteit tussen werkgever en werknemer op de vloer.

4. Koopkracht. Er is geen aanbod zonder vraag. Het is gevaarlijk om het perspectief op koopkracht weg te nemen. Dat verlamt mens én economie. **Geen indexsprongen maar indexhervormingen zijn nodig.** Loonaanpassingen in centen en niet in procenten? 100€ betekent veel meer voor een modale vader dan voor een CEO. Prestatiebonussen of enveloppes op bedrijfsniveau/sectorniveau voor alle werknemers zijn wellicht creatiever dan lineaire verhogingen die geen enkel verband houden met het economisch resultaat.

5. Het vertrouwen in de overheid. Niet bedrijven noch burgers moeten inleveren, maar wél de overheidsmechanismes die overlappende of versnipperde overheidsstructuren rechthouden, onnodige subsidies uitkeren, mensen die nog kunnen te vroeg laten stoppen met werken. **Overheid - besteed onze centen goed zodat het moreel besef toeneemt dat belastingen nuttig en nodig zijn.** De huidige centrumrechtse regering heeft de moed om dat in te zien. Als ze het perspectief op koopkracht geloofwaardig kan houden, zal ze die belangrijke rit uitrijden.

Nog belangrijker dan die ‘omgevingsstimuli’ is de binnenkant van de mens : de mentaliteit, de cultuur. Wie de toekomst van een economie wil voorspellen moet niet té veel afgaan op economische modellen. Het is veel zinvoller om te begrijpen hoe een vader en moeder hun kinderen opvoeden. Die attitude zal bepalend zijn voor de economische slagkracht van morgen. Voor die attitude zijn 2 woorden belangrijk : “ondernemen” en “goesting”.

We associëren ondernemen vaak met ‘geld willen verdienen’. Daar is absoluut iets van. De beste definitie van ondernemen is echter : **“de wereld niet aanvaarden zoals hij is en initiatieven ontwikkelen die hem beter maken”**. De bron van een ondernemende gedachte is de frustratie die je vandaag ziet of ondervindt, aanpakken en oplossen. Toen ik ‘*entrepreneurship*’ studeerde gaf de prof ons op het einde van elke les de opdracht om tegen de volgende keer een idee in te dienen voor een nieuwe onderneming. *“En als je zonder inspiratie valt, kijk dan wat je vorige week frustreerde en vind een product of dienst uit die dat verhelpt”*. **Ondernemerschap is géén profit-concept, het is een**

evolutieconcept. Het is een attitude die we moeten omarmen zonder dat we ooit een bedrijf hoeven op te richten of schatrijk willen worden. Ondernemerschap begint in de kop. Het betekent “Morgen beter” - wie je ook bent : aandeelhouder, klant, arbeider, leraar, leerling, zorgverstreker, ambtenaar. Het getuigt van optimisme en heeft de intentie om iets toe te voegen aan de andere en er zelf ook voldoening en waardering uit te halen.

Om dit ondernemerschap te bestendigen, moeten de paarden die de kar trekken ook de haver krijgen. Die appreciatie overstijgt het financiële en omvat erkenning en respect. Niet wat je een paard kan ontzeggen nadat het de race gewonnen heeft, maar hoe je het moet motiveren voor de volgende race, is wezenlijk. Het “guneffect” moet de “afgunst” overstijgen. Dan zullen ondernemende schouders hier blijven en hun heil niet zoeken in andere oorden. **Wie mijn perspectief afneemt, snijdt immers mijn benen af.** De mentale tijdshorizon van groei is oneindig. Om ergens aan te beginnen en je harder in te spannen, heb je perspectief nodig. **Het geloof dat het toekomstige staatsbestel respect zal tonen voor de opbrengst van mijn inspanning is essentieel.** Vandaag is ons land economisch te kwetsbaar om vermogensbelasting in te voeren. We mogen nu geen risico nemen op het verlies van ondernemers. Perspectief is overigens geen synoniem van ‘grenzeloze gulzigheid’. Het overdreven perspectief voor enkelingen mag derhalve dat voor velen niet in de weg staan. Perspectief is niet alleen iets voor ondernemers, het is essentieel voor elke mens. **Het is het bindmiddel voor de toekomst van een samenleving - en daar moet iedereen mogen aan deelnemen.**

Ondernemerschap is in de eerste plaats de verantwoordelijkheid van de bedrijven zélf. Geen excuses. Nooit rusten, bouwen aan marktleiderschap, waarde toevoegen, internationaal denken en handelen, medewerkers en klanten betrekken. De attitude van aandeelhouders en bedrijfsleiders is hierin essentieel. Vingerwijzingen naar overheid en vakbonden zijn pas van tweede orde. Bedrijven zijn zelf verantwoordelijk voor het slagen van hun groeitraject.

Goesting begint in de buik. Goesting is de binnenkant van groei. Goesting doet je elke ochtend vroeg opstaan en tot laat bezig blijven. Je voelt de vermoeidheid nauwelijks. **Goesting is de beste remedie om de pensioenleeftijd te verhogen; mét goesting maakt 67 minder uit.** Als je mij goesting wil geven, inspireer mij, vertrouw mij en geef mij ruimte. Blijf streng op de kwaliteit van de output en op de toepassing van correcte spelregels. We hebben een stimulerende sfeer nodig op de bedrijfsvloer, die mensen meetrekt. Dat staat niet haaks op hard werken. Vraag dat maar aan elke zelfstandige. Wat doodt goesting? Wat maakt ons moe om de verkeerde reden? Kunnen we alle ‘goestingdoders’ één voor één aanpakken. Wat zijn ze?

1. Onduidelijkheid : hoe duidelijk is de richting van de onderneming, hoe scherp het doel? Hoe inspirerend is de communicatie van de droom? Kent iedereen zijn rol? Blijven we elke dag coachen en mensen aanzetten tot verbetering of wachten we op het evaluatiegesprek op het einde van het jaar? Daar kunnen we weer mensen in vakjes stoppen en 'punten' geven. Sommige routines staan averechts op de normale gang van zaken in het leven.
2. Slecht functionerende leidinggevenden : De kwaliteit van de direct leidinggevende is vaak de meest bepalende factor van voldoening van mensen. Onderzoek toont aan dat ongeveer 1/3 van de mensen ontevreden zijn over hun leidinggevende. **Inzetten op nog beter leiderschap in ondernemingen is van primordiaal belang. Voorbeeldgedrag. Een cultuur van resultaten, mensen betrekken en beter maken.** Trekken we de juiste attitude aan bij leidinggevenden? Onze plicht als werkgever bestaat er in om de voorwaarden te creëren waarin mensen voluit kunnen gaan. Job-inhoud, job-coaching, doelstellingen, juiste man/vrouw op de juiste plaats respect, etc. De plicht van elke werknemer bestaat er dan ook in om voluit te gaan? **Die wederzijdse plicht bouwt sterkere bedrijven.** Die wederzijdse plicht bestaat overigens ook tussen leraar en student, tussen zieke en verzorger.
3. Technocratie & bureaucratie. Wat zet ons aan om alles te willen controleren en overmatig documenteren? Waarom al die juridische procedures? Hoeveel tijd gooien we weg door administratieve controles die geen waarde toevoegen aan klant noch aandeelhouder? **De drang tot schijnveiligheid is een kwaal in onze maatschappij.** Allerlei instanties bedenken codes : MIFID-codes om te belegger te beschermen, GOVERNANCE-codes om de stakeholders van bedrijven te beschermen, PEDAGOGISCHE codes om leerlingen te beschermen

Die codes verhogen de technocratie, het juridisch gehalte en de bureaucratie in de wereld, maar ze maken hem niet altijd beter of veiliger. **We leven in een wereld waar het kader belangrijker is geworden dan het schilderij.** Niet de kwaliteit van de beslissing, het lef van de keuze, het resultaat van de actie, etc. maar het aantal onafhankelijken of vrouwen in het comité, de juridische juist verwoorde rapportering van alle mogelijke risico's, de juiste invulling van het controlelijstje zijn belangrijk geworden. Niet het rendement of de voorzichtigheid van de belegging, maar het feit of ze conform is aan de vakjes van de MIFID-code.

Codes zijn vaak een soort verdovingsmiddel. Ze ontkrachten de verantwoordelijkheid naar inhoud, het buikgevoel, het gezond verstand. Die laatste kun je immers nooit coderen. **Bedrijven moeten elke vorm van technocratische schijnveiligheid bestrijden omdat ze voorbij gaat aan de essentie.** Je kan een klant procedureel doodknuffelen. Procedure goed gevolgd. Klant weg. Investeer die tijd in het schilderij zelf : motivatie van mensen, service naar klanten, innovatie van producten, flexibiliteit in gedragingen en processen. Dit is geen pleidooi tegen systematiek of goede procescontrole. Alles wat de mens scherper en alerter maakt is goed. Maar alles wat hem tijd doet verliezen in administratieve veiligheid, is gevaarlijk.

Wat hebben 'goesting' en 'ondernemen' met de rest van de Maatschappij te maken? Alles. Ik verwijs naar het boek "*We Need AIR*" van de Economische Kring van de Koning Boudewijnstichting. Een boek dat 3 waarden breed wil ontwikkelen in de hele samenleving : "Autonomie, Innovatie en Verantwoordelijkheid" :

- **Hoe kunnen we scholen ondernemender maken?** Meer 'tutoring-trajecten aanbieden, ervaringsgericht en probleemoplossend onderwijs stimuleren vanaf de basisschool, meer leraren aantrekken met ruime ervaring in de beroepswereld, schooldirecteurs vormen in innovatiemanagement.
- **Hoe kunnen we leraren ondersteunen om te innoveren?** Ondernemende projecten standaard in hun opleiding brengen, meer internationale ervaring laten opdoen, meer 'best practices' laten uitwisselen, meer vrijheid geven in de invulling van hun vak.
- Hoe kunnen we het zo verschrikkelijk belangrijke verenigingsleven en de vrijwilligerswerking in onze maatschappij nog verder stimuleren? Waar kunnen we leiderschap binnen sportclubs ontwikkelen? Kunnen we meer jongeren uit kansengroepen aanzetten om tot jeugdbewegingen toe te treden? Moeten we engagement en ervaring in het verenigingsleven niet veel meer valoriseren in een cv?
- Hoe kunnen we administratieve overlast van onze ziekenhuizen, scholen, gesubsidieerde verenigingen ... verminderen?

“Goesting” en “Ondernemerschap” zijn belangrijk in de maatschappij waarin ik mijn beide kinderen wil laten opgroeien. Ze combineren de context voor economische winnaars (essentieel voor de financiële brandstof van ons bestel) én voor sociale winnaars (essentieel om te herverdelen en om zorg te dragen). **Een sociale maatschappij bouw je níét op kracht, maar op ‘zorg’.** Ook ‘zorg’ heeft een houding nodig van toegevoegde waarde naar de andere én zelfvoldoening.

Hoe kunnen we - in brede zin - de omstandigheden creëren waarin mensen er voor gaan, hun best doen, wat ze ook doen? Hoe motiveren we de verpleegster op de vloer, de leraar in de klas, de politieman die voor onze veiligheid zorgt? Hoe elimineren we hun ‘goestingdoders’? Wat is hun gebrek aan duidelijkheid, hun tekort aan vrijheid van handelen, respect en beloning? Hebben zij ook last van overbodige technocratie, controle en administratie? Moeten we meer vrijheid geven aan schooldirecties en minder macht aan dure technocraten? Geldt hetzelfde voor de ziekenhuisdirecteur? Wat is de context waarin de mindervalide, de zieke, de allochtone, de arme zich niet schuldig moet voelen en een habitat aangereikt krijgen dat perspectief biedt? Bouwen we ook aan hun zelfwaarde? Investeren we ook bij hen in een attitude van goesting en toegevoegde waarde?

Mag ik - als conclusie - van u het antwoord op 3 tastbare vragen :

- Waar ga je liever eten? In een restaurant met een mooi interieur en een technisch perfecte maar koele bediening? Of in het restaurant met een interieur van 50 jaar oud, waar de kok zijn ziel in de spaghetti legt en ober je een warm gevoel geeft?
- Waar stuur je je kind naar school? In een duur modern gebouw waar leraars gefrustreerd zijn? Of naar oud gebouw waar leraars inspireren en zorgen?
- In welke zorgstructuur wil je zelf je oude dag doorbrengen? Wat zijn je criteria? Wat betekent het om je ergens thuis te voelen?

De toekomst van een economie ligt voor minder dan 50% in belangrijke omgevingsfactoren, en voor meer dan 50% in de attitude en de mentaliteit van

haar volk. We hebben niet alleen een Minister van Ondernemen maar ook een Minister van Goesting nodig. De Kerntaken van die persoon richten zich tot de hele samenleving : complexiteit verminderen, ruimte geven, perspectief bieden, inspireren, waarde toevoegen, zorg dragen, erkenning geven, teams laten winnen. Wie we ook zijn, wat we ook doen, we kunnen zélf, in onze eigen omgeving een beetje ‘Minister van Goesting’ te zijn. Dat is de beste garantie voor een economisch sterk en sociaal zorgzaam Vlaanderen, waar geen enkel van onze 1.000 kinderen achterblijft. **We moeten dagelijks en overal ode brengen aan de mens die zijn best doet.**