

Business Guide



VOORWOORD

Lode Uytterschaut

Corporate ontmoet scale-up

INTERVIEW

Frank Beckx

*"We moeten opnieuw
durven kiezen voor groei"*

NAWOORD

Scott Van Hooydonk

Wanneer teambuilding meer wordt
dan een gezamenlijke activiteit



4



6



8



10



12



14



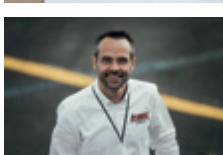
16



20



22



In deze editie:

4 • Ondernemen tussen grootmachten

6 • Ondernemen in permanente onzekerheid

8 • Van opvolging tot groeistrategie

10 • De nieuwe kracht van franchising

12 • Interview: **Frank Beckx**

14 • Bouwen aan robuuste ketens

16 • AI in de voeding

20 • Openheid als nieuw loonbeleid

22 • Nawoord: **Scott Van Hooydonk**

Colofon:

Verantwoordelijke publicatie:

Christian Nikuna Pemba

Redactie:

Tara Troch

Journalisten:

Bavo Boutsen

Lieven Desmet

Marleen Walravens

Coverfoto:

© **Thomas Nolf**

kompasmedia@roularta.be

kompasmedia.be

Lode Uytterschaut Founder & CEO bij Start it @KBC

Corporate ontmoet scale-up

Ik zie vanop de eerste rij hoe de vonk overslaat tussen gevestigde bedrijven en jonge groeiers. En hoe die soms even geruisloos weer dooft.

Dat blijft een fascinerend schouwspel. Want elke corporate was ooit zelf een hongerige start-up. Alleen lijken veel bedrijven die eenvoudige waarheid te vergeten zodra de structuren groter, de processen zwaarder en de vergaderingen langer en talrijker worden.

Toch ben ik rotsvast overtuigd van wat er mogelijk is wanneer die twee werelden elkaar echt vinden. De vraag is al lang niet meer of ze moeten samenwerken, maar hoe.

Grote bedrijven danken hun succes aan structuur, processen en voorspelbaarheid. Ze zijn de experimentele start-up fase voorbij, en nu is het uitvoeren geblazen. De zaak moet efficiënt, gestandaardiseerd, gestructureerd en geschaald. Dat is de kracht, maar soms ook de handrem op innovatie. Start-ups hebben die ballast niet. Ze vliegen erin, falen snel, leren sneller en zitten als een pleister op de huid van hun klant.

Een start-up die de connectie met haar markt verliest, gaat er heel snel aan. Wanneer een corporate die scherpste verliest, ondergaat ze uiteindelijk hetzelfde lot. Alleen duurt de lijdensweg wat langer.

Nauw samenwerken met start-ups kan voor een corporate een oplossing zijn. Maar vergis u niet: blind daten is ook in de zakenwereld zelden een goed idee. Ik geloof niet in het geforceerde huwelijk tussen een logge multinational en een

piepjonge start-up. Integendeel. Start-up founders raad ik vaak aan om in hun eerste fase ver weg te blijven van corporate hoofdkantoren.

De echte magie ontstaat wanneer een corporate de handen ineenslaat met een start-up die al wat verder gevorderd is (noem het een scale-up als je wilt): een bedrijf met voldoende maturiteit, een solide en groeiend klantenbestand en een bewezen trackrecord om als gelijke aan tafel te zitten. Met wederzijds respect voor elkaars tempo, cultuur en slagkracht.

En zoals zo vaak zit het venijn in de details.

Een overgenomen groeibedrijf dat plots verplicht wordt om met de IT-systemen van de corporate te werken. Een technologieplatform dat "niet aan de corporate normen voldoet" en volledig herbouwd moet worden. Een marketing dat plots in dat van de corporate moet passen. Bestuursleden die nooit zelf een groeibedrijf hebben geleid, maar als corporate vertegenwoordigers in het scale-up bestuur wel de koers bepalen. Of, naast de culturele verschillen de grootste potentiële mismatch van al: een corporate 'farming' salesteam dat de hongerige scale-up 'hunters' gaat vervangen. Mensen die het gewoon zijn per pallet roosters te verkopen, zijn niet noodzakelijk de juiste mensen om ook de software te slijten die die roosters slim gaat maken. Veelal is die inkoper aan tafel ook niet de juiste persoon. En om u helemaal depressief te krijgen: waarom zou je als verkoper tijd



“Nauw samenwerken met start-ups kan voor een corporate een oplossing zijn.”

investeren om een habbekrats op een software licentie te verdienen, als je dezelfde tijd aan een extra lucratieve pallet roosters kan besteden?

Niet de juridische structuur bepaalt het succes van een huwelijk tussen start-up en corporate. Wel de manier waarop een gevestigd bedrijf naar een groeibedrijf kijkt en ermee omgaat. De mentaliteit. Wie de vrijheid, cultuur en eigenheid van een jong bedrijf respecteert, vermijdt de meeste valkuilen. Wie dat niet doet, ontdekt vaak pas achteraf dat beide

partijen aan hetzelfde akkoord begonnen met totaal andere verwachtingen.

Nu technologische verschuivingen zoals AI de innovatiedruk gigantisch opvoeren, worden de vragen alleen maar urgenter. Wie zoekt wanneer toenadering tot wie? En onder welke voorwaarden?

Corporates en groeibedrijven hebben elkaar nodig. Maar de juiste match vinden en die vervolgens gezond laten groeien, blijft mensenwerk. •

door
Lode Uytterschaut
Founder & CEO bij Start it @KBC



Think Small First: denk groot, maar eerst klein

Hoe we ondernemen terug aantrekkelijk moeten maken

Om onze economie en ons ondernemersklimaat te versterken, moeten we volgens UNIZO eerst kijken naar de kleinste ondernemingen. Maar wat betekent dat concreet voor beleid, regelgeving en de ondernemer op het terrein? We vroegen het aan Bart Buysse, gedelegeerd bestuurder van UNIZO, die pleit voor een duidelijke omslag: "Denk groot, maar eerst klein."

Tijdens het recente UNIZO Momentum kwamen een recordaantal ondernemers, beleidsmakers en media-mensen samen onder één UNIZO-dak rond de centrale vraag: hoe maken we ondernemen opnieuw aantrekkelijk? Uit een onderzoek van UNIZO en iVOX bij 1.000 Vlamingen blijkt immers een opvallende tegenstelling: 85 procent vindt ondernemers belangrijk voor de toekomst van Vlaanderen, maar 39 procent zou zijn of haar kind afraden om ondernemer te worden.

Waarom is het volgens UNIZO dringend nodig om ondernemen opnieuw aantrekkelijk te maken?

"Omdat ondernemerschap niet alleen over bedrijven gaat, maar over onze hele economie en maatschappij. Ondernemers creëren jobs, investeren, innoveren en zorgen voor lokale verankering. Ze zijn de motor van onze economie, zeker in deze tijden van budgettaire krapte moeten we hen zoveel mogelijk stimuleren. Toch merken we bij elke bevraging dat de drempels om ondernemer te worden of te blijven te hoog zijn. Financiële onzekerheid, risico's en administratieve rompslomp spelen een belangrijke rol. Daar komt ook een hardnekkige beeldvorming bij. Ondernemers worden nog te vaak herleid tot clichés, terwijl de realiteit veel genuanceerder en positiever is."

Waar loopt de ondernemer vandaag concreet tegenaan?

"Een zelfstandige ondernemer moet

vandaag vaak tegelijk ondernemer, boekhouder, jurist, hr-verantwoordelijke en administratief medewerker zijn. De tijd die naar rapporteringen, registraties en complexe regelgeving gaat, kan niet naar klanten, medewerkers, innovatie of groei. De administratieve last ontstaat niet door één grote verplichting, maar door duizenden kleine verplichtingen die zich opstapelen. Daarom moeten we niet alleen regels schrappen, maar ook anders nadenken over hoe regelgeving wordt gemaakt en toegepast."

Daar komt jullie 'Think Small First'-principe in beeld. Wat betekent dat concreet?

"Het uitgangspunt is eenvoudig: kijk bij nieuwe regelgeving eerst naar de kleinste onderneming. 99% van onze bedrijven zijn kmo's, die staan samen in voor ongeveer twee derde van de jobs en 58 procent van de toegevoegde waarde. Toch wordt beleid nog te vaak ontworpen vanuit de realiteit van grotere ondernemingen. Een grote onderneming heeft vaak een juridische dienst, hr-afdeling of compliance-expert. Een kleine ondernemer moet het vaak allemaal zelf doen. Think Small First betekent dus niet dat we minder ambitieus moeten zijn. Integendeel. We moeten groot denken, maar eerst nagaan of wat we bedenken ook werkbaar is voor de kleinste onderneming. Als een maatregel daar werkt, zal hij doorgaans ook voor grotere bedrijven werken. Omgekeerd geldt dat veel minder."

Is regelgeving het enige werkpunt?

"Zeker niet. Ondernemers hebben ook nood aan een eerlijk speelveld en stabiele spelregels. Ze zijn niet bang van concurrentie, ook niet van internationale concurrentie. Maar dan moet iedereen volgens dezelfde regels spelen. Als een Belgische onderneming aan strenge regels rond fiscaliteit, veiligheid, duurzaamheid en consumentenbescherming moet

voldoen, terwijl producten van buiten Europa quasi vrij spel krijgen, ontstaat er een probleem. Daarnaast is rechtszekerheid essentieel. Een ondernemer investeert, werft mensen aan en maakt plannen voor meerdere jaren. Dat kan alleen als hij weet welke spelregels morgen gelden. Voortdurend veranderende regelgeving maakt investeren en groeien moeilijker."

Wat kan UNIZO daarin betekenen voor ondernemers?

"Wij kunnen ondernemers versterken, verbinden en verdedigen. Die combinatie maakt UNIZO uniek, want als enige ondernemersorganisatie staan we zo breed naast de zelfstandige ondernemer en kmo. Van individuele begeleiding en een sterk ondernemersnetwerk tot belangenbehartiging op elk beleidsniveau."

Zo kunnen we een compagnon de route zijn tijdens het hele ondernemersleven. Van het moment waarop je je ondernemingsnummer aanvraagt tot de dag waarop je je zaak overdraagt. Loop je morgen vast met een juridische, fiscale, personeels- of andere vraag, dan kan je bij ons terecht. Via onze Ondernemerslijn zijn we 24/7 bereikbaar en met onze begeleidingstrajecten helpen we ondernemers om sterker te starten, te groeien, mensen aan te werven, te digitaliseren, problemen te voorkomen of hun bedrijf klaar te maken voor overdracht.

En via onze 217 lokale ondernemersverenigingen staan we letterlijk tussen onze ondernemers. Geen enkele andere ondernemersorganisatie combineert die nabijheid met een aanwezigheid op alle beleidsniveaus: lokaal, provinciaal, Vlaams, federaal en Europees. Wat we op het terrein horen, nemen we mee naar de tafels waar de regels worden gemaakt. Van de Dorpsstraat tot de Wetstraat en Europa."

Dat is de unieke kracht van UNIZO: we staan naast je in je onderneming en vertegenwoordigen je wanneer jij zelf niet aan tafel zit. Als één ondernemer met een probleem bij ons aanklopt, proberen we hem te helpen. Als meerdere ondernemers tegen hetzelfde probleem botsen, proberen we het probleem zelf weg te krijgen."

Dat is ook waarom je lid wordt van UNIZO. Je krijgt niet alleen advies of een netwerk, maar een organisatie die je gedurende je hele ondernemersleven versterkt, verbindt en verdedigt. Een organisatie van, door en voor ondernemers!"

Ondernemen doe je zelf. Maar je hoeft het niet alleen te doen. Ontdek wat UNIZO voor jouw onderneming kan betekenen.

www.unizo.be



Bart Buysse
Gedelegeerd bestuurder van UNIZO



Geopolitiek herschrijft de spelregels van de wereldhandel

Geopolitieke spanningen sturen de internationale economie in een nieuwe richting. Bedrijven die over de grens ondernemen, moeten hun strategie aanpassen, risico's spreiden en veerkracht opbouwen. Alleen zo blijven ze ook in een onzekere wereld groeien.

De wereldhandel is fundamenteel veranderd. Waar bedrijven jarenlang konden rekenen op relatief stabiele internationale relaties en steeds verdergaande globalisering, worden ze vandaag geconfronteerd met een veel complexere realiteit. Handelsconflicten, oorlogen, sancties, cyberdreigingen en toenemende geopolitieke spanningen zetten internationale waardeketens onder druk en hebben de spelregels fundamenteel veranderd. "Geopolitiek zal alsmareen een grotere rol spelen in de economie", zegt Hans Diels, toekomstdenker en geopolitiek expert bij Etion. Redenen hiervoor zijn de veranderde machtsbalans tussen de grootmachten en middle powers, de opkomst van autoritaire leiders en de toenemende grondstoffenschaarste. "Een andere belangrijke factor is de economische interdependentie tussen landen. Wanneer landen met sterke economische banden in een politiek conflict treden, zullen ze minder snel elkaar militair aanvallen, maar eerder economische oorlogsvoering gebruiken om elkaar onder druk te zetten. Dit alles leidt tot meer politieke disruptie van onze economie."

Van kostenefficiëntie naar strategische wendbaarheid

Jarenlang konden bedrijven hun internationale strategie grotendeels bouwen op één uitgangspunt: efficiëntie. Productie werd ondergebracht waar de kosten het laagst waren, leveranciers werden gekozen op prijs en markten op groeipotentieel. Maar die logica volstaat niet langer. Bedrijven moeten voortaan ook rekening houden met geopolitieke risico's, economische afhankelijkheden en een steeds complexere regelgeving. "Toch is internationaal ondernemen geen keuze maar een must voor onze bedrijven", zegt Olivier Joris, Executive Manager van het Competentiecentrum Europa & Internationaal bij het Verbond

van Belgische Ondernemingen (VBO). "Meer dan 80 procent van het Belgische bbp hangt af van export en één op de drie jobs is eraan verbonden."

Een recente rondvraag van het VBO bij de bedrijven over disruptieve risico's voor de continuïteit van hun internationale activiteiten, wijst uit dat cyberaanvallen, verstoringen van energie- en ICT-netwerken en onderbreking van de toeleveringsketen door geopolitieke spanningen en handelsconflicten, de grootste bedreigingen vormen. De EU-regelgeving gelinkt aan klimaatdoelstellingen, de compliance verplichtingen met betrekking tot sancties, exportcontrole van bijvoorbeeld dual-use technologieën en de due diligence-wetgeving, kunnen een extra laag van complexiteit en extra kosten betekenen voor de bedrijven.

Die nieuwe realiteit betekent niet dat bedrijven massaal hun productie terug naar Europa halen. "We stellen geen algemene trend vast van reshoring of friendshoring", zegt Joris. "Dat hangt volledig af van het businessmodel van een onderneming. Soms is het een terechte beslissing om dicht bij de leveranciers van grondstoffen te zitten, of daar waar je een grote omzet hebt. Soms opteert een bedrijf voor een land waar meer investeringskapitaal beschikbaar is. We zien dus geen 'one size fits all' trend. Wat wel duidelijk zichtbaar is, is een andere evolutie. "Als er één woord is dat alles samenvat, dan is het diversificatie. Minder afhankelijk worden van één leverancier of één afzetmarkt is vandaag een noodzaak."

Diels ziet dezelfde beweging. Veel ondernemingen blijven bijvoorbeeld actief in China, maar zoeken tegelijk alternatieve leveranciers in landen als Vietnam, India of Indonesië. Toch is ook dat geen wonderoplossing.



"Preventief risicobeheer is nog geen vanzelfsprekendheid"

Hans Diels

Toekomstdenker en geopolitiek expert bij Etion

"China is vandaag voor veel bedrijven het uitgangspunt", legt hij uit. "Maar soms blijkt dat een alternatieve leverancier zelf opnieuw sterk afhankelijk is van China. Daarom moet je als bedrijf je volledige economische netwerk in kaart brengen."

Meer aandacht voor risicobeheer en veerkracht

Ondernemingen die hun toeleveringsketens diversifiëren, afhankelijkheden in kaart brengen en scenario's uitwerken voor handelsspanningen of verstoringen, zijn beter gewapend tegen onverwachte schokken. "Risico's monitoren en er acties rond nemen, heeft een kostprijs", preciseert Diels. "Bedrijven zijn al bewuster van de nood aan weerbaarheid, maar preventief risicobeheer is nog geen vanzelfsprekendheid." Daardoor verliezen zowel Belgische als Europese bedrijven aan concurrentiekracht. De Europese maakindustrie wordt minder competitief, bedrijven sluiten

of verplaatsen hun projecten buiten Europa zonder omwille van de zware regelgeving en de hoge energiekosten. "Investment leakage is inderdaad een zorgwekkend verschijnsel in Europa", aldus Joris. "Maar protectionisme is geen oplossing. We steunen eerder de idee van Made with Europe dan Made in Europe. En een goed functionerende Europese interne markt die niet gefragmenteerd is door nationale, soms protectionistische, wetgevingen of belemmeringen heeft nog veel potentieel."

De wereldhandel wordt complexer, maar niet kleiner. Voor Belgische bedrijven blijft internationale expansie essentieel. Alleen gebeurt die vandaag vanuit een andere logica. Efficiëntie alleen is niet langer voldoende. Succesvolle bedrijven combineren kostenbewustzijn met geopolitiek inzicht, bouwen veerkrachtige toeleveringsketens uit, spreiden hun risico's en investeren in strategische flexibiliteit. Wie daarin slaagt, kan ook in een onzekere wereld blijven groeien. •



MOBILITEIT WORDT EEN BUDGETVRAAGSTUK

“Het mobiliteitsbudget struikelt zelden over de intentie. Het struikelt over de uitvoering.”

Elektrificatie, hybride werken en het federale mobiliteitsbudget veranderen de manier waarop bedrijven naar mobiliteit kijken. Volgens Kris Lardenoit, Director Mobility Solutions bij Circle K Belgium & Luxembourg, verschuift de discussie van voertuigen naar budgetten. Samen met Vaigo lanceert Circle K een oplossing die mobiliteitsbeleid automatisch vertaalt naar de dagelijkse praktijk.

Mobiliteit staat hoger op de agenda dan ooit. Wat verandert er?

Kris Lardenoit: “Vroeger ging het over een bedrijfswagen en een tankkaart. Vandaag moeten werkgevers rekening houden met elektrische voertuigen, thuisladen, publiek laden, hybride werken, multimodale verplaatsingen en het federale mobiliteitsbudget. Mobiliteit verschuift daardoor van een operationeel naar een strategisch thema: het raakt aan werkgeversstrategie, kostenbeheer én duurzaamheidsdoelstellingen. Veel bedrijven stellen vast dat hun bestaande processen — vaak spreadsheets en manuele controles — daar niet op gebouwd zijn.”

Welke impact heeft de elektrificatie van het wagenpark?

“Met een tankkaart had een werkgever één bron en één tarief. Bij elektrisch laden ligt dat helemaal anders, en vooral het laden onderweg maakt het complex. Het gedrag van de medewerker is daarin bepalend. Het verschil tussen een snellader langs de autosnelweg en een trage laadpaal in de straat loopt sterk op. Laden in het buitenland brengt nog andere tarieven mee. En dan zijn er nog de idle fees en rotatietarieven waarmee providers hun laadpalen sneller willen laten doorrollen. De vraag voor een

werkgever is dus niet alleen wat dat allemaal kost, maar ook wat je daarvan wil betalen. Dat is een beleidskeuze, geen factuur die je achteraf ondergaat.”

Hoe belangrijk wordt budgetcontrole?

“Dat wordt één van de bepalende thema's van de komende jaren. Bedrijven kijken niet langer alleen naar de leasekost van een voertuig, maar naar de totale kost van mobiliteit: laden thuis en onderweg, openbaar vervoer, fietsleasing, parkeren. Budgetcontrole op de laadkosten is daarin cruciaal. Niet alleen om die kosten beheersbaar te houden, maar even goed om het gedrag van medewerkers in de juiste richting te sturen. Wie ziet wat een laadbeurt kost en wat er van zijn budget overblijft, laadt anders. De vraag die ik overal hoor is dezelfde: hoe geven we medewerkers meer vrijheid zonder het overzicht te verliezen?”

Speelt het federale mobiliteitsbudget daarin een rol?

“Zeker, al wordt het vaak verkeerd ingeschat. Werkgevers zien het in eerste instantie als een duurzaamheidsinstrument, terwijl het even goed een budgetinstrument is. Het struikelt zelden over de intentie. Het struikelt over de uitvoering: zodra verschillende vervoersmiddelen gecombineerd worden, heb je opvolging van het saldo per pijler nodig, automatische controle op wat wel en niet mag, en een correcte doorstroom naar de loonverwerking. Zonder die automatisering belandt dat werk bij HR en fleet. Precies wat bedrijven willen vermijden.”

Wat vragen jullie klanten vandaag?

“Één geïntegreerde aanpak. Geen aparte oplossingen voor brandstof, elektriciteit, thuisladen, openbaar



vervoer en mobiliteitsbudget, maar één partner die het volledige landschap begrijpt. Circle K is vandaag dan ook veel meer dan een leverancier van brandstofkaarten: we ondersteunen klanten met brandstof, thuisladen, laden op het werk, publiek laden en grensoverschrijdende mobiliteit.”

En daarvoor werken jullie samen met Vaigo?

“Ja. Vaigo is een Belgisch platform dat mobiliteitsbeleid omzet in automatische regels: wat mag, wat niet, tot welk bedrag, en hoe het in de loonverwerking terecht komt. Wij brengen de mobiliteits- en energiekant, Vaigo de policy- en payrolllogica. Voor de werkgever betekent dat minder manuele validatie en een controleerbaar spoor. Voor de medewerker één omgeving met een duidelijk overzicht van wat hij kan gebruiken en wat er nog overblijft. Wat de use case ook is — van klassieke split-billing tot volledige budgetcontrole binnen een cafetariaplan of het federale mobiliteitsbudget — de werkgever houdt de controle en de werknemer krijgt volledige transparantie. Hij vindt zelf

het antwoord op zijn vragen, zonder dat HR of fleet daarvoor wordt lastiggevallen.”

Wat onderscheidt die aanpak?

“Elke organisatie heeft andere prioriteiten: de ene zet in op elektrificatie, de andere op het mobiliteitsbudget. De kunst is die diversiteit beheersbaar te houden zonder extra administratie. Onze samenwerking maakt het mogelijk om vrijwel elke mobiliteitspolicy te vertalen naar de dagelijkse realiteit van medewerkers. HR stelt de regels één keer in, het systeem past ze elke dag toe. Verandert het beleid, dan verandert de uitvoering mee — zonder migratieproject.”

Waar begint een bedrijf best?

“Bij de vraag wat mobiliteit vandaag werkelijk kost, over alle vervoersvormen heen. Wie dat cijfer niet heeft, kan ook geen beleid sturen. Vanaf daar wordt het concreet: welke regels wil je afdwingen, en wat laat je los? Uiteindelijk gaat het niet om een digitale tool, maar om een mobiliteitsbeleid dat werkt voor werkgever én werknemer.”



www.circlek.be



Waarom veerkracht belangrijker wordt dan voorspellen

Oorlogen, cyberaanvallen, geopolitieke spanningen, verstoorde toeleveringsketens en economische onzekerheid. Voor veel ondernemers voelt het alsof risico's zich vandaag sneller opstapelen dan ooit. Al is dat ook een kwestie van perspectief.

"Eigenlijk is er niet veel veranderd", zegt Geert Janssens, hoofdeconoom bij Etion. "De voorbije dertig jaar hebben we de indruk gekregen dat de wereld maakbaar was. Maar als je verder terugkijkt in de geschiedenis, zie je dat onzekerheid altijd de norm is geweest." In zijn recent verschenen boek 'Eeuwig Ondernemen' (LannooCampus) illustreert hij dat verbluffend.

Geen rem, maar een kompas

Dat besef wint terrein bij bedrijven. "Waar risicomanagement vroeger vaak werd gezien als een controle- of compliance oefening, groeit het vandaag uit tot een instrument om beter te ondernemen", ziet Elise Verhoest, Manager Risk Advisory bij consultant BDO. "Al zien bedrijven het nog te vaak als een extra controlelaag. Terwijl het net waardevol wordt wanneer het helpt om betere beslissingen te nemen." Haar collega, Maxime Claeys, vult aan: "Risicomanagement begint niet met controles, maar met keuzes. Welke risico's ben je bereid te nemen om te groeien, te innoveren of nieuwe markten te betreden? En welke risico's zijn onaanvaardbaar? Pas wanneer die grenzen duidelijk zijn, kan je bepalen waar extra beheersing nodig is en waar je bewust ruimte laat voor ondernemerschap. Veerkracht betekent immers niet dat een onderneming geen schokken meer ervaart. Veerkracht betekent dat ze kan anticiperen, opvangen, herstellen en zich aanpassen wanneer die schokken zich voordoen."

Geert Janssens ziet parallellen met de jaren zeventig.

"Volatiele energieprijzen, geopolitieke spanningen, verstoringen in de aanvoerketens: dat hebben we allemaal eerder gezien. Veel ondernemers hebben de oliecrisis of de hoge inflatie van de jaren zeventig nooit meegemaakt", zegt Janssens. "Daardoor ontbreekt soms het referentiekader." De vraag is dan hoe bedrijven zich hiertegen kunnen wapenen. "Niet in het voorspellen van elke crisis, maar in het versterken van de weerbaarheid van de onderneming."

Bouw buffers in

De belangrijkste les die Janssens ondernemers meegeeft, is eenvoudig: bouw buffers. "Veerkracht begint met reserves", zegt hij. "Financiële buffers, operationele buffers, personeelsbuffers. Bedrijven moeten zich afvragen hoeveel kortetermijnwinst ze bereid zijn op te offeren om hun continuïteit op lange termijn te versterken." Dat kan op verschillende manieren. Sommige bedrijven investeren in polyvalente medewerkers zodat collega's elkaar kunnen vervangen wanneer iemand uitvalt. Andere bouwen strategische voorraden op of zorgen voor voldoende liquiditeiten. "Dat kost geld", erkent Janssens. "Maar kwetsbaarheid heeft uiteindelijk ook een prijs."

Risico's hangen samen

Cybersecurity staat hoog op de agenda van vrijwel elke onderneming. Terecht, vinden zowel Janssens als BDO, maar het is lang niet het enige

beperkte kennisoverdracht tussen medewerkers. "Veel organisaties denken dat het risico bij hun leverancier ligt", zegt Claeys. "Maar uiteindelijk zijn zij het die de gevolgen dragen wanneer die leverancier uitvalt."

Maxime Claeys: "Vandaag kijken we veel meer naar de samenhang. Wat begint als een operationele verstoring kan uitgroeien tot gemiste leveringen, ontevreden klanten, reputatieschade en financiële verliezen." Volgens Verhoest levert die aanpak

cultuur. "Als de baas altijd gelijk heeft, krijgt hij vroeg of laat ongelijk. Bedrijven moeten bewust ruimte maken voor kritische stemmen. Dat kan via een open bedrijfscultuur, maar ook via adviesraden, externe bestuurders of mensen die de rol van kritische uitdager opnemen." Ook Verhoest benadrukt het belang van betrokkenheid. "Risico's ontstaan zelden binnen één afdeling en kunnen daarom ook niet door één afdeling beheerst worden. De grootste meerwaarde ontstaat wanneer commerciële, operationele,



"Ondernemingen overleven niet omdat ze elke storm vermijden, maar omdat ze sterk genoeg zijn om erdoorheen te komen"

Geert Janssens

hoofdeconoom bij Etion

risico dat aandacht verdient. "Cybersecurity en artificiële intelligentie domineren vandaag veel bestuurskamers, maar ze vormen slechts een deel van het risicolandschap", zegt Claeys. Bedrijven lopen even goed risico's door contractuele afspraken die onvoldoende zijn uitgewerkt, een sterke afhankelijkheid van enkele leveranciers of een

vaak verrassende inzichten op. "Soms ontdek je dat verschillende risico's dezelfde oorzaak hebben. Dan kan één gerichte maatregel meteen meerdere problemen aanpakken."

Organiseer tegenspraak

Veerkracht heeft volgens Janssens ook te maken met

financiële en technologische teams gezamenlijk naar risico's kijken."

Misschien wel de belangrijkste eigenschap van een veerkrachtige onderneming is volgens Janssens de bereidheid om van koers te veranderen wanneer dat nodig blijkt. "Succesvolle bedrijven overleven niet omdat ze altijd de juiste beslissingen nemen. Ze overleven omdat ze tijdig bijsturen wanneer blijkt dat een beslissing verkeerd was."

De essentie is: niet proberen elke crisis te voorspellen, maar ervoor zorgen dat de onderneming sterk genoeg is om ermee om te gaan. Geert Janssens: "Ondernemingen overleven niet omdat ze elke storm vermijden, maar omdat ze sterk genoeg zijn om erdoorheen te komen." •



Modulis: meer tijd voor ondernemen dankzij minder administratie



Ondernemen is een avontuur.

Je grijpt nieuwe kansen, je neemt belangrijke beslissingen en je bouwt je bedrijf elke dag verder uit. Dat maakt ondernemen boeiend, maar ook veeleisend.

Het administratieve beheer van je verzekeringen hoeft dit avontuur niet in de weg te staan. Want Modulis van AG biedt je meer structuur en een duidelijker overzicht van al je professionele verzekeringen. Zo verspil je minder tijd aan administratieve rompslomp en kan je je bezighouden met wat écht telt: jouw onderneming.

Wat is Modulis precies?

Modulis is een uniek verzekeringsconcept van AG dat al je professionele verzekeringen samenvoegt in één geïntegreerd dossier.

Zo hoef je niet langer verschillende verzekeringscontracten afzonderlijk te beheren. Je krijgt een **duidelijk en gestructureerd overzicht** waardoor je **minder administratie** hebt.

Modulis is bovendien **flexibel en afgestemd op je onderneming**. De oplossing groeit mee met je bedrijf en biedt **extra bescherming voor de specifieke risico's van je sector**.

En er is meer. Zo kan je dankzij Modulis gebruikmaken van **gratis schuldinning** en **gratis premiesplitsing**. Je krijgt dus ook praktische ondersteuning die het beheer van je verzekeringen eenvoudiger maakt.

Tot slot kom je met de **Modulis-Bonus** jaarlijks in aanmerking om 10% van je betaalde premies terug te krijgen.

Kortom, wil je als ondernemer je verzekeringen eenvoudiger, overzichtelijker en flexibeler beheren, dan is Modulis van AG zeker iets voor jou.

We zetten de belangrijkste troeven nog eens op een rij

- Al je professionele verzekeringen in één dossier
- Duidelijk overzicht, minder administratie
- Flexibel en op maat van je bedrijf
- Extra bescherming voor specifieke sectorrisico's
- Gratis schuldinning en premiesplitsing

Wil je graag meer info?

Neem een kijkje op ag.be/modulis-bonus of scan de QR-code



De Belgische overnamemarkt zoekt geduldig opnieuw richting

Na een historisch laagtepunt in 2025 lijkt de Belgische fusie- en overnamemarkt opnieuw wat ademruimte te krijgen. Wie naar de onderliggende bewegingen kijkt, ziet vooral een markt die selectiever, voorzichtiger en strategischer is geworden.



De M&A Monitor van Vlerick Business School's Centre for Mergers, Acquisitions & Buyouts is ondertussen aan haar dertiende editie toe. Dit jaarlijkse overzicht van de belangrijkste trends in de fusie- en overnamemarkt in ons land, gebaseerd op een bevraging bij 158 M&A-specialisten, schetst dit jaar een licht positief beeld. Bijna drie op de vier respondenten zagen in 2025 een stabiele of stijgende dealactiviteit. Vooral het kleine segment, met transacties onder 20 miljoen euro, herstelde duidelijk.

De opvolgingsmotor

Aan die onderkant van de markt blijft opvolging een structurele motor. Veel familiale ondernemers bereiken de leeftijd waarop ze hun bedrijf willen overdragen, terwijl de volgende generatie niet altijd klaarstaat of dezelfde ambitie heeft. Dat maakt de verkoopmarkt minder conjunctuurgevoelig dan vaak wordt gedacht. Ook wanneer de economie vertraagt, blijft de vraag naar continuïteit bestaan.

“Wij begeleiden familiebedrijven tijdens het overnametraject. We richten ons hierbij doelbewust op het kmo-segment. Ons eerste streefdoel hierbij is altijd om het bedrijf binnen de familie te houden, maar in de praktijk is dit simpelweg niet altijd mogelijk”, legt Kurt Vannieuwenhuysen van Family First uit. “Als uit onze

gesprekken blijkt dat er geen familiale overdracht mogelijk is, gaan we mee op zoek naar een mogelijke overnemer. Uiteraard is de zoektocht naar een geschikte match hierin essentieel.”

Een sprekend voorbeeld is de overname van Impe Catering door Huis Van Wonterghem in Kuurne. Impe Catering was al decennialang actief in de eventsector, maar de familiale opvolging lag niet voor de hand. Met Huis Van Wonterghem vonden de oprichters daarop een sectorgenoot die zelf diep in de regio verankerd is en tegelijk voldoende schaal heeft om de activiteiten verder uit te bouwen. “Dit was dus zeker geen beslissing die we over één nacht ijs hebben genomen”, aldus oprichters Vincent Impe en Pascale Vauterin.

Kleinere M&A-transacties zijn met andere woorden vaak minder financieel-technisch zijn dan ze op papier lijken. Vertrouwen, culturele aansluiting en de overtuiging dat het bedrijf na de overdracht niet verdwijnt in een anonieme groep zijn minstens even belangrijk als de prijs.

Voorbereiding en positionering

In de middenmarkt, tussen 20 en 50 miljoen euro, blijft de motor echter sputteren. Daar rapporteerde bijna de helft van de experts een daling van het aantal transacties. Vooral

de schaaldruk die hier wordt ervaren, genereert moeilijker economisch vaarwater. Net daarom moet hier zeer strategisch nagedacht worden over eventuele overnames en fusies. “Voorbereiding en positionering tellen in de middenmarkt meer dan timing alleen”, aldus Wannes Gheysen, Partner Mid-Market M&A bij de gespecialiseerde speler Moore Corporate Finance, tevens een van de partners binnen de M&A Monitor.

“Als uit onze gesprekken blijkt dat er geen familiale overdracht mogelijk is, gaan we mee op zoek naar een mogelijke overnemer”

Kurt Vannieuwenhuysen
Family First

Aan de bovenkant zoeken bedrijven dan weer schaal, technologie, talent of strategische focus. Dat blijkt bijvoorbeeld uit het verhaal van RiskConcile. Dit Leuvense softwarebedrijf, gespecialiseerd in cloudoplossingen voor risicobeheer en gereguleerde rapportering in de financiële sector, kreeg in 2024 Main Capital Partners aan boord als meerderheidsaandeelhouder.

Sindsdien volgden meerdere add-onovernames, onder meer in Londen en Parijs. Zo groeit een Belgische nichespeler stap voor stap uit tot een Europese regtechgroep.

Die buy-and-buildlogica illustreert een belangrijke conclusie uit de M&A Monitor. Volgens de bevroagde experts creëren drie op de vier overnames aandeelhouderswaarde voor de koper. “Bij add-

onovernames loopt dat zelfs op tot 80 procent. De verklaring is duidelijk: waar overnames vroeger vaak werden verantwoord door efficiëntiewinsten, draait het vandaag vaker om groei, talent, technologie en markttoegang”, verduidelijkt Mathieu Luypaert, professor Corporate Finance bij Vlerick Business School en een van de trekkers van de jaarlijkse M&A Monitor.

Waardecreatie gaat om meer dan geld

“Dat verklaart ook waarom financiële kopers volgens Vlerick gemiddeld hogere prijzen betalen dan strategische kopers: 7,3 keer de EBITDA tegenover 6,2 keer. Zij kopen dus niet alleen een bedrijf, maar ook een platform waarop ze verder kunnen bouwen”, gaat Luypaert verder. Met andere woorden: de overnames voegen niet alleen omzet toe, maar ook nieuwe kennis, extra klanten, lokale aanwezigheid en aanvullende softwarefunctionaliteiten. Private equity fungeert daarbij meer als architect van een versneld groeipad.

Tegelijk wordt ook aan verkoopzijde M&A steeds vaker ingezet om scherper te kiezen. Waarde ontstaat niet altijd door activiteiten samen te voegen, maar soms net door ze opnieuw af te bakenen. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de verkoop van het meerderheidsbelang van Proximus in Be-Mobile. Het ging niet om een probleemactiviteit: Be-Mobile groeide met toepassingen zoals 4411 en expertise in verkeersdata en slimme mobiliteit uit tot een sterke speler. Toch paste een verkoop binnen het bredere desinvesteringprogramma van Proximus, dat kapitaal wil vrijmaken en de focus wil aanscherpen in een periode van zware investeringen in digitale infrastructuur. •

Een familiebedrijf overnemen?

Begin er op tijd mee!

Een familiale bedrijfsoverdracht draait niet alleen om cijfers, contracten en juridische afspraken. Minstens zo belangrijk is de menselijke kant. Bij Bel&Bo bereidt de familie zich al jaren samen voor op de toekomst. Met een familieraad, begeleiding door een externe deskundige en vooral: veel gesprekken.



» NIEUWE CEO BIJ FAMILIEBEDRIJF BEL&BO

Charlotte Delfosse is de derde generatie in het familiebedrijf achter Bel&Bo, een Belgische retailer met 95 winkels en een webshop. In 2012 startte ze op de aankoopafdeling. Zes jaar later maakte ze de overstap naar verkoop. Sinds april 2024 is ze CEO.

De opvolging werd niet ineens geregeld. De familie bereidt zich al geruime tijd samen voor op de volgende stap. "We hebben een familieraad waarin we informatie uitwisselen over het bedrijf, maar ook spreken over de toekomstige opvolging, de successie en de overname", vertelt Charlotte.

» FAMILIALE VERSUS ZAKELIJKE BELANGEN

Bij die gesprekken laat de familie zich begeleiden door een externe persoon. Die begeleiding helpt om het proces gestructureerd aan te pakken, maar vooral ook om moeilijke of emotionele onderwerpen bespreekbaar te maken.

"We hebben een heel hechte band als familie en een heel open communicatie. Maar er blijven onderwerpen, zelfs in onze familie, die niet zo gemakkelijk bespreekbaar zijn. De externe persoon belt iedereen op voorhand apart op. Zo is het voor haar duidelijk hoe elk van ons erin zit en kan ze die informatie ook meenemen tijdens de gesprekken", vertelt Charlotte.

De externe begeleider krijgt zo zicht op de verwachtingen en bezorgdheden van elk familielid, nog voor die in de groep worden besproken. Dat creëert ruimte om moeilijke onderwerpen op een veilige en open manier aan te pakken.

» EERST HET GESPREK, DAN HET DOCUMENT

Een belangrijk resultaat van die gesprekken is het familiecharter. Daarin legt de familie afspraken en principes vast voor de toekomst. Maar het charter staat niet op zichzelf. Ook de governance van Bel&Bo is zo georganiseerd dat familiale betrokkenheid, bedrijfsvoering en externe expertise elk hun plaats krijgen.

Naast de familieraad is er een raad van bestuur en een raad van advies met externe adviseurs. Zo worden niet alleen afspraken gemaakt over de opvolging, maar ook over

de manier waarop de familie en het bedrijf in de toekomst samen verdergaan.

» DRIE TIPS VAN CHARLOTTE

Voor wie een overname of operationele overdracht in een familiebedrijf voorbereidt, geeft Charlotte drie tips:

1. Blijf communiceren. Bespreek ook de moeilijke onderwerpen. Ze uit de weg gaan, maakt ze meestal niet eenvoudiger.
2. Schakel externe begeleiding in. Niet alleen voor juridische of financiële kwesties, maar ook om de menselijke kant van de overdracht in goede banen te leiden.
3. Begin op tijd. Wacht niet tot de overdracht voor de deur staat. Door gesprekken al te voeren wanneer er nog tijd en ruimte is, worden verwachtingen en bezorgdheden sneller duidelijk.

Kortom, een familiale overdracht? Die staat misschien niet in de etalage, maar verdient wel een goede voorbereiding. Begin dus op tijd, praat erover en laat je begeleiden!

Kom naar het startevent van de Week van de bedrijfsoverdracht

Wil je je voorbereiden op een familiale overdracht of meer weten over de mogelijkheden voor jouw bedrijf? Kom naar het gratis startevent van VLAIO's Week van de bedrijfsoverdracht op zaterdag 14 november van 12 tot 18 uur in Vestar Antwerpen.

Schrijf je in via vlaio.be/startevent

VLAIO



Vlaanderen
is ondernemen

Groot merk, lokale ondernemer

De nieuwe kracht van franchising

Franchising is allang meer dan een bewezen concept uitrollen op meerdere locaties. Vandaag draait het steeds vaker om de combinatie van schaal en nabijheid: een sterk merk en ondersteunend netwerk, gekoppeld aan ondernemers die hun lokale markt door en door kennen.



Wie aan franchising denkt, ziet al snel een herkenbaar merk, een uniforme winkel en duidelijke spelregels. Toch is dat beeld steeds minder volledig. De Belgische franchisesector blijft groeien en wordt bovendien diverser. Volgens de Belgische Franchise Federatie zijn er vandaag naar schatting 3.500 franchisenemers en 30.000 jobs binnen de sector. Ook diensten winnen aan belang naast de klassieke retail- en horecaconcepten.

Achter die groei schuilt een interessante verschuiving. De franchisenemer is niet noodzakelijk de ondernemer die een uitgeschreven draaiboek zo nauwkeurig mogelijk uitvoert. Steeds vaker is hij of zij het lokale gezicht van een groter merk: iemand die zelfstandig onderneemt, maar tegelijk kan terugvallen op de kennis, infrastructuur en slagkracht van een netwerk.

Ondernemen binnen duidelijke klijtlijnen

Dat spanningsveld vormt tegelijk een van de belangrijkste vragen binnen het franchisemodel: hoeveel vrijheid geef je een ondernemer die onder jouw merk werkt?

Een sterk franchiseconcept heeft uiteraard nood aan herkenbaarheid. Klanten verwachten een bepaalde kwaliteit, service en ervaring, ongeacht welke vestiging ze bezoeken. Maar uniformiteit alleen volstaat niet om lokaal succesvol te zijn. Een ondernemer kent zijn klanten, medewerkers en omgeving beter dan een hoofdkantoor ooit kan.

Precies daar ontstaat de meerwaarde van franchising: centrale expertise kan worden gecombineerd met lokale kennis. De franchisegever

zorgt voor het merk, de formule, opleiding, technologie, marketing of logistiek; de franchisenemer vertaalt die bouwstenen naar de realiteit van zijn markt.

Dat betekent ook dat het profiel van de franchisenemer verandert. Financiële slagkracht blijft uiteraard relevant, maar ondernemerschap, leiderschap, commerciële feeling en het vermogen om een lokaal team te bouwen worden minstens zo belangrijk.

De lokale ondernemer als concurrentieel voordeel

Die lokale verankering krijgt bovendien een nieuwe betekenis in een economie waarin steeds meer processen centraal en digitaal verlopen. Klanten kunnen online vergelijken, bestellen en reviews raadplegen, terwijl AI en dataorganisaties steeds

meer mogelijkheden geven om efficiënt en gepersonaliseerd te werken.

Technologie kan de afstand tot de klant dus verkleinen, maar ze vervangt niet noodzakelijk de lokale relatie. Integendeel: voor franchiseorganisaties kan technologie net een manier zijn om lokale ondernemers sterker te maken.

Dat gebeurt bijvoorbeeld al in digitale marketing. AI kan helpen om content voor

beter kunnen.

Dat idee van samenwerking komt ook terug in de Belgische franchisesector. Bij de Franchise Awards 2025 werden onder meer begeleiding, innovatie, samenwerking en de betrokkenheid van franchisenemers bij besluitvorming naar voren geschoven als belangrijke elementen van sterke franchiseorganisaties.

Het netwerk wordt zo meer dan een verzameling

“Technologie kan de afstand tot de klant verkleinen, maar ze vervangt niet noodzakelijk de lokale relatie”

lokale vestigingen te creëren, klantvragen te beantwoorden of online reviews sneller op te volgen, terwijl de franchisenemer de lokale context bewaakt. Ook bij de zoektocht naar nieuwe ondernemers wordt technologie ingezet: Carrefour België lanceerde in 2026 bijvoorbeeld een AI-ondersteund traject via WhatsApp waarmee kandidaat-franchisenemers sneller informatie kunnen krijgen over het model, de financiële voorwaarden en de werking van een winkel.

De technologie neemt het ondernemerschap daarbij niet over. Ze kan vooral de ondernemer ondersteunen bij taken die tijd vragen, zodat er meer ruimte overblijft voor klanten, medewerkers en groei.

Van netwerk naar ecosysteem

Ook binnen franchiseorganisaties zelf verschuift de verhouding. Waar het hoofdkantoor vroeger vooral de formule bewaakte, wordt samenwerking binnen het netwerk belangrijker. Franchisenemers brengen immers zelf kennis mee uit de markt: welke producten aanslaan, welke klantenbehoeften veranderen en waar processen

verkooppunten. Het wordt een ecosysteem waarin kennis in beide richtingen stroomt. De franchisegever brengt schaal en expertise; de franchisenemer brengt ondernemerschap en lokale marktkennis.

Schaal én nabijheid

Misschien ligt daar wel de interessantste toekomst van franchising. Niet in de keuze tussen centraal of lokaal, maar in het combineren van beide.

Een groot merk kan technologie, data, marketing en opleiding op schaal organiseren. Een lokale ondernemer kan die middelen vervolgens vertalen naar zijn klanten en medewerkers. De ene kracht hoeft de andere dus niet uit te sluiten.

Franchising evolueert daarmee van een model waarin een succesvolle formule wordt gekopieerd naar een model waarin een netwerk samen groeit. De kracht zit niet alleen in wat centraal wordt bedacht, maar ook in wat lokaal wordt opgepikt, getest en teruggebracht naar het netwerk.

Groot worden zonder afstandelijk te worden: precies daar ligt voor veel franchiseformules vandaag de uitdaging én de opportuniteit. •



Franchising als motor voor ondernemerschap

Domino's Pizza is al decennialang een vaste waarde in de markt, maar achter het herkenbare merk schuilt een doorgedreven franchisemodel. In België en Luxemburg werkt Domino's uitsluitend met franchisepartners. CEO Anneke De Groot vertelt hoe opleiding, technologie en lokale expertise samenkomen in een model dat ondernemers ruimte geeft om te groeien én tegelijk op een sterke organisatie kan rekenen.

Wie vandaag een Domino's-vestiging binnenstapt, ziet vooral pizza, service en snelheid. Achter de schermen is de organisatie echter een stuk complexer. In België en Luxemburg zijn alle vestigingen in handen van franchisepartners. Zij ondernemen lokaal binnen een internationaal uitgewerkt concept, met ondersteuning vanuit Domino's. "Franchising draait voor ons in de eerste plaats om vertrouwen en samenwerking", zegt Anneke De Groot, CEO van Domino's België en Luxemburg. "We hebben als franchisegever duidelijke standaarden, maar tegelijk werken we met ondernemers die hun eigen verantwoordelijkheid opnemen. We streven allemaal naar hetzelfde doel: een sterk bedrijf en een consistente klantenervaring. De manier waarop je dat bereikt, kan verschillen."

Die relatie staat centraal in De Groots aanpak. Regelmatige franchisedagen, webinars, workshops en overlegmomenten zorgen ervoor dat ondernemers betrokken blijven bij ontwikkelingen binnen de organisatie. Ook operationele teams, business consultants en de Training Academy spelen daarin een belangrijke rol. "Je moet voortdurend met elkaar in gesprek blijven. Zeker wanneer iets verandert of wanneer een ondernemer tegen uitdagingen aanloopt, is het belangrijk dat er vertrouwen is en dat je elkaar weet te vinden."

Technologie in dienst van de klant

Naast het menselijke aspect speelt ook innovatie een belangrijke rol binnen het franchisemodel. Binnen de markt van Quick Service Restaurants is snelheid een belangrijk element, maar Domino's wil zich volgens De Groot niet profileren als de snelste speler, ook al hanteert Domino's als interne doelstelling om bestellingen binnen twintig tot maximaal dertig minuten bij de klant te bezorgen. De focus ligt op een consistente combinatie van productkwaliteit, prijs en service. Dat vraagt een doorgedreven organisatie van het volledige bezorgproces, van bestelling en planning tot de uiteindelijke levering.

Een concreet voorbeeld van zo'n innovatieve oplossing is de pizza tracker, waarmee klanten hun bestelling kunnen opvolgen. Ook GPS-technologie voor bezorgers wordt verder uitgerold. Zo krijgen niet alleen klanten meer inzicht in hun bestelling, maar kunnen ook de ondernemers zelf hun bezorgoperatie efficiënter organiseren.

Daarnaast onderzoekt Domino's hoe artificiële intelligentie kan helpen om bestellingen slimmer te plannen en bezorgroutes te optimaliseren. De focus ligt daarbij niet op snelheid om de snelheid. Veiligheid en productkwaliteit blijven belangrijke voorwaarden. "Onze pizza wordt met de hand bereid en daar willen we bewust niet aan raken. Innovatie moet de kwaliteit en de klantenervaring ondersteunen, niet vervangen", benadrukt De Groot.

Diezelfde filosofie geldt voor franchisepartners. Sommige innovaties zijn verplicht binnen het concept, andere worden als optie aangeboden wanneer ze aansluiten bij de noden van een specifieke vestiging. Zo kunnen ondernemers mee bepalen welke oplossingen voor hun lokale situatie de meeste meerwaarde bieden.



Groeien met de juiste ondernemers

Hoewel Domino's in België de voorbije jaren sterk is gegroeid, ligt de ambitie voor de komende jaren niet uitsluitend in het openen van zoveel mogelijk nieuwe vestigingen. De kwaliteit van het bestaande netwerk en de ontwikkeling van franchisepartners worden minstens zo belangrijk. "De komende jaren willen we verder groeien, maar op een meer geleidelijke manier. We willen vooral zorgen dat onze ondernemers sterk staan, zowel operationeel als financieel, en dat we samen voorbereid zijn op wat de toekomst brengt."

Nieuwe franchisepartners kunnen verschillende trajecten volgen. Sommige ondernemers groeien binnen Domino's door, bijvoorbeeld vanuit een functie als pizabakker of bezorger. Anderen stappen van buitenaf in. Voor beide groepen voorziet Domino's een uitgebreid opleidingstraject.

Ook in de Belgische markt ziet De Groot nog mogelijkheden om nieuwe locaties te ontwikkelen, naast verdere groei bij bestaande ondernemers. Daarbij blijft een goede match essentieel. "Een sterk franchise-model begint bij de juiste mensen. Ondernemers moeten niet alleen in het concept geloven, maar ook bereid zijn om te leren, verantwoordelijkheid te nemen en mee te groeien."



Voor De Groot komt de toekomst uiteindelijk neer op één principe: klaarstaan voor verandering zonder de basis uit het oog te verliezen. "Niemand weet precies hoe de toekomst eruitziet. Wat je wel kunt doen, is zorgen dat je de juiste mensen op de juiste plaats hebt, blijft investeren in opleiding en innovatie en je klanten een consistente kwaliteit blijft bieden. Daar begint duurzame groei."



Anneke De Groot
CEO

**Frank Beckx**

“Durf groots te denken en te dromen”

Frank Beckx heeft zijn carrière altijd opgebouwd op het kruispunt van politiek, beleid, communicatie en ondernemerschap. Als gedelegeerd bestuurder van Voka staat hij vandaag mee aan de wieg van de ‘Switch naar groei 2035’: een toekomstvisie die Vlaanderen opnieuw op een groeipad moet zetten, met ondernemerschap als belangrijke motor.

Waarom is economische groei vandaag zo noodzakelijk?

“We hebben meer economische groei nodig om onze grote maatschappelijke uitdagingen aan te kunnen. Vandaag zitten we onder 1 procent groei. Dat is te weinig. We hebben extra middelen nodig voor gezondheidszorg, onderwijs en veiligheid. Tegelijk moeten we onze welvaartsstaat betaalbaar houden. Dan is er maar één weg: meer groei. Met 2 procent groei richting 2035 zouden we ongeveer 50 miljard euro extra inkomsten creëren. We moeten de taart opnieuw groter maken, in plaats van voortdurend te discussiëren over een stukje van een taart die nauwelijks nog groeit.”

Wat moet economische groei ons uiteindelijk opleveren?

“Voor ons is groei absoluut geen doel op zich. Het gaat erom wat we ermee mogelijk maken. We zijn er als samenleving door economische groei altijd beter op geworden. Kijk naar onze levensverwachting, geneesmiddelen en levenskwaliteit. Ook op het vlak van klimaat en milieu kunnen we dankzij innovatie

en investeringen vooruitgang boeken. Ik geloof dus niet in groei om de groei, maar in groei die onze samenleving beter maakt. Uiteindelijk wil iedereen dat zijn kinderen

“We zijn er als samenleving door economische groei altijd beter op geworden”

en kleinkinderen het beter hebben. Vandaag voelen veel mensen onzekerheid daarover. Economische groei kan een belangrijk deel van het antwoord zijn.”

Waar staat Vlaanderen vandaag op economisch vlak?

“We mogen niet doen alsof het allemaal kommer en kwel is. We hebben nog altijd heel veel sterke bedrijven en een enorme innovatiekracht. Kijk naar farma, biotech, chiptechnologie en materialen. De combinatie van kennisinstellingen, universiteiten, hogescholen en bedrijven is een belangrijke troef. We behoren op innovatievlak bij de Europese

leiders. Maar we slagen er te weinig in om die kennis te commercialiseren en te valoriseren. We hebben brains en talent, maar moeten er veel beter in worden om van

uitvindingen wereldproducten te maken. We botsen op de Europese schaal, een gefragmenteerde interne markt, beperkte toegang tot kapitaal en regelgeving.”

Wat moet er veranderen om opnieuw competitiever te worden?

“We moeten verschillende dingen tegelijk doen. Vlaanderen is een kleine, open economie en afhankelijk van internationale handel. Tegelijk moeten we ons eigen huiswerk doen: regelgeving vereenvoudigen, structurele hervormingen doorvoeren, administratieve lasten beperken, onderwijs versterken,

inzetten op levenslang leren en onze vergunningen verbeteren. Daarnaast moeten we Europees denken. Soms is Vlaanderen te klein en moeten we schaal creëren. Dat kan bijvoorbeeld

via de Benelux. We moeten in Europa mee aan de kar trekken voor competitiviteit, ondernemerschap en industrie. Meer Europa kan nodig zijn, maar dan wel een Europa dat ruimte geeft aan economische groei.”

Waarom wordt productiviteit zo belangrijk?

“In het verleden kwam economische groei voor een groot deel doordat meer mensen aan het werk gingen. Vandaag hebben we te maken met toenemende vergrijzing. We kunnen dus niet blijven rekenen op steeds meer mensen die aan de slag gaan. De volgende groeispoging zal vooral uit

productiviteit moeten komen. Dat betekent: meer doen met dezelfde input en met dezelfde mensen meer genereren. We zullen niet noodzakelijk harder moeten werken, maar vooral slimmer. Door technologie, innovatie en digitalisering, maar ook door mensen voortdurend nieuwe vaardigheden aan te leren. Het idee dat je afstudeert met een diploma en vervolgens tot je 67 hetzelfde beroep uitoefent, is voorbij. Upskilling en reskilling worden essentieel. Levenslang leren moet veel meer een cultuur worden.”

Welke rol speelt AI daarin?

“AI is een van de belangrijkste hefboomen voor productiviteitsgroei. Het gaat daarbij niet over één keer ChatGPT consulteren. De echte vraag is hoe je artificiële intelligentie in al je bedrijfsprocessen krijgt. Dat geldt voor alle ecosystemen. In de zakelijke dienstverlening, bij consultants, advocaten en boekhouders bijvoorbeeld, zal AI een grote impact hebben. Maar ook in de industrie en vooral bij kmo's ligt nog een enorme opportuniteit. Hoe krijgen we onze Vlaamse kmo's mee in de adoptie van nieuwe





“We moeten in Europa mee aan de kar trekken voor competitiviteit, ondernemerschap en industrie”

Jullie toekomstvisie maakt duidelijke keuzes. Waarom?

“We kunnen niet in alles excelleren. Daarom hebben we de economische en technologische sterktes van Vlaanderen in kaart gebracht en gekeken waar nog groot groeipotentieel zit. We komen tot tien ecosystemen, die samen ongeveer 60 procent van de economie vertegenwoordigen. Daar zitten onder meer agrovoeding, energie-intensieve industrie, bouw, zorg en gezondheid en veiligheid en defensie tussen. Daarnaast zijn er transversale ecosystemen zoals digitale technologie, logistiek, financiële dienstverlening en energieoplossingen. Waarom we spreken over ecosystemen en niet over sectoren? Omdat een economie vandaag met elkaar vervlochten is. Net de kruisbestuiving tussen die ecosystemen zal onze economie sterker maken. Digitale technologie kan bijvoorbeeld de bouw productiever maken, terwijl logistiek en financiering andere ecosystemen versterken.”

Welke rol neemt Voka zelf op in die omslag?

“De ‘Switch naar groei 2035’ is niet alleen een verhaal voor de politiek en ondernemers. Het is ook een verhaal voor onze eigen organisatie. We hebben 18.000 leden in Vlaanderen en willen hen helpen om die switch te maken. Artificiële intelligentie is daar een goed voorbeeld van. We zullen zelf een ambitieus programma moeten ontwikkelen om AI in ondernemingen toe te passen. De voorstelling van onze toekomstvisie was daarom vooral het begin. Dit wordt onze roadmap voor de komende tien jaar. We zullen permanent moeten bijsturen,

maar niet telkens opnieuw het hele roer omgooien.”

Wanneer is die missie geslaagd?

“Uiteindelijk moet Vlaanderen opnieuw een leidende regio in Europa worden. We moeten ons benchmarken met de beste regio's van Europa. We hebben ongeveer veertig indicatoren gedefinieerd die we in een dashboard zullen opvolgen. Dit is geen plan dat na drie jaar weer wordt vervangen. Het moet ons kompas zijn voor de komende tien jaar.”

Wat is uw boodschap aan ondernemers die vandaag twijfelen om een idee te realiseren?

“Doe het gewoon. Als je een idee hebt en je voelt het kriebelen, begin eraan. Laat je niet afschrikken. Durf groots te denken en te dromen, en toon vooral lef. We mogen in Vlaanderen meer vertrouwen hebben in onze kennis, onze kunde en onze ondernemers. Onze nuchterheid is een sterkte: we verkopen weinig gebakken lucht en willen dat iets echt werkt. En soms moeten we die kwaliteit ook commercieel durven uitspelen. De risico-aversie is in Europa groot geworden. We reguleren veel en laten te weinig ruimte voor experiment. We zouden vaker gecontroleerde experimenten moeten toelaten in plaats van meteen nieuwe wetgeving te maken. Mijn droom is dat Vlaanderen een regio wordt waar het goed is om te wonen en te werken, maar ook om te ondernemen. Als mensen met goede ideeën hun plannen opgeven, is dat niet alleen een gemiste kans voor henzelf. Het is ook een gemiste kans voor onze groei.”

“Uiteindelijk moet Vlaanderen opnieuw een leidende regio in Europa worden”

technologieën? Als we daarin grote stappen kunnen zetten, kunnen we een gigantische productiviteitssprong realiseren en onze concurrentiekracht versterken. Die boot mogen we absoluut niet missen.”

Hoe zorgen we ervoor dat meer start-ups doorgroeien tot scale-ups?

“Er is vandaag geen gebrek aan start-ups. Er worden veel ondernemingen opgericht. De grote kloof zit in de stap van start-up naar scale-

up en vervolgens naar een internationaal bedrijf. Wij willen het aantal unicorns tegen 2035 maal vijf laten gaan. Daarvoor moeten we een klimaat creëren waarin bedrijven kunnen schalen. Financiering speelt daarin een belangrijke rol. Onze Europese kapitaalmarkt is nog te klein en te gefragmenteerd. Daardoor botsen sterke Vlaamse bedrijven soms op hun grenzen en trekken ze uiteindelijk naar de Verenigde Staten, omdat ze daar gemakkelijker

grote kapitaalrondes kunnen ophalen. Dat is bijzonder jammer.”

Hoe kunnen we meer kapitaal naar de economie brengen?

“We kennen een cultuur van sparen. Er staat meer dan 300 miljard euro op onze spaarboekjes. Er is dus geen gebrek aan kapitaal, maar wel aan manieren om het te mobiliseren. Daarom stellen wij de invoering van een groeirekening voor: een laagdrempelige beleggingsrekening die fiscaal interessant is en mensen al op jonge leeftijd laat deelnemen aan de groei van onze economie. De interesse bij jongeren in beleggen en financiële markten is vandaag groot. Daar moeten we op voortbouwen. Met de juiste voorwaarden kunnen we slapend kapitaal activeren.”



Veerkracht is het nieuwe efficiëntie criterium

Jarenlang was de logica eenvoudig: hoe internationaler en efficiënter de bevoorradingsketen, hoe beter. De opeenvolging van schokken heeft de kwetsbaarheid van mondiale supply chains blootgelegd. Het antwoord: van goedkoopste keten naar slimste keten. Hoe robuust moet je keten in 2027 echt zijn?

Niet langer uitsluitend prijs en efficiëntie bepalen aankoopbeslissingen, maar ook de vraag hoe robuust een keten is wanneer de volgende crisis zich aandient. "Toeleveringsketens zijn vandaag veel minder voorspelbaar dan vijf of tien jaar geleden", zegt Sarah De Meester, woordvoester van Delhaize. "Dat vraagt meer flexibiliteit, nauwere samenwerking met leveranciers en de mogelijkheid om snel bij te sturen wanneer omstandigheden veranderen."

Die zoektocht naar veerkracht verklaart mee waarom lokale producten aan belang winnen. Hoewel consumenten ze vaak associëren met authenticiteit en duurzaamheid, speelt achter de schermen een veel zakelijkere logica. Lokale bevoorrading kan de afhankelijkheid van complexe internationale ketens verminderen en de risico's beter spreiden. "Lokale producten worden vaak bekeken als een marketingverhaal, maar vandaag zijn ze ook een instrument van supply-chainmanagement", zegt Els Breugelmans, professor marketing aan de KU Leuven.

Van klantentrekker naar risicobeheer

Dat retailers inzetten op lokale producten heeft traditioneel veel te maken met positionering. Consumenten waarderen producten met een duidelijke regionale herkomst en koppelen daar vaak kwaliteit en authenticiteit aan. "Lokale producten

creëren sympathie en versterken de band met de regio", zegt Breugelmans. "In een markt waarin winkeltrouw afneemt kan die aanwezigheid van lokale producten in jouw winkel een belangrijk concurrentieel voordeel zijn."

Maar de economische logica wordt steeds belangrijker. De coronacrisis vormde daarbij een kantelpunt. Toen internationale logistieke netwerken vastliepen, werden de nadelen van sterk gecentraliseerde bevoorradingsketens plots zichtbaar. "Lege rekken maakten duidelijk dat retailers kwetsbaar waren voor verstoringen, zowel in internationale stromen als in lokale logistiek", zegt Breugelmans. Sindsdien is spreiding een sleutelwoord geworden. Niet afhankelijk zijn van één leverancier, één land of één logistieke route maakt organisaties weerbaarder tegen verstoringen.

Voor Delhaize is lokaal aankopen geen tijdelijke reactie op de huidige onzekerheid, benadrukt De Meester. "Ongeveer 70 procent van ons assortiment wordt in België geproduceerd. Dat is een bewuste keuze omdat een sterk lokaal voedselsysteem bijdraagt aan voedselzekerheid en economische weerbaarheid." Toch kent die strategie haar grenzen. Veel producten blijven onvermijdelijk afhankelijk van internationale markten. "Onze ambitie is om zo dicht mogelijk bij België aan te kopen, maar zo ver als nodig", zegt De Meester. "Koffie, cacao of bananen



"Koffie, cacao of bananen zullen altijd uit andere delen van de wereld moeten komen"

Sarah De Meester

Woordvoester van Delhaize

zullen altijd uit andere delen van de wereld moeten komen." De uitdaging bestaat er daarom niet in internationale ketens af te bouwen, maar ze slimmer te organiseren. Diversificatie wordt daarbij steeds vaker een expliciet aankoopcriterium. "Elke sourcingbeslissing beoordelen we vandaag niet alleen op prijs en kwaliteit, maar ook op de continuïteit van de bevoorrading op lange termijn."

Klimaat wordt nieuwe supply-chainstress test

Opvallend is dat zowel retailers als academici klimaatverandering steeds vaker als een groter risico beschouwen dan geopolitieke spanningen. Droogte, overstromingen en mislukte oogsten hebben directe gevolgen voor de beschikbaarheid van grondstoffen en voedingsproducten.

"Voor producten zoals koffie, cacao, groenten en fruit worden klimaateffecten steeds zicht-

baarder", zegt Breugelmans. "Dat soort schokken zal waarschijnlijk frequenter voorkomen." Ook Delhaize merkt die evolutie. "Extreme weersomstandigheden hebben vandaag een even grote impact op beschikbaarheid en prijzen als geopolitieke gebeurtenissen", zegt De Meester. Dat verklaart waarom retailers hun aankopen steeds vaker spreiden over verschillende productiegebieden. Veerkracht ontstaat niet door afhankelijkheid te verschuiven, maar door ze te verdelen.

Veerkracht heeft een prijs

Toch betekent meer weerbaarheid niet automatisch een afscheid van schaalvoordelen of internationale leveranciers. Grote merken blijven een belangrijke aantrekkingskracht uitoefenen op consumenten, terwijl centrale aankoopmodellen cruciaal blijven voor competitieve prijzen. "Een retailer kan niet

zomaar alle internationale merken vervangen door lokale alternatieven", zegt Breugelmans. "Consumenten verwachten bepaalde internationale bekende merken nog altijd in het rek."

De toekomst ligt daarom niet in een keuze tussen lokaal of globaal, maar in een combinatie van beide. De meest robuuste supply chains zijn niet noodzakelijk de kortste, maar wel degene die voldoende alternatieven hebben wanneer zich een verstoring voordoet.

Voor retailers is dat wellicht de belangrijkste les van de voorbije jaren. Efficiëntie blijft essentieel, maar veerkracht is uitgegroeid tot een strategische productiefactor. In een omgeving waar permanente onzekerheid de enige zekerheid is, wordt niet de goedkoopste keten de sterkste, maar de keten die schokken kan opvangen zonder stil te vallen. •



De business banker als motor van de economie



De wereld waarin ondernemingen vandaag opereren, verandert razendsnel. Geopolitieke onzekerheid, digitalisering, artificiële intelligentie, duurzaamheid en nieuwe financieringsnoden maken ondernemen complexer. Dat verandert ook de rol van de business banker. Wie bedrijven begeleidt, moet vandaag meer bieden dan financiële expertise alleen.

“Ondernemingen verwachten steeds vaker een gesprekspartner die hun sector begrijpt, markttendensen kan duiden, risico’s inschat en tegelijk opportuniteiten helpt identificeren”, zegt Ann Vanlommel, CEO van Febelfin Academy. “De business banker evolueert daardoor steeds meer naar een **vertrouwenspersoon** die actief meedenkt over de toekomst van een onderneming.”

Dat betekent ook dat financiële dienstverlening steeds minder draait om één pasklaar antwoord. Elke onderneming heeft haar eigen uitdagingen, ambities en context. Een groeibedrijf stelt andere vragen

dan een familiebedrijf dat een generatiewissel voorbereidt. Wie ondernemers goed wil adviseren, moet dus verder kijken dan de cijfers alleen.

Investeren in mensen, versterken van ondernemingen

Die bredere rol vraagt om een **breder competentieprofiel**. Analytisch en strategisch inzicht blijven essentieel, maar **digitale vaardigheden** winnen aan belang door de opmars van data-analyse, AI en digitale platformen. Tegelijk wordt de menselijke component belangrijker. Ondernemers willen geen standaardadvies, maar een gesprekspartner die luistert, de juiste vragen stelt en hun specifieke context begrijpt.

“Een goede business banker verkoopt niet alleen een financieel product, maar probeert eerst te begrijpen wat er werkelijk speelt bij de ondernemer”, aldus Vanlommel. “Dat vraagt sterke **communicatieve en coachende vaardigheden**, zij draagt bij aan een **inclusieve financiële dienstverlening** waarin elke ondernemer een eerlijke kans krijgt om plannen te realiseren en

ook gekeken wordt naar alternatieve/ complementaire financieringsvormen.”

Ook **duurzaamheid** schuift steeds nadrukkelijker mee aan tafel. ESG-factoren maken deel uit van zakelijke beslissingen en financieringsvraagstukken. Voor financiële professionals betekent dat niet alleen nieuwe kennis verwerven, maar die kennis ook leren vertalen naar de realiteit van hun klanten.

Precies daar wil Febelfin Academy als **kennispartner** een rol opnemen. De trajecten rond Business Banking combineren technische financiële kennis met adviesvaardigheden, klantgerichtheid en strategisch inzicht. Deelnemers leren niet alleen wat ze moeten weten, maar vooral hoe ze die kennis kunnen inzetten in concrete klantgesprekken en complexe bedrijfsvraagstukken. Daarbij werkt Febelfin Academy nauw samen met experts uit de sector, zodat inzichten aansluiten bij de realiteit van vandaag. “Permanente ontwikkeling is geen extraatje, maar een **strategische hefboom**”, benadrukt

Vanlommel. “Professionals die blijven leren, vergroten hun expertise én hun aanpassingsvermogen. Daardoor kunnen ze ondernemers beter begeleiden wanneer de context verandert.”

Die wisselwerking reikt uiteindelijk verder dan de relatie tussen banker en ondernemer. Sterke business bankers helpen ondernemingen om onderbouwde keuzes te maken, risico’s te herkennen en groeikansen te benutten. En sterke ondernemingen dragen op hun beurt bij aan een veerkrachtige economie. “Als kennispartner willen we meebouwen aan een financiële sector die klaar is voor de toekomst. Door professionals te versterken, versterken we ook de ondernemingen die zij elke dag begeleiden.”



Ann Vanlommel
CEO Febelfin Academy



febelfin-academy.be

**VAN RAPPORTEREN OVER HET VERLEDEN
NAAR GRIP OP DE TOEKOMST**

AI-READY FINANCE

**DE FINANCE VAN MORGEN WORDT
VANDAAG GEBOUWD MET DATA.**

Als resultaatgedreven finance consultant helpt AAA al 18 jaar CFO’s bij het optimaliseren van hun order-to-cash cycli. Nog te vaak hebben suboptimale processen, ongestructureerde data en weinig consistente opvolging een grote impact op de financiële gezondheid van ondernemingen.

Vanuit die praktijk is de CrediBill credit management software ontstaan. Uit de nood om repetitief werk zoveel mogelijk te automatiseren, finance teams sneller inzichten te geven en vooral: tijd vrij te maken voor werk dat wel echt menselijke expertise vraagt.

Met jaarlijks zo’n 7 miljoen unieke facturen via het platform, die een waarde van 10 miljard vertegenwoordigen, is CrediBill vandaag één van de sterkst groeiende softwarespelers in de sector.

Sinds 2 jaar voegt CrediBill standaard, via artificiële intelligentie, een virtueel finance teamlid toe voor elk van zijn klanten. Het leert

van grote hoeveelheden gestructureerde data, vat complexe dossiers samen, stelt de best mogelijke vervolgstap voor, past zich zo nodig aan in tonaliteit én bouwt een script dat de finance professional kan gebruiken in zijn menselijke interacties.

“Finance teams evolueren naar data teams. Door automatisatie en AI krijgen finance professionals grip op de toekomst in plaats van het verleden te moeten verantwoorden.”

Ieder finance team beschikt vandaag over een overvloed aan data. Die data zit veelal verspreid over systemen, bestanden en business units. Ze is vaak niet consistent, onvolledig, onvoldoende gestructureerd of vervuild. Dat beperkt de waarde van elke AI-toepassing die erop wordt losgelaten, hoe performant die ook mag zijn. ‘Garbage in – garbage out’ geldt exponentieel voor AI-toepassingen.

Voor vele CFO’s maakt dit de AI-zoektocht frustrerend. Hoewel de technologie er is en bijzonder goedkoop oogt, blijven de use-cases hangen in conceptfase en is de ROI niet tastbaar. Datamaturiteit is hierbij cruciaal.

Zowel CrediBill’s developers als AAA’s consultants vechten dagelijks tegen ondermaatse data. Het is belangrijk te bepalen welk doel je wil bereiken en welke kwalitatieve data je daarvoor nodig hebt. Pas daarna kan je aan de slag met de tooling.

IS JOUW DATA KLAAR VOOR AI?

E-facturatie (via Peppol in België) is een grote stap vooruit in het structureren van financiële data. Gegevens stromen zo op een uniforme manier door financiële systemen. Dat creëert een zuivere databron, waarmee AI-processen vlot kunnen werken.

“We moeten de Peppol verplichting durven bekijken als stap richting een AI ready finance departement.”

Bedrijven die deze gestructureerde data verbinden met bv. betaalgedrag, kredietinformatie, betalingsopvolging en uiteindelijke cashflow, creëren een solide interne financiële dataflow. Verrijkt met relevante externe databronnen krijg je een bijzonder krachtige contextlaag. Net dankzij deze cruciale context kan je bestaande AI-tools maximaal inzetten, mét meetbare ROI.

credibill
AAA

[WWW.CREDIBILL.BE](https://www.credibill.be)

De voedingsproducten van morgen worden gekweekt met data en algoritmes

Eeuwenlang werd voedselproductie in de eerste plaats bepaald door bodem, klimaat en seizoenen. Met behulp van slimme technologie creëert de nieuwste generatie voedingsbedrijven vandaag zelf de context waarin hun producten kunnen groeien.

Wie de productiesite van axabio binnenstapt, krijgt geen traditionele akker, serre of open kweekvijver te zien. De spin-out van het Belgische chemiebedrijf Proviron kweekt microalgen in verticale, gesloten fotobioreactoren. Daaruit haalt het astaxanthine, een natuurlijke antioxidant die wordt gebruikt in voedingssupplementen en cosmetica. "Het wordt soms de koning der antioxidanten genoemd", zegt Maarten Muys, Head of R&D bij axabio. "Astaxanthine is tot 6.000 keer krachtiger zijn dan vitamine C en 550 keer krachtiger dan vitamine E."

In een open systeem zijn microalgen afhankelijk van wisselende weersomstandigheden en kunnen ongewenste stoffen in de kweek terechtkomen. Axabio werkt daarom met gepatenteerde, gesloten reactoren waarin vrijwel elke groeiparameter kan worden aangepast. "We sturen het licht, de temperatuur, de zuurtegraad en de samenstelling van het groeimedium volledig bij volgens de behoeften van de alg", legt Muys uit. "Daardoor kunnen we microalgensoorten kweken die in andere systemen erg moeilijk te telen zijn. Bovendien vermijden we dat contaminanten zoals zware metalen of stof in de reactoren terechtkomen."

Een digitale kweker

Het gebruik van eigen ontwikkelde AI maakt deze controle nog preciezer. Slimme sensoren registreren voortdurend wat zich in de reactoren afspeelt. De technologie verwerkt de

grote hoeveelheid data en zet die om in modellen die voorspellen hoe de productie het best wordt aangestuurd. "We hebben een smart grid-technologie ontwikkeld waarbij sensoren continu datapunten verzamelen over onder meer het licht, de temperatuur en het groeimedium", zegt Muys.

"Dit gaat om miljoenen gegevens die we analyseren om beslissingsmodellen te bouwen. Die sturen de groeicondities automatisch bij en helpen ons bovendien om het optimale oogstmoment te bepalen. Op die manier kunnen we zes tot tien keer meer microalgen produceren dan met oudere reactortechnologieën", gaat hij verder. Deze slimme technologie zorgt echter niet alleen voor efficiëntiewinst. "Omdat we ook veel gericht kunnen sturen welke stoffen de algen aanmaken, is ons eindproduct van een betere biochemische kwaliteit."

Die redenering is tegenwoordig op veel plaatsen in de voedingsindustrie merkbaar. Zo ook bij het Britse Multus, dat zich toelegt op de ontwikkeling van groeimedia voor kweekvlees. Dat zijn vloeistoffen met onder meer suikers, aminozuren, zouten en groeifactoren waarin dierlijke cellen zich kunnen vermenigvuldigen. Hierin de juiste samenstelling vinden, is complex. Elk celtype reageert anders en klassieke experimenten vragen veel tijd en geld. Via het eigen MediOP-platform combineert Multus machine learning daarom met gerobotiseerde laboratoriumproeven. De algoritmes analyseren biologische data en voorspellen welke samenstelling de beste

resultaten oplevert op het vlak van celgroei, stabiliteit, kostprijs en schaalbaarheid. In het geval van Multus moeten de algoritmes vooral begrepen worden als een versnellingsmechanisme voor de verdere ontwikkeling van kweekvlees. De technologie helpt dus de onzichtbare infrastructuur bouwen waarop deze nieuwe voedingsindustrie moet rusten. Zonder betaalbare en betrouwbare groeimedia blijft kweekvlees, een voedingsinnovatie waar de voorbije jaren heel veel rond beweegt, immers moeilijk op grote schaal te produceren.

Sectoroverstijgende opportuniteiten

Zowel Multus als axabio illustreren met andere woorden hoe AI onze voedingsproductie vandaag al hertekent. Deze evolutie biedt bovendien ook economisch en geopolitiek heel wat opportuniteiten. Dat geldt niet in het minst voor de algen. "Want hoewel Vlaanderen vandaag nog een kleine producent is in vergelijking met bijvoorbeeld Zuid-Europa en Azië, neemt het Vlaamse ecosysteem een duidelijke voortrekkersrol op in de valorisatie van microalgen en de bioactieve stoffen die ze bevatten", stelt Johan Robbens van het Instituut voor Landbouw-, Visserij- en Voedingsonderzoek (ILVO).

"Dat is van groot belang, want die hoogwaardige componenten maken het economische verhaal uiteraard veel interessanter dan de productie van goedkope biomassa", gaat Robbens verder. Bovendien gaat het verhaal breder dan enkel de voedingssector. "Microalgen kunnen componenten uit



"We hebben een smart grid-technologie ontwikkeld waarbij sensoren continu datapunten verzamelen"

Maarten Muys

Head of R&D bij axabio

laagwaardige reststromen opnieuw omzetten in hoogwaardige producten. Daardoor kunnen ze een belangrijke schakel vormen in de circulaire economie", zegt Veerle Campens van het Agentschap Landbouw en Zeevisserij.

Om dat potentieel de komende jaren meer te gaan benutten, moeten producenten, afnemers, onderzoekers en investeerders elkaar gemakkelijker vinden. Via het Vlaams Aquacultuur Platform en de B2BE Facilitator probeert de overheid daarom

samenwerking, kennisdeling en toegepast onderzoek te versterken. "Daarnaast is de regelgeving niet volledig op microalgen afgestemd. We willen daarom voor meer zichtbaarheid en een duidelijker kader zorgen", aldus Campens. Axabio wil die rugwind gebruiken om internationaal te groeien. "Binnen vijf jaar willen we marktleider zijn in de productie van microalgen in gesloten systemen, en meer bepaald van sterke antioxidant uit microalgenbiomassa", besluit Muys. •



Mobiliteitsbudget: bereid je voor zonder tijdsdruk

Het mobiliteitsbudget hoeft geen oefening te zijn die pas begint wanneer nieuwe regels definitief zijn. Wie zich vandaag voorbereidt, creëert ruimte om keuzes te maken, medewerkers te bevragen en het beleid zorgvuldig uit te rollen.

Mobiliteit wordt een strategische keuze

Voor HR en fleetmanagement is mobiliteit al lang meer dan de vraag welke wagen een medewerker krijgt. Elektrificatie, hybride werken, fiscaliteit en veranderende werknemersverwachtingen maken mobiliteit steeds meer onderdeel van het bredere reward- en HR-beleid.

Ook het mobiliteitsbudget past in die evolutie. Het federale systeem combineert drie pijlers: een emissievrije bedrijfswagen, duurzame mobiliteit en bepaalde huisvestingskosten, en de uitbetaling van het resterende saldo. Vanaf 2026 komen binnen pijler 1 uitsluitend emissievrije wagens in aanmerking.

De verwachte bredere invoering vanaf 2027 voor bedrijven met meer dan 50 medewerkers, en voor bedrijven met 15 tot 50 medewerkers vanaf 2028, maakt het relevant om nu al na te denken over de impact op de organisatie. Niet door vooruit te lopen op regels die nog kunnen wijzigen, maar door de fundamenteën van het eigen mobiliteitsbeleid onder de loep te nemen.

Gebruik de tijd om te leren

Een goed mobiliteitsbeleid begint bij inzicht in de kosten van de vloot en de mobiliteit van medewerkers. Welke medewerkers hebben dagelijks een wagen nodig? Waar zijn alternatieven haalbaar? Welke mobiliteitsoplossingen sluiten aan bij verschillende werknemersprofielen? En hoe past dat binnen de bestaande loon- en rewardstrategie?

Door daar vandaag al mee aan de slag te gaan, hoeft niet alles tegelijk te gebeuren zodra de regelgeving definitief is. Organisaties kunnen hun beleid



voorbereiden, interne processen bekijken, medewerkers informeren en waar mogelijk ervaringen verzamelen. Zo ontstaat niet alleen tijdswinst, maar ook kennis over wat in de eigen organisatie werkt.

Dat maakt een gefaseerde aanpak mogelijk: eerst de behoeften en beleidskeuzes, vervolgens de praktische processen en ten slotte de concrete uitrol. Het doel is niet om vandaag al elk detail vast te leggen, maar om straks met een onderbouwd kader snel te kunnen schakelen.

Minder complexiteit voor HR

De uitdaging zit uiteindelijk in de combinatie van flexibiliteit en beheersbaarheid. Medewerkers moeten verschillende mobiliteitsopties kunnen benutten, terwijl HR zicht wil houden op budgetten, administratie en facturatie.

Alphabet ondersteunt werkgevers daarbij zowel in de voorbereiding als in de uitvoering van hun mobiliteitsbeleid. Door advies, digitale verwerking, mobiliteitsdiensten en administratie op elkaar af te stemmen, kunnen verschillende onderdelen geïntegreerd worden beheerd. Centrale facturatie en het vermijden van prefinanciering helpen daarbij om de praktische opvolging overzichtelijk te houden.

Wachten op duidelijkheid hoeft dus niet te betekenen dat je vandaag niets kunt doen. Wie nu begint met analyseren, voorbereiden en luisteren, creëert de tijd om straks vlotter te implementeren, en bouwt tegelijk aan een mobiliteitsbeleid dat beter aansluit bij de organisatie én haar medewerkers.

ALPHABET



AI-AGENTS VAN HAIU ZORGEN VOOR MINDER FRICTIE (IN SALESFORCE)

haiu.be

De Antwerpse Salesforce-specialist Brightfox heeft Haiu gelanceerd om bedrijven op weg te helpen met AI-agents in het hart van hun verkoopproces: Salesforce. Denk aan digitale assistenten die automatisch CRM aanvullen of opvolgtaken inplannen. *“Wij nemen zo veel mogelijk frictie weg”,* belooft Haiu.

Haiu stelt vast dat bedrijven vaak met AI van start gaan zonder echt al te weten wat ze ermee kunnen oplossen. *“Dan blijft het snel bij die ene teen in het water”,* zeggen de **Haiu-medeoprichters Bert Van Staeyen en Hans Vanderwegen**. *“Voor Haiu primeert businesswaarde en adoptie, daar willen we het verschil maken.”*

Hun aanpak is een drietrapsraket met businessanalyse, implementatie en adoptie. Haiu gaat medewerkers inderdaad leren om optimaal samen te werken met hun nieuwe virtuele collega, van Agentforce of van een derde partij als dat meerwaarde biedt. *“Salesforce blijft wel de centrale laag waarop alles samenkomt.”*

Haiu zet zo al spraakberichten van verkopers om in Salesforce-updates na commerciële bezoeken. Relevante velden worden automatisch ingevuld, wat elke sales rep gemiddeld 2,5 uur per week bespaart.

AI-native

Het Haiu-duo combineert diepe platformkennis en frisse, AI-native energie. Hans adviseert al twintig jaar Salesforce-gebruikers, terwijl twintiger Bert tot voor kort een team AI-specialisten aanstuurde bij Deloitte. Samen willen ze onderzoeken waar een AI-agent taken betrouwbaar kan overnemen voor tastbare tijdswinst.

Haiu voorspelt dat digitale collega's almaar meer routinewerk zullen overnemen, waardoor medewerkers zich kunnen concentreren op wat écht telt: klantrelaties, strategie en groei.





Van bedrijfswagenbeleid naar mobiliteitsbeleid

De bedrijfswagen blijft een belangrijke pijler van het Belgische loonpakket, maar mobiliteit wordt steeds diverser. Met het mobiliteitsbudget krijgen werknemers meer keuze en werkgevers een nieuwe hefboom voor hun HR-beleid.

De manier waarop werknemers zich verplaatsen, is de voorbije jaren sterk veranderd. Thuiswerk, hybride werken, openbaar vervoer, fietsen en elektrische mobiliteit hebben het klassieke woon-werkpatroon complexer gemaakt. Tegelijk blijft de bedrijfswagen een belangrijke troef op de Belgische arbeidsmarkt. Het mobiliteitsbudget probeert beide realiteiten met elkaar te verzoenen: niet één mobiliteitsoplossing voor iedereen, maar meer keuze binnen een duidelijk kader.

Dat kader staat bovendien voor een belangrijke verandering. Volgens het huidige voorontwerp van wet zullen bepaalde werkgevers vanaf 2027 verplicht worden om een mobiliteitsbudget aan te bieden aan werknemers die daarvoor in aanmerking komen. De precieze regelgeving is nog niet definitief, maar voor werkgevers is de richting duidelijk: mobiliteit wordt steeds meer een onderdeel van het bredere HR-beleid.

Meer keuze voor werknemers

Het mobiliteitsbudget werd in 2019 ingevoerd als alternatief voor de klassieke bedrijfswagen. Werknemers die een bedrijfswagen hebben of er op basis van hun functie recht op hebben, kunnen hun wagen inruilen voor een budget dat ze binnen het wettelijke kader op verschillende manieren kunnen besteden.

Het systeem bestaat uit drie pijlers. De eerste omvat een milieuvriendelijke bedrijfswagen, waarbij het volgens de huidige regels vanaf 2026 om een wagen zonder CO₂-uitstoot gaat. De tweede pijler biedt ruimte voor duurzame vervoersmiddelen

en bepaalde huisvestingskosten. Wat daarna overblijft, kan onder voorwaarden als cash worden uitbetaald via de derde pijler.

Die keuzevrijheid sluit aan bij een arbeidsmarkt waarin werknemers steeds verschillende mobiliteitsnoden hebben. Wie dagelijks lange afstanden aflegt voor het werk, heeft andere behoeften dan iemand die vooral thuiswerkt en dicht bij een station woont. Een mobiliteitsbeleid dat daarmee rekening houdt, kan dus verder gaan dan de vraag welke wagen iemand krijgt.

Het gaat bovendien niet noodzakelijk om een keuze tussen de bedrijfswagen en alternatieve vervoersmiddelen. Een werknemer kan verschillende vormen van mobiliteit combineren. Zo ontstaat een mobiliteitsmix die beter kan aansluiten bij de manier waarop iemand vandaag daadwerkelijk werkt en zich verplaatst.

Van regelgeving naar beleid

De geplande wijzigingen maken van mobiliteit tegelijk een beleidskwestie. Volgens het huidige voorontwerp zouden werkgevers die gedurende meer dan 36 maanden een of meerdere bedrijfswagens ter beschikking stellen, het mobiliteitsbudget moeten aanbieden aan werknemers die aan de voorwaarden voldoen. De beoogde datum van inwerkingtreding is 1 januari 2027. Voor bepaalde kleinere ondernemingen zijn uitzonderingen en overgangsregels voorzien.

Een belangrijke nuance: het gaat vandaag nog om een voorontwerp. Werkgevers moeten de definitieve wetgeving dus afwachten vooraleer

ze alle details juridisch kunnen vastleggen. Maar wachten op de laatste definitieve formulering hoeft niet te betekenen dat er intussen niets kan gebeuren. Integendeel. Een goede voorbereiding begint met het bestaande mobiliteitsbeleid onder de loep te nemen. Welke werknemers beschikken vandaag over een bedrijfswagen? Wie heeft daar recht op? Welke kosten zijn eraan verbonden? En welke alternatieven bestaan er al binnen de organisatie?

Ook de berekening van het mobiliteitsbudget verdient aandacht. Het budget is gebaseerd op de totale werkgeverskost van de bedrijfswagen, de zogenaamde Total Cost of Ownership of TCO. Daarbij gaat het om meer dan de maandelijkse leaseprijs: ook onder meer brandstof, verzekering, fiscale en parafiscale lasten en andere kosten kunnen een rol spelen.

Voor HR, fleet- en mobilitymanagers betekent dat een mobiliteitsbudget dus meer dan een administratieve aanpassing. Het raakt aan payroll, fiscaliteit, fleetbeleid, communicatie en employee experience.

Mobiliteit als strategische HR-keuze

Uiteindelijk staat of valt het systeem met de werknemer. Een budget kan op papier flexibel zijn, maar heeft pas waarde wanneer medewerkers begrijpen welke mogelijkheden ze hebben en wat die concreet betekenen voor hun persoonlijke situatie.

Dat vraagt om duidelijke communicatie én om inzicht in verschillende werknemersprofielen. De federale enquête woon-werkverkeer 2024-2025 toont dat het mobiliteitsbudget

vandaag nog niet overal ingeburgerd is: 13 procent van de bevroegde vestigingen bood het aan, goed voor 17 procent van de werknemers. Die cijfers illustreren tegelijk dat er nog een weg te gaan is. Werkgevers kunnen de komende periode gebruiken om niet alleen de wettelijke verplichtingen, maar ook de behoeften van hun medewerkers in kaart te brengen. Welke vervoersmiddelen worden vandaag gebruikt? Waar zitten knelpunten? Welke werknemers hechten belang aan een wagen en wie heeft meer baat bij andere vormen van mobiliteit?

Daarmee verschuift de discussie van "Hoe voldoen we aan de nieuwe regels?" naar "Hoe willen we mobiliteit binnen onze organisatie organiseren?" Dat is een belangrijk verschil. Mobiliteit kan immers ook bijdragen aan employer branding, retentie en de bredere employee experience.

De bedrijfswagen zal daarbij niet van de ene dag op de andere verdwijnen. Wel wordt het mobiliteitsbeleid minder uniform. De werkgever bepaalt het kader, maar de werknemer krijgt meer ruimte om binnen dat kader keuzes te maken.

Voor organisaties ligt daar een interessante opportuniteit. Door mobiliteit niet langer uitsluitend als een fleetvraagstuk te bekijken, maar als onderdeel van hun totale HR-strategie, kunnen ze een beleid uitbouwen dat beter aansluit bij een veranderende arbeidsmarkt. Van bedrijfswagen naar mobiliteitsmix dus: niet minder keuze voor de werkgever, maar meer mogelijkheden om mobiliteit gericht in te zetten als onderdeel van modern werkgeverschap. •





Waarom maakte Laura de overstap vanuit de zorg naar het project bij Kuehne + Nagel?

Laura was op zoek naar meer afwisseling, uitdaging en variatie in haar werk. Bij de Gezondmakers, bestonden de taken voornamelijk uit terugkerende werkzaamheden, zoals bedden opmaken, vuilnis wegbrengen, pampers uitdelen en helpen in de keuken. Na verloop van tijd bood dit voor haar onvoldoende uitdaging. Bij Kuehne + Nagel vindt ze de gewenste uitdaging terug. Ze leert nieuwe vaardigheden, zoals met een BT rijden, geconcentreerd orderpicken, verantwoordelijk omgaan met de packlijsten en verschillende taken correct uitvoeren. Daarnaast waardeert ze De Sprong als werkgever, omdat ze merkt dat er daadwerkelijk wordt ingezet op de ontwikkeling en doorstroming van maatwerkers.

Wat wil Laura leren en bereiken?

Laura wil vooral extra werkervaring opdoen om op termijn te kunnen doorstromen naar een reguliere werkomgeving, eventueel bij Kuehne + Nagel of een ander bedrijf. Ze werkt graag zelfstandig en vindt dit terug in het orderpicken. Op langere termijn heeft ze de ambitie om door te groeien naar een functie met meer verantwoordelijkheid, bijvoorbeeld als foreman.

Van maatwerk naar meerwaarde: De Sprong bouwt mee aan de werkvloer van morgen

Een maatwerkbedrijf als partner op de werkvloer? Voor De Sprong vzw gaat het om veel meer dan mensen aan het werk helpen. Het gaat om talent ontdekken, begeleiden en bedrijven versterken. De samenwerking met Kuehne+Nagel toont hoe sociale en reguliere economie elkaar kunnen vinden in een concrete, duurzame samenwerking.

Een brug naar de reguliere economie

De Sprong vzw is een collectief maatwerkbedrijf dat mensen met een maatwerkticket, toegekend via VDAB, opnieuw kansen geeft op de arbeidsmarkt. Dat gebeurt via verschillende activiteiten, van groenonderhoud en circulaire economie tot zorg en dienstverlening. Met de samenwerking met Kuehne+Nagel kwam daar een nieuwe werkcontext bij: logistiek.

“Wat wij nog niet echt hadden, was een soort startplatform of brug naar de reguliere economie”, vertelt Jürgen Sorton, operationeel manager bij De Sprong. “We willen mensen op een laagdrempelige manier laten doorstromen en tegelijk bedrijven tonen welk potentieel er bij deze doelgroep zit.”

De samenwerking met Kuehne+Nagel ontstond vanuit die ambitie. De Sprong stapte zelf naar de logistieke speler met een concreet voorstel: een team medewerkers dat flexibel kan worden ingezet, permanent wordt begeleid en kan meegroeien met de noden op de werkvloer. Voor Kuehne+Nagel sloot dat aan bij een bredere visie op talent. “Wij kijken niet alleen naar wat iemand vandaag kan, maar ook naar wat iemand straks kan worden of kan betekenen binnen onze organisatie of op de arbeidsmarkt”, zegt Elke Hendrickx, Human Resources Business Partner bij Kuehne+Nagel.

Begeleiding als hefboom

De samenwerking startte bewust kleinschalig. Medewerkers van De Sprong kregen bij Kuehne+Nagel een opleiding en maakten kennis met de organisatie, de werking en hun nieuwe collega's. Op de werkvloer worden ze begeleid door een maatwerkcoach, die aanwezig is en mee instaat voor de ondersteuning.

Die aanpak creëert voordelen aan beide kanten. Voor medewerkers van De Sprong betekent werken in een professionele logistieke omgeving niet alleen werkervaring. Het kan ook bijdragen aan competenties, werkritme, weerbaarheid en zelfvertrouwen. Tegelijk wordt ook het team van Kuehne+Nagel ondersteund. De coach vormt een extra aanspreekpunt voor de medewerkers en leidinggevenden, en helpt mee om de samenwerking op de werkvloer vlot te laten verlopen. “Hun aanwezigheid ontzorgt onze leidinggevenden voor een deel”, aldus Hendrickx. “De coach staat in voor een groep mensen en is een sparringpartner voor onze supervisors. Samen kunnen ze bekijken waar processen beter kunnen en hoe ze bepaalde uitdagingen aanpakken.”

Ook op de werkvloer vervaagt het onderscheid tussen de sociale en reguliere economie. “Zodra mensen samen aan de slag gaan, merk je dat die vermeende afstand bijzonder klein is. Uiteindelijk werken we allemaal binnen dezelfde economie en streven we naar hetzelfde doel: mensen kansen geven om hun talenten te benutten en zich verder te ontwikkelen”, zegt Sorton.

Talent met potentieel

Voor De Sprong is de samenwerking met Kuehne+Nagel in de eerste plaats een voorbeeld van hoe een maatwerkbedrijf bedrijven kan helpen om lokaal

talent te benutten. De medewerkers komen uit de regio en worden bovendien intensief begeleid.

Voor Kuehne+Nagel biedt de samenwerking dan weer flexibiliteit en een extra manier om processen en piekmomenten op te vangen. Maar de ambitie gaat verder. Wanneer er een duurzame match ontstaat, kan ook doorstroming naar een vaste job binnen het bedrijf tot de mogelijkheden behoren. “Er zit heel veel potentieel bij maatwerkbedrijven”, zegt Hendrickx. “We moeten vooral kijken naar wie gemotiveerd is, wie wil groeien en wie wil doorzetten. Dan kunnen we samen schrijven aan een succesverhaal.”

Volgens Sorton ligt daar ook een belangrijke toekomstkans: maatwerkbedrijven niet beschouwen als een afzonderlijke wereld, maar als een volwaardige partner voor ondernemingen. “De Sprong wil een brug vormen tussen mensen en de reguliere arbeidsmarkt. We bieden niet alleen werkgelegenheid, maar ook de nodige begeleiding om mensen te laten groeien en, waar mogelijk, door te stromen naar een reguliere job. Dat zou voor bedrijven een vanzelfsprekend onderdeel van hun zoektocht naar talent mogen zijn.”

De samenwerking met Kuehne+Nagel staat nog aan het begin, maar de ambitie is duidelijk: stap voor stap bouwen aan een werkvloer waar talent kansen krijgt en bedrijven tegelijk sterker worden.



Loontransparantie

Bedreiging of employer branding tool?



De Europese loontransparantierichtlijn zet werkgevers voor een duidelijke opdracht: loonverschillen objectief verklaarbaar maken. Dat vraagt niet alleen extra administratie, maar een grondige oefening in functiewaardering, loonbeleid en communicatie.

België heeft de deadline van 7 juni 2026 om de Europese richtlijn rond loontransparantie om te zetten in een nationale wetgeving niet gehaald. De regering heeft zes maanden uitstel gekregen en meer duidelijkheid gevraagd over de concrete toepassing van de richtlijn, zoals de definitie van loon, de privacywetgeving, de rapporteringsverplichtingen en de rol van de sociale partners. De Europese Commissie heeft intussen extra toelichtingen gepubliceerd maar de opzet blijft onveranderd. De EU Transparency Directive van 2023 is bedoeld om de genderkloof in de EU te helpen dichten en loondiscriminatie te bestrijden.

De richtlijn legt de nadruk op loonverschillen tussen mannen en vrouwen. Gelijk loon voor werk van gelijke waarde is een basisrecht. Over de precieze omvang van de genderloonkloof lopen de cijfers nogal uiteen (van 0,7 tot 7 procent). Dat komt doordat verschillende meetmethodes worden gebruikt: sommige berekeningen kijken naar het uurloon, andere naar het jaarinkomen, en sommige houden wel of geen rekening met deeltijds werk, sector, functie of anciënniteit.

Meer dan een strijd tegen de loonkloof

“Maar minstens even problematisch is de hardnekkige loopbaankloof”, zegt Peggy De Prins, professor Arbeidsrelaties aan de Antwerp Management School. “Wie alleen naar

loonverschillen kijkt, mist een belangrijk deel van het verhaal. Echte gelijkheid vraagt niet alleen gelijke verloning, maar ook gelijke toegang tot kansen, verantwoordelijkheid en loopbaanontwikkeling.” Anne Selis, HR Manager bij Fost Plus kan dit alleen maar bevestigen. “Loontransparantie als losstaand feit zal op zichzelf niet de grote verandering brengen, daarvoor is ook een maatschappelijke verschuiving nodig.” Onderzoek toont verder aan dat de loonkloof niet altijd in één richting werkt. “Dat geldt voor een heel kleine minderheid vrouwen die door hun werkgever worden gezien als ‘high potential’, voegt Peggy De Prins toe. “Managers zien deze vrouwen als cruciaal voor het behalen van diversiteitsdoelen en willen hen daarom graag behouden. Dat leidt ertoe dat zij hogere salarissen en extra beloningen krijgen, soms zelfs zonder expliciet beleid.”

Loontransparantie: hefboom voor een beter loonbeleid

De Europese loontransparantierichtlijn verplicht werkgevers om loonverschillen beter te onderbouwen. Ze introduceert meer openheid bij aanwerving, geeft werknemers meer recht op informatie en verplicht organisaties om hun loonstruc-turen objectiever te maken. Werkgevers moeten looncriteria vastleggen die objectief en genderneutraal zijn, zoals vaardigheden, verantwoordelijkheden, inspanningen en arbeidsomstandigheden. Ook moeten functies beter ver-

gelijkaar worden gemaakt op basis van hun inhoud en waarde voor de organisatie. “Wat positief is aan deze nieuwe maatregel is het feit dat je uitgaat van de functie en niet van de persoon die de functie bekleedt”, verklaart Anne Selis. “Als het mogelijk is, laat je daarbij ondersteunen door een externe specialist”, adviseert ze. “Die beschikt over uitgebreide marktgegevens en kan functies objectief afwegen. Zodra je die fundamentelementen hebt gelegd, kun je daar als organisatie zelfstandig op voortbouwen. Functies zijn ook altijd in beweging, zeker nu met de opkomst van AI. Wij hebben daarom een jaarlijkse herevaluatie van de functiebeschrijvingen opgestart om bij te sturen waar nodig, om een correcte weerspiegeling van de functies te behouden en zo het vertrouwen in het proces te bewaren.”

Transparantie tijdens het rekruteringsproces is een ander aandachtspunt. Sollicitanten moeten vooraf duidelijk vernemen welke loonvork bij de functie hoort, hoe hun loon kan evolueren en waaruit het totale verloningspakket bestaat. Tegelijk mogen recruiters niet langer vragen naar het vorige loon van kandidaten, wel naar de loonverwachtingen. Loontransparantie kan tegelijkertijd een onderscheidende troef zijn in de ‘war for talent’. Vooral de jongere generaties hechten veel belang aan openheid en eerlijkheid. Organisaties die openlijk

communiceren over hun verloningsbeleid profileren zich als betrouwbare werkgevers. Maar een transparant loonbeleid alleen volstaat niet. Een sterk employer branding steunt ook op ontwikkelingskansen, flexibiliteit, welzijn, leiderschap, duurzaamheid en organisatiecultuur. Loon is een belangrijke, maar niet de enige factor in de keuze voor een werkgever.

Communicatie is troef

Door meer openheid over lonen vrezen sommige werkgevers voor grotere spanningen en wantrouwen op de werkvloer. “Mensen vergelijken vandaag hun loon ook al”, zegt De Prins. “Alleen gebeurt dat op basis van geruchten of aannames. Transparantie haalt dat taboe weg.” Precies daar ligt volgens Selis de sleutel. “Wanneer medewerkers begrijpen hoe functies worden gewaardeerd en welke criteria worden gebruikt, verschuift de discussie van personen naar processen. Het is de communicatie met de juiste onderbouwde argumentatie en objectivering van het proces, die voor vertrouwen zorgt binnen de werksfeer.”

Loontransparantie wordt een nieuwe realiteit voor Belgische werkgevers. Wie die oefening vandaag al maakt, voldoet straks niet alleen makkelijker aan de wetgeving, maar bouwt tegelijk aan een eerlijker, sterker en toekomstgericht HR-beleid. •

3 vragen aan...



Nathalie Beysen
Country Sales Manager
Meetings & Events België
bij Center Parcs

Waarom werkt vergaderen in de natuur?

“De natuur brengt rust, energie en een frisse blik. Door even uit de vergaderzaal te stappen, ontstaat ruimte voor creativiteit, samenwerking en open gesprekken. In een groene omgeving komen mensen makkelijker tot verbinding, waardoor de beste ideeën vaak vanzelf ontstaan.”

Welke meerwaarde bieden jullie aan bedrijven?

“Bedrijven vinden bij ons alles onder één dak: vergaderen, overnachten, catering, ontspanning en teambuilding. Van de Belgische kust tot de Ardennen, Limburg, de Kempen en onze parken in Nederland, Duitsland en Frankrijk: dankzij ons ruime aanbod vinden we voor elk bedrijf de perfecte locatie.”

Waarom kiezen bedrijven voor Center Parcs?

“Wij bieden meer dan een locatie. Met één vast aanspreekpunt binnen Meetings & Events ontzorgen we bedrijven van A tot Z. Van vergaderen en overnachten tot catering en activiteiten: wij regelen alles tot in de puntjes, zodat onze gasten zich volledig kunnen focussen op hun doelstellingen. Klaar om van je volgende meeting een unieke belevenis te maken? Ontdek de mogelijkheden bij Center Parcs Meetings & Events.”

Tijdregistratie of tijdinzicht? Data als hefboom voor mens en organisatie

Tijdregistratie wordt nog te vaak geassocieerd met controle en verplichtingen. Maar wie verder kijkt, ziet vooral een bron van waardevolle data. Volgens Jan Van Autoreve, CEO van Prototime, ligt daar de sleutel tot een arbeidsmarkt waarin welzijn, productiviteit en flexibiliteit elkaar versterken.

Tijdregistratie heeft niet bepaald een modern imago. Bij veel werknemers roept het nog altijd het beeld op van inklokken, uitklokken en controleren of iedereen wel voldoende uren maakt. Ook werkgevers kijken soms met enige bezorgdheid naar nieuwe verplichtingen. Toch is dat volgens Jan Van Autoreve precies de verkeerde manier om naar het onderwerp te kijken. "We moeten weg van de schrik voor controle. Tijdregistratie is een kritisch bedrijfsproces dat heel veel toegevoegde waarde kan bieden."

Van controle naar inzicht

De aanleiding voor tijdregistratie ligt vandaag vaak bij regelgeving. Europese rechtspraak wordt vertaald naar nationale wetgeving, sectorale afspraken en concrete afspraken tussen werkgever en werknemer. Daardoor kijken bedrijven in eerste instantie vooral naar compliance. Maar volgens Van Autoreve is dat slechts het vertrekpunt. "De echte essentie van tijdregistratie is dat je data krijgt. Die data zeggen iets over de inzet van de belangrijkste asset van een organisatie: de mensen." En met die informatie kunnen bedrijven veel meer doen dan alleen nagaan of de gewerkte uren correct geregistreerd zijn.

Denk aan de werkverdeling binnen teams, de inzet van competenties, pieken in de werkdruk of terugkerende overuren. Door tijdregistratie te combineren met planning ontstaat een volledig beeld van hoe een organisatie werkt. Niet alleen hoeveel mensen beschikbaar zijn, maar ook welke kennis, vaardigheden en voorkeuren op een bepaald moment nodig zijn.

Dat kan zelfs tot betere personeelsplanning leiden. "Je moet verder kijken dan alleen het aantal beschikbare medewerkers. Als je weet welke taken moeten gebeuren, welke kennis daarvoor nodig is en waar mensen goed in zijn, kan je veel gerichter plannen."

Flexibiliteit vraagt organisatie

Die fijnmazigere kijk op tijd is ook belangrijk omdat de arbeidsmarkt steeds flexibeler wordt. Werknemers combineren werk vaker met gezin, hobby's of andere activiteiten. Tegelijk verwachten klanten dienstverlening op steeds meer momenten. Winkels zijn zeven dagen per week open en organisaties moeten voortdurend kunnen schakelen.

Dat lijkt op het eerste gezicht een tegenstelling met tijdregistratie. In werkelijkheid kan data net helpen om die flexibiliteit mogelijk te maken. "Flexibiliteit vraagt organisatie, en organisatie vraagt inzicht. Je hebt data nodig waarop je kan handelen." Tijdregistratie en planning kunnen zichtbaar maken waar structureel

overuren ontstaan, wanneer capaciteit onder druk komt te staan en waar bijkomende ondersteuning nodig is.

Dat maakt de data ook relevant voor welzijn. Een tijdelijke piek hoeft geen probleem te zijn, maar wanneer dezelfde medewerkers gedurende lange tijd extra uren maken, is dat een signaal om bij te sturen. Hetzelfde geldt wanneer een team voortdurend onderbezet is of bepaalde competenties onvoldoende beschikbaar zijn.

De technologie neemt daarbij niet de rol van HR of leidinggevenden over. Data kan aantonen dat iets gebeurt; het gesprek moet duidelijk maken waarom. "Misschien is er een probleem met de werkorganisatie, maar misschien heeft een medewerker tijdelijk extra flexibiliteit nodig. Data en peoplemanagement moeten daar samenkomen."

Voorbereiden op de arbeidsmarkt van morgen

Ook AI zal die ontwikkeling versnellen. Voor Van Autoreve gaat het daarbij niet alleen om efficiëntiewinst. AI kan nieuwe mogelijkheden creëren: systemen die medewerkers en managers beter ondersteunen, sneller inzichten geven en meer functionaliteit bieden. Tegelijk zal AI onvermijdelijk een impact hebben op de arbeidsmarkt. Welke functies precies veranderen of verdwijnen, valt vandaag moeilijk te voorspellen.

Die evolutie past in een bredere Europese context. De regelgeving rond tijdregistratie is nog in ontwikkeling en de precieze timing en invulling kunnen nog wijzigen. Een geplande invoering vanaf 1 januari 2027 is voorzien, maar de wetgeving is nog niet definitief. Voor bedrijven is het daarom zinvol om niet te wachten tot elke verplichting is vastgelegd, maar nu al na te denken over hoe tijd, planning en personeelsdata worden georganiseerd.

Daar ligt volgens Van Autoreve ook de rol van Prototime binnen SD Worx. "Tijdregistratie lijkt op het eerste gezicht misschien eenvoudig, maar het is een complex en kritisch bedrijfsproces. Wij willen bedrijven daarin ontzorgen en tegelijk de inzichten leveren die hen helpen om betere keuzes te maken."

De ambitie reikt daarbij verder dan compliance. Door HR, payroll en workforce management beter met elkaar te verbinden, wil Prototime bedrijven helpen om technologie en data in te zetten op het snijvlak van welzijn en productiviteit. "Als we dat goed doen, krijgen we niet alleen tevreden medewerkers en klanten, maar ook sterkere en meer winstgevende bedrijven. En dat is uiteindelijk ook wat Europa nodig heeft."



"Flexibiliteit vraagt organisatie, en organisatie vraagt inzichten. Je hebt data nodig waarop je kan handelen."



Jan Van Autoreve
CEO van Prototime



PROTIME.BE



Scott Van Hooydonk Business Partner bij Jesco

Wanneer teambuilding meer wordt dan een gezamenlijke activiteit

Teambuilding wordt pas echt waardevol wanneer mensen samen iets ervaren dat verder gaat dan plezier. Bij JESCO brengt een realistische verkeersveiligheidstraining collega's dicht bij hun natuurlijke reacties en creëert ze respect dat blijft hangen.

Teambuilding wordt vaak geassocieerd met een aangename dag buiten kantoor: samen iets beleven en de groepssfeer versterken. Toch stellen steeds meer ondernemers een andere vraag: welke ervaring zorgt ervoor dat collega's elkaar écht anders leren kennen en die inzichten blijven meenemen?

Het antwoord ligt vaak in een gedeelde ervaring die mensen even buiten hun comfortzone brengt. Niet om hen onder druk te zetten, wel omdat juist in onverwachte situaties zichtbaar wordt hoe mensen denken, communiceren, beslissingen nemen en omgaan met emoties.

In de dagelijkse werkomgeving kennen we vooral de professionele kant van collega's. Wanneer omstandigheden veranderen, worden andere kwaliteiten én kwetsbaarheden zichtbaar. Dat is de kracht van ervaringsgericht leren. De meest waardevolle inzichten ontstaan op het moment dat mensen iets écht ervaren. Wanneer verstand, emotie én instinct samenkomen, blijft de ervaring langer hangen.

Een verkeersveiligheidstraining is daarvan een krachtig voorbeeld. Bij JESCO oefenen deelnemers op een afgesloten terrein met realistische noodsituaties die gelukkig zelden voorkomen in het dagelijkse verkeer. Een onverwachte uitwijkmanoeuvre, een noodstop op een glad wegdek of plots verlies van grip confronteren deelnemers met situaties die je niet vanuit een vergaderzaal kunt leren kennen.

Op zulke momenten verdwijnen functietitels, ervaring en hiërarchie naar de achtergrond.



“Wanneer omstandigheden veranderen, worden andere kwaliteiten én kwetsbaarheden zichtbaar”

Iedereen wordt opnieuw bestuurder

Iedereen staat voor dezelfde uitdaging en ontdekt waar zijn eigen grenzen liggen. In een noodsituatie reageert iedereen anders. Sommigen nemen initiatief, anderen zoeken overleg. Sommigen twijfelen of blokkeren even, terwijl anderen vanuit instinct handelen. Dat is menselijk gedrag.

Je komt dicht bij je kern dan tijdens bijna eender welke klassieke teambuilding. In een noodsituatie kun je je

moeilijk anders voordoen dan je bent. Je instinct neemt het over. Daardoor zien collega's elkaar anders dan in de normale werkomgeving. Die authenticiteit creëert kwetsbaarheid. Deelnemers ontdekken hoe beperkt hun controle soms is en hoeveel er nog te leren valt. Er ontstaat meer begrip voor elkaars reacties onder druk en meer respect voor ieders manier van omgaan met spanning en onzekerheid. Die openheid heeft ook effect op feedback. Wie zelf heeft ervaren hoe moeilijk een

complexe situatie kan zijn, staat meer open voor nieuwe inzichten. Feedback wordt minder snel ervaren als kritiek en meer als een hulpmiddel om beter te worden. Dat kan mee naar de werkvloer. JESCO Auto Training School ziet al jarenlang hoe teams na een verkeersveiligheidstraining anders met elkaar in gesprek gaan. Niet omdat ze gewoon samen een leuke activiteit hebben beleefd, wel omdat ze een intense, authentieke ervaring hebben gedeeld waarin iedereen gelijk was. Iedereen stond voor dezelfde uitdaging. Dat creëert wederzijds respect vanuit een gedeelde beleving.

De echte opbrengst van een sterke teambuilding zit in wat daarna verandert: meer begrip, meer vertrouwen, betere feedback en meer bereidheid om moeilijke situaties samen aan te pakken. Verkeersveiligheid raakt vrijwel iedere medewerker, iedere dag opnieuw. Organisaties investeren daardoor ook in meer veiligheidsbewustzijn en verantwoordelijk gedrag, op het werk én privé.

De impact reikt verder dan de activiteit zelf. Dat is de essentie van betekenisvolle teambuilding.

Niet alleen mensen samen laten lachen en plezier maken – al hoort dat erbij – wel mensen samen iets laten ervaren dat écht binnenkomt. Een ervaring die iets verandert in hoe ze naar zichzelf kijken, naar elkaar en naar verantwoordelijkheid.

Sterke teams ontstaan wanneer gedeelde ervaringen leiden tot meer vertrouwen, openheid en verbinding. •

3 vragen aan...



Cindy Van Hoof
HR Manager &
Begeleiding met inzet
van paarden bij Atharin

Wat kunnen paarden managers leren over leiderschap?

“Paarden reageren op incongruentie. Ze tonen of iemands gedrag, gedachten en gevoelens op één lijn zitten. Dat helpt om blinde vlekken of onbewuste gedragingen bij managers naar voren te brengen. En hiermee gaan we aan de slag. Een voorbeeld? Een manager verkondigt een opendeurpolitiek. Toch loopt er nooit iemand binnen. Wat speelt hier?”

Hoe versterken paarden samenwerking en vertrouwen?

“Binnen teams is het vaak moeilijk om onderwerpen die schuren op tafel te leggen. Begeleiding met paarden helpt teamleden sneller tot de kern van de zaak te komen. Op een veilige manier leren ze een eerlijke discussie te voeren. Dit bevordert samenwerking op lange termijn.”

Waarom leidt werken met paarden tot duurzame verandering?

“Werken met paarden is ervaringsgericht. Tijdens een sessie met paarden gaat het om samen voelen en samen ervaren. De inzichten worden niet enkel cognitief maar ook praktisch ondervonden. Nieuwe inzichten en gedrag worden meteen toegepast. En net door al deze (gedeelde) praktische ervaringen heeft een duurzame verandering meer kans op slagen.”

door
Scott Van Hooydonk
Business Partner bij Jesco



Sterke teams groeien buiten het kantoor

De beste samenwerkingen ontstaan waar mensen écht verbinden. Daarom combineert Center Parcs Meetings & Events professionele faciliteiten met comfort, natuur en beleving, allemaal onder één dak.

Alles voor een geslaagd bedrijfsevent



Professionele vergader- en eventfaciliteiten met comfortabele accommodaties, uitgebreide catering en activiteiten midden in de natuur.



Van inspirerende teamdag tot seminarie, meerdaagse teambuilding tot compleet bedrijfsevent.



4 parken in België: elk met een eigen karakter en alle ruimte om van een zakelijke bijeenkomst iets bijzonders te maken.

Klaar om teams écht
samen te brengen?



www.centerparcs.be/zakelijk



Vergaderen



Verblijven



Beleven



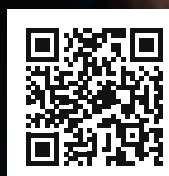
Verbinden

Business Guide

September 2026

Ontdek meer op

kompasmedia.be



 Langveld, Industriepark B in Heist-op-den-Berg

Snel meer dan **1.000 m²** bedrijfsruimte nodig?

Wij bouwen ze: volledig op maat, binnen het halfjaar.

→ Kopen (al vanaf 800 euro/m²) of huren.

“

Klant vertelt:

“Na het faillissement van busbouwer Van Hool moesten we snel schakelen. We startten tijdelijk in de oude gebouwen in Lier, maar wisten dat we een eigen, toekomstgerichte site nodig hadden. **Immo Darwin** realiseerde voor ons in amper vier maanden tijd een volledig nieuwe bedrijfshal op site Langveld in Heist-op-den-Berg. Hier bouwen we vandaag verder aan de Vlaamse bus-industrie.”

Geert Van Hecke,
HESS Belgium

Andere projectlocaties
van **Immo Darwin**:



 Nijverheidsweg 3
in Rijkevorsel



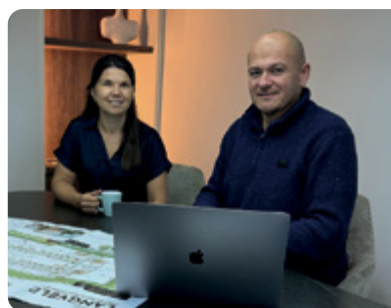
 Fabrieksstraat 1
in Westerlo

Dit mag jij van ons verwachten:

- ✓ Binnen het halfjaar gebouwd.
- ✓ 100% op maat van je bedrijf.
- ✓ Jouw plan, gratis getekend.
- ✓ Ruimte die in de toekomst meegroeit, alles is mogelijk.

Kom kijken naar je nieuwe locatie

Plan je afspraak met Guy Hoegaerts of Anne Lenaerts.
Bel +32 495 63 37 07 of scan de QR-code
en boek meteen je afspraak.



Boek meteen
je afspraak

**Immo
darwin**
evolutionair bedrijfstgoed

→ immodarwin.be/evolveer