

De toekomst is mooi, maar anders

Waarom wereldburgers winnen



jij bent
FLANDERS'
FUTURE

Neerslag van 67 gespreksavonden onderneming-onderwijs-ouders
over de impact van de mondialisering

De toekomst is mooi, maar anders

Waarom wereldburgers winnen

Onder redactie van Karel Uyttendaele

**Neerslag van 67 gespreksavonden onderneming-onderwijs-ouders
over de impact van de mondialisering**

Inhoud

Woord vooraf	5
Samenvatting	8
1. Meer internationaal ondernemerschap nodig	19
- De mondialisering: onontkoombaar, onomkeerbaar	19
- Meer interculturaliteit en wereldburgerschap graag	27
- Centraal-Afrika voedingsbodem voor nieuwe creativiteit	30
2. De netwerkeconomie: samen ondernemen is samen innoveren	37
- Wat we in ons eentje doen, doen we niet beter	37
- Finland, welvaartsstaat met de innovatiekracht van Silicon Valley	42
- Netwerkmaatschappij Vlaanderen	46
- Starten in de gemondialiseerde economie makkelijker dan vroeger	47
- Aanbevelingen van gazellen voor starters	50
- Samen innoveren in de culturele sector: de 'vlaamsekunstcollectie'	51
3. Werk voor iedereen	57
- Nieuwe jobs dankzij ... delokalisering	57
- Vlaamse doorgroeiers	62
- Mooie toekomstperspectieven, ook voor laaggeschoolden	65
- Attitudes van de toekomst: betrokkenheid, polyvalentie, mobiliteit	69

4. Onderwijs en onderneming, geen eilanden in de maatschappij	73
- De creatieve economie is geboren: samenwerking kunst-onderneming	74
- Een nieuwe rolverdeling onderneming-onderwijs	75
- Maatschappelijk verantwoord ondernemen is de enige optie	79
- Dankzij wereldburgerschap meer innovatie, wetenschap, technologie, diversiteit	84
5. Overheid en middenveld, een publiek-privaat partnerschap	87
- Een nieuwe rol zowel voor de overheid als voor het middenveld	87
- Er is leven na het werk	92
- Een speerpuntrol voor de ICT-sector	95
6. Reacties	101
- Reactie van Leo Michiels (Proviron), Fons Leroy (VDAB), Mieke Van Hecke (VSKO) en Tony Janssen (ACV) op de campagne <i>De toekomst is mooi, maar anders</i>	
Bijlage: Lijst van panelleden	112

WOORD VOORAF

Begin 2007 is het jobaanbod nooit groter geweest en toch waart het spook van de mondialisering en de delokalisering door West-Europa en Noord-Amerika. De wereld is één grote economische ruimte, en bedrijven kiezen vrij hun vestigingsplaats. Would-be nostradamussen voorspellen economische woestijnvorming. De lagelonenlanden pikken onze jobs in, niet alleen de handenarbeid maar ook het hersenwerk. Aziatische tijgers kopiëren onze producten en veroveren markten waar we traditioneel sterk waren. De kip op ons bord komt uit Brazilië tegen een prijs waarvoor de Vlaamse kippenboer ze onmogelijk kan kweken. Onze bedrijven zien hun winstmarges smelten als sneeuw voor de zon. Intussen kopen Chinezen en Indiërs onze bedrijven op.

Geen zin om te doemdenken? Het kan ook anders. Ondernemers, overheid, onderwijs en ouders ontdekken de kansen die de mondialisering biedt, en zetten hun schouders onder een nieuwe toekomst. Niet de mondialisering bedreigt onze toekomst, maar wel de weigering om ze te omarmen. Iedereen moet leren voordeel halen uit de mondialisering, iedereen moet leren leven in een wereld zonder grenzen. De Vlaming moet weg van onder zijn kerktoeren: hij/zij moet een wereldburger zijn, open en intercultureel sociaal vaardig, die samenwerkt met andere wereldburgers in wereldwijde netwerken.

Zulke wereldburgers heeft Vlaanderen nodig. Ondernemers die resoluut de internationale toer opgaan, die beseffen dat ze moeten samenwerken met andere ondernemers elders in de wereld om sneller hun producten en diensten op de wereldmarkt te brengen. Ondernemers en medewerkers die voortdurend op zoek zijn naar win-winsituaties in de hele wereld, die beseffen dat delokalisering geen jobs vernietigt, maar integendeel voor meer jobs zorgt in Vlaanderen én in de derde wereld. Ondernemers en medewerkers die durven, die van creativiteit hun wapen maken, en zo bouwen aan het Vlaanderen van morgen, waar werk is voor hooggeschoolden én laaggeschoolden.

Met deze publicatie willen we enkele voortrekkers in de schijnwerpers plaatsen, ondernemers die inspelen op de mondialisering en nieuwe wegen banen. We willen een breed publiek overtuigen van het realisme van hun optimistische boodschap, die werd uitgedragen op 67 gespreksavonden in 2005 en 2006 overal in Vlaanderen. 118 ondernemers en enkele vakbondsmensen kwamen er getuigen. In dit boekje leest u meer over hun visies, opinies, studie- en voorbereidend werk.

Dit boekje heeft geen enkele wetenschappelijke pretentie: het is een 'pamflet' geworden dat meer dan eens ingaat tegen heersende opvattingen. Dit wil ook zeggen dat ikzelf niet noodzakelijk achter alle stellingen en citaten sta. Ik geloof wel in de teneur van het boekje. Dus dat de mondialisering nieuwe kansen biedt, maar dat we ons - om onze welvaart te vrijwaren - nieuwe talenten en attitudes moeten eigen maken. Dat de toekomst zich op de wereldwijde scène afspeelt, dat staat als een paal boven water.

Ik hoop dat dit boekje de zoektocht naar hoopgevende antwoorden op de mondialisering verder aanzwengelt, o.a. door meer Vlaamse ondernemers te overtuigen om de touwtjes in handen te nemen van wereldwijde competentienetwerken. We willen vooral meer Vlaamse wereldburgers die bouwen aan die nieuwe, 'andere' toekomst.

Fientje Moerman

*Viceminister-president en Vlaams minister van Economie,
Ondernemen, Wetenschap, Innovatie en Buitenlandse Handel*

DANK

- In eerste instantie dank aan de 118 panelleden en de meer dan 4500 deelnemers die mede aan de basis lagen van de getuigenissen, ideeën, opinies en stellingen die hun neerslag vonden in dit boekje.
- In dit boekje komen slechts enkele enkele getuigenissen van Vlaamse doorgroeiers aan bod. Vlaanderen telt er veel meer. Als bijlage vindt u de lijst van alle panelleden die hun medewerking aan deze gespreksavonden verleenden.
- Dank ook voor de redactionele hulp en het redactioneel advies van **Jos Verniest, Ron Hermans, Jo Cobbaut, Linda Coopman** en **Luc Lambrecht**.
- Dank aan de moderatoren Jessie De Caluwe en Karel Cambien voor hun professionele begeleiding van de gespreksavonden.
- Enkel dankzij de voorafgaande hulp van de leden van de klankbordgroep - Christine Faes (Unizo), Ivo Clerix (VKW), Freek Couttenier (Industrie Vlaanderen), Hans Housen (Voka), Bernard De Potter (IWT) en Steven Dewaele (kabinet minister Fientje Moerman) - was het mogelijk de 67 gespreksavonden daadwerkelijk te organiseren. En, niet het minst, dankzij de financiële steun van de Vlaamse overheid.

SAMENVATTING

De toekomst is mooi, maar anders

Waarom wereldburgers winnen

- De ondernemingen zien maatschappelijke veranderingen het eerst; de hele maatschappij kan leren uit hun ervaringen.
- Er blijft werk in West-Europa, ondanks - en dankzij - delokalisering.
- Ook in de zogenaamde traditionele 'industriële' sectoren.
- Ook voor lagergeschoolden.
- Vlaamse internationale doorgroeiers geven het voorbeeld. Maar zo hebben we er meer nodig.
- Internationale partnerschappen zijn een must in de netwerkeconomie.
- Het is zaak de touwtjes van internationale competentienetwerken in handen te nemen.
- Alle vooruitgang in welvaart wordt steeds geïnitieerd door doorbraken in wetenschap en technologie.
- Weldra studeren aan Zuidoost-Aziatische universiteiten driemaal meer wetenschappers en technologen af dan aan de Europese en Noord-Amerikaanse universiteiten samen.
- Daarom moet onze jeugd samenwerken met wetenschappers en technologen uit Zuidoost-Azië. Zo kan ze ook, sociaal bewogen als ze is, bijdragen aan het algemeen welzijn.
- Daarom zijn interculturele sociale vaardigheden belangrijk.
- De balans werk-privé: doen wat je leuk vindt.
- Wereldburgerschap leidt tot meer - internationaal - ondernemerschap, innovatie, wetenschap, technologie, diversiteit en werkgelegenheid.
- Zowel de overheid als het middenveld moet zijn inspanningen voortzetten om de burgers beter te leren omgaan met de mondialisering. Lokale 'open discussies' met ondernemers, vakbonden, ouders, leerkrachten en laatstejaarsleerlingen brengen meer inzicht en vertrouwen.

Dit boekje is de neerslag van de visies, opinies, voorbereidingen, denkwerk, discussies, vragen en antwoorden van 118 Vlaamse ondernemers, vooral kmo's, over de kansen die de mondialisering te bieden heeft. Tijdens 67 avonden, overal in Vlaanderen, gingen ze in gesprek met 1000 andere onderne-

mers, 1200 ouders, 450 leerkrachten en 2100 studenten en leerlingen secundair onderwijs. Dit is geen wetenschappelijke studie en geen alfa en omega van de mondiale toekomst. Het is ook geen consensusvisie van de organisaties, initiatiefnemers van deze campagnes. Dit 'pamflet' durft wel stellingen poneren die tegen de gangbare mening ingaan. Enkel voorbeelden:

Paradoxen van de mondialisering

- Er is werk zat, ook voor laaggeschoolden.
- Delokalisering door Vlaamse bedrijven creëert jobs bij ons.
- Vlaanderens centrale ligging was en is geen doorslaggevende troef.
- Onze logistieke infrastructuur evenmin.
- Grote internationale ondernemingen komen niet meer naar West-Europa, dus ook niet naar Vlaanderen.
- De concurrentie van China is een godsgeschenk.
- De vakbonden zien in dat ze niet verkramppt mogen reageren op de mondialisering en de delokaliseringen.
- Een onderneming opstarten is gemakkelijker dan vroeger.
- Het diploma verliest aan belang; attitudes worden belangrijker.
- Bedrijven kunnen niet langer 'steun en toeverlaat' van scholen zijn.
- Een gemengde eerste graad aso/tso, met volwaardige technologische opleiding, verplicht maken voor iedereen.
- Een opleiding wetenschap & technologie met 'sociale' accenten is nodig.
- Zonder normen en waarden kom je niet aan je trekken in de gemonialiseerde economie.
- ICT-investeringen stimuleren hoeft niet; ze komen vanzelf met de internationalisering.
- Allianties met Afrikaanse bedrijven zijn zinvol: Afrika is niet afgeschreven.
- Voor starters: ga vooral op zoek naar klanten, steek minder energie in de zoektocht naar subsidies.
- Steek niet te veel geld en energie in 'waterdichte' juridische contracten voor uw allianties en partnerships; werk vooral op basis van vertrouwen.
- Steek niet te veel geld en energie in octrooien; vernieuw sneller uw aanbod.
- De mondialisering veroordeelt ons niet tot een hard sociaal model zoals in de Verenigde Staten; ze creëert genoeg welvaart om er een degelijk socialezekerheidsstelsel op na te houden. Kijk naar Finland.

Enkele stellingen worden in meerdere hoofdstukken herhaald. Op die manier kunnen leerkrachten gemakkelijker afzonderlijke hoofdstukken als discussiestof in klasverband behandelen.

Discussiëren over de mondialisering

- 2005: 22 gespreksavonden tussen ondernemers. Thema: Samen ondernemen is samen innoveren
- 2006: 45 gespreksavonden ondernemers-onderwijs-ouders. Thema: Een toekomst voor uw kinderen. De toekomst is mooi, maar anders

Organisatie van deze 67 gespreksavonden: een samenwerkingsverband van de Vlaamse ondernemingsorganisaties Voka, Unizo, VKW en Industrie Vlaanderen en de Vlaamse Overheid

Zie ook de website www.eentoekomstvooruwkinderen.be.

Wie is bang voor de mondialisering?

In 2005 en 2006 trok een merkwaardige karavaan door Vlaanderen. Ondernemers brachten een positieve, hoopgevende boodschap: ondanks alle doemberichten over de mondialisering en delokalisering is er wél nog een toekomst voor onze kinderen! Hun voornaamste boodschappen: “Als een onderneming van bij ons elders in de wereld investeert, is dat goed voor onze economie en onze maatschappij”, en: “Vlaanderen heeft meer wereldburgers nodig, zowel ondernemers als medewerkers”.

De inleiding van het hoofdartikel van *The Economist* van 20 januari 2007 doet nochtans het ergste vrezen: “de Amerikaanse middenklasse leeft in angst”, angst voor de mondialisering. Home Depot en enkele andere Amerikaanse distributieketens kopen plots hun meubels niet meer aan in Amerika, maar in China en in Mexico. Gevolg het stadje Galax (Virginia) verliest in één klap een zesde van zijn jobs.

Tijdens de slotzitting van de 45 gespreksavonden *De toekomst is mooi, maar anders* (op 20 oktober 2006) vertaalde Tony Janssen, de voorzitter van ACV-Metaal, dit fenomeen als volgt: “We zijn als vakbond echt wel bezig met de problematiek van de mondialisering en beseffen heel goed dat de economie er nu helemaal anders uitziet dan pakweg dertig of zelfs nog maar tien jaar geleden. Iedereen zal het er echter mee eens zijn dat het in de huidige omstandigheden erg moeilijk is om aan arbeiders van Volkswagen uit te leggen dat de mondialisering ook kansen inhoudt, ook voor gewone jobs op de werkvloer.”

Verandert er dan zoveel? Ondernemingen en vakbonden worden als eerste geconfronteerd met het feit dat er zaken in de wereld veranderen, dikwijls in negatieve zin, o.a. door bedrijfssluitingen. Maar ze zien ook als eerste dat er werk blijft, dat er nieuwsoortige jobs gecreëerd worden waarvoor nieuwe talenten nodig zijn. Ze zijn dan ook goed geplaatst om gezamenlijk de angst voor de mondialisering weg te nemen. Onder druk van internationale klanten en leveranciers moeten ondernemingen zich als eerste aanpassen, gewoon om te overleven. Eén van de grote veranderingen is dat alles nu letterlijk veel mondialer gebeurt: steeds minder bedrijven en organisaties kunnen floreren op basis van wat er gebeurt onder de kerktoren. Dit hoeft echter niet negatief te zijn: de hele maatschappij kan hieruit leren.

Vlaamse doorgroeiers

Niet enkel informatie- & communicatietechnologie (ICT) en biotechnologie zorgen voor nieuwe jobs. Een aantal bedrijven uit de zogenaamd traditionele sectoren hebben zich eveneens getransformeerd tot kennisintensieve wereldspelers: lingerie Van de Velde, bedrijfskleding Alsico, weefmachines Picanol, matrastijk DesleeClama, baggeraars Deme en De Nul, Etap Lighting, Punch International, de toeleverancier voor de elektronische industrie ... Iedere nieuwe job in de kennisintensieve sector creëert jobs voor lagergeschoolden. Picanol bijv. schoolt aso'ers (schoolverlaters van het algemeen secundair onderwijs) om tot machineoperator, en voor de installatie van hightechproducten – zoals de tienduizenden leesapparaatjes voor elektronische identiteitskaarten – wordt een beroep gedaan op lagergeschoolden. Idem voor het leverklaar maken van ingevoerde auto's in onze havens. Ook bedrijven die enkel lokaal hun producten en diensten leveren, blijven zorgen voor jobs.

Tweeverdieners besteden huishoudelijke taken uit en maken intensief gebruik van horeca en cultuur. De verzorgingssector kampt sinds jaren met een tekort aan werknemers.

Traditioneel in Vlaanderen verankerde bedrijven doen meer en meer uitbreidingsinvesteringen in groeiemarkten: bedrijven uit Beselare, Schellebelle en Haasrode zwermen uit naar Kiev, Timisoara, Hyderabad of Purwakarta. Zo verhogen ze hun winstgevendheid en kunnen in eigen land hun medewerkersbestand op peil houden. Niet zelden pikken ze in het buitenland nieuwe ideeën op voor de West-Europese markt. Dit doet nieuwe jobs thuis ontstaan. Zonder delokalisatie zouden Lingerie Van de Velde, Bekaert, Barco, DesleeClama ... niet meer bestaan.

De netwerkeconomie

In de gemondialiseerde economie komt het erop aan de eerste te zijn met een uniek product. Geen enkele onderneming kan het echter nog in zijn eentje aan om snel genoeg nieuwe producten op de wereldmarkt te brengen: men moet een beroep doen op buitenlandse competenties. *Samen ondernemen is samen innoveren* is dan ook het nieuwe mantra. Snel robuuste zakelijke relaties opbouwen over de hele wereld, vereist echter begrip voor ieders eigenheid en cultuur, en daarom is interculturaliteit en wereldburgerschap een basisvereiste. Het aanpassingsvermogen dat we verworven hebben in ons multicultureel land, is een troef bij het aangaan van allianties met buitenlandse partners. Te veel Vlamingen stellen zich echter tevreden met een rustige job onder hun kerktoeren. Hierdoor brengen zij op termijn hun eigen welvaart, of die van hun kinderen, in gevaar.

Dankzij de genetwerkte economie kan de toekomstige ondernemer van start gaan met een relatief beperkt eigen kapitaal. Wat telt is dat hij:

- dicht bij de markt staat en als eerste latente noden detecteert;
- voeling heeft met ontluikende technologieën en partners die deze technologieën bezitten;
- zijn partners ook gemotiveerd en in vorm houdt door ervoor te zorgen dat ook hun verwachtingen ingelost worden;
- probeert de touwtjes in handen te houden van de competentienetwerken waarin hij opereert.

Meer en meer ondernemers zien in dat vermenging van culturen noodzakelijk is voor verhoogde creativiteit. Impliciet refereren ze naar een vermenging van de Westerse en Aziatische culturen. Waarom niet denken aan een win-winrelatie met Afrika? De Afrikaanse cultuur als voedingsbodem voor grensverleggende producten en diensten voor de wereldmarkten.

Opvallend tijdens de voornoemde gespreksavonden waren de getuigenissen van jonge kaderleden die elkaar in een grotere onderneming leerden kennen en waarderen, en die zich na een incident bij hun werkgever in groep zelfstandig gingen vestigen. Ze kennen elkaar door en door, vertrouwen elkaar en zijn gepassioneerd door een gemeenschappelijk doel: de eerste grote bestelling binnenhalen die financiële zekerheid biedt. Een recept voor toekomstige 'gazellen' (snelgroeïende ondernemingen)?

Wat we vooral niet mogen vergeten: de mondialisering is onafwendbaar en onomkeerbaar. Diepgaande mutaties zoals de val van de Berlijnse muur, internet, de dotcomzeepbel en goedkoop transport, hebben de mondialisering versneld, en van Zuidoost-Azië een economische grootmacht gemaakt. Moeten wij ons niet afvragen of onze export niet te zeer afhankelijk is van de auto- en de chemische industrie, en te zeer gericht op onze buurlanden? Megamultinationals komen niet meer naar West-Europa, maar trekken naar de nieuwe groeiemarkten. Daarom moeten we ons gamma exportproducten en -diensten verbreden met producten uit andere sectoren en bestemmen voor de hele wereld. We hebben een paar honderd lokaal verankerde doorgroeiers nodig. Op hun beurt zorgen die voor economische activiteit voor ondernemingen die enkel lokaal actief blijven. Niet iedereen hoeft internationaal te ondernemen, maar wij hebben meer internationale ondernemers nodig. En: iedereen moet leren omgaan en zijn voordeel doen met de mondialisering.

Competenties van de toekomst

Welke competenties zoeken ondernemers die bij ons nieuwe jobs creëren? Wat met de mensen die deze competenties niet bezitten? Natuurlijk maken hogergeschoolden en secundair technisch geschoolden de grootste kans op goedbetaald werk. Maar opgepast voor diplomafetisjisme: wat telt is betrokkenheid, polyvalentie, teamgeest, zelfstandig bijleren, talenkennis, mobiliteit, kunnen omgaan met andere culturen, initiatief, ondernemerschap, willen verkopen. Daarom zou iedereen na zijn bachelor- of masterdiploma een jaartje in

het buitenland moeten gaan werken: wereldburger word je niet onder je kerktoren.

Scholen gaan er van oudsher van uit dat ze bij ondernemingen in hun buurt terecht kunnen voor allerlei diensten en gunsten: stageplaatsen, begeleiding van eindwerken, juryleden, machines, materiaal voor opendeurdagen, prijzen voor proclamaties en tombola's, sponsoring van activiteiten en publicaties enzovoort. Maar de onzekerheid over haar marges en de snelheid waarmee ze moet reageren, beperkt de mogelijkheid van de onderneming om die traditionele rol van 'steun en toeverlaat' van de scholen te blijven spelen.

De rolverdeling tussen onderwijs, onderneming en individu is veranderd. De onderneming blijft wel zorgen voor permanente vorming van haar medewerkers in alle bedrijfsmateries, maar het individu moet instaan voor zijn eigen algemene bijscholing. Ondernemingen nemen stagiairs op als het voor langere periodes is (win-win). Het onderwijs moet de leerlingen meer interculturele sociale vaardigheden bijbrengen ... desnoods ten koste van de hoeveelheid leerstof. En het aanhoudend probleem van de dringend noodzakelijke herwaardering van het technisch onderwijs en de nood aan meer wetenschappers en technologen, roept vragen op. Is het pedagogisch zo onverantwoord om een gemeenschappelijke eerste graad aso/tso (algemeen secundair onderwijs / technisch secundair onderwijs), verplicht voor iedereen, in te richten? Inclusief volwaardige kennisgeving met technologie - voor alle leerlingen - in labs van technische scholen? Is het echt onmogelijk om attractieve schakelprogramma's op te zetten tussen de professionele bachelor en de academische master?

En waarom ook geen curriculum wetenschap & technologie creëren met sociale accenten ('W&T-plus') als middel om onze maatschappelijk bewogen jeugd, ook meisjes en allochtonen, warm te maken voor wetenschap en technologie? Samen met collega's uit het Oosten en het Zuiden kunnen deze W&T-plussers nieuwe welvaart brengen in de derde wereld, met behoud van de welvaart in het Westen. Als eerste stap moeten ze wel een goed inzicht in de mondialisering verwerven. Dan leidt wereldburgerschap vanzelf tot meer innovatie, wetenschap, technologie en diversiteit.

Verantwoord ondernemen

In de gemondialiseerde, transparante maatschappij heeft iedereen toegang tot alle informatie. Niet ethisch of niet duurzaam ondernemen wordt door de

consument snel afgestraft. Daarom moeten ondernemingen niet enkel uit morele, maar ook uit puur zakelijke overwegingen ethisch en duurzaam - of maatschappelijk verantwoord - ondernemen. Het collaboratief zakenmodel is uitgegroeid tot een *conditio sine qua non* voor verdere groei en welvaart: iedere onderneming is een schakel in een netwerk van partners. Wie één maal een netwerk bedriegt, riskeert uitgesloten te worden voor de toekomst. Ook binnen de onderneming zelf heeft de bedrijfsleiding geen andere keuze. Ze kan het niet meer alleen aan: iedereen moet meedenken. Enkel een maatschappelijk verantwoorde open bedrijfsvoering garandeert dat iedereen ook daadwerkelijk zal 'meewerken'.

Ondernemingen en vakbonden worden als eerste geconfronteerd met de gevolgen van en de kansen geboden door de mondialisering. Zij zijn het best geplaatst om de angst voor de mondialisering weg te nemen, en iedereen te wijzen op de kansen ervan. Van de overheid wordt dienstverlening van topkwaliteit verwacht; enkel dan kan ze haar rol opeisen van geloofwaardige partner bij campagnes van het middenveld. Campagnes zoals *Samen ondernemen is samen innoveren* en *De toekomst is mooi, maar anders* met als doel: informeren, duiden, sensibiliseren over de mooie maar andere toekomst.

Het einde van de vaste, levenslange loopbaan in hetzelfde bedrijf of dezelfde sector is nabij. De nieuwe banen worden inderdaad gecreëerd door sterk groeiende bedrijven, die geen grote structuren meer opzetten waarin men zijn hele beroepsleven aan de slag blijft. In die bedrijven is de toekomst aan polyvalente mensen met een open geest, die ondernemend zijn, meedenken, in team kunnen werken, creatief zijn, bereid zijn om te reizen en te leren. We hoeven dus niet allemaal ingenieur te zijn, maar binnen de richting die we gekozen hebben, zijn deze attitudes wel belangrijk.

De balans werk-privé

Is er nog een normaal sociaal en familiaal leven weggelegd voor onze kinderen? "Als je doet wat je leuk vindt, hoef je nooit te werken", zei Mahatma Gandhi reeds. Onder druk van de enorme werkkraft van de Zuidoost-Aziaten hebben we in het Westen geen keuze: jobs 'van negen tot vijf' worden schaars. Om geen last van stress te hebben, moet je iets doen wat je graag doet. Meer en meer maatschappelijk bewogen jongeren zien in dat algemene economische groei ook de armoede in de derde wereld bedwingt. Dankzij deze zelf-

motivatie voor de 'goede zaak' overtreffen en realiseren ze zichzelf, én slagen ze erin hun privé- en beroepsleven in evenwicht te houden.

De mondialisering staat dus ook niet haaks op normen en waarden. Integendeel, ze vraagt de jongeren om wereldburger te zijn, respect te hebben voor andere culturen. Ze dwingt de ondernemingen om allianties aan te gaan met ondernemingen overal in de wereld, ook in ontwikkelingslanden, op basis van gelijkwaardigheid en om maatschappelijk verantwoord te handelen met respect voor mens en milieu. Ze vraagt wetenschappers en technologen met sociale, interculturele vaardigheden.

In zijn boek met de provocerende titel *Vlaanderen-Wallonië: je t'aime moi non plus!* ⁽¹⁾ beschrijft Rudy Aernoudt, secretaris-generaal van het departement Economie, Wetenschap en Innovatie van de Vlaamse overheid, de vijf succesfactoren voor een regio:

1. *De diversiteit van de financieringsbronnen garanderen (banken, venture capital, business angels, lovemoney).*
2. *Een succescultuur aanmoedigen. Dit kan voornamelijk door ondernemingen en ondernemers die slagen, als model op te voeren.*
3. *Netwerking en informatie-uitwisseling tussen ondernemers bevorderen.*
4. *Er de bevolking diepgaand bij betrekken.*
5. *Voor degelijke ondersteuning zorgen inzake: innovatie, implicatie van de universiteiten, telecomunicatiediensten, adviesdiensten ...*

We mogen gerust stellen dat de campagnes *Samen ondernemen is samen innoveren* en *De toekomst is mooi, maar anders* van die aard waren, dat ze de puntjes 2 tot 5 hebben helpen verwezenlijken. Met dank aan de ondernemers en andere panelleden die getuigenis hebben afgelegd. En als we nog bredere lagen van de bevolking leren hun voordeel doen met de mondialisering, en die 'andere' toekomst leren omarmen, dan verhoogt vast en zeker de kans dat ook financieringsbronnen meer middelen ter beschikking stellen van starters en doorgroeiers. En/of dat financiers meer interessante projecten voorgesteld krijgen. Zodoende wordt ook puntje 1 van Rudy Aernoudt gerealiseerd.

Karel Uyttendaele - Erondegem, 31 maart 2007

De tekst van dit boekje vindt u in pdf-formaat op de website van de campagnes *Samen ondernemen is samen innoveren* en *De toekomst is mooi, maar anders*: **www.eentoekomstvooruwkinderen.be**.

U kunt mailen naar info@eentoekomstvooruwkinderen.be.

⁽¹⁾ Vlaanderen-Wallonië: *je t'aime moi non plus!*, Rudy Aernoudt, Roularta Books. Tabel 10 blz. 84

Hoofdstuk 1

Meer internationaal ondernemerschap nodig

De mondialisering: onontkoombaar, onomkeerbaar

Diepgaande maatschappelijke veranderingen, zoals de val van de Berlijnse muur, het internet, de dotcomzeepbel en goedkoop transport, hebben de mondialisering versneld en heeft van de landen in Zuidoost-Azië economische tijgers gemaakt. Maken we ons geen illusies: multinationals vestigen zich niet meer in West-Europa. En de Belgische export, nodig om onder meer onze energiefactuur te betalen, hangt in grote mate af van de auto- en de chemische industrie en richt zich vooral op de buurlanden. We moeten ons gamma producten en diensten verbreden en hebben daarvoor een paar honderd lokaal verankerde doorgroeiers nodig. Op hun beurt zorgen die voor economische activiteit in kleine, lokaal actieve bedrijven. Niet iedereen hoeft internationaal te ondernemen, maar Vlaanderen heeft wel meer ondernemers nodig - en medewerkers - met internationale ambitie.

Voor- en nadelen

De mondialisering (of globalisering) bestond al voor ze een naam had. In brede zin is het een besef dat landen, gemeenschappen, culturen en economieën dichter bij elkaar komen. Ze worden daarin aangemoedigd door de groeiende mobiliteit dankzij het vrije verkeer van goederen, diensten en personen. Producten en diensten gaan daardoor gemakkelijk de wereld rond, en kapitaal flitst computergewijs met één toets van Australië naar de Lofoten en van Newfoundland naar China. Dat resulteert in wereldwijde economische groei en meer materiële welvaart, ook in armere landen. De voorwaarde daarbij is dat marktwerking en vrijhandel in de derde wereld hand in hand gaan met democratie en deugdelijk bestuur. Daar wil het in de wereld hier en daar wel aan mangelen.

Voor de anders- en antiglobalisten is de mondialisering echter een bron van veel kwaad: groeiende ongelijkheid, instabiliteit en milieuschade. In zijn boek

Waar gaat het naartoe met onze economie? ⁽¹⁾ nuanceert prof. Paul De Grauwe van de K.U.Leuven deze visie sterk. “De globalisering heeft honderden miljoenen mensen geholpen om uit de armoede te geraken. Ze heeft grenzen geopend en mensen de kans gegeven te reizen en hun horizon te verruimen. Wel heeft ze tegelijk nieuwe problemen gecreëerd.”

Stroomversnelling

Gebeurtenissen als de val van de Berlijnse Muur, de telecomderegulering, internet, het uiteenspatten van de dotcomzeepbel en het goedkoop transport, hebben de mondialisering versneld. Dat zegt Thomas Friedman in zijn spraakmakend boek *The World is Flat* ⁽²⁾. Internet, begonnen als een computeronderzoeksproject van de Amerikaanse overheid in 1969, werd vanaf de jaren 90 van vorige eeuw omarmd door het brede publiek. Tim Berners-Lee en Robert Cailliau (Vlaams mede-uitvinder) introduceerden toen de klikbare, aan elkaar gelinkte pagina's. Vanaf 1996 was het internet, het world wide web, een wereldwijd aanvaard en gebruikt medium.

In het jaar van de millenniumovergang waren de geesten verdoofd, de bomen groeiden tot in de hemel, de financiële wereld investeerde in alles waar www voor stond. De droom werd een nachtmerrie voor veel beleggers. Massale investeringen in onderzeese glasvezelverbindingen gingen bankroet. Maar zoals alle crisissen ging ook die voorbij. De gigantische telecomcapaciteit kwam nadien voor een prikje ter beschikking van onder meer de outsourcing-industrie in India. Internet groeide uit tot een informatie- en communicatiemedium van eerste orde: een bedrijf zonder website bestaat vandaag niet; Google, eBay en Skype zijn vertrouwde begrippen en bronnen van handel en informatie.

De mondialisering van de economie is onontkoombaar en ook onomkeerbaar. Producten komen al een tijd uit Midden-Europa en Azië. Producten of diensten waarvan we veronderstelden dat we er sterk in waren, komen in toenemende mate uit die lagelonenlanden. Maar ook steeds meer intellectuele activiteiten raken gemondialiseerd. Het begon met softwareontwikkeling in India, maar nu

⁽¹⁾ Waar gaat het naartoe met onze economie?, prof. Paul De Grauwe, Lannoo

⁽²⁾ *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*, Thomas L. Friedman, Farrar, Straus and Giroux - *De aarde is plat: Ontdekkingsreis door een geglobaliseerde wereld*, Thomas L. Friedman, Nieuw Amsterdam

zien we ook architectuurontwerp, microchip-ontwikkeling, farmaceutisch onderzoek en zelfs financiële analyse naar het Oosten vertrekken. Multinationals vestigen zich niet meer in het Westen maar in de nieuwe groei-economieën. China en India maken een economische en maatschappelijke kwantumsprong, aangevuurd door wetenschap en technologie. De uitstroom van wetenschappers en ingenieurs aan de Chinese en Indiase universiteiten is vandaag al groter dan die van de Europese en Noord-Amerikaanse samen.

De vloek van onze centrale ligging

Dankzij onze centrale ligging in Europa hebben wij jarenlang geprofiteerd van een thuismarkt met 300 miljoen consumenten, en van de zogenaamde 'vlaggenscheppen' (grote buitenlandse ondernemingen die veel activiteiten uitbesteden) die zich hier kwamen vestigen. Als kers op de taart kregen we ook nog de Europese Unie en in haar zog honderden hoofdkwartieren van bedrijven in onze schoot geworpen. Gevolg: we hadden het te gemakkelijk. We leerden af om zelf de wereld af te hossen en wereldwijd actieve concerns te creëren; dit noemen we de vloek van onze centrale ligging.

De Noord-Europese landen anderzijds, excentrisch gelegen en zonder lokale markt, hadden geen keuze. Ze móesten internationaal gaan. In hoofdstuk 2 hebben we het over Finland dat - met minder inwoners dan Vlaanderen - erin slaagt om industrieel groot te zijn. Kijk naar Zweden (België telt 20% meer inwoners): ondanks - of dankzij - zijn excentrische ligging en het ontbreken van grote markten op dagafstand, kan het prat gaan op een enorme rist van wereldmerken zoals ABB, Alfa Laval, AstraZeneca, Atlas Copco, Electrolux, Ericsson, H&M, Husqvarna, Ikea, Mönlycke, Saab, Sandvik, Scania, SKF, Stena Line, Tetra Pak, Volvo en nog andere. De top van deze wereldbedrijven en hun voornaamste aandeelhouders blijven persoonlijk met het moederland verbonden, ook wanneer ze harde knopen moeten doorhakken.

Ook 'koude' multinationals blijven emotioneel verbonden met hun land van oorsprong: bij (bijna) gelijke productiviteitscijfers opteren ze altijd voor het behoud van de vestiging in het moederland. Zie Renault-Vilvoorde, Philips-Hasselt, Alcatel-Antwerpen, DHL-Zaventem en VW-Vorst. Ook in een gemondialiseerde economie blijft het hemd nader dan de rok. In *Waar gaat het naartoe met onze economie?* geeft prof. Paul De Grauwe toe dat economen te lang alleen rationeel dachten. Psychologische factoren blijven meespelen. Is een

pleidooi voor meer Vlaamse doorgroeiërs op de wereldmarkten, emotioneel verbonden met Vlaanderen, dan zo vreemd?

Nieuwe wereldkaart

Het toveracroniem van de volgende decennia lijkt BRIC te zijn. Dat staat voor Brazilië, Rusland, India en China. Van die landen verwachten we dat ze tegen het midden van de eeuw, uitgedrukt in US-dollars, samen groter zijn dan de G6 (Groot-Brittannië, Frankrijk, Duitsland, Italië, Japan en de VS). 3000 dollar jaarinkomen per hoofd is de algemeen aanvaarde ondergrens voor actieve consumptie. Rusland heeft die norm bereikt, China en Brazilië halen die tegen 2016 en India iets later. Met andere woorden, de mondialisering zet door en versnelt.

Op de 'nieuwe' wereldkaart liggen Vlaanderen en bij uitbreiding Europa, niet meer centraal; ze liggen aan de rand. Is dat erg? Niet noodzakelijk. Finland, Zweden, Denemarken en Ierland liggen in Europa ook excentrisch en toch zetten ze de toon. Mondialisering zit niet in wat er was, maar in wat er kan. En hoewel bijvoorbeeld het Vlaamse werkloosheidscijfer in januari 2007 onder de 7 percent is gezakt - het laagste sinds 2001 - moeten we onze economische activiteit dringend verbreden en verruimen. Vlaanderen hangt in te grote mate af van een paar trekkers zoals de voertuig- en de chemische industrie.

De chemische industrie verschaftte in 2005 in Vlaanderen werk aan 65 000 mensen. Die werkgelegenheid daalt sinds 2001. Met 35 miljard euro omzet - waarvan 80 % uit export - is het de tweede industriector in Vlaanderen en hij vertegenwoordigt een kwart van de productie: dat is heel veel.

De auto-industrie heeft een lange en rijke geschiedenis in Vlaanderen. Academici voorspellen echter een onvermijdelijke teruggang. De assemblage van personenwagens bij de vier constructeurs (Ford, GM, Volvo en VW) zorgt voor 20 000 arbeidsplaatsen, maar daalt gestaag. Ook is er nog een vrachtwagen constructeur (Volvo Trucks) en twee busbouwers (Van Hool en VDL Jonckheere), die de werkgelegenheid in de voertuigconstructie in de buurt van de 27 000 brengen. Samen bouwen deze zeven constructeurs 900 000 voertuigen, waarvan 96 % geëxporteerd wordt. En vergeten we vooral de toeleverindustrie niet - een 300-tal bedrijven - die goed is voor minstens 75 000 banen, wat de totale werkgelegenheid in de voertuigindustrie boven de 100 000 brengt. De belangrjkheid van de voertuigindustrie kan niet onderschat worden.

België exportland!?

Is ons land afhankelijk van een steeds kleiner wordend arsenaal van toekomst-gerichte bedrijven? Zijn we niet nog te veel toeleveranciers die onderdelen en halffabricaten leveren aan multinationals? En niet vergeten: we hebben onze uitvoer broodnodig om de stijgende energiefactuur te betalen. Is het niet de hoogste tijd om ons exportaanbod te verbreden en meer internationaal te ondernemen? Producten maken en diensten verlenen die gewild zijn op de wereldmarkt? Het liefst in bedrijven waarvan het beslissingscentrum hier ligt: lokaal verankerde doorgroeiers zoals DesleeClama, dat slaapcomfort, interieurtextiel en matrastijk fabriceert, Van de Velde, de onvolprezen fabrikant van lingerie Marie Jo; Egemin, dat intelligente automatiseringsoplossingen levert aan industrie en distributie en LMS International, dat vernieuwende simulatie- en testsoftware produceert voor de auto- en vliegtuigindustrie. Maar ook Picanol, de fabrikant van de 'Rolls-Royce van de textielmachines'; het Leuvense Option, dat innoverende breedband draadloze oplossingen maakt voor mobiele communicatie; Best (Belgian Electronic Sorting Technology), gespecialiseerd in sorteermachines; Melexis, dat in de auto-elektronicabranche halfgeleiders en sensoren produceert; Waterleau, dat water zuivert over heel de wereld en Proviron ('A human and ecological approach to chemistry').

Dit zijn lokaal verankerde doorgroeiers zoals we er best wel enkele tientallen meer nodig hebben, want die ondernemingen hebben de touwtjes in handen van internationale competentienetwerken. Ze zijn ook vaak aanbieders van lokale jobs voor laaggeschoolden, en zorgen bovendien voor de nodige deviezen om onze energiefactuur en onze inlandse economische activiteiten te betalen. Zo komt een motor op gang die de werkgelegenheid aanstuurt.

Internationaliseren

Niet alleen grote ondernemingen moeten internationaliseren. Ook onze kmo's moeten internationaal denken en liefst ook internationaal zakendoen. Zoals Frank Cornille van Cornille bvba uit Veurne, een zaak in slaapcomfort die al 101 jaar bestaat, zijn eigen beddenlijn wil blijven produceren, maar begrijpt dat hij er daarom import moet bij nemen. Ook het voorbeeld van de Roeselaarse marktleider van hobbyserres, ACD, spreekt boekdelen. Tot voor kort kocht het bedrijf containers vol hobbyserres in China om die in Europa door te verkopen aan distributiegiganten à la Carrefour. Recent vonden de Chinezen zelf de weg naar Carrefour. Luc Stragier, zaakvoerder van ACD, had dit voorzien. Samen met gespeciali-

seerde partners-tuincentra, hoger op de waardeladder, heeft hij meer geavanceerde serres laten ontwerpen voor de gevorderde hobbyist. Een andere Chinese partner fabriceert ze. ACD zorgt zo voor een win-winsituatie met dit distributiekanaal, dat uitgroeide tot een volwaardige en meedenkende partner.

Zakendoen enkel in Vlaanderen, België of zelfs Europa volstaat niet langer. De Nederlanders hebben een rijkere internationale traditie, die teruggaat tot de 17e eeuw. Vlaanderen heeft integendeel, na een isolement van een eeuw, moeten terugvechten en is met zijn internationalisering veel later begonnen ... Alhoewel, vóór de toevloed van buitenlandse multinationals in België, bouwden Belgische ondernemers de metro in Moskou, Peking en hele stadsdelen in Caïro. Vlamingen gingen hun geluk beproeven in Noord-Frankrijk, de Verenigde Staten en Canada, in Congo. Hebben we dan toch wereldburgersbloed in de aderen? Of zendt Vlaanderen zijn zonen en dochters niet meer uit?



DIXIT ...

Luc Vandenbroucke, Barco, Kortrijk (industriële elektronica)

Zakendoen enkel in Europa volstaat niet, u moet wereldwijd gaan.

Peter Vyncke, Vyncke Energietechniek, Harelbeke (industriële energiesystemen)

Het centrum van de wereld heeft zich verlegd van Vlaanderen naar Zuidoost-Azië. Niet iedereen moet een mondiaal zakenman of kaderlid worden. Willen we echter bij ons meer jobs blijven creëren, ook voor lagergeschoolden, dan moeten meer Vlamingen internationaal actief zijn.

Frank Cornille, Cornille, Veurne (slaapcomfort)

Als we een eigen beddenlijn willen blijven produceren, dan moeten we er import bijnemen. Zo kunnen we onze eigen hoogstaande producten blijven produceren.

DesleeClama, Barco, Dark, Alsico, Van de Velde, Vyncke Energietechniek, Picanol ...

We besteden inderdaad veel uit, maar we delokaliseren niet zozeer, we internationaliseren. Zonder activiteiten in het buitenland was de groei die we nu kennen niet denkbaar, en was ons bedrijf of onze activiteit sowieso misschien al verdwenen of gekrompen. Nu zijn we gegroeid, in het buitenland maar ook hier!

Guido Nelissen, ACV-Metaal (vakbond)

Als vakbond kunnen we de internationalisering en de uitbestedingen naar het buitenland niet stoppen. We mogen er ook niet verkrampd op reageren. Terwijl het vroeger vooral onze strategie was om ervoor te zorgen dat herstructureringen en ontslagen zo duur mogelijk werden, moeten we nu wellicht meer naar acties waarbij veel middelen en aandacht gaan naar begeleiding van mensen die zonder werk vallen: opleidingen, begeleidende maatregelen zoals outplacement.

Prof. Herman Daems, Gimv (investeringsmaatschappij)

De koopkracht die op de binnenlandse Vlaamse markt gerealiseerd kan worden, is onvoldoende om de behoeften van de Vlaamse economie te dekken. Onze energiebevoorrading moet terugverdiend worden in het buitenland. ⁽³⁾

⁽³⁾ Op nieuwe wegen! Over de internationalisering van de Vlaamse ondernemingen en economie (Voka 13-9-2005)

Rudy Aernoudt, Departement Economie, Wetenschap en Innovatie, Vlaamse overheid.

Hoewel volgens het GEM-onderzoek (Global Entrepreneurship Monitor) België beter scoort dan het gemiddelde van de Europese Unie, is de evolutie zowel voor België als voor Vlaanderen negatief: hoe langer hoe minder bedrijven stellen ambitie te hebben om te internationaliseren. Voor een land als België, met een beperkte thuismarkt, is deze evolutie zorgwekkend. (...) Indien overheidsprogramma's hun doel van jobcreatie willen bereiken, zal er meer aandacht moeten worden besteed aan de kwaliteit van ondernemerschap op het vlak van jobcreatie en internationalisatie, en minder op de kwantiteit van ondernemerschap, concluderen de onderzoekers. ⁽⁴⁾

Arnoud De Meyer, Judge Business School, University of Cambridge

Vlaamse ondernemers werken hard, maar hun bedrijven staan niet op de wereldkaart.

⁽⁴⁾ Vlaanderen-Wallonië: je t'aime moi non plus!, Rudy Aernoudt, Roularta Books

Meer interculturaliteit en wereldburgerschap graag

Tegen een onstuitbaar tempo wordt de wereld één groot dorp. We zijn verplicht om wereldburgers te worden, niet het minst de ondernemers onder ons. Want wie zal winnen in de gemonialiseerde economie? Het antwoord is eenvoudig: de ondernemer die, door allianties, partnerships aan te gaan met ondernemingen wereldwijd, creativiteit en competentie bijeenbrengt! Het komt erop aan om de eerste te zijn met een uniek product. Maar die nieuwe producten snel op de wereldmarkt brengen, kan geen enkele ondernemer nog in zijn eentje. Hij moet een beroep doen op buitenlandse competentie, en samenwerken. Zakelijke relaties opbouwen over de hele wereld, vraagt om begrip voor de eigenheid van die buitenlandse partners. Uit de cultuurconfrontatie ontspringen daarna de meest creatieve ideeën. Maar ook lokale Vlaamse ondernemers en vrije beroepen kunnen hun voordeel doen met buitenlandse klanten, leveranciers en partners. Ons aanpassingsvermogen - verworven in ons multicultureel land - is een troef bij het smeden van die buitenlandse allianties. Maar nog te veel Vlamingen stellen zich tevreden met een rustige baan onder hun Vlaamse kerktoren, en brengen zo hun eigen welvaart in gevaar.

Kosmopolitisme

Het woordenboek omschrijft interculturaliteit als “het naast elkaar voorkomen van verschillende culturen, die door intens contact elkaar beïnvloeden en in elkaar opgaan”. Het is een maatschappelijk en politiek concept dat de culturen naast elkaar laat bestaan en met elkaar laat dialogeren, tot gezamenlijke standpunten laat komen, ja zelfs leidt tot vervlechting. Wereldburgerschap of kosmopolitisme is, volgens dezelfde bron, “het streven om zich bij de aard van alle volkeren aan te passen”. Een kosmopoliet ziet de hele wereld als zijn vaderland en vertoont geen tekenen van nationale bekrompenheid, voorliefde of vooroordelen. Zijn wij Vlamingen wereldburgers? Voelen wij ons overal thuis?

Samenlevingen overal ter wereld krijgen onder meer dankzij kabeltelevisie, schotelantennes, internet en goedkope vliegvakanties, een open venster op de wereld. Immigratie en een groeiende instroom van andere culturen versterken dat proces. Kosmopolitisme vraagt om een gevoel van verbondenheid met de hele mensheid ver voorbij het nationaal gevoel. Dat we van oudsher samenleven op de grens van twee culturen, moet ons een voorsprong geven.

Meer export nodig

Westerse landen betalen zich blauw aan de import van energie. Buitenlandse multinationals vestigen zich minder en minder in West-Europa. Daardoor stokt weldra onze voornaamste bron van export, en komt onze welvaart onder druk. Daarom moeten we meer exporteren, ook buiten de EU. In een gemondialiseerde economie komt het erop aan om de eerste te zijn met een uniek product of unieke dienst. Maar geen enkel bedrijf kan nog helemaal alleen snel nieuwe producten op de wereldmarkt brengen. Het moet een beroep doen op externe, vaak buitenlandse competentie. Wie zal er winnen? Die ondernemer die creativiteit en competentie van overal kan samenbrengen. Maar wereldwijd zakelijke relaties opbouwen, vereist een open geest. De ramadan, de islamitische vastenmaand, bijvoorbeeld heeft een weerslag op het werktempo van de werknemers; dat vraagt van werkgevers en collega's enig begrip.

Ook lokale ondernemers, middenstanders en vrije beroepen doen hun voordeel met buitenlandse partners, klanten en leveranciers. Het ingebakken Vlaams aanpassingsvermogen is een troef bij het leggen van contacten en het smeden van allianties met buitenlandse partners. Er zijn heel idealistische motieven voor het leggen van buitenlandse contacten, maar ook motieven van realpolitiek. Vandaag doen we zaken met Israël en morgen met Iran of China. Zich in deze omstandigheden terugplooien op enggeestig nationalisme, is een gevaarlijke strategie. We hebben verdraagzame wereldburgers nodig, met een open geest voor andere ideeën en culturen, die de wereld afreizen en in staat zijn allianties te smeden met partners van over de hele wereld.

Sociaal kapitalisme

Vandaag studeren jaarlijks zo'n 2700 jonge mensen op het einde van hun hogere studies nog een paar maanden door in het buitenland. Is het niet zinvol om daar nog een jaartje werken aan toe te voegen? Ouders zouden als eersten dit idee moeten omarmen.

Iedere welvaartsstijging vindt zijn oorsprong in wetenschap en technologie (W&T). Maar de uitstroom van W&T'ers in China en India is nu al hoger dan in Europa en Noord-Amerika samen. In Vlaanderen daarentegen blijven de 'zachte' richtingen studenten aantrekken. In 2005 studeerden aan de Vlaamse universiteiten 9 931 studenten zuivere én toegepaste wetenschappen: dat is slechts 14,9 percent van de totale universiteitsbevolking. In vergelijking met het jaar

2000 is het bovendien een daling met 0,7 percent. Daarbij dient genoteerd dat het totaal aantal studenten gestegen is. Het is belangrijk dat Westerse W&T'ers, getraind in interculturele sociale vaardigheden, het voortouw nemen en samenwerken met collega's uit het Oosten, uit welbegrepen eigenbelang van beide kanten; sociaal kapitalisme als het ware. Dat is zowat de stelling van prof. Michael Porter in Harvard Business Review van december 2006 ⁽¹⁾.

Niet iedereen heeft de talenten om internationaal actief te zijn. In Vlaanderen is echter heel wat talent voorhanden dat én voldoende vakbekwaam én intercultureel sociaal vaardig is om meer Vlaamse ondernemingen op de wereldkaart te plaatsen. Het valt te betreuren dat bij velen de wil of de ambitie ontbreekt om hun talenten hiervoor in te zetten. Ze stellen zich te vlug tevreden met een rustiger job onder de Vlaamse kerktoeren. Door deze attitude schieten ze echter, op termijn, in eigen voet.

⁽¹⁾ *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, Michael E. Porter and Mark R. Kramer, *Harvard Business Review*, december 2006

Centraal-Afrika voedingsbodem voor nieuwe creativiteit

Meer en meer ondernemers zien in dat vermenging van culturen noodzakelijk is voor verhoogde creativiteit. Impliciet refereren ze naar een vermenig van de Westerse en Aziatische culturen. Waarom niet denken aan een win-winrelatie met Afrika? De Afrikaanse cultuur als voedingsbodem voor grensverleggende producten en diensten voor de wereldmarkten. Niet enkel China en Vietnam boeken vooruitgang bij het halen van de Millenniumdoelstellingen van de VN in de strijd tegen de armoede, ziekte en ongelijkheid; zelfs ten zuiden van de Sahara is er hoopgevend nieuws. Europese ondernemers die vandaag - zelfs op bescheiden wijze - partnerships met Afrikaanse ondernemers aangaan, hebben bij de definitieve ontluiking van de Afrikaanse economie al een voet in huis.

In welke richting zal de wereldeconomie evolueren? Europa en de VS moeten hun economische hegemonie vandaag al delen met snelgroeierende spelers uit Latijns-Amerika en Azië. Alleen Afrika trappelt ter plaatse ondanks verwoede pogingen om uit het slop te geraken. Het Zwarte Continent gaat momenteel nog gebukt onder oorlogen, hongersnoden en aids-epidemieën. Maar vroeg of laat zal ook Afrika - of althans delen daarvan - zich opwerpen als een te duchten economische macht. Vlaamse ondernemers die werken aan de toekomst, moeten nu al oog hebben voor kansen die er zich ooit zullen aanbieden. Partnerships met Afrikaanse bedrijven vormen voor Vlaamse ondernemers een fundament voor een zekere toekomst. Nu opnieuw naar Afrika trekken, is dan ook de boodschap. Niet om er weer kolonies te verwerven of de grondstoffen weg te roven. Wel om, op basis van gelijkwaardige partnerships, welvaart en dus jobs te scheppen, ginds en hier.

Een quizvraag: welk land zal tegen 2050 de zesde positie innemen ter wereld? Antwoord: Congo, de Democratische Republiek Congo, onze ex-kolonie. Tegen 2050 telt Congo meer inwoners dan Japan, Duitsland of Frankrijk. Congo kan tegen die tijd uitgroeien tot een markt waarvan elke ondernemer droomt. Een markt van tientallen miljoenen consumenten die na decennia van etnische oorlogen en hongersnoden eindelijk ook meer comfort en levenskwaliteit willen.

Toegegeven, het lijkt op dit ogenblik nog heel verre toekomstmuziek. Congo is momenteel weinig meer dan een hoop ellende; een uiteengereten land dat pas de allereerste democratische verkiezingen achter zich heeft liggen. De vooruitgang mag dan, volgens Westerse normen, gebeuren aan een ergerlijk traag tempo, toch biedt het hoopvolle perspectieven. Afrika, ook Centraal-Afrika toont zich de voorbije jaren een almaar betere leerling. Steeds meer Afrikaanse landen proberen het Live Aid-syndroom van zich af te schudden. Terwijl Westerse politici en popsterren gretig de zoveelste mediagenieke hulpactie op touw zetten, proberen Afrikaanse leiders sinds kort de symptomen van allerhande tekortkomingen uit te roeien. Sommigen slagen daarin, zij het met vallen en opstaan.

Goede resultaten

Zo boeken niet enkel India, China of Vietnam vooruitgang bij het behalen van de Millenniumdoelstellingen van de VN in hun strijd tegen armoede, ziekte en ongelijkheid. En genieten ze, mede daardoor, de volle aandacht van Westerse bedrijven. Ook ten zuiden van de Sahara is er hoopgevend nieuws. Naties als Oeganda, Senegal, Tanzania of Mozambique zijn goed op weg om doelstellingen te halen op het gebied van beperking van de aids- en malariaverspreiding. Meer nog: ze kunnen goede resultaten voorleggen op het vlak van de beschikbaarheid van zuiver drinkwater en van de beperking van armoede en kindersterfte.

Deze sub-Saharalanden zetten bovendien ook de eerste stappen in hun economische ontwikkeling. Ze werken aan de ontginning van hun grondstoffen, ze moderniseren de landbouw en maken de visserijsector rendabel. Ze ontdekken het toerisme als middel om broodnodige valuta te vergaren. Via het toerisme trekken ze buitenlandse investeerders aan en leggen ze mee de basis van een gezonde dienstensector; weg uit het informele, grijze circuit.

Partnerships

Steeds meer Europese ondernemers stappen in partnerships met Afrikaanse ondernemers. Ze doen dat vanuit een simpel win-winstreven. De Europese partners voegen hun applicatie-, marketing- en distributie-knowhow bij de technische knowhow van Afrikaanse ondernemers. Deze laatsten hebben vaak die kennis opgedaan toen ze ergens aan een Europese universiteit een geavanceerde opleiding volgden. Vaak blijken ze die kennis niet uitsluitend te gebruiken tot meerdere glorie van zichzelf, maar vormen ze in eigen land

lokale specialisten. Steeds meer Afrikaanse ondernemers - al dan niet in Europa gevormd - worden zich bewust van de kansen die de wereld biedt, ook als afzetmarkt voor Afrikaanse producten en diensten. Ze zien in wereldhandel de mogelijkheid om in eigen land jobs te creëren.

Misschien is het aangewezen dat zowel de Afrikaanse autoriteiten als de Westerse donorlanden en donororganisaties er nog meer infrastructuurwerken uitbesteden. Ze moeten er wel op letten dat – anders dan nu het geval is met de Chinese aannemers in Afrika - de aannemer die de aanbesteding wint, ook instaat voor heel wat kennistransfer naar Afrika zelf.

Meer dan één Franssprekend Afrikaans land herbergt vandaag al callcenters die een groot deel van de Franssprekende wereld bedienen. Ten tijde van de grote kolonisatie bezorgde de stoomtrein de prille Afrikaanse staten een extra groeischeut. Net zo biedt de informatietechnologie vandaag op het Zwarte Continent tot nog toe onmogelijk gewaande mogelijkheden. Het beeld van het Afrikaanse dorps hoofd dat in bewondering zijn gsm probeert te doorgronden, leidt in onze contreien nog tot enig gegniffel. Maar de komst van telecom en gsm zorgt op het Afrikaanse continent voor een echte revolutie. Dankzij een apparaatje als een gsm kan de Afrikaanse lokale producent eindelijk zijn producten sneller en tegen hogere prijzen op de markt brengen. Overheden worden zo onder druk gezet om concurrentie echt een kans te geven. En sommige overheden promoten daadwerkelijk ondernemerschap, goed wetende dat ondernemers voor lokale jobs zorgen.

Zo slaan in Senegal ondernemers uit de meest diverse sectoren de handen in elkaar, daarin gestimuleerd door de lokale ondernemersfederaties. “Entreprendre ensemble pour être plus compétitif dans la mondialisation”, dat is de opzet van de partnerships. Hun voor het continent unieke open samenwerkingsverband heeft maar één enkele doelstelling: sneller nieuwe producten en diensten op de internationale markten te krijgen.

De kracht van samenwerking

Ook de Senegalese politieke overheid ontdekt de kracht van samenwerking. Een recente studie van de *Direction des Prévisions et des Statistiques* wees immers uit dat de lokale industrie nog steeds voornamelijk voor de binnenlandse markt werkt: amper vier producten zijn goed voor twee derde

van alle Senegalese export, zo bleek uit de studie. En nog: in Senegal wordt nog altijd meer dan 60 percent van het bbp in het informele circuit gerealiseerd. De overheid stimuleert nu samenwerkingsverbanden tussen lokale bedrijven, in het kader van een zogeheten 'Stratégie de Croissance Accélérée'. De overheid beoogt daarmee twee doelstellingen: in de eerste plaats hoopt ze de export sterk te kunnen diversifiëren en verhogen, en tegelijkertijd rekent ze er op alle informele schakels in de waardeketen een formeel statuut te geven. Dat gebeurt automatisch zodra het eindproduct deel uitmaakt van de formele of moderne economie.

Uit welbegrepen eigenbelang

Europese ondernemers die vandaag partnerships met Afrikaanse ondernemers aangaan, hoe bescheiden ook, hebben bij de definitieve ontluiting van de Afrikaanse economie al een voetje voor. In de concurrentie met Azië moet de Westerse industrie het daarenboven niet alleen hebben van technologie en wetenschap van de volgende generatie; 'out-of-the-box-thinking' is evenzeer nodig. De schok tussen het cartesisaanse Europa en het creatieve Afrika kan de basis vormen van grensverleggende producten en diensten; dergelijke multiculturele allianties zorgen voor jobs, ginder en hier. En neen, we hoeven dat niet te doen uit caritatieve overwegingen. We mogen niet wachten tot in alle landen van het Zwarte Continent de mensenrechten volledig gerespecteerd worden. Door er nu te investeren, helpen wij mee uitwassen uit te roeien. En we moeten zeker niet wachten tot het rijke Westen de belofde 0,7 percent van zijn bbp in het arme Zuiden investeert. We moeten het nu doen, uit welbegrepen wederzijds eigenbelang!



DIXIT ...

Deelneemster aan een gespreksavond

Mijn zoon is afgestudeerd als burgerlijk ingenieur en heeft er zeer hard moeten voor werken. Hoe komt het toch dat hij thuis in Roeselare geen gepast werk vindt en naar Brugge moet gaan werken?

Luc Vandenbroucke, Barco, Kortrijk

Natuurlijk hebben we bij Barco steeds meer ingenieurs nodig. Aan mensen met puur technische kennis hebben we echter minder gebrek dan aan mensen die technische kennis combineren met zachte competenties om internationale multiculturele teams te mobiliseren.

Rudi Weekers, LMS International, Haasrode (simulatie- en testsoftware)

We zoeken sinds maanden een coördinator voor onze hr-activiteiten in onze diverse buitenlandse vestigingen. Voorwaarde: een zekere affiniteit voor technologie in het algemeen, maar wel bereidheid om zeker in een eerste periode regelmatig onze vestigingen verspreid over heel de wereld te bezoeken. Ofwel ontbreekt het de kandidaat aan voldoende sociale vaardigheden om met partners uit andere culturen overeen te komen, ofwel kan hij het niet opbrengen om regelmatig voor een week in het buitenland te vertoeven.

Marnick Smessaert, Dark, Adegem (verlichting)

Het is godgeklaagd dat de Vlaming met zijn biculturele achtergrond niet nog meer internationale allianties aanstuurt. De overheid kan helpen onze schuchterheid te overwinnen.

Edwin Blauwblomme, AVA, Temse (papierwaren)

Iedere hogergeschoolde wereldburger creëert voor jaren werk voor meerdere lagergeschoolden.

Wim Beazar, bestuurder van bedrijven, medestichter Compex, Ninove (softwarehuis)

Afrika is een natuurlijk hinterland van Europa. Abstractie makend van de ethische aspecten: indien de economie er zich niet versneld ontwikkelt, zitten we weldra opgescheept met een fameuze tijdbom in onze achtertuin.

Patrick Demoor, Deme, Zwijndrecht-Oostende (baggerwerken, milieu- en marine-engineering)

Er wordt veel kritiek geuit op de werking van de Afrikaanse autoriteiten. Een baggercontract binnenhalen op dit continent is echter niet complexer dan in andere landen.

Christ'l Joris, Etap, Malle (verlichting)

We moeten alles op alles zetten opdat de Afrikaanse elites, die bijna alle in Europa gestudeerd hebben, zelf ook het algemeen belang dienen. Het is belangrijk dat gewone ondernemingen, industriële en andere, multinationalaal en klein, hun activiteiten ook in Afrika kunnen ontplooiën: ze moeten daarbij maatschappelijk verantwoord ondernemen mee op de agenda zetten door de hoge standaarden die we hier hanteren, ook daar als norm voorop te stellen.

Toon Vandevelde, Hoger Instituut voor Wijsbegeerte, K.U.Leuven

Het gebrek aan ondernemerschap in Afrika: een kwestie van mentaliteit of van omstandigheden? Het duidelijk verlangen - ook van de Afrikanen - om vooruit te komen in het leven, om voor zichzelf en voor hun kinderen een toekomst uit te bouwen, stemt tot enig optimisme. Het probleem van het ondernemingsfalen ligt dan in de omstandigheden en niet in de mentaliteit. Aan omstandigheden, instituties en infrastructuur, kan gemakkelijker geredieerd worden dan aan mentaliteiten. ⁽²⁾

André Watteyne, K.U.Leuven Campus Kortrijk (v.h. Universiteit Burkina Faso)

De rijke landen hebben er economisch belang bij dat de derde wereld zich ontwikkelt: (1) het is eigen aan een markteconomie dat de stijging van de arbeidsproductiviteit niet enkel voor de betrokken een goede zaak is, maar ook de consumenten uit 'de eerste wereld' varen goed - door lagere prijzen - bij een productievere derde wereld; (2) de handhaving van de wereldvrede en de controle van de migratiestromen; (3) op termijn staat de 'ontwikkelde' derde wereld open voor producten uit het Noorden.⁽³⁾

⁽²⁾ Ondernemerschap in Sub-Sahara Afrika. Brochure 'Corporate Funding Programme', oktober 2006. Werken aan een wereld in verandering. Culturele verschillen als inspiratiebron voor ondernemen en ontwikkelen

⁽³⁾ 'Zin en onzin van ontwikkelingshulp' (Onze Alma Mater 2002/1 blz.106-132)

Hoofdstuk 2

De netwerkeconomie: samen ondernemen is samen innoveren

Wat we in ons eentje doen, doen we niet beter

In een open economie kunnen ondernemers zich niet meer beperken tot regionaal zakendoen. Een toenemend aantal Vlaamse ondernemers gelooft in de gemonialiseerde, genetwerkte economie. Hun devies: "Samen ondernemen is samen innoveren". Die samenwerking vertrekt van losse, op vertrouwen gebaseerde allianties. Zo kan men sneller nieuwe producten en diensten op de wereldmarkt introduceren. De moeilijke situatie waarin onze economie is terechtgekomen, moet een bron van innovatie worden. Kleine landen zoals Finland zetten daarbij de toon. De ondernemer die de kunst verstaat om wereldwijd verspreide creativiteit en competenties samen te brengen, zal winnen. Dat is de beste garantie voor verankering van lokale werkgelegenheid. Vlaanderen heeft echter grote behoefte aan meer ondernemers die internationale competentienetwerken leiden.

Men hoort veel negatief nieuws over ondernemen in Vlaanderen: hoge loonkosten, delokaliserende bedrijven, gebrek aan risicokapitaal, administratieve rompslomp, zware fiscale druk ... kortom: handicaps en bedreigingen allereerste hande. Maar men hoort ook succesverhalen over starters die een grote dosis durf tonen, over kleine ondernemingen die innoveren en doorgroeien doordat ze nieuwe, buitenlandse markten veroveren. Over kleine en grote ondernemingen die samenwerken met andere bedrijven en wereldwijde netwerken vormen, en over Vlaamse ondernemers die mondiale netwerken aansturen. Ze zien niet zozeer de obstakels en de bedreigingen van de mondialisering, maar de kansen.

Groeimogelijkheden in de mondiale economie

Goederen en diensten die vlot de wereld rondgaan, productie die met gemak kan worden verplaatst en kapitaal dat vrij de wereld rondflitst, dat is de mondiale economie. Of men dat nu graag heeft of niet, de mondialisering is er. Als we in die hyperconcurrerende economie ons welvaartsniveau willen behouden, zullen we vernieuwend móeten zijn. Onze collega-ondernemers in het Oosten zitten niet stil, zoveel is ondertussen duidelijk. En het zullen de wereldwijd opererende ondernemingen zijn die zuurstof geven aan lokale bedrijven. Nieuwe producten voor de wereldmarkt hebben echter een steeds ingewikkelder ontwerp-, productie-, marketing- en distributieproces. Daarom is er maar één devies: *Samen ondernemen is samen innoveren!*

Vlaamse ondernemers die in een open model samenwerken, die hun droom delen met partners, hen laten meedelen in de winst, en er ook in slagen deze partners te overtuigen om het risico van het project te delen, zijn nog vrij dun gezaaid. Is dat een nieuw concept? Helemaal niet! McKinsey vond in 2002 ⁽¹⁾ al dat men in tijdelijke en projectgebonden, 'los-vaste' partnerschappen sneller innoveerde. Stanford University (Californië) ⁽²⁾ concludeerde in 2003 dat het de netwerken zijn die Silicon Valley uniek maken. In 2004 publiceerde McKinsey *Prospero* ⁽³⁾, een studie over de nood aan meer samenwerking tussen Belgische ondernemers. Als we in onze onmiddellijke omgeving rondkijken, dan zien we dat Scandinavië de meest innoverende omgeving blijft, zo concludeerde het World Economic Forum in november 2006.

Outsourcing innovation

Vlaamse kmo's munten vooral uit in het efficiënt beheren van al hun bedrijfsactiviteiten, vooral omdat ze die in eigen hand houden. Naargelang de onderneming groeit, worden de processen complexer, de beheerskosten zwaarder, de concurrentiekracht zwakker en de innovatiesnelheid kleiner. Wat is dan de boodschap? *Wat we in ons eentje doen, doen we niet beter.* En waarom zou het Westen niet gebruikmaken van competenties uit het verre Oosten of Zuiden? Wel moeten we ervoor zorgen die netwerken zelf te blijven aansturen.

⁽¹⁾ *When to think alliance*, The McKinsey Quarterly, 2000 nr. 4

⁽²⁾ *Social networks in Silicon Valley, Intersectoral flows are what make Silicon Valley unique*. Emilio J. Castilla, Hokyu Hwang, Ellen Granovetter, and Mark Granovetter - Stanford University - <http://www.stanford.edu/group/esrg/siliconvalley/docs/siliconvalleyedge.pdf>

⁽³⁾ *Een nieuwe impuls voor economische welvaart in België*, studie van McKinsey, te downloaden op volgende website: <http://www.mckinsey.be/prospero>

Dat stond ook in het spraakmakende themanummer van *Business Week, Outsourcing Innovation*, van 21 maart 2005 ⁽⁴⁾. “Early evidence suggests that today’s Western corporations can remain leaders by orchestrating global innovation networks. The winners will be those most adept at marshaling the creativity and skills of workers around the world.”

Sociale netwerken

Wat ligt aan de basis van het succes van Silicon Valley? Niet de technologie, maar wel de sociale netwerken van ingenieurs, academici, risicokapitaalverstrekkers, juristen en accountants, zegt de studie van Stanford University. Dat zijn de belangrijkste kanalen voor de verspreiding van technische én marketinginformatie. De studie wijst op de heilzame werking van arbeidsmobiliteit. Werknemers doen aan jobhopping maar blijven goede persoonlijke contacten onderhouden met vroegere collega’s. Ingenieurs doen ook aan jobhopping, maar zijn ook niet te beroerd om naar het onderwijs of de financiële wereld over te stappen. In toenemende mate pendelen academici tussen de universiteit en de industrie. Risicokapitaalverstrekkers werken niet alleen aan exitstrategieën, ze zijn ook makelaar tussen partners, management, consultants en rekruteringspecialisten.

Latrelaties

McKinsey toonde in 2002 aan dat de voordelen van fusies en overnames steeds weer overschat worden. Dit onderzoeksbureau hield een pleidooi voor ‘los-vaste’ allianties. Strakke relaties, met minimale risico’s, vragen te veel managementtijd. Denk aan de langdurige onderhandelingen, gedetailleerde contracten en de nood aan continue monitoring van de prestaties. De coördinatiekosten rijzen daarbij de pan uit. Vaste partners zijn goed in bepaalde domeinen, maar niet in alle. Latrelaties (‘living apart together’) tussen bedrijven maken het makkelijker om activiteiten af te stoten waarin anderen beter zijn. En de waarde van een netwerk stijgt naarmate het aantal deelnemers groeit.

Wat is het besluit? Tijdelijke, projectgebonden, ‘los-vaste’ partnerschappen maken sneller innoveren mogelijk! Nog volgens McKinsey moet de Belgische regering, naast de bekende structurele en concurrentiestimulerende maatregelen, ook bedrijven aansporen om meer samen te werken. In Scandinavische

⁽⁴⁾ *Outsourcing Innovation*, BusinessWeek, 21 maart 2005

landen opereert meer dan 50 percent van alle ondernemingen in een of ander samenwerkingsverband; in België is dit maar 22 percent.

Vertrouwen

Vorig jaar zagen onderzoekers van de Europese Commissie een verband tussen de innovatiesnelheid van een land en het vertrouwen tussen burgers, ondernemingen en overheid. Niet toevallig scoorden de Scandinavische landen weer zeer goed. In vertrouwen leren samenwerken was trouwens een belangrijk punt tijdens de gespreksavonden *Samen ondernemen is samen innoveren*.

Het verhaal van Elcoteq, een toeleverancier van consumentenelektronica in Finland, is treffend. Die heeft ooit fabrieken neergepoot in Tallin, Japan, China en Mexico voor de productie van mobilofoons van Ericsson. Zonder contract! Ericsson had ingenieurs van Elcoteq toegang gegeven tot vertrouwelijke plannen voor een nieuw model mobilfoon. Waarop Elcoteq besliste tot de bouw zonder ook maar één afzetgarantie. Finse werkgevers, werknemers en ambtenaren krijgen voortdurend ingelepeld dat snelheid en vertrouwen tussen partners essentieel zijn voor het behoud van een welvaartsstaat met de innovatiekracht van Silicon Valley. (Meer in het kaderstuk hieronder over Finland.)

Internationale ambitie

Wat zijn de drie topcompetenties die een Vlaming moet hebben om een internationaal netwerk te leiden?

- Dicht bij de markt staan en zeer snel latente noden ontdekken, staat voorop.
- Voeling hebben met ontluikende technologie en met partners die deze technologie bezitten, is eveneens zeer belangrijk. Die partners stellen hem immers in staat om als eerste die noden om te zetten in een product of dienst voor de wereldmarkt.
- Ten slotte moet hij zijn partners motiveren en in vorm houden door hun financiële en maatschappelijke verwachtingen mee te helpen inlossen. Talenkennis en openheid voor andere culturen zijn daarbij van essentieel belang.

Onze economie heeft een kans als we internationaal denken en handelen, als we wereldburgers worden, in internationale bedrijfsnetwerken opereren en er

de touwtjes van in handen nemen. Meer mensen met internationale ambitie, dat heeft Vlaanderen nodig!

Finland, welvaartsstaat met de innovatiekracht van Silicon Valley

"In plaats van te spreken van de informatiemaatschappij of de kenniseconomie, heb ik het liever over de netwerkmaatschappij. Informatie en kennis zijn altijd belangrijke instrumenten van macht en welvaart geweest. Wat nieuw is, is een organisatorische transformatie als gevolg van de introductie van elektronische netwerken. Niet verlamd door de regels en gewoonten van de industriële revolutie, speelden sommige regio's of landen sneller dan andere in op de mogelijkheden aangereikt door de netwerkmaatschappij. Silicon Valley en Finland zijn de grote voorbeelden. Finland combineert de zekerheden van een welvaartsstaat met de innovatiekracht van Silicon Valley".

(Professor Manuel Castells, UC Berkeley, Innovation, Economy, and Society in the Information Age, bij de ontvangst op 2 februari 2004 van het eredoctoraat van de K.U.Leuven).

Finfacts, een publicatie van het Fins Verbond van Ondernemingen, toonde in december 2004 aan dat open partnerships in de lift zitten. Want net die partnerships liggen aan de basis van de aanhoudende Finse groei en de extra werkgelegenheid, ook in de verwerkende industrie. Finland, met zijn 5,2 miljoen inwoners (minder dan Vlaanderen), heeft een paar handicaps: excentrische ligging, een niet bepaald mild klimaat, grote afstanden en een klein taalgebied. Maar Finland is, ondanks deze hindernissen zo veel meer dan Nokia. Wat dacht u van Kone (liften), Wilson (tennisrackets), Atomic (ski-uitrusting), Stora Enso Group (papier), Neste Oil (chemie), Sanoma (magazines), Kemira (pulp & paper chemicals), Akers Dutex (medische elektronica), Elcoteq (elektronica) en Aker Yards (scheepsbouw)?

Scheepsbouw

Scheepsbouw? Jawel. De zware scheepsbouw is zo goed als verdwenen uit Europa en verhuisd naar lagelonenlanden. De Finnen draaien echter al enkele decennia mee aan de wereldtop voor de bouw van cruiseschepen. Aker Yards in Turku bouwt de grootste cruiseschepen die in de vaart zijn. De opdrachtgever, Royal Caribbean, is in de wolken. "It is exhilarating to take such a giant step into the future. Project Genesis truly is a remarkable

ship. Its bold design, daring innovation and technological advancements will delight our existing customers and help us draw in new ones.”

Wat is opmerkelijk aan dit verhaal? Het eindproduct is nog steeds een mammoetschip gebouwd op een scheepswerf in het Westen. Maar de organisatie van die werf is een schoolvoorbeeld van een virtuele organisatie en samenwerking van tientallen kmo's, elk de beste in hun specialiteit, met extreem lage algemene kosten en een hoge reactiesnelheid. Het Finse succes is merkwaardig omdat het land nagenoeg dezelfde loonkosten, fiscaliteit en organisatiegraad van de werknemers heeft als België.

Welvaartsstaat

Vanuit het Hoge Noorden veroveren Finse ondernemingen de wereld én zorgen ze tegelijkertijd voor werkgelegenheid in eigen land. De verklaring is even simpel als uitdagend, zowel voor de overheid als voor de ondernemerswereld: Finland combineert de zekerheden van een welvaartsstaat met de innovatiekracht van Silicon Valley. Een voorbeeld voor Vlaanderen?

Alle ogen zijn vandaag gericht op het Amerikaanse Silicon Valley. That's the place to be, zo klinkt het bij ondernemers die dromen van 'het gat in de markt'. Wie het vandaag over de informatiemaatschappij of de kenniseconomie heeft, komt bijna vanzelf bij Silicon Valley terecht. Wel, ze gaan allemaal voorbij aan het feit dat er dichterbij huis een land is waar de creativiteit, de innovatiekracht en het wereldwijd ondernemerschap van Silicon Valley minstens wordt geëvenaard: Finland.

Finland staat sinds jaren aan de top van de meest concurrerende en innoverende landen ter wereld. Het Scandinavische land slaagt er bovendien in productiviteitsgroei te combineren met aangroei van banen; ook in de verwerkende industrie. De regio Helsinki-Tampere - in de nabijheid van het stadje Nokia - moet in niks onderdoen in vergelijking met Silicon Valley. Toegegeven, de zon schijnt feller in het Californische Silicon Valley, maar op het vlak van creativiteit, innovatiekracht en wereldwijd ondernemerschap, moet Finland geenszins onderdoen voor de Amerikaanse place to be.

Levenslange inzetbaarheid

Toch zijn er opmerkelijke verschillen tussen Finland en Silicon Valley. Zo zijn

het in Silicon Valley bijvoorbeeld vooral immigranten die aan de Amerikaanse innovatiekar trekken. Vier op de tien start-ups in Silicon Valley zijn het werk van inwijkelingen: ze liggen aan de basis van de Californische creativiteitsexplosie. In Finland is het de overheid zelf die haar schouders zet onder de kenniseconomie en de informatiemaatschappij. De Finse overheid stimuleert vooral de creatie van menselijk kapitaal via opleiding en permanente vorming. Het is de Finse overheid die, samen met de ondernemingswereld, de netwerking tussen de ondernemingen en onderzoeksinstellingen en tussen de ondernemingen onderling propageert en daadwerkelijk ondersteunt. Bovendien gebeurt dat vanuit een visie die de fundamenteën van de welvaartsstaat ongemoeid laat en de rechten van de werknemers respecteert.

In Finland is meer dan negentig procent van de werknemers aangesloten bij een vakbond. De overheid zorgt er al lang niet meer voor levenslange jobzekerheid. Wel bevordert ze de levenslange inzetbaarheid van iedereen door in gepast onderwijs en permanente vorming te voorzien. De loonkosten en de fiscale druk zijn hoog, maar daarover hoor je de Finnen niet zeuren. Ze weten precies waar de overheidsmiddelen naartoe gaan. Het netto besteedbaar inkomen van een werknemer in Finland ligt niet veel lager dan dat van een werknemer in Silicon Valley als je er de kosten van gezondheidszorg en onderwijs van aftrekt. Maar de Finnen zijn zich bewust van de voordelen van een welvaartsstaat.

‘Koester concurrentie’ en ‘Netwerking versnelt innovatie’

Het Finse ondernemersgeheim is gemakkelijk samen te vatten: ‘You should love the competition’ en ‘Networking speeds up innovation’. Finse ondernemers verstonden als eersten ter wereld de noodzaak tot samenwerking om wereldmarkten te veroveren, en ze waren er bovendien als de kippen bij om deze netwerking vlotter te maken door de immense mogelijkheden van ICT te benutten. Via een doorgedreven samenwerking, waarbij elke onderneming haar kernactiviteit optimaal inzet, kan de wereldmarkt beter worden veroverd. Door dergelijke samenwerking wordt de taart alleen maar groter, en dus vergroot ook het stuk taart van iedere individuele deelnemer.

Finse ondernemers wijzigden als eersten hun mentaliteit van geslotenheid en onderlinge rivaliteit. De Finse ondernemingen hoeden er zich voor om elk

op eigen kracht de wereldwijde concurrentie aan te gaan. Ze delen hun competenties en gaan de concurrenten te lijf in netwerken van complementaire partners. En ook de Finse overheid doet daarbij haar duit in het zakje. Ze promoot bij de ondernemingen concrete en doelgerichte innovatienetwerking. De Finse overheid en de Finse ondernemers hebben zo een unieke toegevoegde waarde gerealiseerd. Door de neuzen in dezelfde richting te houden, zijn ze erin geslaagd om een heuse netwerkmaatschappij op te bouwen.

Door netwerking is Finland erin geslaagd een totale organisatorische transformatie te realiseren. Informatie en kennis zijn altijd belangrijke instrumenten van macht en welvaart geweest. Het delen van kennis met derden, vergemakkelijkt door ICT, is echter nieuw: zo wordt nieuwe waarde gecreëerd. Daarbovenop heeft Finland, als eerste natie ter wereld, komaf gemaakt met de regels en gewoonten van de industriële revolutie: het land is voluit gegaan voor samenwerking, voor netwerking.

Nokia

Niemand kende het onooglijke Finse stadje Nokia, zo'n twaalf kilometer ten westen van de grootstad Tampere. Vandaag is de naam Nokia wereldwijd een begrip; zij het vooral dankzij de gsm-reus die er is ontstaan. De stad Tampere telt momenteel 200 000 inwoners en liefst 40 000 studenten. De regio is de absolute nummer één in Europa op het vlak van informatieverwerking en communicatietechnologie. De jongeren gingen er vroeger weg omdat er geen werk was, vandaag trekt elektronicagigant Nokia tientallen toeleveringsbedrijven aan en is de werkloosheid in de regio verwaarloosbaar - ook onder de laaggeschoolden. De aanwezigheid van brains en het optimaal gebruikmaken van alerhande netwerken zorgt er bovendien voor dat de hele regio - en de onderneming Nokia zelf - permanent in beweging is. Nokia evolueert snel van een bedrijf dat enkel technologie aanbiedt in de vorm van mobiele telefonie, naar een totaalspeler die ook muziek, spelletjes, navigatie- en internetdiensten in huis heeft. Het stadje Nokia is sinds kort het eerste ter wereld waar de overheid geen enkele vaste telefoon meer gebruikt. De ambtenaren bellen er met een gsm, en dat tot ieders tevredenheid! Niet alleen is de telefoonrekening meer dan gehalveerd; de ambtenaren zijn ook beter bereikbaar dan voorheen.

Netwerkmaatschappij Vlaanderen

Vlaanderen moet vele 'nokiaatjes' creëren; zowel steden als ondernemingen. Maar dan moeten we wel met zijn allen de handen uit de mouwen steken. Elkaars competenties benutten in complementaire samenwerkingsverbanden, dat is de boodschap. Én gebruik maken van de nieuwe informatie- en communicatietechnologieën. Ook na het uiteenspatten van de dotcomzeepbel is internet niet meer weg te denken als middel om de productiviteit en het innovatievermogen van ondernemingen te verhogen. De oude economie is grondig getransformeerd door het gebruik van internet als communicatiemiddel. Nu komt het er nog op aan ons te ontdoen van de regels en gewoonten van die oude economie (zoals de hiërarchische structuren). Bij de invoering van ICT moeten we erover waken dat de bureaucratie vermindert in plaats van vermeerdert. Er moet een cultuur van vertrouwen komen: vertrouwen tussen de verschillende overheidsadministraties, tussen overheid en burgers, tussen werknemers en werkgevers.

Vlaanderen moet flexibele netwerken creëren die tegelijk regionaal en wereldwijd zijn, die duidelijk verschillen van de industriële, op bureaucratie gebaseerde verticale hiërarchieën. Internet moet voluit ingezet worden om onze overheidsadministratie, onze gezondheidszorg en ons onderwijs productiever te maken. Ook het onderwijs moet zich aanpassen aan de netwerkmaatschappij. Leerkrachten moeten meer 'organisator' worden om leerlingen te coachen bij het inoefenen van de nieuwe attitudes en vaardigheden die nodig zijn in een mondiaal genetwerkte maatschappij.

Wat Vlaanderen nodig heeft, is een echt innovatiemilieu. Creativiteit gedijt best in een milieu van innovatie, in en rond een grote metropool. Vlaanderen is één grote metropool die makkelijk kan uitgroeien tot een flexibele netwerkmaatschappij. Een netwerk waarbinnen alle actoren hun competenties inbrengen en die de hele wereld als doelmarkt heeft. Meer Vlamingen moeten ambitueuzer worden: wereldburger willen zijn, internationaal ondernemen, de touwtjes in handen nemen van internationale competentienetwerken, hun kmo's laten doorgroeien tot uit de kluiten gewassen internationale ondernemingen.

Starten in de gemonialiseerde economie makkelijker dan vroeger

Dankzij de genetwerkte economie kan de toekomstige ondernemer van start gaan met een relatief beperkt eigen kapitaal. Wat telt is dat hij

- dicht bij de markt staat en als eerste latente noden ziet;
- voeling heeft met ontluikende technologieën en met partners die deze technologie bezitten;
- zijn partners gemotiveerd en in vorm houdt door hun verwachtingen in te lossen.

Opvallend tijdens de voornoemde gespreksavonden waren de getuigenissen van jonge kaderleden die elkaar in een grotere onderneming hebben leren kennen en waarderen, en die zich na een 'incident' bij hun werkgever samen verzelfstandigen. Ze kennen en vertrouwen elkaar en zijn gepassioneerd door een gemeenschappelijk doel: de eerste grote bestelling binnenhalen die financiële zekerheid biedt. Een recept voor toekomstige 'gazellen'?

In 2006 zagen in België meer dan 62 000 nieuwe bedrijven het licht. De jongste tien jaar was het aantal starters nooit hoger. Meer nog: tien jaar terug stopte de helft van de starters binnen de vijf jaar, vandaag zijn twee op de drie bedrijven na vijf jaar nog actief. Een bedrijf beginnen in een gemonialiseerde economie lijkt dus niet moeilijker, maar makkelijker! Wie zijn ze, die ondernemers? Wie heeft succes? Wie niet? En vooral: waarom?

Pessimisten hebben altijd gelijk. De Belgische ondernemingen zakken steeds verder weg in de top 500 van de snelstgroeiende Europese bedrijven. In 2002 en 2003 stonden nog twee Belgische bedrijven in de top 5: Omega Pharma en Eurofins Scientific. In 2004 en 2005 was er nog één in de top 20. In 2006 stond de eerste Belgische onderneming pas op de 75ste plaats: het IT-bedrijf IPTE. Daarna volgen Aliplast (82), Omega Pharma (87), Passage Fitness (134), Option (151), Melexis (162), Icos Vision Systems (164), Michielsens Kranen (169) en Roularta (207).

Daartegenover staat dat het aantal starters de voorbije tien jaar nooit zo hoog was. Die tekenen nu nog niet per definitie voor een groter aantal jobs,

maar over enkele jaren zullen de meesten dat wel doen. Startende ondernemingen blijken ook steeds meer blijvers te zijn: tien jaar terug nog moest de helft van de starters zijn activiteiten na vijf jaar stoppen, vandaag zijn twee op de drie na vijf jaar nog actief. Wie zijn die ondernemers die succesvol zijn ondanks de verscherpte concurrentie in een mondiale economie? Of beter: net dankzij? In Vlaanderen zien we twee types van ondernemers: gazellen en familiale ondernemingen.

Gazellen

Gazellen - ondernemingen die snel groeien - worden niet zelden opgericht door enkele jonge, gewezen kaderleden die beslist hebben op eigen vleugels te vliegen. Zij hebben - dikwijls in dezelfde onderneming - praktijkervaring opgedaan en beslissen samen een zaak te starten. De drang om zelf te ondernemen kan verschillende oorzaken hebben. Meer dan één kaderlid begint in loondienst om later zelf te ondernemen. Als loontrekkende leert hij/zij de markt kennen, vindt misschien wel het zo begeerde 'gat in de markt'. Het gebeurt soms ook na een 'incident' met zijn of haar werkgever. Wat het kaderlid niet gerealiseerd krijgt in de onderneming, probeert hij of zij via een eigen onderneming.

Dikwijls zijn het een paar kaderleden die de handen in elkaar slaan. Ze kennen en vertrouwen elkaar, focussen elk op hun eigen sterkte en maken van netwerking met complementaire partners de steunpilaar van hun nieuwe onderneming ('Wat wij in ons eentje doen, doen wij niet beter'). Ze slagen erin om snel met hun nieuw product of dienst op de internationale markt te komen. En worden gedreven door een gemeenschappelijk doel: een eerste grote bestelling binnenhalen die hen de nodige financiële zekerheid biedt.

Het recept voor een gazelle: willen innoveren, durven de markt te betreden, deskundig partners selecteren en zuinig omspringen met het startkapitaal(tje).

Tijdens de gespreksavonden *Samen ondernemen is samen innoveren* (2005) konden deelnemers kennismaken met innoverende Vlaamse bedrijven als Proviron (chemie), Best (sorteermachines), dZine (electronic engineering), Traficon (video-verkeersdetectie), Waterleau (waterzuivering), Compex (software), Dockx Truck Rental, of Dark (verlichting), om er maar enkele te noemen. Meer dan eens illustreerden deze ondernemers hoe belangrijk overtu-

gende marketingcommunicatie is. Een grappig maar waar gebeurd verhaal: een jonge ondernemer slaagde erin het vertrouwen van zijn eerste klant te winnen door het concept van een nieuw chemisch proces te demonstreren met behulp van zijn frituurketel ...

Starters

Oprichters van gazellen zijn dikwijls uit hetzelfde hout gesneden. Ze gaan in zee met gelijkgezinde en even gepassioneerde collega's die ervan overtuigd zijn dat ze over unieke competenties beschikken op de wereldmarkt, en ze zoeken toenadering tot gevestigde - complementaire - ondernemers. Ze hopen dat de vonk van hun passie overspringt op die ondernemers. Vóór de eigenlijke start van hun onderneming hebben ze al enkele klanten op het oog. Ze hebben een scherp inzicht in de behoeften van die potentiële klanten, en twijfelen er niet aan een eerste bestelling binnen te halen. Hun overtuigingskracht is groot en ze zijn meesters in het visualiseren, het voor iedereen verstaanbaar maken van hun briljant idee. Hun eerste businessplan hebben ze meer dan eens neergeschreven op bierkaartjes in hun stamcafé.

Jonge starters laten meestal een goede job - met wagen, tankkaart, gsm en laptop van de firma - staan om een eigen zaak uit de grond te stampen. Ze beginnen thuis of in de garage van hun ouders. Ze nemen risico! Ze durven het aan om een lening aan te gaan met hun huis als waarborg, en dat alles om hun droom te realiseren. Ze ervaren dat banken pas over de brug komen nadat de eerste bestelling binnen én betaald is. Het is meteen ook dé reden waarom ze ongenadig jacht maken op die eerste klant, in binnen- maar liever nog in het buitenland. Die ijver doet hen vergeten om overheidssubsidies aan te vragen. Allen doen ze een beroep op een goede accountant die een absolute vertrouwenspersoon én virtuele financieel directeur is.

Ook ondernemers die al een paar jaar actief zijn, verwijzen naar de sterktes uit hun beginperiode. De meesten gaan er prat op dat het nog altijd het 'team van het allereerste uur' is dat het bedrijf collegiaal bestuurt. Ze zijn niet een onderneming begonnen voor het grote geld, maar erkennen dat ze intussen wél goed geld verdienen. Ze wisten zich een plaats in de markt te verwerven door mensen polyvalent in te schakelen en begane paden te verlaten. Ze hebben voor jobs in eigen land gezorgd ook al doen ze vooral zaken in het buitenland.

Familiale ondernemingen

Naast de gazellen zijn de voorbije jaren ook heel wat familiale ondernemingen erin geslaagd succesvol in te spelen op de mondialisering. Vlaamse familiale kmo's hebben de wereld tot hun markt gemaakt. Ze hebben externe bestuurders aangetrokken in hun raad van bestuur of raad voor advies. Die externen helpen hen door 'lastige' maar pertinente vragen te stellen. Ze zijn het roer dat de familiale ondernemingen stuurt in hun speurtocht naar kansen, naar groei. Ondernemers van de tweede of de derde generatie blijken bovendien meer dan eens meesters in innovatie. Ze moderniseren het bedrijf dat door 'papa' uit de grond is gestampt, ze pakken uit met een nieuw producten- of dienstengamma, of ze introduceren nieuwe processen. Kortom: ze transformeren het bedrijf zo dat het de wereldwijde concurrentie aankan. Meer dan ooit maken ze daarbij met succes gebruik van partnerschappen en netwerken.

Aanbevelingen van gazellen voor starters

- *Zoek eerst gelijkgezinde, even gepassioneerde collega's.*
- *Stel een team samen dat competenties heeft die uniek zijn op de internationale markt.*
- *Sluit eventueel aan bij een gevestigde - complementaire - ondernemer op wie de vonk van jouw passie overspringt, die je door en door kunt vertrouwen en die jouw succes wil helpen waarmaken.*
- *Heb al één of meerdere klanten op het oog (die klant beseft misschien nog niet dat hij jouw product of dienst zal nodig hebben, maar jij bent er vast van overtuigd dat hij vroeg of laat bij jou zal aankloppen).*
- *Doe een beroep op een goede accountant. Een vertrouwenspersoon die jouw virtuele financieel directeur wordt, ver voorbij de administratieve verplichtingen.*
- *Besteed alle beschikbare tijd aan het ontwikkelen van een voorstel dat jullie eerste klant niet kan weigeren. Dat betekent ook: vergeet de jacht op subsidies want als je daarmee bezig bent, ben je niet bezig met die klant. Eenmaal die binnen is, zijn subsidies niet meer nodig.*
- *Als jullie, na het opsouperen van het startkapitaal van 'family, friends & fools', die eerste klant niet vinden, geef dan toe dat jullie idee - product of dienst - misschien niet echt waardevol is en dus beter een voortijdig einde vindt.*

Samen innoveren in de culturele sector: de 'vlaamsekunstcollectie'

Samenwerking is niet alleen heilzaam in de economische sector. Een mooi voorbeeld van succesvolle samenwerking in de culturele sector is de 'vlaamsekunstcollectie vzw'. Samenwerking tussen drie Vlaamse musea is niet vanzelfsprekend: tweehonderd jaar lang op eigen houtje werken, concurrenten die elk streden voor overheidsgeld. Structurele samenwerking vereiste een mentaliteitswijziging. Doel van de samenwerking: internationale uitstraling verhogen en expertise delen (verzekeringen, veiligheid, restauratie, conservatie, documentatie). Ze beschouwen elkaar niet langer als concurrenten maar als partners. En er is een knooppunt ontstaan van netwerking en expertise over het Vlaamse cultureel erfgoed. Noteer dat de instellingen niet gefuseerd zijn. Ieder museum blijft zijn autonomie en eigenheid behouden: een samenwerking tussen gelijken.

Eén plus één is drie

Vlaanderen heeft een uitzonderlijk kunsthistorisch verleden. Met die wetenschap als achtergrond heeft de sector kunst en cultuur de weg gevonden naar een open, op vertrouwen gebaseerde samenwerking. Het structurele samenwerkingsverband van drie gerenommeerde Vlaamse musea, *vlaamsekunstcollectie*, startte in 2001 en is in een vzw-structuur gegoten op 1 januari 2007. Niet langer de musea staan centraal, maar de collectie. Het gaat om het Groeningemuseum Brugge, het Museum voor Schone Kunsten Gent en het Koninklijk Museum voor Schone Kunsten Antwerpen. Het collectief heeft werk gemaakt van de digitalisering van de collecties en er is een intelligente structuur opgezet samen met de stedelijke toeristische diensten van de drie steden en met Toerisme Vlaanderen.

In 2005 is er een eerste grote tentoonstelling georganiseerd: *Ensor tot Bosch*. De collectiemobiliteit is een heikel punt waar het collectief nu mee bezig is. Tot nu toe bestond daarvoor geen enkele staatswaarborg. Het is duidelijk dat hier de aloude formule 'één plus één is drie' gewerkt heeft. De samenwerkingsevaluatie begin 2007 is zeer positief en geldt voor alle deelgebieden van de museumwerking: werkgroepen per expertisedomein waarin medewerkers van de drie musea knowhow uitwisselen en gemeen-

schappelijke projecten opzetten. Doordat de voorstellen tot gezamenlijke initiatieven van de medewerkers zelf komen, is er een groeiende synergie tussen de musea. Er is collectieregistratie en -ontsluiting, wetenschappelijk onderzoek, behoud en beheer en veiligheid, en er worden tentoonstellingen georganiseerd. De collecties vullen mekaar perfect aan: samen bieden ze een uniek en representatief overzicht van de beeldende kunst van de Zuidelijke Nederlanden van de 15e tot de 21e eeuw. We praten over 6750 schilderijen, 40 000 tekeningen en 2000 beelden die een indruk geven van meer dan 200 jaar kunstgeschiedenis in Vlaanderen.

Geen sinecure

Op het eerste gezicht lag de samenwerking voor de hand: de collecties sluiten perfect bij elkaar aan, de musea liggen geografisch dicht bij elkaar en richten zich tot hetzelfde publiek. Toch was samenwerking niet vanzelfsprekend, want de musea hebben een verschillend statuut (stedelijk museum of wetenschappelijke instelling) waardoor het juridisch niet makkelijk was een overkoepelende structuur op te zetten. De musea hebben ook tweehonderd jaar lang op eigen houtje een collectie uitgebouwd en kennis ontwikkeld. De facto waren ze concurrenten die elk streden voor een stuk van het overheidsgeld en het aantrekken van collectiestukken.

Van individualisme evolueren naar een structurele samenwerking is geen sinecure. Er moet transparantie zijn en bereidheid om kennis en expertise te delen. Dat vroeg om een mentaliteitswijziging en vergde een geleidelijke groei. Ondanks alle obstakels kozen de directies voor samenwerking: uitwisselen van knowhow, krachtenbundeling rond verzekeringen en veiligheid, restauratie, conservatie en documentatie. Resultaat: de musea beschouwen elkaar niet langer als concurrenten maar als partners. En er is een knooppunt ontstaan van netwerking en expertise over het Vlaamse cultureel erfgoed.

Expertisecentrum

De musea hebben volgende samenwerkingsprincipes afgesproken: de samenwerking is structureel met behoud van eigenheid en lokale verankering blijft verzekerd; in de dynamische samenwerking zijn er verder geen exclusieven. De doelstellingen van de samenwerking zijn meer internationale uitstraling en beter collectiebeheer. Voorts wil men de collectie zichtbaarder

en toegankelijker maken en ze een sterkere inhoudelijke samenhang geven. De laatste doelstelling is de meest ambitieuze: uitgroeien tot een expertisecentrum voor museumbeheer en collectie-onderzoek en -beheer. Daarom werken de musea aan een gelijkwaardig statuut, een gecoördineerd collectieplan, en wisselen veel expertise uit; ze voeren gezamenlijke promotie, werken aan de collectieverwerving en -mobiliteit en doen aan ontsluiting via internet. In de volgende jaren wil men komen tot een gezamenlijk verwervingsbeleid en tot andere zeer concrete vormen van samenwerking zoals nationale en internationale promotie.



DIXIT ...

Bernard Deryckere, Alpro, Kortrijk (sojaproducten)

Ideeën delen met partners behoort niet tot onze Vlaamse zakencultuur. We hebben nochtans geen keuze meer.

Wim Beazar, bestuurder van bedrijven, medestichter **Complex**, Ninove (software-huis)

Netwerken van kmo's beginnen steeds meer wereldwijd te werken, worden steeds belangrijker als toeleverancier voor grote multinationals, en creëren heel veel jobs. Dankzij de veralgemeende mogelijkheid om als innoverende (jonge) onderneming allianties aan te gaan met gevestigde ondernemingen, is groeien nooit zo eenvoudig geweest als vandaag: dergelijke allianties vergemakkelijken trouwens de financiering van innovatie en ontwikkeling.

Paul Jacobs, Metakor, Kortrijk (meubelbeslag)

Netwerking met internationale partners maakt uw kmo groter dan ze is.

Patrick Steverlynck, Picanol, Ieper (weefmachines)

Samenwerking moet starten bij de hogere bedrijfsdirectie, maar moet snel door alle medewerkers gedragen worden. De 'orkestleider' van de alliantie moet erin slagen zijn passie voor het project te laten overslaan op de deelnemers aan het netwerk. Succesformule: passie, geloof in het project, geven om elkaar.

We hebben het niet zo voor octrooien. Wel voor snelheid: we zorgen ervoor dat zodra een kopie op de markt zou komen, we reeds een nieuwe, veel krachtiger machine aanbieden.

Leo Michiels, Proviron, Hemiksem-Zandvoorde (chemie)

Bij een strategische alliantie tussen ondernemingen komt het er niet zozeer op aan dat iedere onderneming evenveel wint, maar dat ze ongeveer de resultaten boekt die in het begin van de alliantie verwacht werden.

Dirk Ghekiere, dZine, Kortrijk (ICT)

Weinig fusies en overnames renderen binnen de vooropgestelde periode.

Mario Fleurinck, Melotte, Zonhoven (engineering, automatisering, matrijzen)

Dankzij allianties verwerven we ook nieuwe kerncompetenties.

Jo Versavel, Traficon, Bissegem (traffic video detection)

De plotse, toevallige gelegenheid tot samenwerken blijft een grote rol spelen. Later wordt zo'n spontane samenwerking als strategisch doordacht voorgesteld. Maar intussen is het zoeken naar samenwerking voor verdere productontwikkeling ook een strategie geworden. Ook ga ik overal in de wereld 'snuffelen'. Ik wens iedereen te kennen die actief is in mijn domein. Ook bezoek ik dikwijls vakbeurzen van sectoren die niets met mijn domein te maken hebben. Voorbeeld: verpakkingsbeurzen. Steeds doe ik er ideeën op die ik kan gebruiken voor mijn activiteit.

Carlos De Wolf, advocatenkantoor De Wolf, Maarkedal

De combinatie van harde technische kennis en zachte interculturele empathische vaardigheden, is van groot belang bij partnerschappen.

Patrick Slaets, Agoria (federatie technologische industrie)

Allianties hebben iets religieus: Geef en u zal worden gegeven, Vertrouw elkaar, Onderneem ethisch, Geen verborgen agenda's ...

Hoofdstuk 3

Werk voor iedereen

Werken in Vlaanderen behoort niet tot het verleden, wel integendeel: er is werk zat. Niet alleen ICT- en biotechnologiebedrijven zorgen voor nieuwe jobs. Ook ondernemingen uit de zogenaamd traditionele sectoren hebben zich omgevormd tot kennisintensieve wereldspelers: Lingerie Van de Velde, bedrijfskleding Alsico, weefmachines Picanol, matrastijk DesleeClama, baggeraars Deme en De Nul, Etap Lighting, producent van elektronische remsystemen, Continental. Ondertussen schoolt Picanol aso'ers om tot machineoperator. Voor de installatie van hightechproducten, zoals leesapparaatjes voor elektronische identiteitskaarten en pc's, wordt een beroep gedaan op lagergeschoolden. Idem voor het leverklaar maken van ingevoerde auto's in onze havens. Ook bedrijven die enkel lokaal hun producten en diensten leveren, blijven zorgen voor jobs. Tweeverdieners besteden huishoudelijke taken uit en maken intensief gebruik van horeca en cultuur. De verzorgingssector kampt al jaren met een tekort aan werknemers. Iedere nieuwe job in de kennisintensieve sector creëert jobs voor lagergeschoolden.

Nieuwe jobs dankzij ... delokalisering

Ingenieur bouwkunde of mechanica, informaticanetwerkspecialist of -systeembeheerder, verantwoordelijke R&D ... maar evengoed lasser, heftruckbestuurder, kelner, schoonmaker ... De VDAB-lijst van beroepen waarvoor de vacatures moeilijk ingevuld geraken - de zogenaamde knelpuntberoepen - blijft groeien. Er staan er wel 200 op, van accountant tot zinkwerker, van hooggeschoold tot ongeschoold. Zo'n lijst doet wenkbrouwen fronsen in tijden van werkloosheid. Werkgevers die dergelijke vacatures hebben, zitten met de handen in het haar. Ze gaan over de grenzen zoeken. Maar zo'n lijst is wel hoopgevend voor werkzoekenden, hooggeschoold én laaggeschoold. Er is dus nog werk in Vlaanderen. Niet alleen voor bollebozen, maar voor iedereen die de handen uit de mouwen wil steken.

Fruitplukker is een knelpuntberoep. De Limburgse fruitbedrijven lieten decenia geleden de eerste Sikhs overkomen om appels en peren te plukken. Vandaag zijn die op hun beurt al grotendeels vervangen door Poolse fruitplukkers. En in Polen doen werkgevers een beroep op vierduizend gevangenen omdat ze nog amper degelijke vaklui vinden. Die zijn elders hun boterham aan het verdienen, in België bijvoorbeeld. De Limburgse fruitkwekers verwachten dat ze over een tweetal jaren ook geen Polen meer bereid zullen vinden om hier te komen plukken. De lonen in Polen zullen vlug die van België evenaren, en dan heeft het voor hen geen zin meer om in België te komen werken. Ook de arbeidsmarkt internationaliseert.

Vacatures

Dat delokalisering tot afkalving van werkgelegenheid in eigen land leidt, is in tegenspraak met de feiten. In 2006 had de Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling (VDAB) niet minder dan 213 000 vacatures in haar bestand. Dat waren er liefst 30 percent meer dan in 2005 én dubbel zoveel als vijf jaar geleden. Nog opmerkelijker is dat voor bijna de helft van die openstaande betrekkingen, geen of slechts een lagere opleiding was vereist. Dus: ook voor wie geen collectie masterdiploma's aan de muur heeft hangen, is er nog een toekomst in West-Europa en in Vlaanderen. Ondanks, of beter gezegd, dankzij de mondialisering.

Laaggeschoolden hoeven vandaag dus niet te wanhopen. Ze zijn niet veroordeeld tot de werkloosheid. Andere kwaliteiten dan het diploma komen op de voorgrond. Flexibiliteit, teamgeest, motivatie, openheid voor andere culturen, bereidheid om te leren, te reizen, te verkopen ... Dat is vandaag belangrijker dan een resem diploma's. Precies de mondialisering maakt die vaardigheden en attitudes belangrijk.

Welk werk blijft er over in Vlaanderen en West-Europa? Alle soorten werk, in alle soorten sectoren, voor alle soorten mensen. Werknemers in het buitenland creëren jobs bij ons, hooggeschoolden doen arbeidsplaatsen ontstaan voor laaggeschoolden.

Wereldspelers in alle sectoren

De voorbije jaren is de media-aandacht te vaak gegaan naar spitssectoren als ICT of biotechnologie. Het leek erop alsof alleen zij er nog in slaagden in eigen

regio werk te creëren. En dat terwijl ook ondernemingen uit de zogenaamd traditionele sectoren zich de voorbije jaren succesvol hebben weten te transformeren tot kennisintensieve wereldspelers. Ze zijn actief op de wereldmarkt maar slagen er tegelijk in om mensen onder de kerktoeren een job te bezorgen.

Economen en politici hebben de voorbije decennia tal van economische sectoren naar de vergeetput van de geschiedenis verwezen. “Er is in Vlaanderen geen toekomst meer voor traditionele sectoren als voeding, bouw, textiel, confectie, elektrotechniek of machinebouw”, zo klonk het. Maar Vlaamse ondernemers hebben getoond dat ze toekomstgericht zijn en zich hebben aangepast aan de genetwerkte kenniseconomie van vandaag. De snoeiharde concurrentie uit het Verre Oosten hebben ze gecounterd door te focussen op innovatie, service, kwaliteit en door productiever te worden. Ze zijn erin geslaagd de wereld tot hun markt te maken en die ook te bedienen vanuit een of andere Vlaamse gemeente. Door in te spelen op wereldwijde kansen, hebben ze jobs gecreëerd in eigen land.

Geen jobkillers

Vele Vlaamse bedrijven in traditionele sectoren zijn erin geslaagd wereldleider te worden in hun niche. Denk aan Picanol in leper dat zich in een paar decennia tijd getransformeerd heeft van een klassieke machinebouwer tot de leverancier van de ‘Rolls-Royce van de weefmachines’. De productie gebeurt nog altijd in leper, dankzij de aanwezige knowhow. Picanol slaagt er bovendien in werk in eigen streek te houden door permanent oplossingen te zoeken voor problemen op de lokale arbeidsmarkt. In Vlaanderen weerhouden ouders hun kinderen er nog steeds van om een technische studie aan te vatten. Die situatie weegt al decennia op de arbeidsmarkt. Het gevolg is dat ondernemers te weinig technisch geschoolden vinden, terwijl schoolverlaters van het algemeen secundair onderwijs (aso) moeilijker aan de bak komen. Picanol pakt dat onevenwicht even pragmatisch als succesvol aan: het leidt aso’ers op tot machineoperator.

Buitenlandse hightechproducten hoeven geen jobkillers te zijn. Wanneer straks elke burger zijn elektronische identiteitskaart heeft, zullen honderden lagergeschoolden kaartlezers kunnen installeren. Idem voor de tienduizenden pc’s, weliswaar gefabriceerd in Zuidoost-Azië, die hier jaarlijks moeten geïn-

stalleerd en onderhouden worden. De productie van auto's mag in Vlaanderen dan al erg onder druk staan, in onze havens zorgt het leverklaar maken van ingevoerde auto's voor jobs.

Het gat in de markt

Een van de sterkste groeiers bij ons is de zogenaamde dienstencheque-economie. De overheid heeft een antwoord ontwikkeld voor behoeften van tweeverdieners die geen tijd meer hebben om zelf te strijken of schoon te maken. Het dienstenchequesysteem creëert werk voor tienduizenden laaggeschoolden die anders uit de boot zouden vallen, die anders wellicht zouden zwartwerken.

In de horeca verdienen honderdduizenden hun boterham omdat anderen geen tijd meer vinden om te koken, of omdat ze verwend willen worden. Nooit eerder is er in de Vlaamse culturele en de mediasector zoveel werkgelegenheid gecreëerd als de voorbije jaren. De al zo lang besproken vergrijzing gaat voor een absolute 'boom' zorgen in de verzorgingssector.

Ja, er is een toekomst in Vlaanderen, ook voor lagergeschoolden. Dat is vooral te danken aan ondernemers die het gat in de - internationale - markt zien, die de nodige competenties weten te vinden (of te creëren door omscholing) om aan die marktbehoeften te voldoen. En die de kunst verstaan om hun passie, hun kennis, hun gedrevenheid op derden over te brengen. Niet alleen aan hun - internationale - partners en klanten, maar ook aan hun Vlaamse medewerkers.



DIXIT ...

Karolien Thijs, Louis Blockx, Arendonk/Servië (flexibele verpakkingen)

De marktbehoefte aan snelle service, kwaliteit én productiviteit blijven troeven in onze concurrentiestrijd met het Verre Oosten. Het is opmerkelijk hoe goed ook onze lagergeschoolde medewerkers zich uit de slag trekken bij hun contacten met internationale klanten.

Johan Heyman, AMI Semiconductor, Oudenaarde (halfgeleideroplossingen)

Ook in ons hightechbedrijf is er plaats voor laaggeschoolden, zowel bij onszelf als bij onze toeleveranciers.

Mireille De Beleyr, Continental, Mechelen (automotive systems)

Wij zijn er in geslaagd tientallen laaggeschoolde lopendebandoperators om te scholen tot technische medewerkers die onze hightechproductielijnen draaiende houden. Een extra motivatie voor hen, die hun tevens werkzekerheid verschaft.

Christ'l Joris, Etap, Malle (verlichting)

Er blijven ook in de toekomst jobs voor lagergeschoolden, ook bij Etap Verlichting waar we werken in een echte industriële omgeving, een zuivere en veilige omgeving, met mooie en hoogwaardige materialen, en vooral, waar het leuk is om te werken ...

Michel Soubry, Etabl. Joseph Soubry, Roeselare (deegwaren)

Gemengde teams werken het best: jongeren en ouderen, van binnen en buiten de onderneming, verschillende opleiding, verschillende culturen.

Jürgen Heyman, Econocom, Brussel (ICT)

De tienduizenden pc's die onze onderneming jaarlijks in België installeert en onderhoudt worden gefabriceerd in de lagelonenlanden. Dankzij de lage productiekosten kan iedere Belgische onderneming, hoe klein ook, zich een degelijke ICT-infrastructuur veroorloven. De installatie en het onderhoud van deze tienduizenden pc's verschaft lokaal werk aan honderden lagergeschoolden.

Edwin Blauwblomme, AVA, Temse (papierwaren)

Iedere hogergeschoolde - én wereldburger - blijft nog voor vele jaren werk creëren voor verscheidene lagergeschoolden.

Herman Van de Velde, Lingerie Van de Velde, Schellebelle

We zijn bijna continu op zoek naar confectietechnische mensen en vinden die niet meer.

Vlaamse doorgroeiers

Lingerie Van de Velde. Twintig jaar geleden was Lingerie Van de Velde een middelgroot bedrijf in Schellebelle dat ondergoed in elkaar stikte: alle productie was in eigen handen. Begin jaren tachtig van de vorige eeuw ondervond men dat dit niet langer volstond. De concurrentie uit lagelonenlanden werd te groot. Ze besloten zich te concentreren op het ontwerpen van exclusieve lingerie. De productie besteedden ze uit, want die kon in China veel goedkoper. Delokalisatie bleek voor Van de Velde geen bedreiging maar een mogelijkheid om verder te groeien. Het ontwerp van de lingerie, de marketing (Marie Jo) en de distributie bleven in Schellebelle. Van de Velde werd een kennisbedrijf. En door te delokaliseren heeft het banen gecreëerd en geld bespaard zodat het kon investeren in productontwikkeling en promotie. Daardoor is het bedrijf blijven groeien. Het heeft nu meer werknemers dan twintig jaar geleden.

Barco. Ondanks het feit dat de lonen in India stijgen met 30 percent per jaar, voelt Barco zich verplicht daar aanwezig te zijn. Mensen in India hebben competenties die Vlamingen niet hebben, en dus willen ze daar actief zijn. Voor Barco volstaat het niet om enkel zaken te doen in Europa. Het heeft begrepen dat een bedrijf wereldwijd moet gaan. Nu heeft Barco vestigingen in 27 landen in Europa, Amerika en Azië. Het Kortrijkse bedrijf begon meer dan 70 jaar geleden radio's te assembleren. Nu ontwikkelt het visualiseringsoplossingen voor veeleisende professionele markten zoals medische beeldvorming, traffic control, luchtvaart enzovoort.

LMS International. Een gelijkaardig verhaal bij LMS International in Haasrode. In Roemenië, nieuwkomer in de EU, hebben ze een zestigtal ontwikkelingsingenieurs aangeworven. Routineontwikkelingswerk wordt er even goed maar tegen veel lagere kosten uitgevoerd. De totale productie-kosten dalen en maken het mogelijk om in Vlaanderen extra mensen aan te werven voor werk dat hoger op de waardeladder staat. Wanneer ooit de Oost-Europese voertuig- en mechatronica-industrie echt uit de startblokken schiet, heeft LMS er al een voet in huis met eigen personeel.

DesleeClama. DesleeClama uit Beselare bij leper verplaatste een deel van zijn productie van matrastijk en meubelstoffen naar de nieuwe groei-economieën, dichterbij hun nieuwe klanten, naar Indonesië en Brazilië. Zonder afbouw van de werkgelegenheid thuis. Enkel zo is het mogelijk de continuïteit van de onderneming thuis te verzekeren. DesleeClama heeft al Indonesische ontwerpers in de arm genomen om te beantwoorden aan de lokale smaken. Misschien slaan binnenkort de Indonische ontwerpen ook in Europa aan, en zorgen ze voor nieuwe arbeidsplaatsen in Beselare. Zo'n dubbel voordeel zou mooi meegenomen zijn.

Vyncke Energietechniek. Met vier generaties ondernemerschap en ervaring specialiseert Vyncke Energietechniek zich in het leveren van maatoplossingen voor verbrandingstechnologie, ketelbouw en stuur- en regeltechniek. Het heeft een zeer sterke aanwezigheid in het buitenland: Duitsland, Tsjechië, China, Thailand, Maleisië, Singapore, Australië, Canada en Brazilië. Voor Peter Vyncke heeft het centrum van de wereld zich verlegd van Vlaanderen naar Zuidoost-Azië.

Best (Belgian Electronic Sorting Technology). Deze gazelle (150 medewerkers), opgericht in 1996, is zonder meer een technologiebedrijf. Maar het hechte vertrouwen tussen de vier stichters zegt veel meer over hun succes: een team van vier ervaren gelijkgestemde partners-ingenieurs, overtuigd over complementaire competenties te beschikken, uniek op de internationale markt ("wie kleverige krenten kan sorteren kan alles sorteren"). Indertijd ook niet te beroerd om hun huis te hypothekeren en hun vrouw te laten mee tekenen voor afstand van wedde. Van orders waren ze niet zeker, wel van een bestaande marktpotentie voor hun machines. Vandaag werken ze nog steeds op voet van gelijkheid: ze nemen beslissingen bij gewone meerderheid, maar ieder van hen heeft vetorecht.

Proviron (Process and Environmental Engineering). Na een crisis bij zijn werkgever startte de stichter een eigen studie bureau gespecialiseerd in de optimalisering van chemische procestechnologie. Snel daarna kwam de vraag om unieke, nieuw ontworpen processen ook in de praktijk om te zetten. De productie van fijne chemicaliën, vooral in opdracht van chemiereuzen, ging in 1984 van start met vier medewerkers. Vandaag telt Proviron 350 medewerkers, verspreid over Hemiksen, Oostende en de VS. Het is

een van de vier biobrandstoffenmakers die zes jaar lang biodiesel mogen leveren in ons land.

Jan De Nul Group. Een Vlaamse doorgroeier van wereldformaat is Jan De Nul. Het bedrijf uit Hofstade-Aalst wordt steevast een baggerbedrijf genoemd, maar het is 70 jaar geleden begonnen als aannemer van civiele en maritieme bouwwerken. De baggerwerken, die erbij gekomen zijn in 1951, is nu de hoofdactiviteit (70 percent van de omzet). Sedert 1996 voert Jan De Nul Group ook milieuwerken zoals saneringen uit. Dankzij deze multidisciplinaire aanpak kan Jan De Nul hele grote sleutelklare projecten aan. De laatste vijf jaar is het personeelsbestand verdubbeld tot 3000 medewerkers. Die werken in de hele wereld, aan boord van baggerschepen en aan land. “We operate worldwide. You haven’t seen our limits yet!”, klinkt het in Aalst.

Mooie toekomstperspectieven, ook voor laaggeschoolden

Welke competenties zoeken ondernemers die nieuwe jobs willen creëren? Wat met de mensen zonder die competenties? Natuurlijk maken hoger- en secundair technisch geschoolden de grootste kans op goedbetaald werk. Maar opgepast voor diplomafetisjisme! Wat telt is betrokkenheid, polyvalentie, teamgeest, zelfstandig bijleren, talenkennis, ondernemerschap, willen en kunnen verkopen aan binnen- en buitenlandse klanten ... omgaan met andere culturen. Daarom zou iedereen na een bachelor- of masterdiploma een jaartje in het buitenland moeten werken. Gedreven polyvalente wereldburgers zorgen voor jobs voor lagergekwalficeerden. Te veel begaafde Vlamingen blijven echter rond hun kerktoren hangen.

Over het spook van de mondialisering en de delokalisering hebben we het al uitgebreid gehad. Maar er waart nog een ander spook door Vlaanderen. Dat van het diplomafetisjisme. Het diploma bepaalt nog te veel wie wel en wie niet mag meedingen naar een job. De waarde van het diploma zal ook in de toekomst groot blijven, maar die toekomst is niet alleen weggelegd voor een elite van hogeschoolden. Betrokkenheid, polyvalentie, teamgeest, zelfstandigheid, bereidheid tot levenslang leren, ondernemerschap, commerciële feeling ... zijn de competenties waarop werknemers de komende decennia worden getaxeerd.

Wie zich eenzijdig laat beïnvloeden door krantenartikels over bedrijfssluitingen, zou wel eens erg pessimistisch kunnen worden over de arbeidsmarkt in Vlaanderen. Drie krantenkoppen maar: "België heeft dringend nood aan 200 000 jobs", "Werken loont niet!", "Belgische werknemers hoogst ongelukkig". Je zou bijna geloven dat een job vinden een onmogelijke opdracht is. Maar niets is minder waar. Er is geen enkele reden om te wanhopen. Niet voor hogeschoolden, maar ook niet voor laaggeschoolden.

Diplomafetisjisme

Het diplomafetisjisme is op zijn retour. Natuurlijk openen diploma's nog altijd de poort tot de arbeidsmarkt. Tot voor kort leek een diploma zowat dé garantie op een levenslange baan. Vandaag - en zeker morgen - zal dat steeds minder zo zijn. Het diploma bepaalt bovendien niet langer iemands gehele

professionele leven. Wie twintig jaar geleden afstudeerde als germanist of romanist was voorbestemd voor een carrière in het onderwijs. De voortschrijdende mondialisering maakt dat germanisten en romanisten, net als pakweg juristen of sociologen, carrière kunnen maken als exportmanager of als salesmanager bij ondernemingen die actief zijn op de wereldmarkt.

De mondialisering creëert kansen voor iedereen. Filosofen stoten vandaag de dag in de bankwereld, psychologen en maatschappelijk assistenten bemanen personeelsdiensten of groeien uit tot general managers van industriële ondernemingen. Volvo Cars in Gent en NedCar in Born werden destijds gedurende jaren niet geleid door een ingenieur of een econoom, maar door een psycholoog. Bij andere bedrijven staat een antropoloog of een vertaler aan het hoofd. Bie Schurmans, vrouwelijke ondernemer van het jaar, was 20 jaar lerares alvorens de leiding te nemen van Fomeco (Zwevegem, uitlaatpijpen voor vrachtwagens en hydraulische leidingen).

Andere competenties

Ondernemingen speuren meer dan ooit naar medewerkers die zich betrokken tonen, die polyvalent zijn en kunnen functioneren in een team. Medewerkers ook die bereid zijn zich permanent bij te scholen, die meerdere talen spreken, die met andere culturen kunnen omgaan, die - ook als loontrekkende - ondernemerschap tentoonspreiden. De komende decennia zullen deze vaardigheden en attitudes alleen maar aan belang winnen. Ze zijn onmisbaar om te slagen in de gemonialiseerde economie.

Voor toekomstige werknemers wordt het ontwikkelen, versterken en permanent bijschaven van die 'andere competenties' het middel bij uitstek om zich op de arbeidsmarkt te onderscheiden van anderen. Stelt u zich een onderneming voor die veel laat produceren in China, en twee economen binnenkrijgt die solliciteren voor een vacature. Beiden hebben het geschikte diploma en al een paar jaar ervaring. Tijdens het selectiegesprek laat de ene kandidaat weten liever zo weinig mogelijk op buitenlandse zakenreis te willen gaan, terwijl de andere laat blijken dat hij daartoe graag bereid is en bovendien al een mondje Chinees spreekt! Welke kandidaat zou u als ondernemer verkiezen?

Wereldburgers

Kunnen omgaan met andere culturen, ondernemend en creatief zijn, polyva-

lent zijn, bereid zijn te reizen en talen te leren, beschikken over een pioniersmentaliteit en de nodige dosis flexibiliteit, stressbestendigheid en interesse ... het zijn stuk voor stuk troeven, en zelfs voorwaarden, om het te maken op de arbeidsmarkt. Laat iedereen na zijn studies maar eens een jaartje in het buitenland gaan werken: het opent een wereldperspectief, maakt van mensen wereldburgers én meteen geëerde medewerkers van ondernemingen die internationaal willen ondernemen.

We kunnen wat leren van de gedrevenheid van de Chinese of Vietnamese arbeiders en de Poolse bouwvakkers die de moed hebben om naar hier te komen en hun vakmanschap aan te bieden. De wereld je thuis: het moet het adagium worden van elke Vlaming, met of zonder diploma's .



DIXIT ...

Leo Michiels, Proviron, Hemiksem-Zandvoorde (chemie)

Ik geloof niet dat innovatie alleen de Vlaamse economie zal redden. Om de internationale concurrentie het hoofd te bieden, zal je lef en durf tentoon moeten spreiden.

Jef Lembrechts, Vanhout, Geel (bouwbedrijf)

De werfleider van werf A is, net als ik, burgerlijk ingenieur. Op werf B hebben we een hogergediplomeerde, maar geen burgerlijk ingenieur. Op werf C is de verantwoordelijke een man die door hard werken en ervaring de eindverantwoordelijkheid heeft gekregen, ook al heeft hij geen hoger diploma. Alle drie dragen dezelfde verantwoordelijkheid, en krijgen dus, afgezien van een zekere anciënniteitsinvloed, dezelfde verloning.

Jozef Dockx, Dockx Car & Truck Rental, Aartselaar (voertuigenverhuur)

Het PMS (vandaag: Centrum voor Leerlingenbegeleiding) raadde destijds mijn ouders aan om mij naar de 'vakschool' te sturen, wegens te beperkte intellectuele capaciteiten voor de humaniora. Ik werd er elektricien (specialiteit hoogspanning). Vandaag heb ik een kleine driehonderd mensen in dienst. Ik ben ook in China actief.

Edwin Blauwblomme, AVA, Temse (papierwaren)

Ook vandaag is er voor lagergeschoolden nog mogelijkheid tot sociale promotie. Een verkoopster in een winkel kan doorgroeien tot gerant. Ze groeit in feite door tot een bedrijfsleider verantwoordelijk voor de motivatie van 10 medewerkers, voor een omzet van 2 miljoen euro en voor het beheer van 13 000 artikels.

Peter Vyncke, Vyncke Energietechniek, Harelbeke (industriële energiesystemen)

Na zes maanden weet ik echt al niet meer welke vooropleiding onze nieuwe medewerkers genoten hebben. Wat wel telt is hun inzet, hun flexibiliteit, hun interesse, hun wil tot continu bijleren, de wil om te reizen, de wil om andere culturen te begrijpen ... Met andere woorden, laat uw kinderen studeren wat hen boeit, wat ze graag doen. Ik zou iemand die geschiedenis wil gaan doen, toch niet tegen zijn zin ingenieursstudies laten beginnen, want we hebben later mensen nodig die werken met hun volle goesting.

Christian Dirkx, IBM, Brussel (ICT)

Je hoeft echt geen ICT'er te zijn om in de ICT aan de slag te gaan. Een ICT-diploma 'helpt' wel maar dit mag niet geïnterpreteerd worden als: 'als je in de ICT-sector vooruit wilt, moet je een ICT-diploma hebben, want de beste jobs zijn voor die mensen gereserveerd'. Dat is echt niet zo.

Carlos De Wolf, advocatenkantoor De Wolf, Maarkedal

Elke jongere zou de kans moeten krijgen om na een eerste diploma minimum zes maanden naar het buitenland te gaan werken. De hele maatschappij zou er zijn voordeel uithalen.

Attitudes van de toekomst: betrokkenheid, polyvalentie, mobiliteit

Betrokkenheid, polyvalentie en arbeidsmobiliteit. Drie veel gebruikte termen die goed weergeven wat van de hedendaagse werknemer wordt verlangd. Wegens de scherpe mondiale concurrentie moeten ondernemingen sneller nieuwe producten en diensten op de wereldmarkt brengen. Vroeger waren alleen de directie en de onderzoeksafdeling met innovatie bezig. Vandaag moet iedereen meedenken. De 'vloer' staat in nauw contact met klanten en leveranciers. De economie wordt gekenmerkt door meer piek- en dalmomenten: polyvalente horizontale inzetbaarheid is niet alleen een noodzaak, maar verhoogt de kansen op blijvende inzetbaarheid van het individu ... ook buiten de onderneming.

Kenmerkend voor het begin van de 21e eeuw zijn de snelle maatschappelijke ontwikkelingen, aangevuurd door de vooruitgang in wetenschap en technologie. De jongste tien jaar is heel wat veranderd. Dat heeft zo zijn gevolgen voor wat mensen moeten kennen en kunnen om in de kennisondernemingen van morgen hun mannetje te kunnen staan. Niet alleen kennis is belangrijk, ook vaardigheden en - niet het minst - attitudes.

Betrokkenheid

In de economie heeft de wereldwijde concurrentie als gevolg dat ondernemingen sneller nieuwe producten en diensten op de wereldmarkt moeten brengen. De tijd waarin ze een concurrentievoordeel kunnen uitbouwen, wordt steeds korter. In de jaren vijftig en zestig van de vorige eeuw zijn bedrijven afgerekend op doelmatigheid. In de jaren zeventig en tachtig kwam daar kwaliteit bij. En uiteindelijk is flexibiliteit daar nog bij gekomen. Technologische ontwikkelingen en nieuwe productiemethodes zorgden voor die flexibiliteit, maar ook - en misschien vooral - de medewerkers.

Een tijd terug was innoveren een zaak van de directie en de afdeling onderzoek & ontwikkeling. Vandaag moedigt de directie álle medewerkers aan om mee te denken en mee te innoveren. Ook om actief contacten te onderhouden met klanten en leveranciers. Van hen krijgen ze tips voor nieuwe producten en diensten en voor nieuwe of alternatieve werkprocessen. Zo komen ze ook latente behoeften op het spoor. Alleen door te luisteren naar zijn medewerkers, klanten en leveranciers kan een bedrijf zijn concurrentiepositie vrijwaren en versterken.

Polyvalentie

Polyvalentie is steeds meer in trek. De arbeidsorganisatie verliep tot voor een paar decennia strikt gescheiden. Een draaier draaide en een frezer freesde. Dat is nu anders. Van mensen op de werkvloer wordt een brede interesse én een grote betrokkenheid verwacht. En niet alleen van hen, ook van hogere bedienden, kaderleden, het directieteam ... kortom: van alle medewerkers. Vroeger had polyvalentie te maken met het vakgebied. Vandaag moeten mensen kunnen roteren tussen productie, verkoop en administratie. Polyvalentie is daarenboven nodig omdat we rekening moeten houden met meer piek- en dalmomenten. Horizontale inzetbaarheid is in veel functies nieuw, maar noodzakelijk.

Diploma's zijn daarom nog wel belangrijk, maar minder allesbepalend. Zelfs voor hogere kaderfuncties volstaat in veel gevallen een professionele bachelor, zolang de werknemer maar betrokkenheid toont en zich wil bijscholen, internationaal wil gaan, de juiste ingesteldheid heeft. Voorts is samenwerking erg belangrijk, niet het minst internationaal en multicultureel.

Is er nog één hoger diploma dat naadloos aansluit bij de beroepsrealiteit? Neen! Er is basiskennis nodig, maar betrokkenheid, polyvalentie, mobiliteit en kunnen samenwerken zijn belangrijker.

Arbeidsmobiliteit

Het begrip mobiliteit heeft hier vanzelfsprekend niets te maken met zich fysiek verplaatsen, maar met arbeidsmobiliteit. Terwijl bedrijfsleiders vroeger weigerachtig stonden tegenover mensen die hun bedrijf verlieten, is dat nu wel anders. Mobiliteit tussen ondernemingen is stilaan aanvaard, die tussen onderneming en onderwijs is zelfs gewenst. In *De Standaard* van 18 januari 2007 schreef Guy Tegenbos onder de titel 'Hoe mobieler werknemer, hoe meer banen' het volgende: "Landen waar werknemers moeilijk van werk veranderen, hebben vaak minder banen. Landen waar de werknemers snel van baan veranderen, hebben een hoge werkzaamheidsgraad: ze hebben meer banen. Landen waar ze weinig van werk veranderen, hebben een lage werkzaamheidsgraad, hun economie creëert minder banen (...) Het verband tussen werknemersmobiliteit en werkzaamheidsgraad is bewezen. Dit alles bleek uit een presentatie van Frank Vandenbroucke, Vlaams minister van Onderwijs en Werk. (...) Mobiliteit is volgens hem een systeemkenmerk: wil je veranderen, dan moet je aan alle elementen van het systeem sleutelen, ook aan de vorming. Gevormden zijn mobieler, want ze vinden makkelijker werk."



DIXIT ...

Carlos De Wolf, Advocatenkantoor De Wolf, Maarkedal

Inzet en interesse is wat telt in mijn niche van internationaal aannemings- en aanbestedingsrecht! Daardoor kunnen we - ook in dienstverlening - de wereld bewerken vanuit Maarkedal.

Ghislain Vanherle, P&V Elektrotechniek, Heusden-Zolder

Willen willen is belangrijker dan kennis. Aan medewerkers inzicht geven waarom dingen gebeuren, stimuleert het willen willen.

Flor Joosen, Joosen-Luyckx, Turnhout (veevoerders, pluimvee, aqua bio)

Een attitude van betrokkenheid, van meedenken met het bedrijf en zelfstandig ondernemerschap: onze wissels op de toekomst.

Jan Kriekels, Jaga, Diepenbeek (verwarmingsoplossingen)

Mensen zijn vooral bereid te veranderen wanneer ze met hun rug tegen de muur staan.

Stefaan Van Thielen, Continental, Mechelen (automotive systems)

Flexibele arbeidsregelingen zijn nodig om onze concurrentiekracht te waarborgen. Die worden vrij gemakkelijk met de vakbonden afgesproken.

Karolien Thijs, Louis Blockx, Arendonk (flexibele verpakkingen)

Bij een kmo werd en wordt van iedereen polyvalentie en flexibiliteit gevraagd. Maar dat wil ook zeggen dat je je er enorm kan verrijken in je job.

Patrick Demoor, Deme, Zwijndrecht-Oostende (baggerwerken, milieu- en marine-engineering)

Aan boord van onze schepen was het altijd vanzelfsprekend dat het zonder teamgeest, betrokkenheid en polyvalentie niet kon. Daar hebben we geleerd dat ook 'aan land' dezelfde attitudes en vaardigheden even belangrijk - of zelfs belangrijker - zijn dan diploma's.

Mario Fleurinck, Melotte, Zonhoven (engineering, automatisering, matrijzen)

Jobhoppers zijn een tweesnijdend zwaard. Ofwel worden het vrienden-partners ofwel concurrenten.

Filip Mahieu, PSA HNN, Antwerpen (havenoperator)

Ik kijk vooral naar openheid, eerlijkheid. Een medewerker die na een bepaalde periode bij ons weggaat, respecteer ik. Ik vraag niet dat hij zich heel zijn carrière aan ons bindt.

Chris Dewulf, Picanol, leper (weefmachines)

Probeer inzicht te hebben in wat je doet, probeer echt te begrijpen waarmee je bezig bent. Als je de dingen begrijpt, zal je ook makkelijker kunnen deelnemen aan het besluitvormingsproces, zal je mening worden gehoord. Dus, werknemers op de werkvloer kunnen meer en meer hun zegje doen, en de top is meer luisterbereid dan vroeger. Er kan mee bestuurd worden van onderuit. Dat biedt nieuwe toekomstkansen.

Donald Pans, Egemin, Zwijndrecht (automatisering)

Na de golf van massaindustrialisering, dan van productiviteitsverhoging, dan van integrale kwaliteitszorg en nu van innovatie, zie ik financiële participatie van de werknemer als de volgende golf. De tijd is voorbij dat ondernemers enkel maar moesten streven naar waardevermeerdering voor de aandeelhouder.

Hoofdstuk 4

Onderwijs en onderneming, geen eilanden in de maatschappij

De verhouding tussen onderwijs en onderneming is aan vernieuwing toe. De onderneming is een vooruitgeschoven post voor nieuwe, wereldwijde ontwikkelingen. De onzekerheid over de marges beperkt de onderneming in haar traditionele rol van 'steun en toeverlaat' van de scholen. Ze blijft instaan voor permanente vorming in alle bedrijfsmateries, maar het individu moet de verantwoordelijkheid op zich nemen en zelf in zijn algemene bijscholing voorzien. Ondernemingen nemen stagiairs op als ze voor langere periodes kunnen worden ingezet. Onderwijs moet meer vorming in interculturele sociale vaardigheden aanbieden. Daar mag een hoeveelheid leerstof voor sneuvelen.

Is het, in het kader van de herwaardering van het technisch onderwijs en de nood aan meer wetenschappers en technologen, pedagogisch zo onverantwoord om te streven naar een gemeenschappelijke eerste graad in het algemeen en technisch secundair onderwijs (aso/tso)? Inclusief volwaardige kennisgeving met technologie - voor alle leerlingen - in labs van technische scholen? Is het zo onmogelijk om in attractieve schakelprogramma's te voorzien tussen de professionele bachelor en de academische master? En waarom ook geen curriculum wetenschap & technologie creëren met sociale accenten ('W&T-plus') als middel om onze maatschappelijk bewogen jeugd, ook meisjes en allochtonen, warm te maken voor wetenschap en technologie? Samen met collega's uit het Oosten kunnen deze W&T-plussers nieuwe welvaart brengen in de derde wereld. Met behoud van de welvaart in het Westen. Als eerste stap moeten zij wel een goed inzicht in de mondialisering verwerven. Dan leidt wereldburgerschap vanzelf tot meer innovatie, wetenschap, technologie en diversiteit.

De creatieve economie is geboren: samenwerking kunst-onderneming

Jan Kriekels wil creatieve geesten uit de hele wereld samenbrengen in een internetcommunity. Bedoeling is hen met elkaar te laten discussiëren, ideeën voor de toekomst uit te wisselen en projecten op te zetten. Jan Kriekels is 'filosoof en artdirector' (dixit Kriekels) van radiatorfabrikant Jaga in Diepenbeek. Hij heeft een paar keer deelgenomen aan de discussieavonden 'Samen ondernemen, is samen innoveren' en 'De toekomst is mooi, maar anders'.

De Uchronia community draait rond het thema 'creatieve economie'. Kriekels heeft de community opgericht als follow-up van zijn deelname - samen met Arne Quinze - aan het kunstenfestival Burning Man in de Nevadawoestijn in de late zomer van 2006. Ze stalen daar de show met de gigantische houten installatie *Uchronia*. Deze houten installatie was een ontwerp van Arne Quinze. Arne Quinze is designer en artdirector van ontwerpbureau Quinze & Milan in Kortrijk. "You've outclassed the Americans in America", kregen ze te horen. Meer dan 40 vrijwilligers hebben er belangeloos drie weken aan gewerkt in de extreme woestijnhitte.

Uchronia symboliseert een ruimteschip dat uit de toekomst naar het heden is afgereisd om de mens bewust te maken van de noodzaak van een nieuwe wereld. "Het ruimteschip beeldt de creatieve economie uit", zegt Kriekels. "Er is een nieuwe, creatieve economie geboren waarin innovatie vanzelfsprekend is, waarin materialisme en spiritualisme, economie en ecologie, industrie en kunst elkaar vinden." Burning Man eindigde met de verbranding van de werken: "Om opnieuw creatief te kunnen zijn, moet je vernietigen wat je gemaakt hebt. Organisaties zouden zichzelf regelmatig moeten verbranden om nadien weer uniciteit te kunnen opbouwen".

Op de website www.uchronian.org roept Jan de creatieve geesten uit de hele wereld op om Uchronian te worden en toe te treden tot de Uchronia community. "Start sharing your wishes, dreams and needs with us. Welcome to your future. The Creative Economy is born."

Een nieuwe rolverdeling onderneming-onderwijs

Vlaanderen telt procentueel minder ondernemers dan pakweg Polen of Noorwegen! Dat is een vaststelling die kan tellen. Bedrijven klagen erover dat het onderwijs te weinig de passie voor het ondernemen zou overbrengen. Het technisch en bedrijfsgericht onderwijs zit al jaren in het verdomhoekje. Het debat onderneming-onderwijs mag echter niet stokken. De leerlingen - werknemers en ondernemers van morgen - en de bedrijven, zouden daar de eerste slachtoffers van zijn. Moeten de ondernemingen de verantwoordelijkheid niet op zich nemen? Ze zijn toch de voorpost voor nieuwe wereldwijde ontwikkelingen? De kloof tussen school en bedrijf moet gedicht. Maar er is hoop, want in 2006 steeg het aantal startende ondernemers hier met liefst 8,25 percent in vergelijking met 2005. De jongste tien jaar was dat cijfer nooit hoger. Vlaanderen blijkt dus ondernemender en creatiever te worden. Ons niveau van écht mondiaal ondernemerschap blijft echter vatbaar voor heel wat verbetering! Maar de kloof tussen het onderwijs en de bedrijfswereld is nog breed. Laatstejaars aso beschikken nauwelijks over de onmisbare dosis creativiteit of ondernemingszin.

Spelen

Vlaanderen heeft nood aan een mentaliteitswijziging. Vlamingen denken nog altijd dat creativiteit voorbehouden is voor schrijvers, schilders, componisten en andere artiesten. Iedereen echter kan zijn creativiteit stimuleren. We worden allemaal geboren met creatieve vermogens, de een wat meer dan de andere. Maar het onderwijs besteedt er te weinig aandacht aan. De Nederlandse historicus Johan Huizinga heeft daar bijna 70 jaar geleden al interessante dingen over geschreven in *Homo Ludens* ⁽¹⁾. Hij vond dat mensen meer tijd moeten besteden aan wat hij 'spelen' noemde. Een onderneming die creatief personeel wil, zou dat personeel voldoende speel-tijd moeten geven. Alleen is er vandaag geen tijd om te spelen. Time is money. De concurrentie is scherp, iedereen moet onmiddellijk en voortdurend renderen. Het lijkt wel dé contradictie van de komende decennia te worden: die ondernemingen die het meest 'spelen', zullen goede cijfers neerzetten.

(1) *Homo Ludens*, proeve eener bepaling van het spelelement der cultuur (1938), Johan Huizinga

De pot verwijt de ketel ...

Scholen gaan er van oudsher van uit dat ze bij ondernemingen in hun buurt terecht kunnen voor allerlei diensten en gunsten: stageplaatsen, begeleiding van eindwerken, juryleden, machines, materiaal voor opendeurdagen, prijzen voor proclamaties en tombola's, sponsoring van activiteiten en publicaties enzovoort. Maar de onzekerheid over haar marges en de snelheid waarmee ze moet reageren, beperkt echter de mogelijkheid van de onderneming om die traditionele rol van 'steun en toeverlaat' van de scholen te blijven spelen. Ze moet zich focussen op haar kernactiviteiten.

De onderneming heeft steeds ingestaan en zal blijven instaan voor permanente vorming van haar medewerkers in de eigen bedrijfsmateries. Het individu moet instaan voor zijn persoonlijke algemene bijscholing. De overheid moet een degelijke onderwijsinfrastructuur ter beschikking blijven stellen voor iedereen, en iedereen blijven aansporen om zich permanent bij- en om te scholen. Zo eenvoudig liggen de verhoudingen vandaag. Alleen bestaat er tussen onderwijs- en bedrijfswereld nog te veel wantrouwen. Onderwijskringen blijven achterdochtig wanneer weer een vraag komt om de schoolse opleiding beter te laten aansluiten op de bedrijfswereld. "We zijn de dienstmeid van de bedrijven niet", luidt het dan. Willen de ondernemers de opvoeding van onze jeugd niet te eenzijdig richten op het bedrijfsleven?

Heel wat ondernemers zijn gefrustreerd omdat ze bij nieuwe medewerkers niet de geschikte attitudes aantreffen, of omdat het hen niet lukt om de juist geschoolde vaklui te vinden. Onderwijs en onderneming botsen meer dan eens, en ze geven elkaar de schuld. En dus blijft het wederzijdse onbegrip groot. Het bedrijfsleven beseft niet hoe ingrijpend de moderniseringsgolf van het onderwijs is. De wereldwijde onderwijswereld heeft nog niet door dat de onderneming niet langer de 'toeverlaat' van de scholen kan zijn.

De kloof dichten

Ondernemingen zijn zonder meer gewonnen om stagiairs op te nemen voor langere periodes. Die zorgen voor een win-winsituatie. Alleen korte kijkstages kunnen qua omkadering een probleem vormen. In tegenstelling tot wat wel eens gedacht wordt, willen ondernemingen ook leerkrachten verwelkomen die tijdens een sabbatperiode een jaartje praktijkervaring willen opdoen. Zo zullen ze de behoeften en wensen van de ondernemingen leren

kennen én daarna doorgeven aan hun leerlingen. De omgekeerde weg moet ook aantrekkelijker: werknemers moeten tijdens een sabbatjaar, of voor langere tijd, voor de klas kunnen staan, met behoud van anciënniteit. En al gaat het ten koste van de leerstof, het onderwijs moet nog meer focussen op het overbrengen - tijdens de vaklessen - van interculturele sociale vaardigheden.

Het is alvast positief dat minister Moerman sinds 2003 brugprojecten subsidieert waarbij een bedrijfspartner en een onderwijspartner samenwerken om de onderlinge kloof te dichten. Positief is ook dat de top van de VDAB werk wil maken van ondernemingsgerichte attitudes bij potentiële medewerkers.

Zonder zichzelf tot 'robotfabriek voor de ondernemingen' te verlagen, kan het onderwijs werk maken van een herwaardering van het technisch secundair onderwijs (tso), of gehoor geven aan de jarenoude smeebede van de bedrijven voor meer wetenschappers en technologen.

Is het echt zo pedagogisch onverantwoord om een gemeenschappelijke eerste graad aso/tso in te richten, verplicht voor iedereen? Echte kennismaking met technologie zou moeten deel uitmaken van de eerste graad secundair onderwijs, zelfs ten koste van enkele algemene vakken. Alle leerlingen doen praktische technologische ervaring op, in labs van technische scholen ... die deel uitmaken van dezelfde scholengemeenschap als de 'aso'-school waar ze de eerste graad volgen (niet zelden aan de overkant van de straat). De lessen worden gegeven door ervaren leerkrachten technologie - in witte laboratoriumjas - en in goeduitgeruste technische labs. Zo kunnen alle leerlingen - en hun ouders - zelf ondervinden dat technologie leuk en proper is, en met kennis van zaken beslissen of tso al dan niet iets voor hen is. Zal een toekomstige klassieke filoloog een minder goede leerkracht Latijn zijn als hij/zij in de eerste graad geen Latijn gezien heeft? Zal een toekomstige tandarts een minder goede tandarts zijn als hij/zij in de eerste graad ook geleerd heeft hoe een elektrische lichtschakeling werkt?

Door meer attractieve schakelprogramma's te organiseren tussen professionele bachelors en academische masters, zullen ook meer tso'ers doorstromen naar bijvoorbeeld burgerlijk ingenieur. Een extra motivatie voor ouders om hun kinderen in te schrijven in de tso-afdeling.

Ligt het niet voor de hand dat de onderneming de permanente bedrijfsvorming verzorgt, maar dat het individu voor zijn eigen algemene bijscholing moet instaan? Ligt het niet voor de hand om werkzoekende schoolverlaters aan te sporen om onmiddellijk aan de slag te gaan, desnoods beneden hun diploma? Is studeren tot zijn vijftiengste niet even sociaal onverantwoordelijk als met brugpensioen gaan op zijn vijfenvijftigste? Werken is nog altijd de beste manier om de sociale werkelijkheid, de eigen interesses, sterktes en zwaktes te ervaren.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is de enige optie

In de gemonialiseerde, transparante maatschappij heeft iedereen toegang tot alle informatie. Niet ethisch of niet duurzaam ondernemen wordt door de consument snel afgestraft. Daarom moeten ondernemingen niet enkel uit morele, maar ook uit puur zakelijke overwegingen ethisch en duurzaam - maatschappelijk verantwoord - ondernemen. Het collaboratief zakenmodel is uitgegroeid tot een conditio sine qua non voor verdere groei en welvaart: iedere onderneming is een schakel in een netwerk van partners. Wie één keer een netwerk bedriegt, riskeert uitgesloten te worden voor de toekomst. Ook binnen de onderneming zelf heeft de bedrijfsleiding geen andere keuze. Ze kan het niet meer alleen aan. Enkel een maatschappelijk verantwoorde, open bedrijfsvoering garandeert dat iedereen ook daadwerkelijk zal 'meewerken'.

Het thema maatschappelijk verantwoord ondernemen duikt steeds meer op in het publieke debat. In een artikel van 9 januari 2007 in *De Standaard*, onder de titel 'Sociale kapitalist', schrijft managing director van think/BBDO, Fons Van Dyck, dat de maatschappelijke druk op de ondernemingen almaar toeneemt. "Nogal wat ondernemingen hadden het behoorlijk moeilijk om met de nieuwe stakeholders van bedrijven om te gaan. Maar bedrijven zoals Nike, Shell of Apple, hebben geleerd een volwassen dialoog aan te gaan (...) Zeer zeker is de belangrijkste bijdrage die een onderneming kan leveren aan de samenleving, zorgen voor winstgevende en duurzame groei. Maatschappelijk verantwoord ondernemen kan dit voor de toekomst alleen maar versterken"

Sprinkhanen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is, zo blijkt ook uit dit krantenbericht, geen keuze meer, maar een noodzaak. Van bedrijven verwachten we dat ze, naast winst maken, ook alle regels respecteren, en er ook voor zorgen dat het milieu geen schade lijdt, dat mensen in het Zuiden niet worden uitgebuit en dat de gebruikte grondstoffen en productiemethodes koosjer zijn. Kortom: een bedrijf moet aandacht hebben voor de maatschappij waarin het opereert, voor de mensen die erin leven, de manier waarop ze samenleven en voor de natuurlijke habitat waarin ze wonen. In economien-

taal heten die belanghebbenden 'stakeholders' (en wordt verantwoord ondernemen ook wel stakeholdermanagement genoemd). Dat zijn bijvoorbeeld klanten, leveranciers, werknemers, concurrenten, pers, vakbonden, omwonenden, aandeelhouders, overheid en drukkingsgroepen. Bedrijven moeten met die groepen een open relatie hebben en bereid zijn om er doelbewust en voortdurend mee te dialogeren.

"Ondernemingen die geen mindshift maken en duurzaamheid vooropzetten, zullen binnenkort worden bestreden als sprinkhanen", voorspelt John Elkington, de man die in zijn boek *Cannibals with Forks* ⁽¹⁾ de 'triple bottom line' omschrijft met drie P's: people, planet, profit. "Ondernemingen moeten zich ontpoppen tot daadwerkelijke wereldverbeteraars of ze worden bestreden als sprinkhanen", aldus nog Elkington.

De goedgeinformeerde consumenten en financiële markten zullen onwettelijk en onethisch gedrag van een bedrijf afstraffen, lang voor een rechter een vonnis daarover velt. Ondernemingen moeten dus niet alleen uit morele overwegingen verantwoord ondernemen, maar ook uit puur zakelijk oogpunt. Voor een onderneming is haar reputatie van onschatbare waarde.

De mammoet is uitgestorven

De tijd van de Europese megabedrijven is voorbij: de mammoet sterft uit. Door onze kostenstructuur evolueren we naar bedrijven met maximaal duizend werknemers. Als wij een paar honderd Vlaamse ondernemers kunnen motiveren om hun kmo te laten doorgroeien tot een bedrijf met meerdere honderden werknemers, dan is volledige werkgelegenheid voor de toekomst verzekerd, en komen ook voldoende middelen vrij om de factuur van de vergrijzing te betalen. Dan hoeven wij geen verwoede pogingen meer te doen om buitenlandse megabedrijven naar Vlaanderen te lokken. De kans dat wij hierin slagen is overigens uiterst miniem: buitenlandse megabedrijven trekken allen oostwaarts, naar de nieuwe groeimarkten.

Een ander kenmerk van deze tijd is dat een bedrijf partnerships moet aangaan, hier en elders. Bedrijven zullen meer en meer deel uitmaken van net-

⁽¹⁾ *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, John Elkington, Capstone Publishing, Oxford.

werken waarbinnen wederzijds voordeel een *conditio sine qua non* is. Zoals reeds meerdere malen gesteld, kan geen enkele onderneming in zijn eentje nog snel genoeg nieuwe producten of diensten op de wereldmarkt brengen. Ze moet een beroep doen op partners. Iedere onderneming is een schakel in de waardeketen van een internationaal competentienetwerk. Wie dat netwerk één keer bedriegt, riskeert te worden uitgesloten voor de toekomst. Ethisch werken binnen die partnerships is met andere woorden onontkoombaar.

Transparantie en ethiek

Vroeger, in een wereld mét grenzen en zonder hyperconcurrentie, konden heel wat bedrijven een monopoliepositie uitbouwen. Die leidde tot tragere innovatie, tot zwakkere concurrentiekracht, niet zelden tot misbruiken en tot economische neergang van het land waarin men opereerde. Met andere woorden, dát was maatschappelijk onverantwoord ondernemen. De mondialisering echter gaat, onder meer dankzij internet, gepaard met een nooit geziene transparantie. En omdat in een transparante omgeving nieuws snel rondgaat en iedereen toegang heeft tot alle informatie, geraken ook inbreuken snel bekend. Het is voor een bedrijf dus van cruciaal belang om verantwoord te ondernemen. Zelfregulering - vrijwillig volgen van gedragscodes - dringt zich op. Bij wijze van voorbeeld, de zeven zakenprincipes van Shell, dat al sedert 1998 een ethisch jaarverslag publiceert: goed winstgevend zijn, de klant waar voor zijn geld geven, het milieu beschermen, verstandig omgaan met bronnen, mensen respecteren en beschermen, gemeenschappen helpen en samenwerken met stakeholders.

Meedenken

Het collaboratief zakenmodel is een absolute voorwaarde geworden voor verdere groei en welvaart: iedere onderneming is een schakel in de waardeketen van een internationaal competentienetwerk. Dit collaboratief model geldt ook binnen de onderneming. De directie en haar team kan het niet meer alleen aan: iedereen moet meedenken, ook de magazijnbediende - de directie heeft moeten leren luisteren naar de 'vloer'. Meedenken - de ideeënbus voorbij - is alleen mogelijk als ook de directie zich transparant opstelt en bereid is te luisteren naar de medewerkers. Gedurende de hele twintigste eeuw gold het adagium van de hiërarchisch gestructureerde onderneming: de top dacht na, besliste en controleerde de uitvoering. Vandaag

vraagt diezelfde top aan iedereen om mee na te denken. Alle medewerkers betrekken bij een transparante bedrijfsvoering: een voorbeeld van maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen de onderneming ... uit welbegrepen eigenbelang van de onderneming zelf.

Normen en waarden

De gemondialiseerde economie is geen terrein voor vrijbuiters. Wie geen normen en waarden respecteert, komt er niet aan zijn trekken:

- De mondialisering vraagt de jongeren om wereldburger te zijn, respect te hebben voor andere culturen.
- De mondialisering dwingt de ondernemingen maatschappelijk verantwoord te ondernemen, te handelen met respect voor mens en milieu.
- De mondialisering vraagt de ondernemingen om allianties aan te gaan met ondernemingen overal in de wereld, ook in ontwikkelingslanden, op basis van gelijkwaardigheid.
- De mondialisering vraagt wetenschappers en technologen met sociale, interculturele vaardigheden.
- De kernwoorden (kernwaarden) van de mondialisering: openheid, wereldburgerschap, interculturaliteit, samenwerking, wederzijds vertrouwen, diversiteit ...



DIXIT ...

Psycholoog CLB (Centrum voor Leerlingenbegeleiding), Sint-Niklaas, deelnemer aan twee gespreksavonden

Ik hoorde op deze avonden geen belerend gezeur over het onderwijs dat slechte arbeidskrachten aflevert, over de jeugd van tegenwoordig, de vakbonden die het ondernemers onmogelijk maken, de loonkosten die zo hoog zijn dat alles naar de maan (lees China) gaat ... Integendeel. Een eerlijke, constructieve toekomstvisie van ondernemers die grenzen verleggen. Ze geven een hoopvolle boodschap over de toekomst van onze kinderen van welke scholingsgraad ook. Ze maken concreet hoe ze daaraan werken en hoe ze ouders en onderwijs willen ondersteunen en welke wisselwerking zinvol kan zijn. De algemene teneur na de twee avonden die ik heb meegemaakt was: "dit moeten veel meer mensen weten". Het beeld dat ik (en velen rond mij in het onderwijs) had van deze wereld was toch even anders. Het was fascinerend en tegelijk noodzakelijk om eens over dat muurtje te kijken.

Leerling aso, Lier, deelnemer aan een gespreksavond

Ik besepte niet dat de internationalisering 'van alles' zich zo snel doorzet, ik moet dringend iets aan mijn talen doen, nu begrijp ik beter waarom we papers moeten schrijven en in klasseverband bediscussiëren, het heeft mij gesterkt in mijn overtuiging om - als meisje - ingenieursstudies aan te vatten.

Ouders, deelnemers aan gespreksavonden

Ik wil dat mijn kinderen deze verhalen horen, rechtstreeks uit de mond van ondernemers.

Leerkracht economie aso, Poperinge, deelnemer aan een gespreksavond

Het is me bijgebleven dat dankzij de vroegere directies van Picanol, die jaren terug de beslissing namen om op verre markten aanwezig te zijn, er nu ook veel werk is in leper. Dus het aanboren van nieuwe markten, het aanwezig zijn in het buitenland creëert wel degelijk ook lokale werkgelegenheid. Mondialisering en delokalisering betekenen dus niet noodzakelijk dat alles uit handen wordt gegeven, zoals wel eens wordt gesteld. Ik onthou ook deze uitspraak: "Probeer inzicht te hebben in wat je doet, probeer echt te begrijpen waarmee je bezig bent. Als je de dingen begrijpt, zal je ook makkelijker kunnen deelnemen aan het besluitvormingsproces, zal je mening worden gehoord." De competentie die je daarvoor nodig hebt, is: durf je mening uiten, stel je niet al te bescheiden op en laat je gelden. Dat is iets waar in de Westhoek nog hard aan gewerkt kan worden.

Philip Piron, Jan De Nul, Hofstade-Aalst (baggerwerken)

Ik zie dat onze fel bewierookte talenkennis erop achteruitgaat. Frans en Duits blijven belangrijke wereldtalen.

Dankzij wereldburgerschap meer innovatie, wetenschap, technologie, diversiteit

Is een curriculum wetenschap & technologie met sociale accenten ('W&T-plus') een middel om onze maatschappelijk bewogen jeugd (en zeker allochtone jeugd) opnieuw warm te maken voor wetenschap en technologie? Samen met collega's uit het Oosten – en waarom niet uit het Zuiden? – zouden deze W&T-plussers nieuwe welvaart in de derde wereld kunnen brengen, met behoud van de welvaart in het Westen. Als eerste stap moeten ze een goed inzicht in de mondialisering verwerven. Dan leidt wereldburgerschap vanzelf tot meer innovatie, wetenschap, technologie en diversiteit.

Twee types wetenschap & technologie

Wereldburgers weten dat de mondialisering onontkoombaar en onomkeerbaar is. Ze weten ook dat openheid en vrijhandel de welvaart bevorderen, ook in de derde wereld. De keerzijde van de medaille is dat de hyperconcurrentiedruk in de gemondialiseerde economie de ondernemingen dwingt om sneller nieuwe producten en diensten op de markt te brengen. Dat alleen reeds vermeerderd de behoefte aan specialisten wetenschap en technologie (W&T). Belangrijker is dat de geschiedenis leert dat welvaart altijd geïnitieerd is geworden door doorbraken in W&T (de stoommachine, elektriciteit, internet ...). Wat is ons antwoord op het feit dat er nú al meer wetenschappers en technologen afstuderen aan Chinese en Indiase universiteiten dan aan Europa en Noord-Amerika samen? Over vijf jaar driemaal zoveel! Moeten we ondergaan dat het Oosten alle economische groei en alle vooruitgang in welvaart naar zich toehaalt?

Kan de oplossing niet bestaan in twee types wetenschappers en technologen? Ten eerste de pure wetenschappers, de abstracte denkers en onderzoekers, die grenzen verleggen voor de volgende generatie wiskunde en technologie. En ten tweede de 'gewone' wetenschappers en ingenieurs, die een behoorlijke bagage technische kennis paren aan een flinke dosis interculturele sociale vaardigheid en maatschappelijke bevlogenheid. Vooral van die laatsten - wereldburgers in hart en nieren - verwachten we dat ze over de nodige vaardigheden en attitudes beschikken om samenwerkingsverbanden te smeden met collega's uit het Oosten. Het resultaat: W&T'ers uit het Westen en uit het Oosten die samen de wereldeconomie nieuwe impulsen geven. Uit de con-

frontatie van culturen ontspruit de grootste creativiteit. Deze algemene groei dijt op zijn beurt de armoede in de derde wereld in.

W&T-plus

Als onze universiteiten en hogescholen in het curriculum W&T ook 'zachte' opleiding inbrengen ⁽¹⁾ (W&T-plus), zullen zich dan niet weer meer jonge mensen interesseren voor W&T? Jongeren zijn nog altijd maatschappelijk bevoegen. Zie het succes van *Music for life*, een gezamenlijke strijd van Studio Brussel en het Rode Kruis tegen de landmijnen (Leuven, 19-24 december 2006). Ook medewerking aan Artsen zonder Grenzen zit in de lift, want de link tussen ziekte en armoede is duidelijk. Waarom geen verbinding maken tussen wetenschap & technologie en armoedebestrijding in de derde wereld? Als onze universiteiten en hogescholen in het lessenpakket W&T ook ruimte maken voor zachte competenties, zullen dan niet weer meer jonge mensen kiezen voor die richting? Maatschappelijk bewogen jongeren afgestudeerd in W&T-plus die samen met hun collega's uit het Oosten niet alleen de armoede uit de wereld helpen, maar ook zorgen voor een blijvende welvaart in het Westen! Of is dit een te naïeve wensdroom?

Is het dan zo ondenkbaar dat ook meer meisjes voor W&T-plus (met meer zachte accenten) kiezen? Dat ook meer allochtonen geïnteresseerd raken als ze via W&T de band met het land van hun ouders versterken en er de armoede bestrijden? De nieuwe gemondialiseerde maatschappij blijft behoefte hebben aan 'supergeleerden', aan kandidaat-Nobelprijswinnaars, maar ze heeft evengoed mensen nodig die een 'voldoende hoeveelheid' technische kennis combineren met sociale gedrevenheid en empathische vaardigheden. We hebben aangetoond dat verantwoord ondernemen de enige valabele toekomstoptie is. Kan de samenwerking tussen Oost en West (met driemaal meer Oosterse W&T'ers) en tussen Noord en Zuid dan ook niet versneld worden door meer 'gewoon' geschoolde technische mensen met een flinke dosis empathische vaardigheden in te zetten? Vaardigheden die overigens meer aan vrouwen en aan allochtonen toegeschreven worden? Waarom zou de jeugd

⁽¹⁾ Collaborative advantage. The days of U.S. technological domination are over. The nation must learn to thrive through working with others. New horizons for a flat world. "The United States needs to develop an S&T education system that teaches collaborative competencies rather than just technical knowledge and skills". Leonard Lynn, Hal Salzman (Issues in Science and Technology, Winter 2006) http://www.kauffman.org/pdf/collaborative_advantage_12_05.pdf

dan ook niet opnieuw talrijker kiezen voor studies W&T-plus in plaats van voor politieke en sociale wetenschappen of criminologie? W&T-plus biedt immers meer toekomstperspectieven en mogelijkheden tot zelfrealisatie.

Maar opdat meer jonge mensen daadwerkelijk de mondialisering en W&T of W&T-plus omarmen, moeten ze ervan overtuigd raken dat én de mondialisering én wetenschap en technologie leiden tot meer welvaart voor iedereen, ook in de derde wereld. Een taak voor een publiek-privaat partnerschap tussen de overheid en het middenveld? (zie volgend hoofdstuk: 'Een nieuwe rol zowel voor de overheid als voor het middenveld'). Dan leidt wereldburgerschap vanzelf naar meer innovatie, wetenschap, technologie en diversiteit!

Hoofdstuk 5

Overheid en middenveld, een publiek-privaat partnerschap

Een nieuwe rol zowel voor de overheid als voor het middenveld

Iedereen zal moeten leren omgaan - en zijn voordeel doen - met de mondialisering. Ondernemingen en vakbonden werden als eerste geconfronteerd met de gevolgen van die mondialisering. Maar ze waren ook de eerste die de kansen hebben kunnen grijpen. En wat meer is, ze zijn het best geplaatst om er de angst voor weg te nemen. De overheid kan een geloofwaardige partner zijn in campagnes van het maatschappelijke middenveld (werkgevers- en werknemersorganisaties, belangengroepen, verenigingen). Campagnes die informeren, duiden en sensibiliseren over een 'andere' toekomst. En van de overheid wordt topkwaliteit verwacht.

Ondernemingen moeten zich aanpassen aan de mondialisering of ze verdwijnen. Ingrijpende veranderingen zijn dikwijls de enige manier voor een onderneming om overeind te blijven in de storm van mondialisering en delokalisering. Maar ondernemingen zijn net daarom goedgeplaatst om de maatschappij te leren hoe ze moet reageren op de uitdagingen én kansen van de mondialisering. Goedgeplaatst ook om de angst voor de mondialisering weg te nemen bijvoorbeeld door duiding te geven bij de nieuwe competenties, rechten én plichten.

Geloofwaardigheid

Zonder het ten volle te beseffen, wordt het leven van ieder van ons beïnvloed door de mondialisering. Winkeliers zien buitenlandse ketens de markt inpalmen, installateurs die niet wereldwijd op zoek gaan naar goedkopere onderdelen prijzen zichzelf uit de markt. Dokters en tandartsen krijgen weldra concurrentie van buitenlandse collega's. Onze universiteiten moeten zich Europees en straks wereldwijd meten. Voor de overheid wordt de stadstaat Singapore

steevast voorgesteld als een te volgen voorbeeld. Kortom: iedereen kan leren uit de ervaringen van bedrijven in hun inspanningen om de gevaren van de mondialisering om te zetten in kansen. Willen we werken aan een mooie, 'andere' toekomst, dan moeten we dringend van bedrijven leren hoe ze inspelen op mondialisering en delokalisering.

De vakbonden, zeker de leiding ervan, beseffen ook al langer dat de mondialisering onomkeerbaar is. Contacten met buitenlandse collega's leren hen dat bepaalde economische activiteiten in het Westen niet meer leefbaar zijn en dat het geen zin heeft ze artificieel in leven te houden. Ze zien hoe hun Noord- en Zuid-Europese collega's hierop - verschillend - reageren. Maar hoe moeten ze hun leden dat uitleggen? Werknemers overhalen tot constructief meedenken, is mogelijk. Maar in ruil vragen ze garanties, zekerheid en dat vergt nieuwe inzichten. Bijvoorbeeld het inzicht dat er hier wel degelijk werk zal blijven voor iedereen, op voorwaarde dat de wil tot levenslang leren er is. Het inzicht ook dat een job van 9 tot 5 definitief tot de geschiedenis behoort, net als een levenslange carrière in dezelfde onderneming of in eenzelfde branche. De vakbonden moeten duidelijk uitleggen dat ze de mondialisering niet kunnen stoppen. Wanneer ouders en werknemers dat van vakbondsmensen horen, wint niet alleen de boodschap aan geloofwaardigheid, maar wint ook de vakbond aan prestige.

Andere attitudes

Als we onze toekomst willen veiligstellen, dan moeten we dringend een paar nieuwe attitudes aankweken. Dat is een opdracht voor ondernemers, vakbonden, maar evengoed voor overheid, onderwijs én wijzelf. Ondernemers klagen vandaag wel eens over medewerkers die niet meedenken met de onderneming. Vooral bij jongeren ontbreekt deze attitude naar verluidt. Ze vragen dan ook aan alle medeburgers én de scholen om nog meer bij te dragen aan deze attitudevorming. Meedenken met de onderneming, inzet, flexibiliteit, polyvalentie, zelfstandig ondernemerschap, wereldburgerschap, we moeten het ons met zijn allen eigen maken. Als we willen dat onze ondernemingen overleven, dan moeten we zelf klaar zijn om ons daadwerkelijk te integreren in de gemonialiseerde economie.

Nieuwe paradigma's

Mondialisering en delokalisering zijn niet de nachtmerrie of de droomkans van ondernemers alleen. Als we werkgelegenheid in eigen regio willen, dan moeten

we met zijn allen inspelen op de kansen van de economie zonder grenzen. Ondernemers geloven in de groeimogelijkheden van de wereldwijde economie. Velen zien crisissen als een bron van innovatie. Zelfs lokale kmo'ers hebben de mondialisering omarmd. Ze verwerpen de apocalyptische verhalen maar ook het irreëel optimisme. En ze wijzen op de mentaliteitsveranderingen die nodig zijn. Zo moeten we af van de opvatting dat Vlaanderen enorme voordelen haalt uit zijn centrale ligging. (zie ook hoofdstuk 1, 'De vloek van onze centrale ligging'). Integendeel, door die veel geprezen centrale ligging hebben we in het verleden minder de noodzaak gevoeld om mondiaal te ondernemen. Trouwens, nu liggen we helemaal niet meer centraal in de gemondialiseerde economie. Het centrum van de wereld heeft zich verlegd naar Zuidoost-Azië.

Te veel Vlaamse ondernemers dachten dat ze internationaal bezig waren als ze zaken deden met de buurlanden. Om onze welvaart verder te laten groeien, moeten we meer durven. Als toerist durven we wel eens op zoek gaan naar verre, onbekende bestemmingen, maar als ondernemer - of als werknemer - spelen we op zeker. Of we verschuilen ons achter de redenering dat we het eerst op lokaal niveau zullen proberen en dan verder zullen trekken. Dat werkt niet meer. Het product, de dienst moet van dag één goed genoeg zijn om onmiddellijk aan te slaan op de internationale markten. Indien niet, dan zal het zelfs op de lokale markt een kort leven beschoren zijn.

Alles zelf willen doen, is al evenmin de juiste strategie. Partnerships aangaan, samen ondernemen, samen innoveren, dat is de weg van de toekomst. Bij jongeren de vonk van het ondernemerschap doen overslaan en de innoverende capaciteiten van de werknemers optimaal benutten, dat is noodzakelijk om straks te kunnen bouwen op meedenkende, polyvalente medewerkers. En die zijn dan weer broodnodig als we in deze gemondialiseerde economie nog werk in eigen streek willen creëren.

Om te overleven - zelfstandig of als filiaal van een multinational - moeten onze ondernemingen de 'beste van de klas' zijn. Of multinationals zich nog in ons land gaan vestigen, is erg twijfelachtig. Nieuwe investeerders kunnen we alleen verleiden met hooggespecialiseerde kennis. Nieuwe mega-investeringen, goed voor duizenden jobs, komen in ieder geval niet meer naar West-Europa, ze trekken oostwaarts, naar de nieuwe groeimarkten. De toegevoegde waarde van Vlaanderen als logistiek centrum mag niet overdreven worden, zeker

als we de externe kosten van de verkeersinfarcten mee in rekening nemen. Het zijn dus vooral lokale ondernemingen - aan het hoofd van internationale competentienetwerken - die in de toekomst bij ons werkgelegenheid zullen scheppen.

Een lenige, kwaliteitsvolle overheid

Om onze toekomst veilig te stellen, moeten ondernemers, bestuurders, aandeelhouders, vakbonden, overheid én de man/vrouw in de straat, doordrongen zijn van deze nieuwe paradigma's. We moeten meer - internationale - durf en innovatie in onze cultuur injecteren. Het is absoluut nodig om een breed maatschappelijk debat aan de gang te houden over de kansen en uitdagingen van de mondialisering. Iedereen moet ervan overtuigd raken dat we allen gebaat zijn bij een breedgedragen, genuanceerde maar toch appellerende visie op een zekerder toekomst. Een toekomst die gebaseerd is op kennis en creativiteit, wereldburgerschap en internationaal ondernemerschap, vertrouwen, samenwerking en netwerking, kwaliteit van de overheidsdiensten, maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzame ontwikkeling. Dit is een enorme gezamenlijke opdracht voor het maatschappelijke middenveld samen met de overheid.

Ook de overheid kan een tandje bijsteken. Buitenlandse voorbeelden tonen aan dat een goedwerkend overheidsapparaat belangrijk is voor een zekerder toekomst. Om beter te functioneren hoeft de overheid geen nieuwe instellingen te creëren, integendeel. Alleen al door meer netwerking tussen - voorheen vaak te autonome - overheidsdiensten, verbetert ze zowel haar externe dienstverlening als haar interne productiviteit: de schotten tussen overheidsdiensten moeten weg! Dankzij deze 'slanke' organisatie is ze ook beter in staat om permanent in te spelen op de nieuwe noden. Pas dan zal ze een flankerende infrastructuur van topkwaliteit (government governance) kunnen aanbieden: onderwijs, permanente vorming voor blijvende inzetbaarheid, gezondheidszorg, veiligheid, justitie, sociaal vangnet, dichting van de sociaal-economische kloof, transport, informatiesnelweg voor iedereen ... Pas dan zal ze haar rol van neutrale orkestleider van de nieuwe toekomst ten volle kunnen vervullen. De overheid moet het middenveld verder aansporen om iedereen te leren inspelen op de mondialisering en moet mee informeren, mee duiden en mee sensibiliseren. Waarom zou de overheid bijvoorbeeld ook alle jongeren de kans niet geven om na hun studies een jaartje in het buitenland te werken? Het zou hen de ogen openen en hen helpen wereldburgers te worden.



DIXIT ...

Prof. Wim Moesen, Centrum voor Economische Studiën, K.U.Leuven

The great differences in the wealth of nations are mainly due to differences in the quality of their institutions and economic policies. ⁽¹⁾

(Mancur Olson - 1996)

Prof. Herman Daems, Gimv (investeringsmaatschappij)

De koopkracht die op de binnenlandse Vlaamse markt gerealiseerd kan worden, is onvoldoende om de behoeften van de Vlaamse economie te dekken. Energiebevoorrading moet terugverdiend worden in het buitenland. Eindeloos de aandacht vestigen op onze logistieke infrastructuur is alleen relevant voor enkele buitenlandse investeerders. Meer aandacht moet worden besteed aan de bestaande business community. Welke bedrijven en technologieën heeft Vlaanderen en hoe kunnen daar zaken mee gedaan worden? ⁽²⁾

Tony Janssen, ACV (vakbond)

Iedereen zal het ermee eens zijn dat het in de huidige omstandigheden erg moeilijk is om aan arbeiders van Volkswagen te gaan uitleggen dat mondialisering ook kansen inhoudt, ook voor gewone jobs op de werkvloer. Daarom is het goed dat op de gespreksavonden voorbeelden getoond werden van bedrijven die zich hier kunnen blijven ontwikkelen omdat ze in een eerdere fase van hun levenscyclus opteerden voor een gedeeltelijke uitwijking naar lagelonenlanden, en van bedrijven die net daar nieuwe toepassingen hebben gevonden die ze ook hier aan de man kunnen brengen.

⁽¹⁾ Mancur Olson - 1996

⁽²⁾ *Op nieuwe wegen! Over de internationalisering van de Vlaamse ondernemingen en economie* (Voka 13/9/2005)

Er is leven na het werk

“Als je doet wat je leuk vindt, hoef je nooit te werken”, zei Mahatma Gandhi. Onder druk van de enorme werkkraft van de Zuidoost-Aziaten hebben we in het Westen geen keuze: jobs van negen tot vijf worden schaars. De beste remedie tegen stress is doen wat je graag doet. Meer en meer maatschappelijk bewogen jongeren zien in dat een algemene economische groei ook de armoede in de derde wereld bedwingt. Dankzij deze zelfmotivering voor ‘de goede zaak’ overtreffen en realiseren ze zichzelf én slagen ze erin hun gezins- en beroepsleven in balans te houden.

Jongeren die nu in het arbeidscircuit stappen, krijgen een koekje van het deeg dat hun ouders hebben klaargemaakt. Ze zijn kinderen van babyboomers, hebben hard zien werken en goed verdienen en profiteerden gaandeweg van een welvaartsmaatschappij zonder voorgaande. De voorzieningen bij ziekte, ongeval, handicap, zwangerschap, borstvoeding en vervroegde uittreding zijn royaal. Jonge instappers in het arbeidscircuit konden tot nu toe dus dromen van een gezins- en sociaal leven in evenwicht met het werk. Maar uit Zuidoost-Azië komen dagelijks berichten over tomeloze werkkraft, lange werkdagen en werkweken, en weinig tot geen vakantie voor ondernemers en medewerkers. Werkgevers in West-Europa zien geen ander alternatief dan opnieuw langer te werken om het welvaartsniveau te behouden.

De balans werk-privé

Een recent artikel in *The Economist* ⁽¹⁾ met als titel ‘Work-life imbalance - Farewell to the flexibility fad’ doet het ergste vrezen voor de nabije toekomst. Zeg maar dag met je handje tegen het evenwicht werk-gezin-vrije tijd, tegen thuiswerken en deeltijdbanen. “If you are not prepared to do your job extremely well there will be somebody in China or India, if not in the next-door office, more than happy to do it for you. This new work environment will be even harsher, but it will also be simpler and less filled with guff. The main casualties will be women.” Vrouwen hebben net een paar decennia van moeizame strijd tegen de bevoogding achter de rug. *The Economist*: “The image of the jug-

⁽¹⁾ Work-life imbalance - Farewell to the flexibility fad, *The Economist*, ‘The World in 2007’

gling part-time mother will belong to the past ... There will be some outcry at this, but the argument that it is better for mothers to stay at home, which made a small comeback in 2006, will take hold.”

De strijd voor een beter evenwicht werk-privé is dus nog niet gestreden. Jonge mensen zijn gewaarschuwd.

Duizendpoten voor de goede zaak

De aankomende generatie was een uitgebalanceerd gezins- en sociaal leven voorgespiegeld: economische groei koppelen aan maatschappelijk engagement. Inderdaad, onze jongeren zijn maatschappelijk bewogen, hebben een rechtvaardigheidsgevoel en zijn bereid zich voor de goede zaak in te zetten. Als onze jongeren dan ook gaan beseffen dat de mondialisering de derde wereld helpt ontwikkelen en er de armoede bestrijdt, dan is de kans reëel dat ze bereid zijn om meer tijd te investeren in de ontwikkeling van de economie en onrechtstreeks van de derde wereld. Dat ze voor zichzelf de lat hoger leggen en minder het gevoel hebben dat ze hard ‘moeten’ werken. Zo overtreffen en realiseren ze zichzelf. Zo evolueren ze tot ‘duizendpoten’ die kennis combineren met internationaal ondernemerschap en met interculturele sociale vaardigheden. En zo slagen ze erin om hun privéleven in balans te houden met hun beroepsleven.

Laten we niet vergeten dat het deze wegbereiders van de mondialisering in Vlaanderen zijn, die wereldburgers, starters en doorgroeiers, die direct en indirect jobs creëren voor lagergeschoolden in onze lokale nuts-, verzorgings- en ontspanningssectoren. Werkgelegenheid scheppen voor medeburgers: weer een factor van zelfmotivatie en zelfrealisatie. Toegegeven, niet iedereen is gezegend met de competenties die haar/hem in staat stellen de rol van duizendpoot te spelen. Dat hoeft ook niet. We moeten er enkel toe komen dat meer Vlamingen, die er wél de competenties voor bezitten, hun kennis, vaardigheden en attitudes ook daadwerkelijk inzetten. Ook zij zullen vreugde scheppen in hun bijdrage aan een snellere algemene economische én maatschappelijke ontwikkeling en - zoals Mahatma Gandhi het zei - de indruk niet hebben te ‘moeten’ werken.



DIXIT ...

Ghislain Vanherle, P&V Elektrotechniek, Heusden-Zolder

Hoe 'contenter' mijn medewerkers zijn, hoe hoger mijn bedrijfswinst.

Luc Logghe, ACV (vakbond)

Jonge mensen, jullie staan op de drempel om hogere studies aan te vatten en over drie of vijf jaar stappen jullie het arbeidscircuit binnen. Ik waarschuw jullie nu reeds: forget nine to five.

Yves Servotte, Remy Industries (rijstderivaten)

Vlamingen moeten onder hun kerktoren vandaan! Neem toch gewoon je hele gezin mee als je verhuist. We verliezen hier tijd als je ziet hoe de Chinezen hun economie in geen tijd op de sporen zetten. Ze nemen dan misschien maar halfdemocratische beslissingen, maar ze slagen er wel in in dertig jaar tijd een stad als Sjanghai uit de grond te stampen. Ze hebben een achterstand ingehaald én maken een kader voor hun en onze toekomst.

Guido Lippens, De Raedt Ivan Bouwwerken, Zele (ex-Pioneer, Erpe-Mere, consumentenelektronica)

Iets doen wat je graag doet, en er ook wat geld mee verdienen, is de beste remedie tegen stress.

Firmin Pieck, Chicago Metallic Continental, Wijnegem (bouwproducten)

Bij werken in het buitenland moet het gezin 'meewerken'. Dit is ook verrijkend voor het gezin.

Johan Heyman, AMI Semiconductor, Oudenaarde

Zelfsturende teams verhogen de betrokkenheid van de medewerkers én hun tevredenheid.

Guido Nelissen, ACV (vakbond)

Werknemers kunnen constructief meedenken met de top als ze zekerheid hebben. Daarom moet - mits bijscholing - het inkomensverschil weggeveegd worden tussen werk hebben en geen werk hebben.

Frank Vandenbroucke, Vlaams minister van Onderwijs, in De Morgen van 15 maart 2007

Het is niet óf kennis óf vaardigheden. Het gaat om het verwerven van competenties, en dat is een combinatie van beide. Zonder kennis heb je geen kunde, en zonder kunde ben je niets met kennis.

Een speerpuntrol voor de sector van de informatie- en communicatietechnologie

De ICT-sector zit in een vooruitgeschoven positie. Hij lag aan de basis van de informatiemaatschappij en was ook het eerste slachtoffer van de productiviteitsgroei mogelijk gemaakt door de invoering van ICT. Twee belangrijke ICT-projecten kunnen Vlaanderen helpen om niet enkel onze kosten - van de vergrijzing en van de gezondheidszorg - in te dijken, maar eveneens om een zetje te geven aan de innovatiekracht van onze kmo's: de veralgemeende invoering van het elektronisch medisch dossier (BeHealth) en een fijnmazig glasvezelnet voor ultrasnel tweewegsinternet (fiber-to-the-home/office).

De politici hebben nog niet het pasklaar antwoord gevonden op de uitdaging van de mondialisering, de vergrijzing en de te geringe arbeidsparticipatie. Vanuit zijn vooruitgeschoven positie kreeg de ICT-sector snel te maken met de gevolgen van de mondialisering. Hij lag aan de basis van de informatiemaatschappij en was ook het eerste slachtoffer van de productiviteitsgroei mogelijk gemaakt door de invoering van zijn eigen ICT-producten en diensten. De voornaamste symptomen: delokalisering met massaal banenverlies bij onze ICT-bedrijven van het eerste uur (Philips, Alcatel, Siemens). Om de problemen van de vergrijzing en de onvoldoende arbeidsparticipatie uit onze wereld te helpen, kan ICT op twee niveaus actief meewerken. Enerzijds kan de technologie al veel zaken vereenvoudigen en betaalbaar houden. Anderzijds kan de ICT-sector de groei van de economie stimuleren door ideeën aan te reiken. Neem nog maar de gezondheidszorg. Beleids mensen wijzen er terecht op dat de gezondheidszorg op termijn een levensgroot probleem gaat worden. Hoe houden we het allemaal betaalbaar? Hun conclusie is duidelijk: we moeten de kosten in bedwang houden, maar er tegelijk voor zorgen dat er door meer werk, meer geld beschikbaar is.

BeHealth, schot in de roos

De federale overheid zou aan haar BeHealth-platform dezelfde prioriteit moeten geven als indertijd Kennedy aan zijn project om als eerste een mens op de maan te brengen. Of recenter de EU aan het Galileoproject. BeHealth is een ICT-toepassing in de gezondheidszorg, die op twee gebie-

den de verhouding tussen de goedkopere eerste lijn en de duurdere gespecialiseerde zorg doet kantelen: door de veralgemeende invoering van het systeem van de derde betalende en door het gezamenlijk gezondheidsdossier. Niet vergeten: de gezondheidszorg is goed voor een flinke hap in ons landsbudget (weldra 10 percent van ons bbp?). Hier zijn enorme besparingen mogelijk.

Tot vandaag kunnen we uitsluitend in ziekenhuizen en apotheken enkel het remgeld betalen: ze sturen de factuur elektronisch door naar de ziekenfondsen. Bij andere zorgverstrekkers moeten we het hele bedrag voorschieten. Het verschil tussen het honorarium en het remgeld krijgen we later terugbetaald. Gevolg: hoge kosten voor de administratieve afhandeling én sommige patiënten die te snel gebruikmaken van dure ziekenhuisgeneeskunde. Dankzij de algemene connecteerbaarheid (breedbandinternet) en de eID-kaart (elektronische identiteitskaart) voor identificering en authenticering van alle zorgverleners (huisartsen, privépraktijken van specialisten, kinesisten, thuisverpleegkundigen ...) staat BeHealth weldra in voor de veralgemeende invoering van het systeem van de derde betalende in de hele gezondheidszorg.

Dankzij BeHealth zijn straks ook de medische dossiers van alle patiënten online raadpleegbaar. Dat is een besparing van tijd en geld, niet het minst door dubbele onderzoeken te voorkomen. De huisarts is dossierbeheerder maar onderdelen van dit dossier - bijvoorbeeld de urgentiegegevens - kunnen door derden (ziekenhuisartsen, urgentiediensten) geconsulteerd worden. De patiënt beslist wie deze derden zijn en welke onderdelen ze kunnen raadplegen. En de bescherming van de privacy en de beveiliging van de gegevens? De eID-kaart zorgt voor goedkope en robuuste identificering en authenticering, zowel van de patiënt als van de zorgverstrekkers en voor de encryptie en de onweerlegbaarheid van de gegevens.

Kwaliteit

Onze elektronische identiteitskaart gekoppeld aan de veralgemeende connectiviteit die breedbandinternet biedt - BeHealth - betekent dus niet enkel een doorbraak in de beheersing van de kosten van de gezondheidszorg, maar zorgt ook voor een verdere verbetering van de kwaliteit van wat ons het meest na aan het hart ligt, namelijk onze gezondheid. BeHealth automatiseert

niet gewoon bestaande processen, maar hertekent ons gezondheidssysteem. Daarenboven zijn overal ter wereld overheden op zoek naar middelen om de kosten van de gezondheidszorg in te dijken. Om succes te boeken in de globaliseerde economie, moet je als eerste een oplossing bieden waar de wereld zit op te wachten: met BeHealth hebben we een schot in de roos. Redenen genoeg om snel en massaal in BeHealth te investeren.

En er is meer. Ouderen die in hun vertrouwde thuisomgeving willen blijven, kunnen beter begeleid worden met behulp van nieuwe technologieën. Dankzij goedkope internetconnecties en draadloze communicatie is het bijvoorbeeld perfect mogelijk om vitale functies op afstand te bewaken. Zo kunnen ouderen langer thuis leven en eventueel verzorgd worden. Voor alle patiënten kan de opnameduur in (dure) ziekenhuizen minimaal gehouden worden. Domotica kan ook de levenskwaliteit van die ouderen - en van iedereen! - verbeteren. Waarom vinden we het normaal dat we onze auto openen en sluiten met een afstandsbediening, maar onze huisdeur niet? Waarom kunnen alarmfuncties - bijvoorbeeld bij een val - niet geregeld worden via spraakherkenning en draadloze telefonie? Het kan! Alleen vraagt de introductie van nieuwe ICT-toepassingen aanpassingen. Niet enkel bij de gebruikers, maar ook bij de achterliggende organisatie.

ICT-investeringen

Investeren onze kmo's te weinig in ICT? Als we de ICT-leveranciers mogen geloven, ja. Ze vergelijken graag met Scandinavië waar de ondernemingen 50 percent meer in ICT investeren dan bij ons en waar de kmo's veel sneller vooruitgaan dan bij ons. Inderdaad, behalve enkele ICT-freaks blijven onze kmo's weerstaan aan lekkernijen als Web 2.0, knowledge management, voice over IP, customer relationship management of wireless. Ze zijn het blijkbaar beu telkens weer te horen dat ze 'moeten' knowledge-managen, dat ze 'moeten' draadloos werken en leven. Misschien hebben ze nog gelijk ook. Misschien zegt hun buikgevoel dat er iets anders aan de hand is. En ook zij wijzen naar Scandinavië om hun gelijk te staven. Inderdaad: heel wat observatoren stellen dat de hoge vlucht van ICT en de economische groei in de Scandinavische landen, simpelweg het gevolg zijn van het feit dat veel meer ondernemingen er wereldwijd bezig zijn. Eerst was er mondiaal ondernemerschap op basis van internationale samenwerkingsverbanden, nadien volgden investeringen in ICT vanzelf, zo klinkt het.

Hoe komt het dan dat de Scandinaven meer internationaal ondernemen? Dankzij(!) zijn excentrische ligging, met een vrij beperkte thuismarkt, is Scandinavië de mondialisering ver voor. Vlaanderen daarentegen is eigenlijk benadeeld(!) geweest door zijn centrale ligging. Vlaamse ondernemers hadden het, midden een enorme West-Europese thuismarkt van 300 miljoen inwoners, te gemakkelijk. Ze hoefden de wereld niet te veroveren. Ze dienden niet zo creatief te zijn als Zweden, Finnen of Noren in het bedenken van nieuwe producten en diensten voor de wereldmarkt. België telt twintig procent meer inwoners dan Zweden. Toch kan dit land uitpakken met wereldmerken als Ikea, Ericsson, H&M, Mönlycke, Tetra Pak, SKF, Volvo, Saab, Scania, Electrolux, Alfa Laval, ABB, Atlas Copco, Sandvik, Husqvarna, Stena Line, AstraZeneca ... Wie uit pure noodzaak wereldwijd móet gaan, zal vanzelf dankbaar gebruikmaken van alle hulpmiddelen die ICT haar of hem ter beschikking stelt (zie ook hoofdstuk 1).

Concurrentie van China is godsgeschenk

Enkelen zien de bikkelharte concurrentie van China dan ook als een godsgeschenk voor onze kmo's. Neem de Roeselaarse marktleider van hobbyserres ACD (zie ook hoofdstuk 2). Tot voor kort kocht ACD containers met hobbyserres in China om die in Europa door te verkopen aan distributiegiganten zoals Carrefour. Recent vonden de Chinezen zelf de weg naar Carrefour. "Niet getreurd", reageert ACD. Samen met gespecialiseerde partners-tuincentra, die hoger op de waardeladder staan, ontwikkelde de onderneming meer geavanceerde serres voor de gevorderde hobbyist. De productie gebeurt in ... China in een bedrijf dat is uitgegroeid tot een partner. ACD zorgt op die manier voor een absolute win-winsituatie. Met de Chinese fabrikant en zijn Europese distributiekkanalen als volwaardige en meedenkende partners, gaat ACD de concurrentie aan met de giganten uit de distributie. Of hoe Chinese concurrentie gekoppeld aan zowel menselijke als elektronische netwerken innovatie kan bevorderen.

Ook voor de ICT-sector liggen hier dé kansen. Immers, kmo's die via internationale partnerschappen zorgen voor een snelle vernieuwing van hun producten, diensten- en klantengamma, raken nooit 'e-vermoeid'. Ze staan vanzelf open voor Web 2.0, CRM, VoIP, document management of outsourcing van producten en diensten. Ze hebben ze nodig! En meer investeringen in ICT verhogen nogmaals hun productiviteit en innovatiekracht: een zelfversterkende kringloop.

Vlaanderen i2010

En de overheid? Die moet er vooral voor zorgen niet in de weg te staan met goedbedoelde specifieke maatregelen om de ICT-penetratie bij kmo's te verhogen (... die als pervers neveneffect de administratieve rompslomp verhogen). Gelukkig groeit dit inzicht bij de Vlaamse overheid. Getuige het digitaal actieplan *Vlaanderen i2010* van Vlaams viceminister-president Fientje Moerman. In *Vlaanderen i2010* houdt minister Moerman een pleidooi voor fiber-to-the-home/office van onze kmo's. Ultrasnelle glasvezelverbindingen waarlangs onze kmo's niet enkel zware bestanden kunnen ontvangen, zoals vandaag reeds gedeeltelijk mogelijk met ADSL en de kabelmodems, maar eveneens, goedkoop, zware bestanden kunnen versturen (beeldmateriaal, simulaties, virtuele productie ...).

Als Vlaams minister van Economie, Ondernemen, Wetenschap, Innovatie én van Buitenlandse Handel stelt ze dat, als de Vlaamse kmo's zich versneld willen ontsluiten, ze meer moeten samenwerken met andere ondernemingen en instellingen, zowel in Vlaanderen als in de rest van de wereld. "Netwerking maakt de kmo's groter dan ze in werkelijkheid zijn", stelt de minister. En ze benadrukt het belang van de digitale ontsluiting van onze kmo's in dergelijke collaboratieve processen. Kortom: de overheid én de bedrijven die 'het kerktorendenken' achter zich weten te laten, hoeven echt niet meer te worden overtuigd van het belang van ICT als basis voor de uitbouw van onze eigen toekomst, een 'andere', maar mooie toekomst.

Hoofdstuk 6

Reacties

Hoe kan wereldburgerschap voor meer innovatie, wetenschap, technologie, diversiteit en werkgelegenheid zorgen? Die ondernemer wint die de kunst verstaat creativiteit en competenties verspreid over de hele wereld samen te brengen. Reacties van Leo Michiels van Proviron, Fons Leroy van de VDAB, Mieke Van Hecke van het VSKO, en Tony Janssen van ACV-Metaal, genoteerd tijdens de slotsessie van 45 gespreksavonden 'De toekomst is mooi, maar anders' in Mechelen op 20 november 2006.

- *Van jonge medewerkers verwachten we niet meer kennis, maar wel een grotere bereidheid om in het bedrijf te functioneren (Leo Michiels)*
- *Ondernemingen moeten ook 'donkere raven' en 'raven met geknakte vleugels' meer kansen geven (Fons Leroy)*
- *Het onderwijs kan niet alleen voor alles instaan, maar doet hard zijn best om mee te denken (Mieke Van Hecke)*
- *Aan de man of vrouw op 'de vloer' uitleggen dat globalisering positief kan zijn, blijft een moeilijke klus (Tony Janssen)*



Leo Michiels, voorzitter van Proviron, Hemiksem/Oostende (Een humane en ecologische benadering van de chemie)

Van jonge medewerkers verwachten we niet meer kennis, maar wel een grotere bereidheid om in het bedrijf te functioneren

Leo Michiels legde als ondernemer nog eens de vinger op de wonde. Veel collega-ondernemers hadden dat tijdens de voorbije sessies al gedaan: "Jongeren zijn vandaag de dag toch anders dan vroeger. Het ontbreekt hen wel eens aan enthousiasme en een open geest om bij te leren. Ingenieurs die uit de universiteit komen, weten vaak alles over een bepaald gespecialiseerd vakgebied, maar ze zijn bij wijze van spreken de regel van drieën vergeten. Ik zeg niet dat dit de schuld is van het onderwijs. Het is een mentaliteitsprobleem."

Leo Michiels vindt het heel merkwaardig dat jonge afgestudeerden in deze tijd van internet, waar informatie over alle mogelijke onderwerpen met een muisklik te vinden is, te vaak blij geven van een ivorentorenmentaliteit. "Pas afgestudeerde universiteitsstudenten weten alles over hun nichegebied, maar vraag hun niet om een eenvoudige oefening met de regel van drieën op te lossen. Dat is typerend voor deze tijd. Men is niet meer open. Men is te veel gefocust op specialisatie. Ik zeg niet dat dit de schuld van het onderwijs is. Het is eerder een maatschappelijk probleem, dat meteen ook aangeeft waarom het kennelijk almaar moeilijker wordt om mindergeschoolde mensen op een degelijke manier in het arbeidscircuit te integreren."

Meer kansen voor mindergeschoolden

"Toen ik jong was, zag je overal schilders aan het werk die de gevels van de huizen in een nieuw kleedje staken. Maar tegenwoordig zijn vakmensen zoals schilders en elektriciens te duur geworden. Ik zou onze fabriek ook graag eens grondig opfrissen, maar dat is gewoonweg onbetaalbaar. Zo gaan vele jobs verloren die mogelijk door mindergeschoolden zouden kunnen worden gedaan. Bij Proviron zou zowat 10 percent van de functies door mindergeschoolden kunnen worden ingevuld. Ik wil die mensen ook graag aantrekken en kansen geven om 'on the job' de kennis op te doen die ze nodig hebben, maar dan zou de overheid wel andere voorwaarden moeten scheppen. De markt is zodanig geëvolueerd dat een ondernemer het zich niet meer kan veroorloven jongeren eerst een tijdje te laten begeleiden door een oudere meestergast. Iedereen

moet onmiddellijk renderen, want anders doet de concurrentie je de das om. Toch wanhoop ik niet. Ik ben zelf een aantal keer les gaan geven aan 17-jarigen om zo te horen wat er bij hen leeft, en ik wil er alles aan doen om ook mijn collega-ondernemers ervan te overtuigen hoe belangrijk dat is.”

“Dat Proviron een bloeiend bedrijf is geworden, danken we zeker ook voor een stuk aan onze stevige samenwerking met de universiteiten. Ik ben inder tijd kunnen starten omdat ik de moed had om bij grote chemische bedrijven te gaan aankloppen met de vraag of ik hun tweedehandsinstallaties kon overnemen. Op een of andere manier moeten we ook opnieuw meer durf en risicobereidheid bijbrengen. Meer samenwerken, meer openstaan voor vernieuwende initiatieven, meer tijd maken om de maatschappelijke problemen te bediscussiëren en er samen iets aan te doen. In die zin is de campagne *De toekomst is mooi, maar anders* alvast een goed begin.”



Fons Leroy, gedelegeerd bestuurder van de VDAB

Ondernemingen moeten ook ‘donkere raven’ en ‘raven met geknakte vleugels’ meer kansen geven

Fons Leroy is blij met het initiatief ‘De toekomst is mooi, maar anders’ omdat het een mooie aanzet is om de spiraal van negativisme en defaitisme te doorbreken. “Veel mensen gingen na het bijwonen van zo’n sessie toch met een positief gevoel naar huis. En dat hebben we hard nodig in deze tijden. Mede door de media krijgen we soms de perceptie dat alles negatief is. Maar de werkgelegenheid in Vlaanderen is nog nooit zo hoog geweest als nu, en 80 percent van de openstaande functies bij de VDAB raakt ook effectief ingevuld.

Fons Leroy is positief, maar niet blind voor de problemen. “Het komt erop aan een nog betere ‘match’ te vinden tussen het aanwezige talent dat op zoek is naar een baan, en de grote noden van het bedrijfsleven. Er is in Vlaanderen een kwart miljoen werkzoekenden, maar er zijn ook zowat evenveel vacatures. We moeten dus op zoek naar middelen om een en ander beter op elkaar af te stemmen. Maar simpel is dat niet, want 66 percent van de werkzoekenden behoort tot de zogenaamde kansengroepen. Uit de hr-hoek van de ondernemingen hoor ik dat er een ‘battle for brains’ en een ‘war for talent’ aan de gang is, maar ik stel tegelijk vast dat heel wat aangeboren talent onaangesproken blijft. Sommige buitenlanders bijvoorbeeld hebben wel de nodige kwalificaties en competenties, maar ze komen niet aan de bak omdat hun diploma’s niet zijn erkend. Dat is dus eigenlijk een louter administratief probleem; met wat goede wil moet daar snel een mouw aan te passen zijn.”

“Anderzijds zijn ondernemers kennelijk enkel op zoek naar ‘witte raven’ en zijn ze niet bereid om ‘donkere raven’, ‘grijze raven’ en ‘raven met geknakte vleugels’, die nochtans ook over het nodige talent beschikken, een kans te geven. Het is een beetje frustrerend om vast te stellen dat talent niet altijd erkend wordt.”

Coalities voor talentontwikkeling

Fons Leroy is er zich goed van bewust dat veel kandidaat-werknemers aan een mentaliteitsverandering toe zijn. “Vaak zitten ze nog in een denkschema dat enkel oog heeft voor hun rechten, maar veel minder voor hun plichten. In samenwerking met diverse andere organisaties doet de VDAB heel wat in-

spanningen om iedereen op het hart te drukken dat ze zelf ook de handen uit de mouwen moeten steken om 'employable' te blijven. Samenwerking tussen organisaties zoals de onze, de onderwijswereld en de beroepsfederaties, is daarbij een sleutelwoord.

Ik pleit heel sterk voor het opzetten van talentontwikkelingscoalities tussen (hoge)scholen, VDAB en bedrijven op gewestelijk niveau. Dat zou toch een mooi en zichtbaar initiatief zijn in het sociaal-economisch programma *Vlaanderen in actie*. Deze coalities kunnen bijvoorbeeld samenwerken om knelpuntberoepen aantrekkelijker te maken bij leerlingen/studenten en werkzoekenden door oriënterende stages te organiseren om studie- en werktrajecten aanschouwelijker te maken, door sensibilisatiecampagnes op te zetten waarin knelpuntberoepen op een aantrekkelijke manier worden voorgesteld, afgestemd op de doelgroep. Waarom geen individuele partnerschappen bijvoorbeeld tussen werkende ingenieurs en studenten in die richtingen?"

"Bedrijven en werkgeverorganisaties enerzijds en (hoge)scholen/universiteiten, de VDAB en andere opleidingsverstrekkers anderzijds, kunnen een coalitie aangaan om opleidingen voor knelpuntberoepen meer ervaringsgericht, arbeidsmarktgericht te maken en een zeker toekomstperspectief te bieden. Hoe? Door in het opleidingstraject stages in te lassen en een vlotte doorstroming naar werk te garanderen. De bedrijven zouden moeten klaarstaan aan de schoolpoort of het opleidingscentrum met hun werkaanbiedingen als de laatste school- of opleidingsbel heeft geklonken. Bedrijven kunnen ook samen met de VDAB en de geïnteresseerde hogescholen industriële leereilanden installeren om werkzoekenden of studenten op een arbeidsmarktgerichte manier op te leiden. In diezelfde zin kunnen voor (hoog)technologische nichemarkten simulatiebedrijven worden opgericht door scholen en andere opleidingsverstrekkers. Ideeën genoeg om samen aan te werken!"

Kwalificatieplicht

Tot slot toont Leroy zich voorstander van de zogenaamde kwalificatieplicht, die inhoudt dat jongeren niet meer op de arbeidsmarkt zouden komen zonder een bepaalde kwalificatie op zak te hebben. "Maar," zo voegt hij eraan toe, "we moeten ook blijven werken aan mogelijkheden om die kwalificatie te halen in een systeem van alternerend leren en werken, en we zouden de mensen de keuze moeten laten om die kwalificatie te verwerven wanneer ze dat zelf willen. Ik stel bijvoorbeeld tevreden vast dat sommige werkzoekende volwassenen die

rond hun achttiende het onderwijs verlaten hebben zonder diploma, op latere leeftijd bereid zijn om opnieuw te leren - bijvoorbeeld met het oog op een functie in de zorgsector - en dat dit ook goed is voor een aantal nieuwe jobs.”



Mieke Van Hecke, directeur-generaal van het VSKO (Vlaams Secretariaat Katholiek Onderwijs)

Het onderwijs kan niet alleen voor alles instaan, maar doet hard zijn best om mee te denken

Mieke Van Hecke, topvrouw van het katholieke onderwijs in Vlaanderen, is het ermee eens dat attitudes en vaardigheden zoals betrokkenheid en polyvalentie, erg belangrijk zijn in een carrière, maar stelt ook: "Diploma's en kwalificaties blijven belangrijk. Vaardigheden en attitudes zoals ondernemers die zien, focussen vooral op arbeidsattitudes. Maar het is de opdracht van het leerplichtonderwijs om naast vorming ook opvoeding te bieden en de jongeren voor te bereiden op verantwoordelijk burgerschap". Voorts geeft ze aan dat ondernemers misschien nog te vaak te veel van het onderwijs verwachten: "Het onderwijs kan niet alleen de toevloed aan maatschappelijke problemen opvangen".

Mieke Van Hecke wilde op drie items die door Tim Hermans, kabinetschef van Fientje Moerman, naar voor waren gebracht, uitdrukkelijk reageren: het zogenaamde gevaar voor diplomafetisjisme, de opwaardering van het technisch onderwijs en de ideeën over samenwerking tussen onderwijs en ondernemingsleven.

Kennis

"Uiteraard zal ik niet ontkennen dat attitudes en vaardigheden erg belangrijk zijn. Maar ik denk dat dit toch vooral geldt voor het vervolg van de carrière. Werknemers moeten zich die attitudes permanent blijven eigen maken. Om een carrière te starten, blijft het behalen van een diploma van wezenlijk belang. Het tegendeel beweren, vind ik ronduit gevaarlijk. Als ondernemers zeggen dat het onderwijs misschien te veel aandacht besteedt aan het bijbrengen van kennis en te weinig aan attitudes, dan durf ik deze uitspraken betwifelen. Zeker bij aanwerving is het die kennis die ze in eerste instantie nog altijd verwachten. Dat belet niet dat het onderwijs inderdaad moet proberen om veel aandacht te schenken aan algemene vorming, maar dat is geen gemakkelijke opdracht, zeker niet bij jongeren die onder meer door moeilijke gezinssituaties met problematische omstandigheden moeten omgaan."

Over de herwaardering van het technisch onderwijs, wordt al sinds jaar en dag gesproken. “Iedereen spreekt erover, er zijn diverse initiatieven, maar toch lukt het moeilijk. En we hebben daarbij allemaal boter op het hoofd. Op familiefeestjes gaat het over de resultaten van de kinderen in het algemeen secundair onderwijs (aso), niet over die van de kinderen in het technisch secundair onderwijs (tso). Ik moet de eerste hoogleraar nog tegenkomen die me vertelt dat hij trots is dat zijn zoon of dochter in het tso een mooi resultaat heeft behaald. Ik ben het er volmondig mee eens dat we in het aso ook meer aandacht moeten besteden aan technologie. Jammer genoeg zitten we daar nog met het nestkastjessyndroom. Het is met andere woorden niet door de leerlingen nestkastjes te laten bouwen dat ze belangstelling voor technologie zullen krijgen. Er moet dus ook aandacht zijn voor de technische competenties van het lerarenkorps.”

Onderwijs-onderneming

“Over de samenwerking tussen het onderwijs en de ondernemingswereld moet ik zeggen dat de ideeën fantastisch goed zijn, onder meer over uitwisselingen met leraars in de onderneming en ondernemers voor de klas, maar dat de drempels die we hier moeten overwinnen, nog altijd bijzonder hoog zijn. Al wil ik toch ook duidelijk meegeven dat enkele concrete samenwerkingsinitiatieven waarbij welbepaalde scholen en welbepaalde ondernemingen betrokken zijn, wel degelijk bewijzen dat er mogelijkheden zijn om die hinderpalen uit de weg te ruimen.”

Mieke Van Hecke voegt er nog aan toe dat het onderwijs zich goed bewust is van de mentaliteitsproblemen waarmee ondernemers soms worden geconfronteerd, maar vraagt zich ook af of een zekere vorm van moedeloosheid en gebrek aan enthousiasme bij de jeugd van vandaag niet ook deels de verantwoordelijkheid is van de ouders, en ze benadrukt dat de bewustwording van de problematiek en discussieavonden zoals *De toekomst is mooi, maar anders*, alvast een eerste stap in de goede richting zijn.



Tony Janssen, voorzitter van ACV-Metaal

Aan de man of vrouw 'op de vloer' uitleggen dat globalisering positief kan zijn, blijft een moeilijke klus

Tony Janssen beseft als vakbondsman dat de werknemersorganisaties in de snelevoelende wereld misschien wel voor de moeilijkste opdracht van allemaal staan. "Iedereen zal het ermee eens zijn dat het in de huidige omstandigheden erg moeilijk is om aan arbeiders van Volkswagen uit te leggen dat mondialisering ook kansen inhoudt, ook voor 'gewone' jobs op de werkvloer. Daarom is het goed dat op de gespreksavonden voorbeelden getoond zijn van bedrijven die zich hier kunnen blijven ontwikkelen, doordat ze in een eerdere fase van hun levenscyclus opteerden voor een gedeeltelijke uitwijking naar lagelonenlanden, en van bedrijven die net daar nieuwe toepassingen hebben gevonden die ze ook hier aan de man kunnen brengen." Toch vindt hij dat ook bij de vakbonden het besef groeit dat ze mee aan de weg moeten timmeren. Zelfs over het door de vakbonden lange tijd verworpen principe van de werknemersparticipatie zou hij bereid zijn om te praten.

"Alleen al omdat een initiatief als De toekomst is mooi, maar anders voor dialoog zorgt tussen de betrokken partijen, is het positief. Er blijven immers nog altijd vooroordelen bestaan aan beide kanten. De ondernemers zijn zich te weinig bewust van het feit dat we als vakbond echt wel bezig zijn met die problematiek, en heel goed beseffen dat de economie er nu helemaal anders uitziet dan pakweg dertig of zelfs nog tien jaar geleden. En we krijgen als vakbond door dergelijke discussieavonden toch ook wat andere inzichten, we beseffen beter dat niet alle ondernemers ons met alle zonden van Israël willen overladen. Het is in ieder geval beter om in een open geest de discussie aan te gaan dan dat iedereen op zijn eilandje blijft zitten."

Het Deense model

"Men kan ook niet zomaar systemen uit andere landen overnemen. Het veel geprezen Deense model van zogenaamde 'flexisecurity' bijvoorbeeld, waarbij ontslagen medewerkers door de overheid sterk worden begeleid om snel een andere baan te vinden of een opleiding te volgen en pas daarna werkloosheidsuitkering kunnen krijgen, is niet zomaar naar hier over te planten. Er zitten wel goede elementen in, maar elke situatie is altijd anders en er moet al-



tijd rekening worden gehouden met specifieke situaties. Zo is er in de Deense industrie geen autoassemblage zoals bij ons, zodat daar ook geen toestanden ontstaan zoals we die gekend hebben bij Renault en Volkswagen.”

“Om de problemen op te lossen die ontstaan door de globalisering, is het volgens ons in ieder geval noodzakelijk dat alle partijen inzien dat daar altijd een kostenplaatje aan vasthangt. En aangezien het geld nu eenmaal niet als manna uit de hemel valt, zullen er altijd keuzes moeten worden gemaakt over de manier waarop dat geld het best besteed kan worden. Ofwel betalen de gezinnen (de werknemer), ofwel de ondernemingen (hoge loonkosten, hoog sociaal passief voor herstructurerings) ofwel de overheid, zoals in het Deens model: de overheid betaalt de sociale gevolgen van herstructurerings, maar iedereen betaalt hoge belastingen om de overheid te financieren. Het is zaak het meest rechtvaardige en efficiënte model te kiezen. Ik ben alleszins voorstander om het Deens activeringsmodel, zeker voor de jongeren, toe te passen. Waarom jongeren werkloos laten rondhangen als er nog zoveel te doen is. We moeten dan wel een financiering voor deze projecten vinden.”

Ten slotte merkt Tony Janssen nog op dat het Deense model lang standgehouden heeft omdat hierover een algemene consensus onder de Denen bestond. “Denen waardeerden de welvaarts- en zorgstaat als resultaat van de hoge belastingen. Dit komt nu toch wat onder druk omdat, door de open grenzen, ook inwijkelingen dezelfde bescherming genieten, terwijl ze niet in verhouding bijgedragen hebben.”

De tekst van dit boekje vindt u in pdf-formaat op de website van de campagnes *Samen ondernemen is samen innoveren* en *De toekomst is mooi, maar anders*: **www.eentoekomstvooruwkinderen.be**.

U kunt mailen naar info@eentoekomstvooruwkinderen.be.

Bijlage:

‘Samen ondernemen is samen innoveren’ (2005)

1.	Geert	Allaert	Music Hall	Antwerpen
2.	Julien	Anno	Exact	Wemmel
3.	Philippe	Awouters	Greenwich Consulting	Brussel
4.	Kaat	Baertsoen	ZaP International Trade	Lochristie
5.	Wim	Beazar		Affligem
6.	Paul	Berghmans	Best	Heverlee
7.	Edwin	Blauwblomme	AVA	Temse
8.	Chris	Block	Punch International	Lier
9.	Leo	Borms	Vondelmolen	Lebbeke
10.	Dirk	Callaerts	Eyetronics	Leuven
11.	Carmen	Cordier	Telindus	Heverlee
12.	Werner	Couck	Mediastra	Hasselt
13.	Francis	Dams	Heraeus Electro-Nite	Houthalen
14.	Mireille	De Beleyr	Continental	Mechelen
15.	Piet	De Coninck	Polet Quality Tools	Borsbeke
16.	Ann	De Jaeger	Exec Learning Partnership	Leuven
17.	Rudi	De Kerpel	Eurotuin	Merelbeke/Deinze
18.	Jan	De Kesel	Alcatel-Lucent	Antwerpen
19.	Walther	De Reuse		Kortrijk
20.	Eddy	De Reys	Best	Heverlee
21.	Filip	De Saeger	Fides Consulting	Kontich
22.	Denise	De Vlieger	Almasy	Hoogstraten
23.	Louis	De Wachter	Dwise	Wilrijk
24.	Carlos	De Wolf	Advocatenkantoor De Wolf	Maarkedal
25.	Steve	Decroubele	BDI Belgium	Roeselare

Panelleden

en ‘De toekomst is mooi, maar anders’ (2006)

Theaterproducties	www.musichall.be
Software	www.exact.be
Consultancy in telecom en media	www.greenwich-consulting.com
Groothandel in planten	http://www.peplan.com/zap
Bestuurder van bedrijven	http://users.pandora.be/chokran
Electronic sorting technology	www.bestnv.com
Papierwaren	www.ava.be
Technologie	www.punchinternational.com
Peperkoek	www.vondelmolen.be
3D scanning, modeling, motion	www.eyetronics.com
ICT	www.telindus.com
Communicatie	www.mediastra.net
Sonden & instrumentencontrole voor gesmolten metaal	www.electro-nite.be
Automotive systems	www.conti-online.com
Handgereedschappen voor tuin, bouw, industrie	www.polet.be
Strategy and learning architects	www.elpnetwork.com
Tuincentrum	www.eurotuin.be
ICT	www.alcatel-lucent.be
Electronic sorting technology	www.bestnv.com
Bedrijfsadviezen	www.fides.be
Magazijn-, archief-, winkelinrichting	www.almasy.be
Consulting	
Advokatenkantoor	www.lawfirmdewolf.com
Business software experts	www.bdint.be

26.	Herwig	Dejonghe	Pinguin	Langemark
27.	Patrick	Demoor	Deme	Zwijndrecht/Oostende
28.	Alain	Denis	Enthoven Associates	Antwerpen
29.	Jan	Denys	Randstad	Brussel
30.	Bernard	Deryckere	Alpro	Wevelgem
31.	Jos	Deslee	DesleeClama	Beselare
32.	Dirk	Desnoeck	Constructies Espeel	Rumbeke
33.	Gilbert	Devos	Proviron	Hemiksem/Oostende
34.	Chris	Dewulf	Picanol	Ieper
35.	Christophe	Dhaene	e-BO Enterprises	Ieper
36.	Christian	Dirikx	IBM	Brussel
37.	Jozef	Dockx	Dockx Car & Truck Rental	Aartselaar
38.	Mario	Fleurinck	Melotte	Houthalen
39.	Dirk	Ghekiere	dZine	Kortijk
40.	Willy	Gils	Waterleau	Herent
41.	Andries	Gryffroy	Erbeko	Merelbeke
42.	Kristien	Hansebout	Amazing Advertising	Leuven
43.	Johan	Heyman	AMI Semiconductor	Oudenaarde
44.	Gislain	Houben	Universiteit Hasselt	Diepenbeek
45.	Marco	Inglese	Kumpen	Hasselt
46.	Paul	Jacobs	Metakor	Kortijk
47.	Erwin	Jansen	These Days	Antwerpen
48.	Walter	Jansens	IP Globalnet	Brussel
49.	Flor	Joosen	Joosen-Luyckx	Turnhout
50.	Christ'l	Joris	Etap Lighting	Malle
51.	Charles	Kemper	Voice Insight	Brussel
52.	Walter	Kestens	ISS	Brussel
53.	Jan	Kriekels	Jaga	Diepenbeek
54.	Tru	Lefevere	Alcatel-Lucent	Antwerpen
55.	Jef	Lembrechts	Vanhout	Geel
56.	Rob	Lenaers	Vanhout	Geel
57.	Jorgen	Lenaerts	Mila Furniture Concepts	Heusden-Zolder

Groenteoplossingen	www.pinguin.be
Baggerwerken, milieu-, marine-engineering	www.deme.be
Designconsultants	www.ea-dc.com
Arbeidsdeskundige	www.randstad.be
Sojaproducten	www.alpro.be
Slaapcomfort en matrastijk	www.desleeclama.com
Metaalconstructie	www.espeel.be
Chemie	www.proviron.com
Weefmachines	www.picanol.be
ICT	www.e-bo.be
ICT	www.ibm.com/be
Autoverhuur	www.dockx.be
Engineering, automatisering, matrijzen	www.melotte.be
ICT	www.dzine.be
Waterbehandeling	www.water-leau.com
Energy audits, engineering, lighting	www.erbeko.com
Communicatie	www.amazing-advertising.be
Silicon solutions for the real world	www.amis.com
Ondernemerschap	www.uhasselt.be
Bouwteamwerk	www.kumpen.be
Decortatief meubelbeslag	www.metakor.com
The brand interaction company	www.thesedays.com
Call- & contactcenters, e-support	www.ip-globalnet.com
Veevoeders, pluimvee, aqua bio	www.joosen-luyckx.be
Verlichting	www.etaplighting.com
Voice integration technologie	www.voice-insight.com
Facility services	www.iss.be
Verwarmingsoplossingen	www.theradiatorfactory.com
ICT	www.alcatel-lucent.be
Bouwbedrijf	www.vanhout.be
Bouwbedrijf	www.vanhout.be
Meubelbedrijf	

58.	Fons	Leroy	VDAB	Brussel
59.	J-Louis	Lesaffre	Imprimerie Lesaffre	Doornik
60.	Guido	Lippens	Bouwwerken De Raedt	Zele
61.	Luc	Logghe	ACV-Metaal	Brugge
62.	Fernand	Maes	Alsico	Ronse
63.	Filip	Mahieu	PSA HNN	Antwerpen
64.	Beatrice	Matthys	Mattheeuws Eric Transport	Veurne
65.	Luc	Meers	Mecam	Maasmechelen
66.	Kurt	Meers	Notabene Communicatie	Hasselt
67.	Maurice	Mergeay		Leuven
68.	Leo	Michiels	Proviron	Hemiksem/Oostende
69.	Lode	Missiaen	Luciad	Leuven
70.	Bart	Moors	Tigro	Overpelt
71.	Guido	Nelissen	ACV	Brussel
72.	Johan	Nijs	Photovoltech	Tienen
73.	André	Oeyen	BioWise	Wemmel
74.	Donald	Pans	Egemin	Zwijndrecht
75.	Bruno	Peeters	Model Engineering	Hemiksem
76.	Peter	Pelgrims	Somati	Aalst
77.	Guido	Petit	Alcatel-Lucent	Antwerpen
78.	Firmin	Pieck	Chicago Metallic Continental	Wijnegem
79.	Didier	Pierre	Vandergoten	Vilvoorde
80.	Philip	Piron	Jan De Nul Group	Hofstade-Aalst
81.	Carlos	Polenus	ITUC	Brussel
82.	Martine	Reynaers	Reynaers Aluminium	Duffel
83.	Johan	Roelandt	ACLVB	Brussel
84.	Myriam	Schepers	Prefamac	Lummen
85.	Frans	Schotte	Standaard Boekhandel	Sint-Niklaas
86.	Jeanne	Schreurs	Universiteit Hasselt	Diepenbeek
87.	Bruno	Segers	Microsoft	Brussel
88.	Yves	Servotte	Remy Industries	Wijgmaal
89.	Bernard	Siau	Alsico	Ronse

	www.vdab.be
Drukkerij	www.lesaffre.be
Bouwwerken	
Vakbond	www.acv-online.be
Bedrijfskleding	www.alsico.be
Havenoperator	www.psahnn.be
Transport, logistiek, brandstoffen	www.mattheeuws.com
Gestoffeerde zitmeubelen	www.mecam.be
Communicatie	www.notabene.be
Chemie	www.proviron.com
Software technology for geographical information	www.luciad.com
Chemicaliën, gekoelde producten	www.tigro.com
Vakbond	www.acv-online.be
Fotovoltaïsche producten	www.photovolttech.be
Biothenticate solutions	www.bio-wise.com
Automatisering	www.egemin.com
Advies waterbeheer	
Brandbeveiliging	www.somati.be
Technical academy	www.alcateHucent.be
Bouwproducten	www.chicago-metallic.com
Verhuizingen	www.vandergoten.com
Bagger-, bouw- en milieuwerken	www.jandenul.com
International Trade Union Confederation	www.ituc-csi.org
Ramen, deuren, veranda's	www.reynaers.be
Vakbond	www.aclvb.be
Chocolademachines	www.prefamac.com
Boekhandel	www.standaardboek.be
Bedrijfskunde, beleidsinformatica	www.uhasselt.be
ICT	www.microsoft.com/belux/nl
Rijstderivaten	www.remy-industries.be
Bedrijfskleding	www.alsico.be

90.	Marnick	Smessaert	Dark	Adegem
91.	Bart	Soenen	Bic-Carpets	Kortrijk
92.	Michel	Soubry	Ets. Joseph Soubry	Roeselare
93.	Luc	Stragier	ACD	Roeselare
94.	Jo	Theunissen	ANL Plastics	Wellen
95.	Lieve	Thiebaut	Tubessouples	Ternat
96.	Karolien	Thijs	Louis Blockx	Arendonk
97.	Frans	Van Antenhove	Solid	Brussel
98.	Herman	Van de Velde	Lingerie Van de Velde	Schellebelle
99.	Bart	Van Den Meersche	IBM	Brussel
100.	Bert	Van der Auwera	Best	Heverlee
101.	Dirk	Van der Stede	Hemmis	Kortrijk
102.	Theo	Van Gompel	ACV	Hasselt
103.	Mieke	Van Hecke	VSKO	Brussel
104.	Thierry	Van Landegem	Alcatel-Lucent	Antwerpen
105.	Didier	Van Nielandt	Beaphar & Labo Van Nielandt	Poperinge
106.	Stefaan	Van Thielen	Continental	Mechelen
107.	Luc	Vandenbroucke	Barco	Kortrijk
108.	Linda	Vander Maelen	Recticel	Geraardsbergen
109.	Ghislain	Vanherle	P&V Elektrotechniek	Heusden-Zolder
110.	Koen	Verhaert	Verhaert	Kruibeke
111.	Dirk	Verly	Picanol	Ieper
112.	Jo	Versavel	Traficon	Bissegem
113.	Ferdinand	Verveckken	Pasec	Malle
114.	Peter	Vyncke	Vyncke Energietechniek	Harelbeke
115.	Rudi	Weekers	LMS International	Haasrode
116.	Piet	Weltjes	Multi-Fix	Genk
117.	Eric	Willems	Standaard Uitgeverij	Antwerpen
118.	Geert	Wouters	Arpadis	Antwerpen

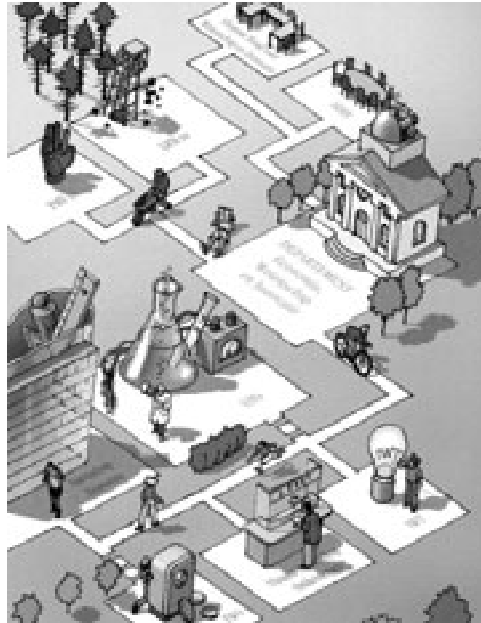
Verlichting	www.dark.be
Geweven vloerbekleding	www.bic-carpets.be
Deegwaren	www.soubry.be
Serres en tuinproducten	www.acd-serres.be
Thermovormen	www.anl-plastics.be/
Aluminium tuben	www.tubessouples.be
Flexibele verpakkingen	
Software	www.solid.be
Lingerie	www.mariejo.com
ICT	www.ibm.com/be
Electronic sorting technology	www.bestnv.com
IT	www.hemmis.be
Vakbond	www.acv-online.be
Vlaams Secretariaat Katholiek Onderwijs	http://ond.vsko.be
ICT	www.alcatel-lucent.be
Genees-, verzorgingsmiddelen voor kleine huisdieren	www.beaphar.com/be
Automotive systems	www.contiteves.com
BarcoView	www.barco.com
Bedding	www.recticel.be
Elektrotechniek	www.pnv.be
Productontwikkeling, ruimtevaart ...	www.verhaert.com
Weefmachines	www.picanol.be
Traffic video detection	www.traficon.com
Houten verpakkingen	www.pasec.be
Industriële energiesystemen	www.vyncke.be
Simulatie- & testsoftware voor automobiel en mechatronica	www.lmsintl.com
Zelfklevende vinyl: digitale bedrukking & belettering	www.multi-fix.com
Uitgeverij	www.standaarduitgeverij.be
Chemische producten	www.arpadis.com

Vlaamse overheid



*Samenspel tussen economie,
wetenschap en innovatie voor
een betere maatschappij*

Departement Economie,
Wetenschap en Innovatie



- bevorderen van het ondernemerschap
- stimuleren van wetenschappelijk onderzoek
- valoriseren van technologische innovatie
- verhogen van creativiteit
- creëren van een positief economisch klimaat

De toekomst is mooi, maar anders

Waarom wereldburgers winnen

“Niet de mondialisering bedreigt onze toekomst, maar wel de weigering om ze te omarmen”, schrijft minister Fientje Moerman in het woord vooraf van dit boekje. Hoezo, omarmen? De mondialisering is toch de bron van alle kwaad? Delokaliseringen, herstructureringen, werkloosheid ...?

Niets van dat alles. De realiteit is dat de mondialisering kansen creëert voor iedereen die ze wil grijpen. En dat ze welvaart brengt, bij ons en in de derde wereld. De mondialisering is niet het probleem, maar de oplossing! Dat wil dit boekje aantonen. Het is gebaseerd op 67 gespreksavonden met ondernemers, jongeren, ouders en onderwijsmensen over de impact van de mondialisering op onze economie en ons leven. Het wil de mondialisering demystificeren. De mondialisering is iets om op in te spelen. Het is zaak voor ieder van ons om er zijn voordeel mee te doen.

De toekomst is mooi, maar anders. De wegen ernaartoe zijn niet de oude platgetreden paden. We moeten nieuwe wegen inslaan. Dit boekje is een wegwijzer.

Met steun van de
Vlaamse overheid



De samensteller, Karel Uyttendaele, heeft er een internationale carrière in de ICT-sector op zitten. In 2005 gaf de Vlaamse overheid hem de kans om, samen met de ondernemingsfederaties Industrie Vlaanderen, Unizo, VKW en Voka, jongeren, ouders en onderwijsmensen bewust te maken van de kansen van de mondialisering. De (voorlopige) resultaten van deze samenwerking: 67 gespreksavonden in heel Vlaanderen en dit boekje.