

# **DE KRACHT VAN EEN CRISIS**

DENKEN, DURVEN EN DOEN

**WWW.KRITAK.BE**

**Kritak maakt deel uit van Uitgeverij Lannoo nv**

© Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, Karel Vinck en Wim Van den Eynde, 2021

Vormgeving: Tinxz (Filip Coopman)

Foto cover: Johan Martens

Fotomontage cover: Tinxz

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

D/2021/45/344

ISBN 978 94 0147 944 8

NUR 600

**KAREL VINCK**

WIM VAN DEN EYNDE

---

DE **KRACHT**  
VAN EEN **CRISIS**

---

DENKEN, DURVEN EN DOEN

**KR!TAK**



Some men see things as they are and ask: 'Why?'  
I dream things that never were and ask: 'Why not?'

*Robert F. Kennedy*



# INHOUD

<b>VOORAF</b> .....	11
<b>1. INLEIDING:</b> de doorbraakstrategie .....	13
<b>2. OVER HET ECONOMISCH BELEID</b> .....	31
Karel Vinck.....	32
Gilbert Declerck.....	43
Luc Van den hove.....	49
Jo Bury en Jérôme Van Biervliet.....	56
Jo De Boeck.....	64
Dirk Torfs.....	71
Claire Tillekaerts .....	79
<b>3. OVER POLITIEKE VERNIEUWING</b> .....	87
Karel Vinck.....	88
Liesbeth Van Impe.....	96
Dave Sinardet.....	105
Carl Devos.....	115
Béatrice Delvaux.....	126
Christophe Convent.....	134
Frank Van Massenhove.....	148





<b>4. OVER EUROPA</b> .....	159
Karel Vinck.....	160
Frans van Daele.....	169
Hendrik Vos .....	178
Kathleen Van Brempt.....	187
<b>5. OVER AFRIKA</b> .....	197
Karel Vinck.....	198
Jean-Claude Hoolans .....	209
Stefan Schepers .....	215
Karine Ndjoko .....	223
Emily Jones.....	232
<b>6. OVER DE STAD EN DE ROL VAN DE BURGEMEESTER</b> .....	245
Karel Vinck.....	246
Ben Derudder en Trui Steen .....	254
Bart De Wever .....	264
Mohamed Ridouani .....	274
Bart Somers .....	282
<b>7. OVER VEERKRACHT EN LEIDERSCHAP</b> ....	291
Koen Debackere en Karel Vinck.....	292
<b>TOT SLOT: Doorbraak in 2021</b> .....	315
Karel Vinck.....	316



# VOORAF

Ik ontmoette Karel Vinck toevallig in de loop van 2018, tijdens mijn research voor een televisiereportage. We hadden een erg boeiend en aangenaam gesprek, over heel uiteenlopende onderwerpen. Het idee werd geopperd om een aantal van zijn beschouwingen te bundelen in een boek. Een biografie? Nee, dat wilde Karel niet, hij vond dat niet interessant. Hij wilde wel, na een topcarrière van vijftig jaar, een aantal van zijn ervaringen, visies en opinies op papier zetten. We lieten het plan even bezinken, en na enkele maanden namen we opnieuw contact op. Karel had het idee voor een boek laten rijpen en wilde het concretiseren. We kwamen weer samen, en eind 2019 gingen we aan het werk.

En dan was er plots de coronacrisis. De wereld ging in lockdown en begon een strijd tegen het dodelijkste virus van de voorbije honderd jaar. De pandemie werd zo allesoverheersend dat dit de insteek en de toon van het boek kleurde. Het werd deels de zoektocht naar een uitweg uit de crisis. Uit om het even welke crisis. Dat is immers ook het uitgangspunt van een groot aantal initiatieven die Karel in zijn professionele leven heeft genomen.

Tijdens onze gesprekken verwees Karel regelmatig naar mensen uit zijn omgeving, uit zijn persoonlijk netwerk, of mensen die hij inspirerend vond. 'Met die of die man of vrouw zou je misschien ook eens moeten praten', zei hij dan, 'die zou je hier meer over kunnen vertellen.' Dat heb ik gedaan. En dat bepaalt mee de bijzondere vorm en de bijzondere inhoud van dit bijzondere boek. Uit deze aanpak blijkt ook de unieke kwaliteit van Karel Vinck, als bedrijfsleider en als mens. Hij zet de grote lijnen uit. Hij bepaalt de thema's en de basisideeën, put-

tend uit zijn lange, rijkgevulde loopbaan. Tijdens onze gesprekken kon ik kennismaken met zijn ervaringen en opinies, zijn kritische maar altijd positieve, optimistische visie op diverse maatschappelijke thema's. Ondernemen en het bedrijfsleven. De nood aan politieke vernieuwing. Het functioneren van Europa en haar plaats op het geopolitieke speelveld. Onze relatie met Congo en Afrika. De psychologie van een leider. Hij had het over zijn fascinatie voor de stad en de aparte rol van de burgemeester in ons politieke bedrijf. Dat alles vormt de rugengraat van dit boek. Maar daarnaast omringt Karel zich met talrijke andere, boeiende mensen, die hun eigen visie op de verschillende thema's geven, en daardoor die van Karel verder articuleren en concretiseren. Het tekent zijn aanpak en persoonlijkheid. Zijn verhaal werd er alleen maar rijker en boeiender door. Karel wilde geen — klassieke — biografie, maar het is er toch een geworden: een aparte, *Vinckiaanse* versie.

De kernboodschap van dit boek is er een van hoop. Het is een zeer welkom geluid in sombere tijden, waarin een virus een verlamdend effect op de mensheid heeft gehad. Laat dit boek ook een virus zijn, van creativiteit, dynamisme en volharding. Laat het even besmettelijk zijn als het coronavirus. Dan ziet de wereld er over enkele jaren ongetwijfeld mooier uit.

*Wim Van den Eynde*

# 1

---

## **INLEIDING** de doorbraakstrategie



**Karel Vinck** heeft in zijn lange loopbaan als bedrijfsleider een eigen werkwijze ontwikkeld: de doorbraakstrategie. Hij pleit ervoor om deze aanpak ook te hanteren om ons land na de coronacrisis vooruit te helpen. De strategie is gebaseerd op inzicht, ervaring, lef, ambitie, communicatie ... En berekende risico's nemen. Karel Vinck heeft talloze keren aangetoond dat die aanpak vruchten afwerpt. Kan het ook een leidraad zijn voor de toekomst?

---

Karel Vinck, we kennen u als een van dé Belgische *captains of industry*, die een uitzonderlijk parcours achter de rug heeft. U heeft diverse grote organisaties geleid, zowel private als overheidsbedrijven. Waarom wil u graag dit boek schrijven?

Ik ben nu 82 jaar, en ik heb inderdaad ervaring met het leiden van grote organisaties, met duizenden of zelfs tienduizenden medewerkers. Vele van die organisaties verkeerden in een crisissituatie op het moment dat ik aan het roer kwam. Misschien was het toeval, maar de buitengewone omstandigheden van zo'n crisis hebben mij altijd aangetrokken. Een collega heeft

me eens grappend '*le spécialiste de la merde*' genoemd. De opdracht om een onderneming die in zwaar weer terecht is gekomen weer op het goede spoor te krijgen, vind ik boeiend en uitdagend. Een diepe crisis creëert immers een uitzonderlijke situatie, die uitzonderlijke opportuniteiten inhoudt. Die mogelijkheden zoeken, vinden en er vervolgens optimaal gebruik van maken was voor mij als bedrijfsleider een cruciaal uitgangspunt. Met mijn medewerkers heb ik die werkwijze enkele keren succesvol kunnen toepassen

**Ik begrijp dat een crisissituatie een drijfveer kan zijn. Maar de huidige corona-epidemie veroorzaakt de zwaarste economische terugval sinds de Tweede Wereldoorlog.**

Het gevoel dat we in een systeemcrisis zitten, is inderdaad nog nooit zo manifest geweest. Ik merk bij veel mensen ontredde-ning en angst. Vele ondernemers zien inspanningen van jaren op enkele maanden tijd in rook opgaan. Er is machteloosheid en boosheid. De overheid is ook met de vinger gewezen, hoewel die de pandemie niet heeft veroorzaakt. Maar er lag geen draai-boek klaar, er is lang geïmproviseerd en de aanpak was niet al-tijd even coherent. Het einde van de coronapandemie is in zicht maar de economische ravage is enorm. De psychologische en menselijke schade die daarbij hoort, is moeilijk te overzien. Het zal hoe dan ook jaren duren vooraleer deze crisis verwerkt zal zijn.

Het gevoel van een wereldwijde crisis is al jaren latent aanwezig. In 2008 was er de bankencrisis, in 2010 de crisis van de overheidsfinanciën, in 2015 was er de vluchtelingen crisis, er waren de terreuraanslagen in 2016. Er is al decennialang een klimaatcrisis. Er is de Brexit, Europa lijkt te struikelen. En dan kwam er nog een pandemie bovenop. Het lijkt wel *the end of the world as we know it*.

Al die problemen samen stapelen zich op en versterken elkaar. Mensen verliezen hun vertrouwen in de toekomst. De angst overheerst en we dreigen heel verkrampd in het leven te staan. Het is een negatieve spiraal, waarin het zelfvertrouwen dat nodig is om te ondernemen, om met elkaar in verbinding te gaan, om aan de toekomst te werken en die veilig te stellen voor de volgende generaties, compleet dreigt weg te ebben. Zo kan de ene crisis de volgende veroorzaken, het wordt een vicieuze cirkel.

**U had het over unieke opportuniteiten. Ik kan me voorstellen dat sommige ondernemers die niet meer zien.**

Toch zijn die mogelijkheden er nog. Wanneer mensen of organisaties met de rug tegen de muur staan, wordt er veel mogelijk. In crisissituaties is men bereid om jarenlange zekerheden in vraag te stellen, waardoor er kansen ontstaan. Wanneer een organisatie in een normaal ritme functioneert en dat op een behoorlijke manier doet, bestaat de neiging om initiatieven tot verandering af te weren. Er komen dan conservatieve reflexen naar boven: de zaken lopen goed, waarom zouden we aan de knoppen gaan draaien? Daardoor is het soms moeilijk om mensen mee te krijgen in noodzakelijke vernieuwingen of verbeteringen. Men dobbert liever gewoon voort, dat lijkt veilig. Een aantal bedrijven heeft in de jaren 1990 de digitale revolutie gemist, of er veel te laat op gereageerd, en zij zijn in snelheid gepakt door hun concurrenten. Maar bij een echte crisis is iedereen wakker. Men is plots wel bereid om te luisteren naar nieuwe ideeën, om in te grijpen, om processen te veranderen, om bestaande zekerheden overboord te gooien. Er ontstaat een energie die tot positieve resultaten kan leiden. Het wordt duidelijk dat nietsdoen geen optie meer is. Daar liggen de kansen.



Optimisme is een morele plicht, zei filosoof Immanuel Kant.  
Maar er lijkt meer nodig dan aan enkele knoppen te draaien. Op  
vele terreinen moeten er zaken fundamenteel herdacht worden.

Net daarom pleit ik ervoor om een *doorbraakstrategie* te hantieren. Die doorbraakstrategie is een aanpak die ik tijdens mijn loopbaan heb uitgedacht, en die volgens mij ook aangewezen kan zijn om de huidige problemen het hoofd te bieden. De strategie zou je in één zin kunnen samenvatten: een doorbraak is erop gericht om *langs de kortst mogelijke weg en op de kortst mogelijke tijd bij de koplopers of erkende leiders te horen*. Dat klinkt op die kernachtige manier misschien abstract, maar het is een werkwijze die ons heeft toegelaten om grote ondernemingen als Bekaert of Union Minière, nu Umicore, van de ondergang te redden. Het is een aanpak die ik trouwens niet alleen heb ontwikkeld, maar samen met onder andere Jai Jaikumar, professor aan de Harvard Business School in de Verenigde Staten en een expert inzake industriële processen.

De doorbraakstrategie begint met een diepgaande analyse van een bedrijf, en het bepalen van een opdracht. Die moet in een charter op papier worden gezet. Zowel bij Bekaert als bij Union Minière heb ik samen met het directiecomité een tekst geschreven die de beleidsdoelstellingen en de basiskeuzes van het bedrijf zo scherp mogelijk omschreef. Nadien is die goedgekeurd door de raad van bestuur en de ondernemingsraad. Je kunt dat zien als de grondwet van een onderneming, het kompas dat over de jaren heen de richting aangeeft. Om te kunnen voortbestaan wil een bedrijf natuurlijk winst maken, dat is duidelijk, maar door bijvoorbeeld *klantgerichtheid* centraal te stellen kon de ingenieursmentaliteit, dus de té grote focus op technologie die sommige industriële bedrijven parten speelt, gecounterd worden. Of de duidelijke keuze om te opereren in een vrijemarkteconomie was bepalend inzake buitenlandse in-

vesteringen. Bij Union Minière is *fun*, dus plezier beleven op het werk, een van de basiswaarden geworden. Het kan niet dat werknemers alle dagen acht uur op hun werk doorbrengen en dat zelf beschouwen als tijd voor noppes. Ook het woord *passie* is in het charter opgenomen. Passie is aanstekelijk, en komt de motivatie van de mensen ten goede. Zulke zaken zijn richtinggevend voor een beleid. Je zou kunnen zeggen dat in het charter staat omschreven *wat* een bedrijf doet, *welke waarden* ze hanteert en *waarom*. De strategie is dan vervolgens het antwoord op de vraag: *hoe*? En daar komt de doorbraakaanpak in beeld.

**Kan zo'n doorbraak als strategie worden geïmplementeerd, of is het eerder een vaststelling achteraf, wanneer er na een herstructurering plots hele goede resultaten zijn?**

Nee, het is een strategie. Een doorbraak realiseren betekent dat men na de analyse van het bedrijf, van de eigen sterktes, van de markt en van de concurrentie, een zeer ambitieus plan opstelt, dat doelstellingen formuleert die zeer hoog liggen. De doelstellingen mogen of—nog beter—móéten veel hoger liggen dan wat de onderneming bij de gewone, standaardbedrijfsvoering zou vooropstellen. Het gaat dus niet om drie tot vier procent verbeteringen, die in een normale budgetoefening thuis horen, maar over een ambitieuze twintig tot dertig procent verbetering. Je zou het ook zo kunnen uitdrukken: het bedrijf moet met een sprong vooruitschieten, in plaats van via graduele, stapsgewijze progressie. Het gaat dus over doelstellingen die enkel en alleen gehaald kunnen worden indien alles in vraag wordt gesteld. Het is cruciaal om die doelstellingen goed te bestuderen, om ze te onderbouwen en dan heel precies te plaatsen. Ze mogen niet arbitrair gekozen zijn. Dat is de moeilijke opdracht voor de bedrijfsleiding. Het plan moet zeer uitda-

gend zijn, maar wel haalbaar. Als de doelstellingen onrealistisch hoog liggen, is de strategie gedoemd om te mislukken, met mogelijk dramatische gevolgen. Maar indien ze wel realistisch zijn kan een bedrijf in een positieve spiraal terechtkomen, waarbij mensen boven zichzelf uitstijgen en de hele organisatie op relatief korte tijd kan regenereren in een topbedrijf.

Snelheid is een belangrijke factor van concurrentiële positionering. De Chinezen zeggen dat er duizend wegen zijn om een berg te beklimmen, maar hier komt het erop aan om als eerste boven te zijn. Het is cruciaal dat je als leider erkend wordt. Een bedrijf kan zelf de indruk hebben een doorbraak te hebben gerealiseerd, maar die doorbraak is pas echt geslaagd wanneer anderen je erkennen als een leider. Tijdens mijn jaren in Italië voor Eternit heb ik een keramiekbedrijf gezien dat op amper twaalf jaar vier keer zijn processen compleet vernieuwd heeft. Maar het was en bleef wel een erkend leider.

**Wat is precies het verschil tussen een doorbraakstrategie en een goed strategisch plan voor een onderneming, zoals iedere CEO zou moeten hebben?**

Het verschil zit hem in het uitgangspunt: we bekijken alles, er zijn geen taboes, en we plaatsen onze ambities zo hoog als realistisch haalbaar is. Een doorbraakstrategie houdt veel meer risico's in dan een strategisch plan. Het is in wezen, van bij de conceptie, een diepgaande en grondige hertekening van het hele functioneren van een onderneming. Bij een doorbraakstrategie wordt iedere afdeling betrokken. Het gaat niet alleen om belangrijke technologische vernieuwingen, maar ook om de commerciële aanpak, de interne organisatie, de administratieve en boekhoudkundige diensten. Ieder detail wordt bekeken, en iedereen wordt betrokken, tot en met de receptionistes, de poetsdienst en de nachtwakers. Alleen dan kan zo'n strate-

gie lukken. Heel belangrijk is het kwantificeren van de doelstellingen. Meten is weten, zegt men weleens. Ik ben er niet van overtuigd dat de realiteit helemaal kan gevat worden in cijfers, integendeel, maar toch is het onontbeerlijk om zaken te kwantificeren. Het geeft een vorm van controle en discipline. Een heldere en bevattelijke doelstelling kan mensen motiveren om die te halen en dit kan voldoening geven als het lukt, zoals een sporter die een record verbreekt. Motivatie is cruciaal bij zo'n doorbraakstrategie.

Bij Bekaert is de doorbraakstrategie gepaard gegaan met een zeer zwaar investeringsprogramma. Dat heeft alle stakeholders, vooral de medewerkers, overtuigd dat het menens was. Het was niet makkelijk de vakbonden te overhalen. Maar de koppeling van een zware herstructurering aan een investeringsprogramma heeft hen over de sloot doen springen. Herstructureren én tegelijk investeren, dat was voor mij altijd een goede formule om een doorbraak te forceren. De beslissing over het hele strategische pakket moest dan genomen worden door de raad van bestuur, wat niet evident was. Daarna moet de herstructurering doordringen tot in de kleinste geledingen van een organisatie. Het is de rol van de CEO en van het management om deze herstructurering te verpersoonlijken en uit te dragen. Zij moeten aanwezig zijn in het bedrijf, met de mensen op de vloer praten, naar hen luisteren en hen betrekken bij de herstructurering. Toen ik in Italië aan het hoofd kwam te staan van Eternit, ging ik iedere ochtend een espresso drinken in een koffiebar waar tientallen werknemers hun dag begonnen. Ik had er korte gesprekjes en ik vernam er meer over het functioneren van het bedrijf dan tijdens de vele vergaderingen met de directie. Bij Bekaert hebben we een uitgebreide rondvraag georganiseerd om de mensen zelf suggesties te laten doen. Toen onze Japanse consultant, professor Tsuda, opmerkte dat de ateliers praktischer konden georganiseerd worden, zuchtte een van de arbeiders