

Belg in de boardroom

Belgen weten meer, Nederlanders weten beter

Gerd De Smyter

BELG IN DE BOARDROOM

**De Belgische aanpak voor
ambitieuze managers**

GERD DE SMYTER



Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:

Sdu Klantenservice

Postbus 20014

2500 EA Den Haag

tel.: (070) 378 98 80

www.sdu.nl/service

© 2013 Gerd De Smyter

Academic Service is een imprint van Sdu Uitgevers bv.

Redactie: Taalwerkplaats, Amsterdam

Omslagontwerp: Het vlakke land, Rotterdam

Ontwerp binnenwerk: Villa Y, Den Haag

Afbeelding omslag: ©2013 Standaard Uitgeverij/WPG Uitgevers België nv

Foto Koen Clement: Robert Elsing, foto auteur: Ngoc Binh Tran, foto

Christian Van Thillo: ©ANP FOTO 2013/Koen van Weel

Druk- en bindwerk: Drukkerij Wilco, Amersfoort

ISBN 978 94 6220 008 1

NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Sdu Uitgevers bv en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Sdu Uitgevers neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.



Registreer dit boek en krijg toegang tot de gratis Academic Service e-book Corner!

Vernieuwende e-books gratis downloaden?

Dat kan! Dit boek verschaft u gratis toegang tot de Academic Service e-book Corner. Hier kunt u een keuze maken uit onze gelimiteerde e-bookselectie. Helemaal gratis! Het enige wat u daarvoor hoeft te doen is dit boek registreren op www.academicsservice.nl/corner.

Daarvoor heeft u de volgende registratiecode nodig:

JATCH144SDUAS82

Gratis e-books in 4 stappen:

» **Stap 1 – de website**

Ga naar www.academicsservice.nl/corner

» **Stap 2 – de registratie**

Vul de registratiecode in en vink uw wensen aan

» **Stap 3 – de gratis e-books**

Download gratis alle e-books die u lezen wilt!

» **Stap 4 – de nieuwsbrief**

Houd de Academic Service nieuwsbrief in de gaten voor onder meer de nieuwste gratis e-bookreleases.

Veel leesplezier alvast!

– HET ACADEMIC SERVICE TEAM –



INHOUD

Voorwoord	9
<i>Jan Peter Balkenende: Bourgondisch Polderen</i>	

Inleiding	13
------------------	----

<i>Christian Van Thillo: Door de komst van Nederlanders in mijn bestuur, zitten de Belgen op het puntje van hun stoel</i>	16
<i>Véronique Pauwels: Mijn kinderen leren nu al winst maken</i>	24

Waarom de overstap van België naar Nederland maken?	30
--	----

<i>Alain De Taeye: In één vergadering heb ik bijna al mijn aandeelhouders verloren</i>	38
<i>Koen Clement: De democratisering van de CEO-functie is groot</i>	46

De succesfactoren	53
--------------------------	----

<i>Pierre-Henri Bovsovers: 'Je kunt je hotel in je reet stoppen'</i>	60
<i>Lieve Declercq: Je kunt sneller iets ongepasts zeggen dan een Nederlander</i>	68

België versus Nederland: de feiten	76
---	----

De Belgische aanpak in de Nederlandse boardroom 80

*Erwin Van Laethem: Dingen die altijd makkelijk waren,
lukten plots niet meer* 84

Jan Kimpfen: Ik wilde op een degelijk niveau werken 92

Fortisfrustratie 100

**Gebruiksaanwijzing voor Nederlanders
die zaken doen met Belgen** 107

Jan Raes: Ho stop! Nu rustig een voor een alsjeblieft 112

*Joost Van Roost: Mijn vrouw kent nauwelijks de
echtgenotes van mijn Nederlandse collega's* 120

Zuinigheid met vlijt bouwt huizen als kastelen 127

*Frank De Moor: Jullie weten dat ik dom ben,
dus ik zal het simpel uitleggen* 134

Tom Verhaegen: 'Hé Zuiderbuur, welkom! Vaasje?' 142

De Belgische verbazing 151

Nawoord 161

Over *Gerd De Smyter*: van Bomber tot Bestseller 163

Merci 164

BOURGONDISCH POLDEREN

De verhouding Nederland-België is een bijzondere en zal dat altijd wel blijven. We spreken, althans wat betreft Vlaanderen, dezelfde taal. In vroeger tijden waren we soms met elkaar verbonden. Tegelijkertijd zijn er aanzienlijke culturele verschillen. Toch is het opvallend hoe veel Belgen aan de top staan van Nederlandse ondernemingen of ondernemingen die in Nederland actief zijn. Dat is niet het enige. Zij zijn ook succesvol.

Wat verklaart het succes van de zuiderburen in de Nederlandse directiekamers? Is het hun daadkracht? Waar Nederlanders eerst zoeken naar structuur in de chaos om tot een besluit te komen, heeft de Belg de moeilijkste knopen al doorgesneden. Of werpt het feilloze gevoel voor het opbouwen van relaties zijn vruchten af? Belgen zijn meester in het creëren van een charmante en stijlvolle sfeer. Het zijn uitstekende ondernemers die doelgericht te werk gaan. Zij formuleren goed en scherp. Ze zijn diplomatiek in de omgang en investeren in goede betrekkingen met anderen. De hoofdpersonen in dit bijzondere boek laten zien hoe deze kwaliteiten in hun voordeel werken.

In Nederland staan we bekend om onze zoektocht naar samenwerking en consensus. De eeuwenlange strijd tegen het water noopte tot samenwerking. Risico's en winsten werden vanaf de 17^e eeuw gedeeld in de VOC. In de 19^e en 20^e eeuw werd niet gekozen voor klassenstrijd maar voor bedrijfsorganisatie. Nederlanders hechten er aan om 'met alle neuzen dezelfde kant op te kijken' door via 'verschillende brillen' een situatie te analyseren, om vervolgens door middel van '360 graden feedback van stakeholders' tot een conclusie te komen.

Streven naar consensus is een goede zaak, maar de schaduwzijde is de opkomst van fenomenen als 'de vergadertijger'. Vaak is dit een doorn in het oog van Belgen, die doorgaans pragmatisch zijn ingesteld. Echter ook in Nederland stuit dit op veel ergernis. Een onderzoek uit 2012 toonde aan dat mensen in hogere managementfuncties tot wel tachtig procent van hun werktijd vergaderen. Dat de Belgische CEO zich verwondert over de karige Hollandse boterhammen en glazen melk, die dit proces moeten voeden, verbaast mij niet.

Ik herinner me nog de komst van de toenmalige Vlaamse minister-president Bart Somers naar Den Haag. Tegenover Vlaamse journalisten liet hij zich ontvallen: 'Ik ga bij Balkenende dineren. Dus zal ik mijn boterhammen maar meenemen.' Bij het begin van het werkdiner, toen iedereen het voorgerecht opgediend had gekregen, bleef de ruimte aan tafel voor Somers leeg. Ik heb toen gezegd: 'Collega, u heeft gezegd dat u uw boterhammen mee zou nemen. Daartoe geef ik u nu graag de gelegenheid.'

Toch draagt het Nederlandse uitgangspunt om steeds de samenwerking te zoeken iets heel unieks in zich. Zeker bij beslissingen die een effect hebben op de lange termijn ligt er een enorme meerwaarde in het Nederlandse streven naar breed draagvlak. De Belgische CEO's in dit boek zien dit ook. Lange tijd werd gesproken over de overlegeconomie en later over het poldermodel. Het is een model waarin overheid, werkgevers en werknemers elkaar weten te vinden.

Een recent voorbeeld van het zoeken naar samenwerking is de Dutch Sustainable Growth Coalition. In deze coalitie, waaraan ik leiding mag geven, trekken acht grote multinationals samen op rondom het onderwerp duurzaam en verantwoord ondernemen. Ook hierin speelt trouwens een Belgische ondernemer een belangrijke rol: Jean-François van Boxmeer, CEO van Heineken.

Dialogoog met overheden, universiteiten, leveranciers, medewerkers, klanten en andere *stakeholders* bij hun Corporate Responsibility-beleid is voor deze bedrijven een vanzelfsprekendheid. Dit beleid – en daarmee het bedrijf en de merken die daaraan verbonden zijn – voegt op die manier waarde toe aan hun markt, het milieu en de maatschappij in bredere zin.