

# LEADERS MEETING

PARIS

## THE NEXT GEN

'WE HOREN TE WEINIG  
DAT WERKEN PLEZIER  
VERSCHAFT'

**Peter Adriaenssens**  
kinder- en jeugdpsychiater

'BURN-OUTS ZIJN GEEN  
GENERATIESYNDROOM'

**Lode Godderis**  
hoogleraar Arbeidsgeneeskunde

'ONS ONDERWIJS  
STELT VEEL TE LAGE  
VERWACHTINGEN'

**Wouter Duyck**  
cognitief psycholoog

THE NEXT GEN

# HOE HOUDEN WE REKENING MET DE VOLGENDE GENERATIE?

LEADERS MEETING PARIS is een jaarlijks netwerkevent van pr-bureau Republic. Het event brengt 200 Belgische ondernemers, politici en inspirerende gasten van topniveau samen in Parijs, waar nagedacht wordt over actuele thema's in onze samenleving. Dit jaar vindt het event plaats van vrijdag 8 tot en met zondag 10 november, in hotel The InterContinental Paris Le Grand.

Voor deze 11de editie koos LEADERS MEETING PARIS voor 'the Next Gen' als centraal thema. Wat willen leidinggevenden uit het economische, politieke, academische en culturele leven anno 2019 doorgeven aan de volgende generatie? En ook: welke erfenis verwacht de aanstormende generatie van de leiders vandaag?

Het hele weekend inspireren topsprekers de gasten met hun inzichten rond dit thema. Dit jaar zijn er keynotes van Paul Stoffels, Chief Scientific Officer van Johnson & Johnson; Benjamin Dalle, Vlaams minister van Brussel, Jeugd en Media; bio-ingenieur en kankeronderzoeker Damya Laoui (VUB); hoogleraar Arbeidseconomie Stijn Baert (UGent); Chris Dercon, directeur van het Parijse kunstinstituut Le Grand Palais en kinderpsychiater Peter Adriaenssens.

In dit magazine laten we bedrijfsleiders en academici al aan het woord over de uitdagingen waar de Next Gen voor staat.



Foto's van LMP 2018



LEADERS MEETING PARIS

een initiatief van



# LEADERS MEETING

PARIS

## THE NEXT GEN

'WE HOREN TE WEINIG  
DAT WERKEN PLEZIER  
VERSCHAFT'

**Peter Adriaenssens**  
kinder- en jeugdpsychiater

'BURN-OUTS ZIJN GEEN  
GENERATIESYNDROOM'

**Lode Godderis**  
hoogleraar Arbeidsgeneeskunde

'ONS ONDERWIJS  
STELT VEEL TE LAGE  
VERWACHTINGEN'

**Wouter Duyck**  
cognitief psycholoog

THE NEXT GEN

# HOE HOUDEN WE REKENING MET DE VOLGENDE GENERATIE?

LEADERS MEETING PARIS is een jaarlijks netwerkevent van pr-bureau Republic. Het event brengt 200 Belgische ondernemers, politici en inspirerende gasten van topniveau samen in Parijs, waar nagedacht wordt over actuele thema's in onze samenleving. Dit jaar vindt het event plaats van vrijdag 8 tot en met zondag 10 november, in hotel The InterContinental Paris Le Grand.

Voor deze 11de editie koos LEADERS MEETING PARIS voor 'the Next Gen' als centraal thema. Wat willen leidinggevendenden uit het economische, politieke, academische en culturele leven anno 2019 doorgeven aan de volgende generatie? En ook: welke erfenis verwacht de aanstormende generatie van de leiders vandaag?

Het hele weekend inspireren topsprekers de gasten met hun inzichten rond dit thema. Dit jaar zijn er keynotes van Paul Stoffels, Chief Scientific Officer van Johnson & Johnson; Benjamin Dalle, Vlaams minister van Brussel, Jeugd en Media; bio-ingenieur en kankeronderzoeker Damya Laoui (VUB); hoogleraar Arbeidseconomie Stijn Baert (UGent); Chris Dercon, directeur van het Parijse kunstinstituut Le Grand Palais en kinderpsychiater Peter Adriaenssens.

In dit magazine laten we bedrijfsleiders en academici al aan het woord over de uitdagingen waar de Next Gen voor staat.



Foto's van LMP 2018



LEADERS MEETING PARIS

een initiatief van





Volg  
**LEADERS MEETING** PARIS live  
van 8/11 tot en met 10/11 via

**#LMP19**



@bepublic



Bepublic.be



Bepublic.be



Bepublic.be

In samenwerking met



**'VIER GENERATIES IN  
HETZELFDE KEURSLIJF:  
DAT WERKT NIET.'**

Saskia Van Uffelen, onafhankelijk  
lid in de raad van bestuur bij AXA

© Marco Mertens

# GENERATIE X

## LOOPT GROOTSTE RISICO OP BURN-OUT

Onze arbeidsmodellen werken burn-out in de hand. Tot die conclusie komt Saskia Van Uffelen, onafhankelijk lid in de raad van bestuur bij AXA. 'Bedrijven worden geconfronteerd met verschillende generaties. Die in hetzelfde keurslijf duwen, is vragen om problemen.'

vast stramien, maar op lange termijn leidt dat tot problemen', zegt Saskia Van Uffelen.

**W**aarom leidt onze manier van werken tot burn-outs? 'Het is als een elastiek die uitrekt. Je blijft eraan trekken tot hij in je gezicht uiteenspringt. En dan gaat het licht uit', zegt Saskia Van Uffelen. 'Je moet je leven zélf in handen nemen. Ook op professioneel vlak. Je werkgever zal je handje niet vasthouden. Je moet je eigen plan maken voor de toekomst.'

### SANDWICHGENERATIE

Generatie X loopt het grootste risico op een burn-out, meent Saskia Van Uffelen. De reden? X'ers willen uitblinken in elk facet van hun leven. 'Ze worden geplet tussen de verwachtingen van de babyboomers en die van de millennials. Dat zijn twee verschillende werelden. Net als de babyboomers willen X'ers carrière maken. En net als de millennials willen ze de wereld ontdekken, de perfecte ouder zijn, sociale engagementen aangaan en sportieve prestaties leveren. Op die manier zetten ze zichzelf in een haast onmogelijke spreidstand.'

Millennials zijn flexibeler in hun carrièreplannen. 'Een babyboomer studeerde rechten en ging werken als advocaat. Dat is vandaag anders: millennials studeren, gaan op wereldreis en kijken dan welke job ze te pakken krijgen. Of ze doen er nog een studie bovenop. Ze willen vooral ervaringen opdoen. Probleem: de werkplek is daar niet aan aangepast. We duwen jonge mensen in een

### OUDE MENTALITEIT

Het gedrag van millennials brengt oudere generaties in de war. 'Een vast contract overtuigt jongeren niet meer. Jarenlang bij hetzelfde bedrijf werken, dat is niet van deze tijd. Werkgevers hebben snel het gevoel dat jongeren alles willen, maar er niet voor willen werken. Ze zullen pas echt wakker geschud worden door generatie Z, die binnenkort de arbeidsmarkt betreedt en nog radicaler tegen de huidige stroom zal zwemmen. Dan zal de focus nog meer liggen op balans, uitdagende projecten en flexibel werken.'

### DURF TE VERANDEREN

De boodschap van Saskia Van Uffelen is duidelijk. De klassieke manier van werken is niet duurzaam. 'Er is al een mismatch tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Volgens Agoria zullen er in 2030 meer dan 500.000 vacatures open blijven staan. Zonder investeringen in menselijk kapitaal komen we er niet. Daarom moeten we vandaag voldoende durf hebben om onze manier van werken te veranderen, rekening houdend met uiteenlopende wensen van verschillende generaties.'

Burn-out is een hot topic. Bij AXA willen ze daar op een volwassen manier mee omgaan. 'We doen alles om het te vermijden. En gebeurt het toch, dan praten we de werknemer zeker geen schuldgevoel aan', zegt CEO Jef Van In.

## 'HOE EEN BEDRIJF OP BURN-OUT REAGEERT, DAT MAAKT HET GROOTSTE VERSCHIL'

kunnen onze medewerkers gratis bij een psycholoog of coach terecht via een employee assistance program.'

### OPNIEUW AAN HET WERK

Ook een goede balans tussen werk en privé, een aangename werkomgeving en een goede relatie met collega's en leidinggevenden staan bij AXA hoog op de agenda. 'Iedereen wordt graag gewaardeerd. Tijdens de opleiding van het middenmanagement besteden we veel aandacht aan heldere feedback geven met een positieve insteek', zegt Jef Van In.

De strijd tegen burn-out blijft een aandachtspunt, maar de Body, Mind & Heart-benadering werpt haar vruchten af. 'We hebben burn-out nog niet volledig weggewerkt. Maar we hebben nu een zinvol beleid dat inzet op preventie. Wanneer mensen die zijn uitgevalen, terugkeren en weer met volle zin aan het werk gaan, zien we dat onze aanpak werkt. De manier waarop een bedrijf reageert, maakt het grootste verschil', besluit de CEO.

**A**an de basis zit een stevig beleid dat de werkhygiëne bij verzekeraar AXA ondersteunt. 'Onze benadering luidt Body, Mind & Heart. Die kernwoorden gebruiken we als kapstok voor onze initiatieven. Als CEO probeer ik overal het goede voorbeeld te geven.'

Een gezonde geest hoort thuis in een gezond lichaam. Daarom wordt fietsen van en naar het werk bij AXA Belgium sterk aangemoedigd. 'Ik kom zelf minstens een keer per week met de fiets', zegt Jef Van In. 'Ons kantoor bevindt zich in het centrum van Brussel. Ideaal om de fiets te gebruiken, of het openbaar vervoer en van het station naar hier te wandelen. Een beetje dagelijkse beweging is noodzakelijk. Daar maken we onze werknemers bewust van.'

**'COLLEGA'S KRIJGEN VAN MIJ  
GEEN MAIL IN HET WEEKEND  
OF NA 8 UUR 'S AVONDS.'**

### WELLBEING MANAGERS

Naast beweging speelt ook grenzen stellen een belangrijke rol in de strijd tegen stress en burn-out. 'Collega's krijgen van mij geen mail in het weekend of na 8 uur 's avonds. Onze drie Wellbeing Managers overtuigen collega's om dat ook te doen. Ze geven sessies over stressmanagement en zijn het aanspreekpunt voor medewerkers die kampen met een te hoge werkdruk of die terugkeren na een langdurige afwezigheid.'

AXA-medewerkers leren intussen de signalen van een burn-out herkennen. 'Vaak zien collega's het van mijnenver aankomen dat iemand zal uitvallen. We moeten zo vroeg mogelijk ingrijpen. Om zichzelf beter te beschermen,



Jef Van In, CEO AXA Belgium

# 'BURN-OUTS ZIJN GEEN GENERATIESYNDROOM'

'De komende generatie wordt wellicht de eerste die dag en nacht paraat zal staan', zegt Lode Godderis, hoogleraar Arbeidsgeneeskunde aan de KU Leuven. Worden zij dan meteen ook de burn-outgeneratie? Een gesprek over draagkracht en toenemende druk bij onze jongeren.

**B**urn-outs komen almaar vaker voor, zegt professor Lode Godderis. 'De groei van het aantal burn-outs valt samen met de intrede van millennials op de arbeidsmarkt. Sommige publicaties spreken daarom van de burn-outgeneratie. Toch is het geen generatiesyndroom. Als een bepaalde job je niet ligt, ervaar je sneller stress. Of je nu 23 bent of 46.'

**'DE VELE AFLEIDINGEN DUWEN  
DIEPE CONCENTRATIE OPZIJ.  
DAT VRAAGT ENORM VEEL  
ENERGIE.'**

**Wat bindt de jongeren die vandaag starten in hun eerste job?**

'Bij millennials staat werk minder centraal dan bij vorige generaties. Ze zijn minder loyaal en hechten meer belang aan tijd en vrije tijd. Persoonlijke ambities en waarden zijn belangrijk. Dat is op zich positief. Want zo wapenen ze zich deels tegen overbelasting en burn-out. Maar millennials zijn ook digital natives: ze kennen geen leven zonder internet, smartphone, e-mail en sociale media. Die digitalisering eist veel van hun aandacht op. Deze generatie is mogelijk de eerste die de klok rond bereikbaar is. De grootste uitdaging is de balans bewaren tussen werk en privé.'

**Speelt ook de brede maatschappelijke context een rol?**

'Absoluut, we raken steeds meer gesteld op instant gratification. Kopen we iets online? Dan móét ons pakje de volgende ochtend



© Marco Mertens

Lode Godderis, hoogleraar Arbeidsgeneeskunde aan de KU Leuven



aan de voordeur staan. Grote verwachtingen drijven de druk op werknemers op. Alles moet sneller. Mensen moeten almaar meer informatie verwerken in korte tijd. En de vele afleidingen duwen diepe concentratie opzij. Dat vraagt enorm veel energie. En die tendens wordt nog sterker de komende jaren.'

'Eén werknemer op de drie kampt met een hoge werkdruk, zo blijkt uit enquêtes. Dat cijfer vind je in bijna alle sectoren terug en het is de laatste vijf jaar vrij stabiel gebleven. Toch verwacht ik dat de druk zal blijven toenemen.'

#### Hoe kunnen organisaties werknemers behoeden voor burn-out?

'Ze moeten inzetten op job-person fit: de match tussen de verwachtingen over en de inhoud van een functie. Maar het is een gedeelde verantwoordelijkheid. De organisatie moet een visie hebben en weten hoe een medewerker daaraan kan bijdragen. Medewerkers moeten een eigen visie hebben op het heden en de toekomst. Dan kan je in een open dialoog bespreken hoe een samenwerking aan de verwachtingen en noden kan beantwoorden. Samen beslissingen nemen over een zinvolle loopbaan, dat is een krachtig wapen tegen burn-out.'

#### Hoeveel mensen lopen het risico op burn-out?

'Volgens de meeste studies kampt 5 à 6 procent van de werknemers met een hoog risico. Die vertonen de drie signalen: emotionele uitputting, een gevoel van verminderde professionele bekwaamheid en toenemende mentale afstand van het werk. Leggen we de lat iets lager – op twee determinanten – dan loopt 15 à 16 procent van het personeel kans op een burn-out.'

#### Zullen we burn-outs ooit volledig kunnen voorkomen?

'Dat lijkt me onrealistisch. Toch is het belangrijk om alert te zijn voor stresssignalen, bij jezelf of bij de mensen in je omgeving. Vaak zeggen mensen in de omgeving achteraf dat ze het hadden zien aankomen. Niet wachten en de situatie meteen bespreken moet de boodschap zijn. Daarnaast verwachten we veel van wearables

**'VOLGENS DE MEESTE STUDIES  
KAMPT 5 À 6 PROCENT VAN DE  
WERKNEMERS MET EEN HOOG  
RISICO OP BURN-OUT.'**



## Wat is burn-out (niet)?

**Burn-out is geen ziekte of aandoening, maar een syndroom. Het is ook niet hetzelfde als een depressie. Over wat een burn-out nu precies kenmerkt, lopen de meningen soms uiteen. Lode Godderis hecht belang aan deze drie signalen: emotionele uitputting, het gevoel je job niet meer naar behoren te kunnen uitoefenen en toenemende mentale afstand van het werk.**

en biomarkers. Zij kunnen inzicht geven in parameters zoals hartritme en de stresshormonen in het bloed monitoren.'

#### Wat als een persoon toch uitvalt met burn-out?

'Als je weet dat een medewerker met burn-out gemiddeld 6 à 8 maanden afwezig is, moet je vrezen voor een succesvolle terugkeer. Want al na 3 maanden ontstaat er zowel bij de medewerker als op de werkplek een nieuw ritme. En de angst om terug te keren wordt alleen maar groter. Contact houden is een begin, maar de organisatie moet er ook alles aan doen om oorzaken weg te werken. Dat kan alleen als die op de hoogte is van energiebronnen en -vreters, talenten en motivatie. Samengevat: dialoog is het sleutelwoord.'

#### Wat kunt u jonge werknemers ten slotte nog meegeven?

'Wees heel expliciet in wat je verwacht. Ga er niet van uit dat je leidinggevende je perfect kan inschatten. Neem zelf het initiatief voor een gesprek. Sta ook geregeld stil bij waar je naartoe wil met je carrière. Bescherm je vrije tijd. En bijt je niet vast in een job waarvan je eigenlijk wel weet dat die jou niet ligt.'

In zijn hele geschiedenis ontwikkelde de mens meer en betere vaardigheden. Tot vandaag. 'We zitten op een keerpunt. Er komt een generatie aan die er cognitief op achteruitgaat', zegt psycholoog Wouter Duyck.

## WOUTER DUYCK, COGNITIEF PSYCHOLOOG

# 'ZOULDEN HIER GEEN SLECHTE SCHOLEN BESTAAN?'

**D**e Gentse onderwijsspecialist vertolkt een kritische stem in het onderwijsdebat. Het kwaliteitsverlies van het Vlaamse onderwijs wijt hij aan de "zesjescultuur", de middelmatigheid. 'We willen iedereen over de streep trekken. Dat is een nobele gedachte, maar we hebben ook studenten nodig die uitblinken.'

**'VIJFTIEN JAAR GELEDEN  
BEHOORDE EEN OP DE DRIE  
VAN ONZE LEERLINGEN TOT DE  
EUROPESE TOP, VANDAAG IS  
DAT EEN OP DE VIJF.'**

### Waar loopt het fout?

'We besteden te weinig aandacht aan het opsporen van talent. Tegelijk kan je niet ontkennen dat we in Vlaanderen veel in gelijke kansen investeren. Terecht, al is dat gaandeweg geëvolueerd naar de naïeve opvatting dat elk kind hetzelfde moet kunnen: gelijke uitkomsten. In de praktijk komt het erop neer dat ons onderwijs veel te lage verwachtingen aan leerlingen stelt. De sterke leerlingen zijn daar evengoed slachtoffer van als de zwakkere.'

'Economisten hebben het onderzocht: als het IQ van de top van de bevolking met




Wouter Duyck is keynotespeaker tijdens LEADERS MEETING PARIS

een punt toeneemt, stijgt het bbp per inwoner met 468 dollar. In Vlaanderen gaan de beste leerlingen er helaas dramatisch op achteruit. Ze komen er wel, denken we. Maar dat is niet zo. Vijftien jaar geleden behoorde een op de drie van onze leerlingen tot de Europese top, vandaag is dat een op de vijf.'

### U pleit ervoor om vroeger te differentiëren?

'Ik lees almaar meer pleidooien om kinderen te ontstressen of toetsen af te schaffen. Het is haast vies om het voor cognitieve



**'IK LEES ALMAAR MEER PLEIDOOIEN  
OM KINDEREN TE ONTSTRESSEN OF  
TOETSEN AF TE SCHAFFEN. HET IS  
HAAST VIES OM HET VOOR COGNITIEVE  
EN INTELLECTUELE VAARDIGHEDEN OP  
TE NEMEN.'**

twalfjarige wiens cognitieve vaardigheden minder ontwikkeld zijn. Zo'n kind maakt meer kans om positief te ontwikkelen als het onderwijs op zijn niveau krijgt. Hoe vroeger je corrigeert, hoe groter de winst.'

#### **Hoe kunnen we de kwaliteit van het onderwijs verbeteren?**

'In de eerste plaats door het bewustzijn aan te scherpen dat ambitie en hoge verwachtingen nodig zijn. Leerlingen die hoge verwachtingen krijgen, zijn niet minder gelukkig.'

'Ten tweede door de onderwijsverstrekkers voor hun verantwoordelijkheid te stellen. Ze erkennen het probleem van de dalende resultaten niet, terwijl alle politieke partijen beamen dat de daling van de onderwijskwaliteit een probleem is. Wat zegt Lieven Boeve, de baas van het katholiek onderwijs? Dat er iets schort aan de eindtermen. Dat zijn de minimale einddoelen die de overheid de onderwijskoepels oplegt. Vandaag tonen de peilingstoetsen aan dat tot de helft van de leerlingen die doelstellingen niet haalt.'

'Daarom pleit ik voor een centraal examen. Dat zorgt voor een dubbele incentive. Het zet scholen aan om een goede score te behalen, zowel voor hun kwetsbare leerlingen als voor de toppers. De gemiddelde leerprestaties zullen stijgen. Een centraal examen biedt ook een oplossing voor het

totaal gebrek aan kwaliteitscontrole van ons onderwijs. In Vlaanderen sluiten we nooit een school. Dat kan toch niet? Zouden hier geen slechte scholen bestaan?'

'Tot slot moeten we af van de brede eerste graad. Die is bedoeld voor een minderheid van de leerlingen die verkeerd kiest. Maar de meerderheid van de leerlingen weet heel goed wat ze wil.'

#### **Is het in Franstalig België net zo gesteld?**

'Binnenkort krijgen alle leerlingen daar tot hun vijftiende dezelfde vakken. Iedereen krijgt twee uur Latijn per week. Dat getuigt van een immens dedain voor studenten die liever iets anders doen. Ook leerlingen die andere richtingen volgen, mogen we niet het idee geven dat een zes op tien voldoende is.'

#### **Net als het bedrijfsleven kampt het onderwijs met een war for talent. Hoe pakken we die aan?**

'We moeten het beroep van leraar herwaarderen. Zet meer academici in, zelfs in lagere scholen. Daarnaast moet er een plan komen om de uitstroom tegen te gaan. 44 procent van de beginnende leerkrachten stopt binnen de vijf jaar met lesgeven. En wat stoort die leerkrachten het meest? Niet hun salaris, al zal je de knelpuntvakken wel beter moeten verlonen. Een goede IT'er verdient in een bedrijf ook meer dan zijn collega op hr. Bij de uitstappers gaat het vooral om de werkomstandigheden. Leerkrachten willen opnieuw lesgeven en hun tijd niet verliezen met administratie die nergens toe dient.'

en intellectuele vaardigheden op te nemen. Cognitieve vaardigheden zijn nochtans een sterkere voorspeller van leerprestaties dan alle andere factoren. En het zijn vaardigheden die je goed kan testen.'

'Ze zijn voor een stuk ook maakbaar. Die maakbaarheid kan je vergroten als je vroeg genoeg differentieert. Het heeft geen zin Immanuel Kant voor te lezen aan een

© Marco Mertens

# DELOITTE WIL MEER VROUWEN AAN DE TOP

13 procent van de partners bij Deloitte Belgium is een vrouw, dat is iets meer dan een op de tien. Dankzij een actieplan moeten meer vrouwen doorgroeien. Deloitte wil dat een op de vijf partners tegen 2023 een vrouw is. Tegen 2030 moeten dat er drie op de tien zijn. 'Vrouwen hebben hier net zoveel kansen. Dat moet vanaf dag één duidelijk zijn', zegt CEO Piet Vandendriessche.



'Het gaat om harde doelstellingen', verzekert Piet Vandendriessche, CEO van Deloitte Belgium. 'We hebben die intern en extern verspreid, en zullen er alles aan doen om ze na te komen. Maar we spreken niet van quota. We willen niet blind zijn voor andere factoren en altijd de juiste kandidaat kiezen voor de juiste job.'

Dat hoog in de organisatie meer vrouwen dan mannen het bedrijf verlaten, is een oud zeer, erkent de CEO. 'Bij de instroom is het aantal mannen en vrouwen ongeveer gelijk. Maar op weg naar de top duiken er barrières op, zoals het idee dat de zorg voor een gezin niet te combineren is met de job. Dat vooroordeel willen we met een actieplan wegwerken.'

Ook onbewuste vooroordelen staan soms carrières in de weg. 'Die unconscious bias zijn we er aan het uithalen. Op sleutelmomenten in het leven, zoals gezinsuitbreiding, bespreken we de loopbaan op de lange termijn.'

'Uit gesprekken met medewerkers vingen we ook enkele signalen op van ongewild machogedrag en vrouwonvriendelijke uitlatingen. Het spreekt voor zich dat dat niet door de beugel kan. Ook niet bij een klant, hoe belangrijk die ook is', zegt Piet Vandendriessche. Deloitte heeft vertrouwenspersonen bij wie medewerkers hun verhaal kunnen doen. Als de situatie dat vereist, worden er maatregelen genomen.

'We coachen al onze leidinggevenden om negatieve vooroordelen en verkeerde perceptie bij zichzelf te herkennen. Je ergens bewust van zijn, is de start van verandering. Zo creëren we een omgeving waarin iedereen dezelfde kansen krijgt, waar medewerkers gewaardeerd worden en waar de balans tussen professionele en persoonlijke ambities vanzelfsprekend is', zegt Piet Vandendriessche.

## MEER FLEXIBILITEIT

Een van de pijlers van het actieplan is flexibiliteit. 'Vrouwen en mannen werken hier even hard. Wij zorgen dat die job combineerbaar is met een gezinsleven. In overleg met de klant, de coach en het team worden afspraken gemaakt rond thuiswerken en flexibele werkuren. Medewerkers kunnen ook extra vakantiedagen opnemen.'

**'HET MAAKT NIET UIT HOE BELANGRIJK EEN  
KLANT IS: VROUWONVRIENDELIJK GEDRAG  
KAN NIET DOOR DE BEUGEL.'**

Het actieplan voorziet ook in een eerlijke vertegenwoordiging van vrouwen in bestuursorganen. Elk trimester worden de resultaten van het plan in detail bekeken. Inclusie begint bij rekrutering, besefte Piet Vandendriessche. 'We maken jobomschrijvingen genderneutraal. Ook



**'IK ZOU HET NIET UITGELEGD KRIJGEN AAN MIJN DRIE DOCHTERS, DAT ZIJ MINDER KANSEN Zouden KRIJGEN DAN WANNEER IK DRIE ZONEN ZOU HEBBEN.'**

Piet Vandendriessche, CEO Deloitte Belgium

## Deloitte kleurt groen

Deloitte Belgium wil tegen 2021 een kwart minder CO<sub>2</sub> uitstoten. Het nieuwe hoofdkantoor in Zaventem verbruikt 40 procent minder energie dan het vorige gebouw.

'Maar bedrijfswagens zijn verantwoordelijk voor het grootste deel van onze CO<sub>2</sub>-uitstoot. Daarom vergroenen we ons wagenpark en doen we ons best om minder kilometers te rijden', zegt CEO Piet Vandendriessche.

Deloitte vraagt zijn medewerkers om 10 procent minder kilometers af te leggen met de bedrijfswagen. 'Niet eenvoudig voor consultants, maar dankzij de promotie van carpooling, het openbaar vervoer, de fiets, deelwagens en flexibel werken, thuis of in een lokaal kantoor, zitten we op de goede weg. We zijn niet voor of tegen de wagen. We willen vooral dat onze medewerkers stilstaan bij welke vervoermiddelen voor hen het meest efficiënt zijn en die zo laagdrempelig mogelijk aanbieden via een mobiliteitsplan. Sinds de lancering van dit plan vorig jaar, heeft bijna de helft van de medewerkers zijn mobiliteit aangepast. De bocht is duidelijk ingezet.'

streven we ernaar om 35 procent van de pas afgestudeerde tech-profielen die we jaarlijks zoeken in te vullen met vrouwelijke kandidaten. Voor andere functies mikken we op 50 procent.' Deloitte werft elk jaar meer dan 500 pas afgestudeerden aan. De ambitie om meer vrouwen te laten doorkomen vindt deels haar oorzaak in de toegenomen druk vanuit de samenleving. 'Die druk komt ook vanuit Deloitte Global', zegt Piet Vandendriessche. 'Maar er is eerst en vooral het menselijke aspect. Ik zou het niet uitgelegd krijgen aan mijn drie dochters, dat zij minder kansen zouden krijgen dan wanneer ik drie zonen zou hebben. Vrouwen bekijken de zaken ove-

rigens anders dan mannen, wat gezond is. Dat merk ik dagelijks in mijn directiecomité, met drie vrouwelijke directieleden op de elf. Werken met mensen met verschillende achtergronden en manieren van denken levert innovatieve ideeën, waarmee we klanten beter bijstaan in de complexe vraagstukken van vandaag.' Deloitte bekijkt diversiteit zo breed mogelijk. 'Dat maakt onze aanpak heel divers. We nemen LGBTI+ mee in dit verhaal, net als de rekrutering van meer STEM-profielen. Dat maakt onze ambitie om meer vrouwen in de organisatie te hebben natuurlijk niet gemakkelijker. Vrouwelijke STEM-professionals zijn zeer dun gezaaid.'

TOM PALMAERTS, TRENDWACHTER

# 'LEREN IS HIP, MAAR NIET OP DE SCHOOLBANKEN'

Kiezen is verliezen, daar zijn jongeren zich vandaag erg van bewust. Maar liever gaan ze 100 procent voor wat ze echt willen, dan halve ervaringen te verzamelen. 'Voor bedrijven is dat een kans: bied liever één juist product aan in plaats van duizenden probeersels.'

**T**om Palmaerts zit al elf jaar bij Trendwolves, een bedrijf dat vooral trendonderzoek doet en bedrijven helpt om vooruit te kijken. 'We zijn geen futuristen, maar focussen vooral op maatschappelijke ontwikkelingen bij jongeren. We onderzoeken hoe een bank eruit moet zien voor de toekomstige generaties, maar net zo goed welke chocolade we de komende jaren zullen eten.'

## Vertelt voedsel iets over hoe onze wereld verandert?

'In Amerika zie je hoe wijn in blik opgang maakt. Een blikje is handig en de hoeveelheid is geschikt voor singles, een groep die opgang maakt. Ze hebben niet de financiële behoefte of de tijd voor een relatie of ze stellen te hoge eisen. Ze dromen misschien wel van huisje-tuintje-kindje, maar zijn opgevoed door ouders bij wie de droom vaak is ontploft. En ze spelen met gender fluidity, ze doorbreken maatschappelijke hokjes. Je merkt dat de jonge generatie niet eenduidig is. De media focussen bijvoorbeeld sterk op de klimaatpijbelars, maar een grote groep komt niet in beeld.'

## Is die nieuwe generatie gemakkelijk te engageren?

'Zeker niet. Ze is veel minder loyaal. Ze rekent je af op wat je vandaag doet, niet op wat je ooit goed deed. Dat je ouder bent of hoger in de hiërarchie staat, speelt niet mee. Je mag niet vergeten dat deze jongeren hun leerkrachten moesten uitleggen hoe het digitale klasbord werkte in plaats van omgekeerd.'

'De huidige generatie dertigers kan je nog een wortel voorhouden. Die is op zoek. Bij de generatie daarna, lukt dat niet meer. Die heeft haar keuzes gemaakt. Bedrijven moeten zich aanpassen aan hen, want zij zullen zich niet aanpassen aan de bedrijfsstructuur. Zeker niet de high potentials. Jongeren leven in een unieke tijd met enorm veel opportuniteiten die ze gewoon kunnen grijpen. Bedrijven moeten vechten om medewerkers, of ze zijn weg.'

## Meer dan ooit is de wereld een dorp voor hen?

'Jongeren leven in een geglobaliseerde wereld, maar ook in bubbels. Leren is waanzinnig hip, maar het onderwijs kan daar

niet van profiteren. Hoe komt dat? Omdat jongeren van elkaar leren. Ze gebruiken YouTube om te kijken hoe anderen dingen doen. Daar komen het globale en het digitale samen. Voorlopig is de focus nog erg Angelsaksisch, maar die verschuift snel naar China. Met Google Translate bestaat er geen taalbarrière meer. Jongeren nemen enorm snel op.'

## En toch hechten ze veel belang aan het lokale?

'Zeker. Dialect is populair, net als muziek in de eigen taal. Of al wat artisanal en ambachtelijk is. Tot het marketingtrucs worden. Dat pikken jongeren niet. Het interesseert hen ook niet of iets uit België komt of uit een ander land, maar wel wat erachter zit.' 'Identiteit is zeer belangrijk. Wat laat je zien, wat niet? Ze spelen met hun Instagram-profiel: een openbaar en een voor vrienden. Ze zijn zich zeer bewust van wie wat ziet. Ze spelen met marketing en zijn hun eigen brand. Je kan het zo gek niet bedenken. Wil je zeemeermin of zeemeerman worden? Je vindt wel ergens ter wereld iemand die je uitlegt hoe dat kan.'

**'HET IS ONZIN DAT JE  
BEDRIJF TEN DODE  
OPGESCHREVEN IS ALS JE  
DE DIGITALE  
TRANSFORMATIE NIET  
OMARMT.'**

## Hoe slagen ze erin hun weg te vinden?

'Dat is een moeilijke. Vandaar het belang van curatorschap, iemand die je helpt bij je kiespijn, je keuzestress. Jonge twintigers weten dat er oneindig veel mogelijkheden zijn, maar ze hebben het gemakkelijker om ergens voor te gaan dan hun voorgangers. Ze zijn zich meer bewust dat elke keuze ook een verlies inhoudt. Liever goed zijn in één aspect dan alles te willen.'



© Marco Mertens



Tom Palmaerts is keynotespeaker tijdens LEADERS MEETING PARIS



**'MARKETINGTRUCS? DAT PIKKEN  
JONGEREN NIET MEER.'**

'Toch is guiden een van de skills van de toekomst. Ook als merk kan je beter één juist product aanbieden in plaats van duizenden. Mensen hebben geen tijd. Daar ligt een kans voor bedrijven en beleidsmakers. Begeleid, gids, inspireer ... De komende generatie valt niet voor mooie praatjes, maar oordeelt op basis van je verwezenlijkingen.'

**Bent u optimistisch over de toekomst?**

'De meeste trendwatchers kijken met een roze bril naar de wereld. Ik ga daar niet in mee. Het verleden was shit en de toekomst zal ook shit zijn. Ik heb ook een hekel aan goeroes die de hele tijd verkondigen dat de wereld om zeep gaat. Het is onzin dat je bedrijf ten dode opgeschreven is als je de digitale transformatie niet omarmt. Ik hou van die tegenstrijdigheid. Ik geloof dat er oplossingen zijn te vinden aan de rand van onze samenleving, in the bright underground.'

Ook de advocatuur ontsnapt niet aan de transformatie van onze maatschappij. 'De nieuwe generatie jongeren dient zich aan, zowel bij onze jonge advocaten als bij onze cliënten', zegt Wouter Ghijssels, managing partner van het advocatenkantoor Stibbe in Brussel. 'Minder hiërarchie en meer nadenken over win-winsituaties op lange termijn vormen daarbij de sleutelementen.'

## 'ADVOCATEN MOETEN PROACTIEF MEEDENKEN MET CLIËNTEN'

'Waarvoor staat Stibbe? Die vraag krijgen we vaak van jonge advocaten én jonge cliënten', vertelt Wouter Ghijssels. 'Stibbe is veel meer dan een kantoor waar onze medewerkers hun brood kunnen verdienen. De jonge generatie wil bijdragen aan de maatschappij en voor een kantoor werken dat past in hun wereldbeeld. Ze werken liefst zonder al te veel hiërarchie

en rekenen op veel doorgroeimogelijkheden, zodat ze zich ook persoonlijk kunnen blijven ontwikkelen. Stibbe steunt hen daarin. Ook cliënten vragen waarom ze met Stibbe in zee zouden moeten gaan. Ons antwoord? Wij zijn een 'facilitator' in het economische proces en hebben tot doel onze cliënten te helpen hun projecten zo goed mogelijk te realiseren. Wij zijn een partner die actief meedenkt over oplossingen.'

De toolbox waaruit Stibbe put, is het recht. 'Nieuwe bedrijven stoten vaak op een regelgevend kader dat niet is aangepast aan een nieuwe realiteit. Wij denken na over hoe we de bestaande regelgeving toch zinvol kunnen toepassen, zodat onze cliënten hun activiteiten verder kunnen ontwikkelen. Ik denk bijvoorbeeld aan nieuwe spelers in de fintechsector. Wij dragen oplossingen aan die beantwoorden aan de noden van morgen, maar die in de regelgeving van vandaag passen.'

'Om zulke nieuwe oplossingen te kunnen aanbieden, trainen wij onze medewerkers in de skills die ze nodig hebben om proactief met cliënten mee te denken. Die nieuwe vaardigheden zien wij als een noodzakelijke aanvulling op de klassieke, academische opleiding tot jurist. En dat werkt. Jonge medewerkers zijn gedreven om zich permanent bij te scholen en zich te blijven ontwikkelen.'

**'HET JURIDISCHE METIER  
VERVANG JE NIET ZOMAAR  
DOOR EEN ROBOT.'**

### TECHNOLOGISCHE HULPMIDDELEN

Zoals in alle sectoren doen ook in de advocatuur nieuwe technologische mogelijkheden hun intrede. Dat uit zich volgens Wouter Ghijssels op drie niveaus. 'In onze interne organisatie zetten we slimme technologie in, bijvoorbeeld om de facturatie te vereenvoudigen, maar ook om processen te digitaliseren. Daarnaast gebruiken onze advocaten technologie in hun werkzaamheden. Denk aan contracten die gedeeltelijk automatisch worden opgemaakt. En tot slot is er het gebruik van technologie in de interactie met cliënten. Bij Stibbe gebruiken we bijvoorbeeld een beveiligd cloudplatform voor projectmanagement. Maar belangrijk is wel dat technologie vooral een hulpmiddel blijft. Het juridische metier vervang je niet zomaar door een robot.'



© Marco Mertens

Wouter Ghijssels, Managing Partner Stibbe Brussel



# 'WE WILLEN DAAR ZIJN WAAR ONZE MENSEN WONEN EN WERKEN'

Nooit eerder in de geschiedenis van ons land waren zoveel verschillende leeftijden samen aan de slag. Generaties Y en Z onderscheiden zich op tal van vlakken in vergelijking met oudere generaties. 'Het is de kunst om alle generaties in harmonie met elkaar te brengen.'

**C**EUSTERS is al meer dan zeventig jaar gespecialiseerd in commercieel vastgoed. De onderneming beheert om en bij de 2.000.000 m<sup>2</sup> vastgoed voor derden en is marktleider in Vlaanderen op vlak van verhuring en verkopen van commercieel onroerend goed. Dit succesverhaal wordt geschreven door mensen van diverse leeftijden. 'Diversiteit is hier een streefdoel, zowel qua leeftijd als geslacht en achtergrond. De helft van onze medewerkers zijn trouwens vrouwen', zegt CEO Ingrid Ceusters.

Over de jongste generatie werknemers is ze gezond kritisch. 'Twintigers zijn digitaal sterk en ze communiceren erg makkelijk. Via de sociale media ligt de wereld voor hen open, en dat merk je.'

Maar het is ook de druk van die sociale media die er volgens de CEO voor zorgt dat jongeren stressgevoeliger zijn. 'Ze krijgen zoveel impulsen binnen, dat is voor niemand makkelijk om te beheren.'

Waar ze het moeilijker mee heeft, is de talenkennis van de jongste generatie. 'Belgen hebben altijd bekendgestaan om hun goede kennis van vreemde talen. Ik merk dat hooggeschoolden het Frans nu minder machtig zijn, al beseft ik dat je niet iedereen over dezelfde kam mag scheren.'

## DICHTBIJ WONEN EN WERKEN

Waarom jongeren bij CEUSTERS willen werken? 'Vanwege de authentieke familiewaarden. Wij zijn heel transparant in onze beslissingen en gaan in onze vlakke structuur met iedereen respectvol en rechtvaardig om.'



Ingrid Ceusters, CEO bij CEUSTERS

**'VIA DE SOCIALE MEDIA  
LIGT DE WERELD VOOR  
TWINTIGERS OPEN. DAT  
MERK JE AAN HUN VLOTTE  
COMMUNICATIESTIJL.  
MAAR AL DIE IMPULSEN  
MAKEN HEN SOMS OOK  
STRESSGEVOELIGER.'**

De onderneming hecht veel belang aan proximiteit: daar zijn waar de werknemers leven en wonen. 'Daarom kozen we voor satellietkantoren en hubs. Dat is handig voor onze klanten én onze werknemers. Ze zijn minder lang onderweg en kunnen, binnen de mate van het mogelijke, werken waar het hen past. IT heeft op dat vlak heel veel mogelijk gemaakt.'

## COMMUNITY

Nieuwe werknemers krijgen bij CEUSTERS vrij snel vertrouwen en ownership. Al moet daar wel loyaal naar gehandeld worden. Ingrid Ceusters: 'Het respect moet van twee kanten komen. Als dat eens fout loopt, is dat meestal omdat de medewerker en ons bedrijf minder goed matchen dan we dachten. Kan gebeuren, al is dat steeds een ontgoocheling.'

'Het gevoel om tot de CEUSTERS-community te behoren, is erg belangrijk voor ons', besluit Ingrid Ceusters. 'Twintigers hebben nog maar weinig maatschappelijke en economische tegenslagen gekend, 50-plussers hebben een mooie rugzak vol ervaring. In onze community kunnen die verschillen elkaar versterken.'

PETER ADRIAENSSENS, PSYCHIATER

# 'OOK BEDRIJFSWERELD MOET ONZE JONGEREN OPVOEDEN'

De opvoeding van de volgende generatie is niet alleen een zaak van ouders en onderwijs, vindt kinder- en jeugdpsychiater Peter Adriaenssens. Ook voor het bedrijfsleven is een belangrijke taak weggelegd. 'Misschien moeten we het onderscheid tussen de wereld van het onderwijs en die van het bedrijfsleven wat minder radicaal in stand houden.'

'**C**ommunicatie. Als de komende generatie één vaardigheid nodig heeft, dan is het communicatie. In steeds minder beroepen werk je alleen. Je moet samenwerken en daarvoor moet je communiceren. Al in het lager onderwijs moeten we leren argumenteren, in discussie gaan, luisteren naar anderen, ... Jammer genoeg gaan we te vaak pas in dialoog als het misgaat', meent kinder- en jeugdpsychiater Peter Adriaenssens.

'Samenwerken is ook kunnen omgaan met andere meningen, en dat moet je leren op een verbonden manier. Je mag kritisch blijven, maar de taal moet verbonden blijven met wat wel lukt. Er lopen te veel zageventen rond. Mensen die beklemtonen hoe zwaar en moeilijk alles gaat. We horen te weinig dat werken plezier verschaft. Dat je op je werkplek kennis opdoet, vrienden maakt, ontdekkingen doet, ...'

'We moeten ook respect tonen voor de voorbije generaties. Onze ouders, grootouders, overgrootouders hebben hard gewerkt – soms zelfs letterlijk gevochten – om op te komen voor hun idealen, om de wereld te verbeteren. Als ik aan dertienjarigen vraag hoe we tot onze welstand zijn gekomen, hebben velen daar nog nooit een verhaal over gehoord.'

## **Groeien jongeren vandaag op in een moeilijker wereld dan hun ouders?**

'Elke generatie heeft de neiging zichzelf te beklagen. Maar je zou toch geen deel willen uitmaken van de generatie die bijvoorbeeld een wereldoorlog meemaakte? Ik zie nu wel meer jongeren die er onderdoor gaan dan pakweg twintig jaar geleden.'

## **Heeft dat te maken met de digitalisering?**

'Instabiele gezinssituaties, minder zekerheid of je diploma tot werk leidt, een samenleving in beweging, ... dat zijn factoren die al langer bestaan. Het internet vormt een nieuwe partij. De sociale media stellen hoge verwachtingen aan jongeren, veroorzaken stress.'

'De softsector is niet tegen sociale media, zeker niet. We weten



© Marco Mertens



**'ER MOET GESTUDEERD  
WORDEN, MAAR GOESTING  
BIJBRENGEN IS MINSTENS  
ZO BELANGRIJK. BEDRIJVEN  
MOETEN HUN PASSIE  
OVERDRAGEN.'**

Peter Adriaenssens is keynotespeaker tijdens LEADERS MEETING PARIS

dat 70 procent van de jongeren daarmee een grote sprong vooruit maakt. Jongeren die in eerdere generaties moeilijk vrienden maakten, vinden nu wel aansluiting bij anderen. Het helpt om contacten te leggen. Er zijn veel voordelen. Toch pleit ik ervoor dat het bedrijfsleven mee nadenkt over maatregelen om jongeren te beschermen tegen grof geweld.'

#### **Hoe belangrijk is het onderwijs in het klaarstomen van de volgende generatie?**

'Steeds minder beroepen sluiten lineair aan op een concreet diploma. We moeten jongeren afleveren die niet louter een diploma behalen, maar die ook flexibel zijn. Het middelbaar bereidt je daarop niet voor, dat gebeurt pas als je tijdens je hogere studies een stage doet.'

'Misschien moeten we het onderscheid tussen de wereld van het onderwijs en die van het bedrijfsleven wat minder radicaal in stand

houden. We zien een enorme toename van het aantal werkstudenten. Meer dan 80 procent van de jongeren heeft voor zijn achttiende gewerkt. Over het algemeen is iedereen daarover tevreden. Leerlingen komen in een patron-systeem terecht: ze moeten op tijd komen, beleefd zijn, respect tonen, ... Daarvan kijken leerkrachten verrast op, die massale beleefdheid stellen zij in de klas niet vast.'

'Werkstudenten leren belangrijke vaardigheden die elders niet aan bod komen, denk maar aan het belang van nette kledij. Studentenjobs bieden een collectieve winst. Toch hebben we moeite om goede patrons te vinden voor jongeren die deel- >

## 'OOK DE BEDRIJFSWERELD MOET ONZE JONGEREN OPVOEDEN'

> tijds leren, zeker in het beroepsonderwijs. Daarom moeten we leerlingen al op hun dertiende of veertiende in contact brengen met bedrijven.'

### **Dat lijkt op de leerplicht die lange tijd maar tot veertien jaar gold?**

'Je hoort weleens dat ADHD vroeger niet bestond. Natuurlijk bestond dat wel, maar die jongeren werden op hun veertiende van school weg gewerkt. Ze gingen in de leer bij een patron die de ADHD'er gestructureerd een beroep leerde. Veel van die getalenteerde jongens werden op hun 35ste meester-gast of begonnen een eigen bedrijf.'

'Het is positief dat we zoveel mogelijk jongeren tot hun achttiende school willen laten lopen, maar dat onderwijstraject is niet voor iedereen het juiste. We moeten daarin veel soepeler worden. Er moet gestudeerd worden, maar goesting bijbrengen is minstens zo belangrijk. Bedrijven moeten hun passie overdragen.'

### **Hoe belangrijk is afkomst?**

'Een groot aantal jongeren in de kansarmoede komt uit migratiegezinnen. Dat moet ons verontrusten. We weten dat hoe meer hersenen worden geprikkeld door sport, taal, onderwijs, ... hoe groter de kans dat je verder kan springen. Dat begint bij de kinderopvang, de crèche.'

'We kunnen niet meer terugkeren naar een volledig wit land, dat is de realiteit. We zijn een wereldbevolking. Daar moeten we een collectieve kracht van maken. We moeten ook de transgeneratiele werkloosheid stoppen. Jongeren moeten worden opgevoed in gezinnen met een arbeidsgewoonte. Sociale werkplaatsen om mensen aan het werk te zetten, geven ook hun kinderen een noodzakelijke basisstructuur.'

### **Bent u optimistisch of pessimistisch gestemd?**

'Optimistisch! Verbondenheid is belangrijk. We moeten families blijven, we moeten feestvieren, je moet elk moment aangrijpen om met je familie en vrienden samen te zijn. Dat is erg beschermend. Maar we moeten ook verbolgen durven te zijn. Ik stoer me aan de attitude van "alles mag tegenwoordig". Met twintig volwassenen getuige zijn van een veertienjarige die onbeschoft is tegen de trambestuurder? Een generatie geleden zouden de volwassenen elkaar gesteund hebben. We moeten vooruit willen en ons niet laten verlammen door angst. Ook verbolgenheid moet er zijn.'

**'JE HOORT WELEENS DAT  
ADHD VROEGER NIET  
BESTOND. NATUURLIJK  
BESTOND DAT WEL, MAAR  
DIE JONGEREN WERDEN  
OP HUN VEERTIENDE VAN  
SCHOOL WEG GEWERKT.'**



© Marco Mertens

Minder regels van bovenaf, een duidelijk speelveld en heldere doelstellingen. 'Samen met meer flexibiliteit en een loonpakket op maat is dat wat de nieuwe generatie werknemers verwacht van hun werkgever', zegt Katleen Clappaert van Partena Professional.

## PROEFPROJECT MAAKT KOMAF MET REGELNEVERIJ

'Mensen hebben de laatste jaren meer nood aan een job met betekenis en flexibiliteit. Ze leven niet meer om te werken, maar omgekeerd', zegt Katleen Clappaert, verantwoordelijke voor hr en finance bij Partena Professional. Privéleven en persoonlijke ambities – wereldreizen, hobby's, een gezin – krijgen voorrang op werk. En daarop moeten bedrijven een antwoord bieden.

'Wij doen dat door zoveel mogelijk flexibiliteit te geven in werktijden. We hebben een flexibel uurrooster en medewerkers kunnen tot twee dagen per week thuiswerken. Op die manier wordt de balans tussen werk en privé hersteld. Dat is overigens niet alleen een trend bij jongeren. Ook oudere generaties vragen meer flexibiliteit, bijvoorbeeld om voor hun bejaarde ouders te zorgen', zegt Katleen Clappaert.

**'OOK OUDERE GENERATIES VRAGEN  
FLEXIBILITEIT, BIJVOORBEELD OM VOOR  
HUN OUDERS TE ZORGEN.'**

### LOONPAKKET OP MAAT

Ook voor hun verloning verwachten medewerkers anno 2019 maatwerk. 'Ze willen hun loonpakket verpersoonlijken, zodat het in lijn ligt met wat zij belangrijk vinden. Dat merk je aan de stijgende populariteit van cafetariaplannen. Daarbij wordt het loonpakket opgebouwd uit een zelfgekozen pakket van loon en andere opties, zoals een mobiliteitsbudget, aanvullende verzekeringen en multimedia. Bij Partena Professional hebben we sinds begin dit jaar zo'n cafetariaplan. Zo'n 25 procent van de medewerkers is er ingestapt. En zowat 70 procent is geïnteresseerd om er volgend jaar gebruik van te maken.'

### MINDER REGELS

Ook hiërarchie is minder besteed aan jonge werknemers. 'We zijn nu bezig met een proefproject – in onze kantoren van Charleroi en Ternat – om naar autonome teams te evolueren. We volgen het holacracy-principe: zo weinig mogelijk regels van bovenaf. Elk team onderneemt zelf actie op basis van de doelstellingen. Dat gebeurt volgens een vast proces waarin elke teamlid een rol speelt', zegt Katleen Clappaert.



© Marco Mertens

Katleen Clappaert, verantwoordelijke voor hr en finance bij Partena Professional

'Vroeger waren we traditioneel georganiseerd, met veel hiërarchische lagen. Drie jaar geleden zijn we gestart met het horizontaler maken van onze organisatie. Onze managers werden opgeleid tot manager-coach. Dat was een noodzakelijke stap om zelfsturende teams te kunnen implementeren.'

Hoe werkt holacratie juist? 'In onze kantoren zitten consulenten sinds kort met alle mogelijke specialisten samen in dezelfde ruimte. Elke specifieke uitdaging wordt besproken met de juiste betrokkenen. Zo worden problemen sneller opgelost en vragen sneller beantwoord. Omdat er minder vaste procedures zijn – en dus meer vrijheid – ervaren de medewerkers dat ze meer controle hebben over hun job. Die betrokkenheid resulteert in meer tevredenheid, zowel bij werknemers als bij klanten.'

Twintigers zien een job als veiligheidsagent best zitten. Beveiligingsspecialist G4S rekruteerde dit jaar de helft van zijn nieuwe werknemers in deze leeftijdsgroep. 'Dit is een zinvolle job en dat spreekt jongeren aan.'

# JONGE WERKNEMERS LONKEN NAAR VEILIGHEIDSSECTOR

**D**e grootste beveiligingsfirma ter wereld G4S zocht en vond dit jaar meer dan 1.000 nieuwe werknemers voor zijn Belgische vestigingen. Het bedrijf rekruteerde daarvoor mensen met de best passende attitude – ongeacht leeftijd, geslacht en afkomst. Ze vervangen onder meer medewerkers die met pensioen zijn gegaan of spontaan een carrièreswitch maakten. Bij dat verse talent bevinden zich heel wat jonge twintigers.

## NIEUWE BOOST VOOR SECTOR

Zij kiezen om verschillende redenen voor een loopbaan in de veiligheidsbranche, zegt Jean-Paul Van Avermaet, cluster managing director G4S Belgium, France, Luxemburg & Morocco. 'Tijdens sollicitaties merken we dat jonge werknemers zich via hun job willen inzetten voor een betere samenleving. Een functie die de veiligheid van anderen bewaakt of verhoogt, vult die ambities in.' De toenemende interesse is ook toe te schrijven aan de opleiding Integrale Veiligheid, weet Jean-Paul Van Avermaet. 'Die wordt in veel secundaire scholen als een zevende specialisatiejaar aangeboden, en geeft de sector een nieuwe boost.'

**'WERKNEMERS KUNNEN VIA EEN SLIMME  
DIGITALE AGENDA ZELF MEE HUN  
UURROOSTER SAMENSTELLEN'**

## OPVANG VOOR DAKLOZEN

De huidige generatie jongeren is erg begaan met maatschappelijk verantwoord leven en werken. Als onderneming zijn we daar ook mee bezig, zegt Jean-Paul Van Avermaet. 'We gebruiken elektrische wagens, vervangen papieren documenten door digitale en bieden onze werknemers opleidingen aan die hun loopbaan duurzaam maken.'

Via G4S Care zet de organisatie zich ook in voor de zwakkeren in onze samenleving. G4S Care heeft verschillende opvangplaatsen voor daklozen, asielzoekers en burgers met een gerechtelijk verleden. Jean-Paul Van Avermaet: 'We openden net een transitiehuis in Mechelen. Binnenkort volgt er een in Edingen. Heel wat sollicitanten voelen zich aangesproken door die sociaal maatschappelijke betrokkenheid.'

G4S vindt zijn weg ook in de digitale leefwereld van jongeren. 'Werknemers kunnen via een slimme digitale agenda zelf mee hun uurrooster samenstellen. Ook thuiswerk is hier mogelijk, of de werkdag starten na de ochtendspits', zegt de CEO.

'We hebben zelfs een eigen sociaal mediakanaal: G4S4YOU. Dat gebruiken we voor interne communicatie. Via dat digitale platform delen onze mensen berichten, foto's en reacties met teamgenoten, afdelingen of het hele bedrijf. Zo creëren we een aanstekelijke dynamiek voor al onze personeelsleden.'



Jean-Paul Van Avermaet, cluster managing director G4S Belgium, France, Luxemburg & Morocco

© Marco Mertens

# DUURZAME KOFFIE

## VAN BOON TOT NA DE KOP

Met een verregaande duurzaamheidsstrategie inclusief een eigen recyclageprogramma draagt Nespresso zorg voor mens, samenleving en natuur. 'Wij moeten onze maatschappelijke verantwoordelijkheid opnemen.'

**U**w dagelijkse kop koffie zo duurzaam mogelijk maken: bij Nespresso is het geen loze belofte. Vanuit een voortrekkersrol realiseert het merk die ambities al sinds 2003 vanaf de bron: in de koffieplantages. 'Momenteel werken we samen met 100.000 boeren wereldwijd aan een duurzame koffieteelt via ons AAA Sustainable Quality-programma', vertelt Oliver Perquy, General Manager Nespresso BeLux.



Oliver Perquy, General Manager Nespresso BeLux

### ZORG VOOR TEELT EN TELERS

'Onze meer dan 300 agronomen verbeteren met trainingen en technische ondersteuning de vaardigheden en kennis van de lokale koffietelers. We vinden het ook onze verantwoordelijkheid om de financiële zekerheid van de boeren te bevorderen.' Daarom geeft het bedrijf premies die boven de marktprijs liggen voor de koffietelers, en richtte het in Colombia samen met Fairtrade International in 2013 een pensioenfonds voor hen op.

### VOLLEDIG RECYCLEERBAAR

Vandaag komt 93 procent van de Nespresso-koffie uit het AAA programma. In 2020 moet dat 100 procent worden. En daar stopt het engagement niet. Nespresso-koffiecapsules zijn volledig recycleerbaar. België en Luxemburg tellen inmiddels meer dan 1.000 inzamelpunten waar consumenten hun capsules kunnen binnenbrengen. Aluminium is oneindig herbruikbaar, stelt Oliver Perquy. 'We maken er nieuwe capsules mee, maar ook andere zaken. Zo ontwierpen we met het Zweedse fietsmerk Vélosophy zelfs een hippe stadsfiets, die het potentieel van aluminium bewijst.'



**'ONZE KOFFIE ZO  
DUURZAAM MOGELIJK  
MAKEN, IN  
SAMENWERKING MET  
KOFFIEBOEREN EN ONZE  
KLANTEN. DAT BLIJFT DE  
LEIDRAAD VOOR  
NESPRESSO.'**

### COMPOST EN BIOGAS

Van het resterende koffiegruis in de capsules creëert Nespresso compost en biogas. In onze regio gebeurt de recyclage in een eigen recyclagefabriek, in het Nederlandse Lichtenvoorde. Vandaag wordt 1 op de 4 capsules teruggebracht. Dat cijfer moet uiteraard omhoog, zegt Oliver Perquy. 'We hopen dat onze klanten hun Nespresso-capsules na gebruik in de blauwe zak zullen kunnen deponeren. Dat is nu al mogelijk in Duitsland. Die optie willen we uitbreiden naar andere landen.'

### DUURZAME KOFFIEMACHINES

Ook bij de ontwikkeling en productie van de koffiemachines hanteert Nespresso een maatschappelijk verantwoorde strategie. Zo is de nieuwe Nespresso Professional Momento-machine samengesteld uit duurzame onderdelen, die ook makkelijk herstel- of vervangbaar zijn. De toestellen worden geleverd in recycleerbare verpakkingen, én ze bevatten water- en energiebesparende instellingen. 'We houden van boon tot na de kop de ecologische voetafdruk van Nespresso zo klein mogelijk', besluit Oliver Perquy.

**PAUL STOFFELS, JOHNSON & JOHNSON**

## 'HIER MAKEN 12.000 MENSEN VAN DE WERELD EEN BETERE PLEK'

De gezondheidszorg staat op een kantelpunt. 'Met technologie kunnen we de mens gezonder laten leven', zegt dokter Paul Stoffels, Chief Scientific Officer bij farmareus Johnson & Johnson. 'Dat maakt onze sector erg aantrekkelijk voor de jongste generatie die echt een verschil wil maken.'

**B**elg Paul Stoffels staat bij Johnson & Johnson, moedermaatschappij van Janssen Pharmaceutica, aan het hoofd van 12.000 R&D-professionals. Nieuw en voldoende talent vinden, is een van zijn grote uitdagingen.

### **Hoe pakt u de war for talent in de farmaceutische sector aan?**

'Wij hebben één groot voordeel: de jongere generaties zijn bijzonder gemotiveerd om het verschil te maken in de wereld. Als je bij ons komt werken, kan je een wezenlijk verschil maken in de strijd tegen kanker, dementie, depressie, diabetes, hiv, ebola enzovoort. In een bedrijf als het onze kan je je job koppelen aan een ongelooflijke missie. Je werkt samen met de grootste talenten en collega's die baanbrekende zaken realiseren. Maar voor instant gratification moet je niet bij ons zijn. Vaak moet je jaren werken aan een project voor er resultaten zijn.'

### **Wat voor organisatie vindt een jonge onderzoeker bij jullie?**

'We hebben erg uitgebreide interne onderzoekslaboratoria, maar houden ook goed in de gaten wat er extern gebeurt. Wereldwijd beschikken we over twaalf incubatoren, ook in België. Zo sourcen we innovatie: we lanceren of ondersteunen nieuwe bedrijven – vaak gericht op een specifieke uitdaging – en brengen er talent in samen. Via onze incubatoren hebben we meer dan 500 bedrijven bijgestaan in de opstart. Daarnaast werken we samen met zo'n 400 bedrijven via onze innovatiecentra in San Francisco, Boston, Londen en Sjanghai en hebben we een eigen venture-capitalgroep die zo'n 50 tot 70 investeringen doet per jaar.'

### **Wat betekent dat voor de bedrijfscultuur?**

'Het gaat vooral om decentralisatie en ondernemerschap. We decentraliseren beslissingen, maar nemen wel verantwoordelijkheid. You take the risk, I take the blame. We geven ruimte om risico's te nemen, en fouten te maken. In een organisatie waar experimente-

ren centraal staat, kan je niet anders. Ik vind het alleszins een fantastische uitdaging om, met 12.000 mensen en een van de grootste researchbudgetten, van de wereld een gezondere plek te maken voor iedereen.'

### **Hoe ziet u onze gezondheidszorg evolueren?**

'De volksgezondheid zal zich sterk ontwikkelen. De bevolking verouderd, wat gepaard gaat met een toename van ouderdomsziektes zoals dementie en kanker. We moeten ons nog meer richten op het behandelen en voorkomen van die ziektes.'

**'WE DECENTRALISEREN  
BESLISSINGEN,  
MAAR NEMEN WEL  
VERANTWOORDELIJKHEID.  
YOU TAKE THE RISK, I TAKE  
THE BLAME.'**

'Ook op technologisch vlak staan we op een kantelpunt. Met de nieuwste technologie kunnen we steeds beter diagnostiseren, wat leidt tot betere therapieën en







Paul Stoffels is keynotespeaker tijdens LEADERS MEETING PARIS

preventie. We kunnen er mee voor zorgen dat de bevolking gezonder leeft. Bovendien zijn mentale gezondheidsproblemen aan een opmars bezig. Dat is een reactie op de stijgende druk in de maatschappij en de toenemende eenzaamheid. We moeten in staat zijn om daar ook medische oplossingen voor te vinden.'

#### **Welke rol kunnen jonge wetenschappers en onderzoekers daarin opnemen?**

'Onze industrie is altijd al een vorm van zeer doorgedreven wetenschap geweest. Wij zetten wetenschappelijke bevindingen om in concrete medische interventies om ziektes op te lossen. Die maatschappelijke rol blijven we opnemen. Wat zal er veranderen? We zullen in een steeds vroeger stadium diagnoses kunnen stellen, waardoor we steeds vroeger kunnen behandelen. Dat zorgt voor een hogere kans op genezing.'

#### **Aan welk tempo raast de technologische revolutie door de farmaceutische sector?**

'Onze sector is altijd al gekenmerkt door technologische evolutie en wetenschappelijke doorbraken. En nu nog steeds. De vaccinindustrie bestaat al honderd jaar en werkt nog altijd. Nieuwe technologie heeft te maken met antilichamen en is het belangrijkste platform voor oncologiegeneesmiddelen, die zeer gericht kankercellen kunnen vernietigen. Daar zijn nu ook nieuwe vormen van: dual targeted antibodies die een immuuncel met een kankercel verbinden en zo de kankercel uitschakelen. Hetzelfde proberen we nu ook te realiseren via CAR-T-cellen. Dat zijn cellen die we in het lab zeer doelgericht activeren tegen de specifieke tumor van de patiënt en opnieuw inbrengen bij de patiënt om kanker te bestrijden.'

**'IN DE WERELD VAN DE VACCINS STAAN WE VOOR EEN REVOLUTIE. NIEUWE VACCINTECHNOLOGIE KAN VOORKOMEN DAT WE MET HIV BESMET RAKEN.'**

'We zijn met zoveel tegelijk bezig. Binnenkort kunnen we naar alle waarschijnlijkheid aangeboren oogafwijkingen behandelen en heel wat kankers genezen. Bovendien zullen we ziektes bijzonder vroeg opsporen door de diagnostiek van het menselijke genoom. En ook in de wereld van de vaccins staan we voor een revolutie. We zullen in staat zijn om de kans dat mensen met hiv of ebola besmet raken, sterk te verlagen.'



**“PROFESSIONEEL  
ÉN MENSELIJK.  
HET KAN.”**

Yves Vekemans - Herculean

En, krijgt  
uw zaak al  
de **hulp** die  
ze verdient?

 **BUSINESS**