

Geëngageerd

75ste jaargang | april | maandblad 2 / 2019

ondernemen

De kracht van mede-eigenaarschap

Een dossier over coöperatief ondernemen

**ETION Forum over
de betekenisconomie**

Interview met keynote Aaron Hurst

(auteur 'The Purpose Economy')

**“We willen
Europa veroveren”**

Jeroen De Wit (CEO Teamleader)

etion

Ondernemen vanuit mede-eigenaarschap



Onze jongste inspiratienota gaat over coöperatief ondernemen, maar de ondertitel zegt meteen meer: 'de kracht van mede-eigenaarschap'. En dan nog moet ik er snel op wijzen dat het minder gaat om juridische structuren dan om psychologisch eigenaarschap.

Dat we er vandaag zo vaak over spreken, is een gevolg van het feit dat bedrijfsleiders zoeken naar nieuwe paden om medewerkers aan te trekken, te motiveren en te behouden. Dat alles speelt zich af in een disruptieve omgeving, waar het zaak is om iedereen mee te krijgen in een nieuw verhaal of veranderingstraject. En zeg nu zelf, weinigen van ons zitten niet in evolutie naar 'een nieuw verhaal'.

Denk bij coöperatief ondernemen overigens niet aan utopische avonturen waarbij iedereen over alles meebeslist. De bedoeling moet zijn om mensen mee te betrekken in beslissingsprocessen in verband met hun operationele jobs, zodat ze beter en efficiënter werken, maar ook dat ze jobs gaan doen die meer in lijn liggen met hun talenten. Het is ook de bedoeling om input te vragen aan alle collega's om de weg naar de toekomst mee uit te tekenen, maar de dagelijkse jobs moeten gewoon doorgaan en kunnen/mogen niet permanent in vraag worden gesteld. Participatief ondernemen is dus zeker niet synoniem voor alles meebeslist. Anders riskeert men te verzanden in oeverloos overleg.

“Participatief ondernemen is zeker niet synoniem voor alles meebeslist.”

De inspiratienota heeft ook aandacht voor zaken als verantwoordelijkheid en moeilijke keuzes waar elke ondernemer voortdurend mee te maken krijgt. Dat vertaalt zich in organisaties die medewerkers permanent bijscholen, maar ook omscholen bij ingrijpendere herstructureringen. Zelfs in het succesvolle Mondragón gaat ook al eens een afdeling dicht. In minder florerende ondernemingen is ook loonsvermindering een concrete optie.

Misschien vindt u de idee maar niets dat personeel straks mede-eigenaar zou worden? Toch kan de nota breed inspireren, want ze gaat uit van een aantal succesvolle voorbeelden en isoleert kenmerken die interessant zijn voor wie elementen van inspraak en zelfsturing in een organisatiestructuur wil inbouwen. Het zijn ook elementen die medewerkers betrokkener houden en een duurzame band scheppen. Niet onbelangrijk in tijden van schaarste op de arbeidsmarkt.

Dirk Vandeputte
Voorzitter ETION



www.etion.be

Volg ons en praat mee via **ETIONforum**



Jeroen De Wit (Teamleader)

inhoud

3 **Ondernemen vanuit mede-eigenaarschap**

Woord Vooraf

6 **“We willen Europa veroveren”**

Ondernemerschap & Visie

Het gaat razendsnel voor Jeroen De Wit en zijn geesteskind Teamleader. Deze ontwikkelaar van alles-in-één-software voor online CRM, facturatie en projectmanagement is een van de snelst groeiende technologiebedrijven van het land.

10 **Coöperatief ondernemen**

Inspiratienota

De jongste ETION-inspiratienota focust op coöperatief ondernemen. Velen kennen het grote en succesvolle Mondragón in Spanje, maar de invulling van deze ondernemingsvorm op het terrein kan zéér divers zijn. *Ondernemen* laat twee inspirerende voorbeelden van bij ons aan het woord: Thuisverpleging Meerdael en uitzendbureau WaW (We and Work).

16 **Vrijwillig van job naar job**

Arbeidsmarkt

De financiële sector komt de laatste maanden regelmatig in het nieuws met plannen om personeel vervroegd te laten afvloeien. Vooral als er dan SWT-regelingen in het spel zijn, leidt dat tot controverse. Ondertussen werkt Febelfin met haar leden en de sociale partners aan meer mogelijkheden om medewerkers extern te heroriënteren.

19 **Nieuw: Project Passie**

ETION Nieuws

20 **Heart Times: een appél voor bewust leiderschap**

Leiderschap

22 **ETION Agenda**



Dossier coöperatief ondernemen



Vrijwillig van job naar job



Aaron Hurst (keynote ETION Forum 2019)



Nico Reeskens (The Adecco Group)

24 Focus op menselijke behoefte aan zin en betekenis

ETION Forum 2019

Onder de noemer 'The Meaning of WHY' staat het ETION Forum 2019 in het teken van de betekenis-economie. Keynotespreker is de Amerikaanse ondernemer en auteur Aaron Hurst.

27 Win de oorlog om attitude met je werknemersbeleving

Opinie van Johan Driessens (Branded.Careers)

28 Digitalisering? Ja, maar het verschil maak je met mensen

Digitalisering

Believers beweren dat intelligente algoritmen al beter profielen van werkzoekenden kunnen matchen met vacatures dan mensen. Dat moet de uitzendsector toch zorgen baren? "De menselijke factor wint des te meer aan belang", zo reageert Nico Reeskens van The Adecco Group.

31 "Denk als een start-up met een plus!"

Digitalisering

Ondernemers kunnen niet langer beweren dat de digitalisering niet zo'n vaart zal lopen. Het is nog niet te laat om te reageren, maar de tijd dringt. Peter Van Hoecke en Rik Vera zijn het er roerend over eens. De eerste integreert de digitalisering reeds jarenlang in zijn dagelijkse praktijk, de tweede schreef er een boek over.

34 Ga met medewerkers in gesprek. En begin meteen!

HR-management

Talent is schaars en dat ondervinden bedrijven. Hoog tijd voor een volwaardig hr-beleid, inclusief pre- en onboarding, zo adviseert Tom Vlieghe van Acerta Consult.

36 Een Franse vestiging? Start tijdig en laat je omringen door de juiste adviseurs!

Internationaal ondernemen

37 Sisyphus achterna: hoe het failliet van Lehman onze wereld blijft veranderen

Leestip

38 Activiteitenverslag 2018

ETION Nieuws

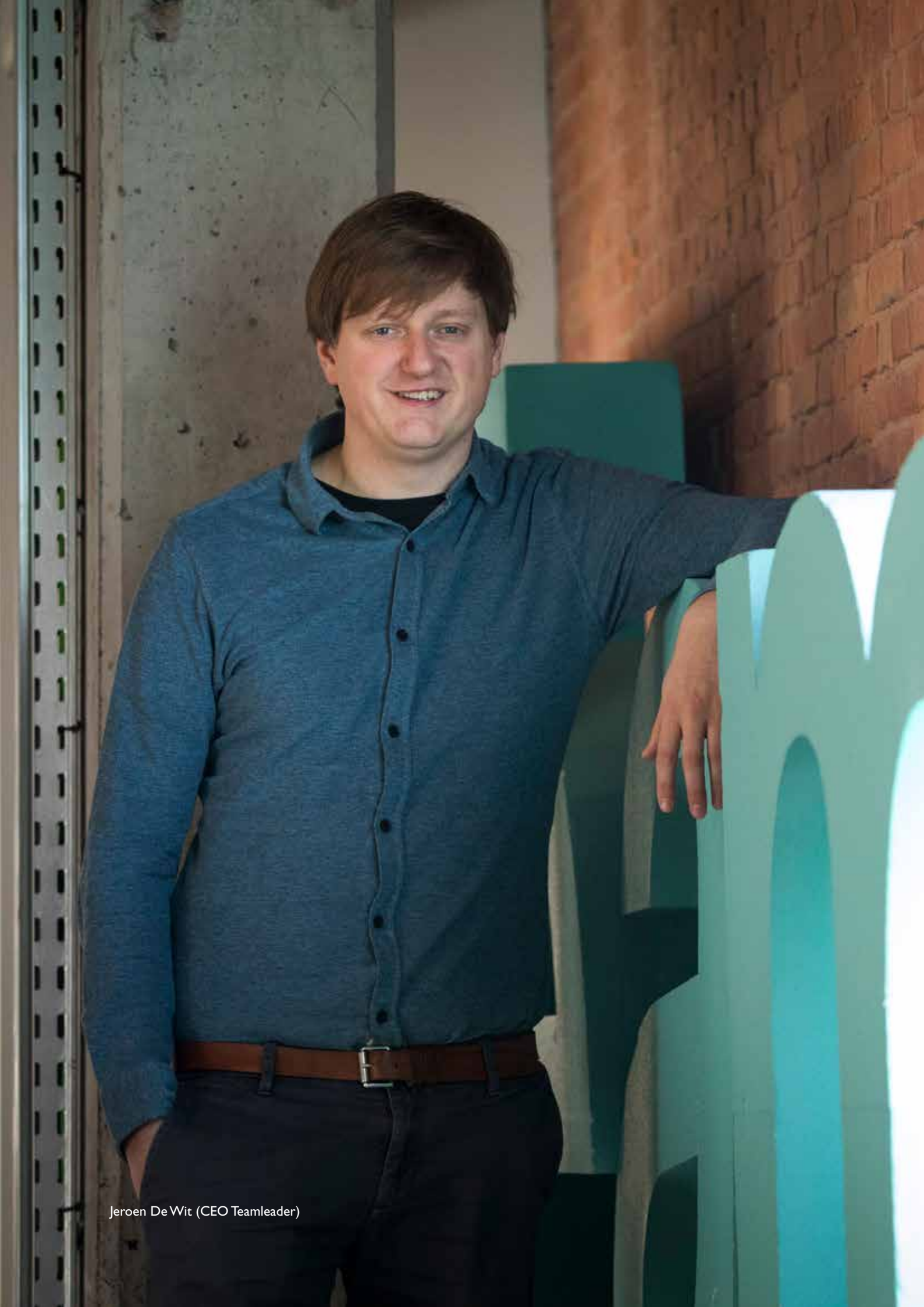
39 16.300 euro voor To Walk Again

ETION Nieuws

40 ETION Cocktail

42 Help, mijn baas is een vrouw

Doordenker van Annelies Boecxstaens (expert leiderschap ETION)



Jeroen De Wit (CEO Teamleader)

“We willen Europa veroveren”

Het gaat razendsnel voor Jeroen De Wit en zijn geesteskind Teamleader. Deze ontwikkelaar van alles-in-één-software voor online CRM, facturatie en projectmanagement is een van de snelst groeiende technologiebedrijven van het land.

Na de instap van durfkapitalist Fortino Capital in 2015 is het bedrijf extra gewapend voor de internationale uitrol van het succesvolle concept. “Het potentieel is enorm. We willen Europa veroveren. Er zijn 23 miljoen kmo's waarvan 89 procent minder dan 10 werknemers heeft. We willen die bedrijfjes helpen bij het structureren van hun administratieve organisatie, zodat ze zich helemaal kunnen toeleveren op hun kernactiviteiten, op hun passie”, zegt Jeroen De Wit.

Het Gentse Dok Noord is een inspirerende omgeving voor creatieve en innovatieve ondernemers. Op deze site, in het noorden van de stad, vloeien de verschillende stedelijke functies harmonieus in elkaar: wonen, werken, handel en vrije tijd. In de compleet gerenoveerde gebouwen van de voormalige producent van elektromotoren en huishoudtoestellen ACEC heeft IT-bedrijf Teamleader zijn plekje gevonden. Medeoprichter en huidig CEO Jeroen De Wit neemt ons mee voor een rondleiding in de verschillende lokalen. De wandeling begint bij de 'Wall of Fame' — een wand met daarop een foto van alle medewerkers — en loopt langs het bedrijfsrestaurant, enkele ontspanningsruimtes en tal van frisse werk- en ver-

gaderruimtes. "Hier in Gent hebben we een honderdtal medewerkers. Ze zitten verspreid over drie verdiepingen. Op termijn kunnen we nog flink groeien, zeker op de bovenste verdieping is er nog potentieel voor extra capaciteit", legt Jeroen De Wit uit.

Kom je uit een ondernemersnest?

Jeroen De Wit: "In onze familie zitten er wel enkele zelfstandigen, maar niet echt ondernemers met een bedrijf. Als kind was ik iemand die veel prikkels nodig had. Ik was ook enorm nieuwsgierig. Zo haalde ik regelmatig mijn computer uit elkaar om te zien hoe alles werkte. Als 12-jarige maakte ik mijn eerste website. Het duurde niet lang vooraleer familie en vrienden bij me kwamen aankloppen. Ook op andere vlakken was ik ondernemend, zo ontpopte ik me als 15-jarige als lokale dj. Met de verdiende centen kon ik wijze dingen doen en daarvan kreeg ik een kick. Ik kreeg de steun van mijn ouders, maar ik moest er wel over waken dat zij het kindergeld niet zouden verliezen."

Hoe ontstond Teamleader?

Jeroen De Wit: "Ik kreeg steeds meer vragen om websites te ontwikkelen en daarom ging ik samenwerken met twee klasgenoten. Om wettelijk in orde te zijn, richtten we in 2008 een VOF met de naam RGBscape op. De eerste



maakten toen de stap naar Teamleader. Het aantal webdesigners was op dat moment al sterk toegenomen en we kregen het moeilijker om ons te differentiëren. We zochten en vonden een nieuwe uitdaging in de ontwikkeling van software voor kmo's."

Kreeg je veel steun als startende ondernemer?

Jeroen De Wit: "Dat viel eigenlijk wat tegen. Vooraleer een vennootschap op te richten, gingen we advies inwinnen bij enkele vakorganisaties. Daar werden we niet echt au sérieux genomen want ze stuurden ons weg met een pakje flyers in de hand. Bij het Gentse stadsbestuur konden we gelukkig op

Hoe maakt Teamleader het verschil?

Jeroen De Wit: "De corebusiness van ons bedrijf bestaat erin om de workflow van kmo's te automatiseren. Bij de opstart van het bedrijf hebben we honderden ondernemers gesproken om hun behoeften op dat vlak te leren kennen en ons product daarop af te stemmen. Wij bieden hen met Teamleader alles-in-één-software voor online CRM, facturatie en projectmanagement aan, waardoor zij zich ten volle op hun passie kunnen focussen."

Hoe belangrijk is innovatie om de groei vol te houden?

Jeroen De Wit: "Die bestaat uit twee versnellingen: verbreding en verdieping. Bij verbreding denk ik aan de uitbouw van Marketplace, een platform waar onze klanten Teamleader kunnen linken aan intussen al meer dan 250 andere softwaretools. Elke klant heeft gemiddeld nog maar vier integraties en dit zegt eigenlijk alles over de digitalisering bij de kmo's. Om de uitbouw van Marketplace te realiseren, hebben we op korte tijd een 30-tal extra mensen aangeworven. Daarnaast werken we ook aan de verdieping. We willen Teamleader steeds beter en efficiënter maken voor onze klanten. We doen dit door bijvoorbeeld clicks weg te nemen en de gebruikservaring te verbeteren. Teamleader is begonnen als een desktopverhaal, maar nu investeren we ook volop in het mobiele verhaal."

"Was het tijd om te studeren, dan schoven we ons bedrijf even aan de kant."

opbrengsten herinveesterden we meteen. We kochten daarmee een... Wii (lacht). We combineerden vier jaar lang onze studies met ons bedrijf. Het grote voordeel was dat we toen geen enkele druk voelden. Omdat we geen leningen hadden, moesten we geen vaste cijfers realiseren. Was het tijd om te studeren, dan schoven we ons bedrijf even aan de kant. Op die manier konden we op een vrijblijvende en speelse manier ondernemerservaring opdoen en dat heeft ons later een voorsprong gegeven. In 2012 waren we afgestudeerd en we

meer steun rekenen. We kregen een starterscontract en met de bijhorende 5000 euro konden we onze boekhouder betalen. We wonnen ook de titel van 'Gentse Student-Ondernemer'. Die titel betekende een grote meerwaarde voor mijn netwerk. De opstart liep dus niet helemaal van een leien dakje, maar ik heb de indruk dat er sedert heel veel ten goede is veranderd voor startende ondernemers. Het is tegenwoordig niet meer zo moeilijk om de eerste 50.000 euro op te halen."

Tot enkele jaren geleden kon je de groei intern financieren. Waarom koos je uiteindelijk toch voor de instap van een durfkapitalist?

Jeroen De Wit: “De instap van Fortino Capital was op alle vlakken een fantastische verrijking. Er is zoveel meer dan het extra kapitaal dat ze hebben binnengebracht. De kennis en het netwerk zijn onbetaalbaar. Die mensen hebben de gave om een ondernemersklimaat te creëren waarin je op je gemak kunt verder bouwen.”

(Net op dit moment komt Duco Sickinghe, de ex-Telenet topman die Fortino oprichtte, binnen om Jeroen een welgemeende proficiat te wensen met zijn verjaardag.)

“Kijk, dit bedoel ik, dus. Duco is een grote naam in het ondernemerswereldje, maar het is ook een heel warme mens die goed kan luisteren. In een discussie zitten we als gelijken aan tafel. Dat schept vertrouwen.”

Met het extra geld willen jullie vooral de internationale expansie financieren. Hoe verloopt die?

Jeroen De Wit: “Onze eerste internationale stappen hebben we op een opportunistische wijze gezet. We zijn nu

actief in zes landen — België, Duitsland, Frankrijk, Italië, Nederland en Spanje — en we willen daar nu in de eerste plaats ons marktaandeel uitbreiden. Dat is niet altijd even gemakkelijk, want niemand kent Teamleader in het buitenland. Het is dus opnieuw met de laarzen in de modder. We kiezen er bewust voor om

bij haar en mijn twee kinderen zijn en niet meer aan het werk denken.”

Ons land is al enkele weken in de ban van de klimaatspijelaars. Hoe kijk je daarnaar?

Jeroen De Wit: “Ik ben blij met al die jongeren die ondernemerschap tonen door

“Bij de opstart van het bedrijf hebben we honderden ondernemers gesproken om hun behoeften te leren kennen en ons product daarop af te stemmen.”

met eigen verkoopkantoren te werken. Elke markt is anders en we willen die goed leren kennen, want een hechte relatie met de klanten is cruciaal.

Hoe moeilijk is het om de juiste mensen te vinden?

Jeroen De Wit: “In België valt dit vrij goed mee omdat onze naam al bij veel mensen een belletje doet rinkelen. In het buitenland vergt het wel meer energie, maar we kunnen rekenen op een sterk hr-team. Zelf investeer ik een belangrijk deel van mijn tijd in de rekrutering. Zo maak ik er een erezaak van om alle nieuwe medewerkers persoonlijk te ontmoeten. De aanwerving gebeurt nooit naar afkomst, leeftijd of gender. Wel proberen we zo goed mogelijk in te schatten welke positieve bijdrage die persoon aan ons bedrijf kan leveren. De gemiddelde leeftijd bedraagt 31 jaar, maar er lopen hier ook enkele veertigers en zelfs enkele vijftigers rond.”

Intussen ben je al zeven jaar bezig met Teamleader. Heeft het ondernemerschap je veranderd als mens?

Jeroen De Wit: “Ik denk dat ik de voorbije jaren sterk gegroeid ben als people-manager. In de beginfase van het bedrijf was ik dat absoluut niet. Daarnaast heb ik nog meer aandacht voor de balans tussen werk en privé. Ik ken mijn vrouw al van voor de opstart van Teamleader en dat is toch een voordeel. Zij weet dat ik tijdens de week *all the way* ga voor mijn bedrijf, maar in het weekend wil ik

op te komen voor hun mening. Ik hou van die attitude. Ze zijn erin geslaagd om het klimaat nadrukkelijk op de politieke agenda te plaatsen. We moeten alleen oppassen dat het geen wij/zij-verhaal wordt. Er is een geïntegreerde aanpak nodig om een probleem van dit kaliber op te lossen.”

Draag je zelf ook je steentje bij?

Jeroen De Wit: “Bij Teamleader hebben we nauwelijks bedrijfswagens en dat is een bewuste keuze. Zelf rij ik ook amper met de auto, misschien 10.000 kilometer per jaar. Ik verkies de combinatie van openbaar vervoer met mijn elektrische step.”

In het weekend mag het een beetje sportiever?

Jeroen De Wit: “Ik ga regelmatig zwemmen en lopen, maar mijn grote passie is toch het fietsen. Op zondag trek ik graag richting Vlaamse Ardennen om er op de vele hellingen de held uit te hangen (lacht). Sinds dit jaar zijn we ook hoofdsponsor van de ‘Teamleader Champions Tour’, een verzameling van vijf unieke fietsevenementen die gekoppeld zijn aan wielerlegendes zoals Johan Museeuw en Greg Van Avermaet. De afsluiter van de Tour is onze eigen ‘Cycling Classic’, een toertocht die we dit jaar voor de tweede keer organiseren. Met dit initiatief wil ik de gelijkenissen tussen topsport en ondernemen benadrukken en de bedrijfsleiders stimuleren om tijd vrij te maken voor zichzelf.”

Tekst: Dirk Van Thuyne | Foto's: Jan Locus

Teamleader

Activiteit:
alles-in-één-software voor
online CRM, facturatie en
projectmanagement

Omzet:
15 miljoen euro (2018)

Aantal medewerkers:
165 (eind 2018)

Actief in zes landen:
België, Duitsland, Frankrijk,
Italië, Nederland en
Spanje