

ondernemen

Mensen zijn zinzoekers

Jochanan Eynikel (ETION) en
Hilde Van de Velde (Deloitte)

Waarom geen reddingsoperatie voor het milieu zoals voor de banken?!

Patrick O (Viessmann Belgium)

A close-up portrait of Ben Vandenberghe, a middle-aged man with grey hair and a beard, wearing a white shirt. He is looking directly at the camera with a slight smile.

**“Omzet is geen
prioriteit,
continuïteit is dat wel”**

Ben Vandenberghe (CEO Skyline Communications)

Zin en betekenis in bedrijven



(Foto Jolien Martens)

Mensen zijn zinzoekers. Met deze woorden start een boeiend gesprek in dit magazine, maar het vergt weinig verbeelding om echo's ervan te vinden doorheen heel dit magazine.

Voor Hilde Van de Velde, chief purpose officer bij Deloitte, en Jochanan Eynikel, businessfilosoof van ETION, is zingeving een steeds grotere prioriteit voor ondernemers (p. 24). Uit eigen ETION-onderzoek was al gebleken dat 7 op 10 Belgische werkgevers het zeer belangrijk vinden dat hun werknemers hun job als zinvol ervaren.

Sceptici kunnen bij dit alles misschien bedenken dat chief purpose officers een *nice to have* zijn voor grote adviesbedrijven. Maar dikwijls hebben onze kleinere bedrijven iets beters, met name een zeer betrokken leider die waakt over een specifieke cultuur en waarden.

“Wie klaar is met de dagelijkse opdracht kan naar huis, ook al zijn de werkuren nog niet verstreken.”

We vinden daarvan best wel wat voorbeelden in deze Ondernemen, maar ik verwijs toch graag specifiek naar Walter Vandepierre bij H&L Services (p. 28). Hij werkt niet met hoogopgeleide consultants, maar met laaggeschoolde arbeiders. Voor hen creëert ceo Vandepierre vooral de juiste werkomstandigheden binnen een goed afgelijnd speelveld. Wie drie keer buiten de lijnen gaat, mag vertrekken “om nooit meer terug te keren”. Maar tegelijk krijgen ze

veel autonomie. Wie klaar is met de dagelijkse opdracht kan naar huis, ook al zijn de werkuren nog niet verstreken. “Ik zie mijn mensen niet als elastiekjes die je zo ver mogelijk moet uitrekken tot ze in hun reserves moeten gaan. Ik bouw eerder reserves in.”

Het thema zingeving wordt hier ook dikwijls in één adem genoemd met verantwoordelijkheid ten opzichte van alle stakeholders en niet enkel die van shareholders. Dat zien we ook steeds weer in het uitgebreide visie-gesprek in elke *Ondernemen* met ondernemers die een waardengedreven groeiverhaal schrijven. Deze keer schetst Ben Vandenberghe het parcours van Skyline Communications (p. 6). Ook hij beklemtoont het verantwoordelijkheidsgevoel ten opzichte van “de werknemers, het bedrijf, de klanten en zeker ook van de maatschappij.”

Er is dus onmiskenbaar een groeiende belangstelling voor zin en betekenis in het bedrijfsleven. Mensen geraken pas gepassioneerd als ze het waarom van het bedrijf kennen, evenals wat hun bijdrage aan dit uiteindelijke doel is. Binnenkort leest u daarover het boeiende boek van Jochanan Eynikel ‘*Check-In. Op zoek naar zin en betekenis in bedrijven.*’ Wie al een voorproefje wil, leest alvast deze *Ondernemen*.

Dirk Vandeputte
Voorzitter ETION



www.etion.be

Volg ons en praat mee via **ETIONforum**



Ben Vandenberghe (Skyline Communications)

inhoud

- 3 [Zin en betekenis in bedrijven](#)
Woord Vooraf

- 6 [“Omzet is geen prioriteit, continuïteit is dat wel”](#)
Ondernemerschap & Visie
Geheel op eigen kracht is familiebedrijf Skyline Communications uitgegroeid tot een wereldspeler in zijn specifieke niche. Volgens CEO Ben Vandenberghe vormt het vinden van de juiste profielen de belangrijkste rem op de groei. Hij pleit dan ook voor een meer realistische koers voor het aantrekken van buitenlandse werknemers en vooral om in ons onderwijs meer aandacht te hebben voor programmeren.

- 11 [Belevingstrip naar Kopenhagen](#)
ETION Nieuws

- 12 [Leid maar gewoon](#)
Inspiratienota
In de recentste inspiratienota schetst Annelies Boecxstaens drie basisregels voor leiderschap. Je komt al een heel eind als je op authentieke wijze met je team een passie deelt en de zaken al eens ‘anders’ durft aan te pakken. *Ondernemen* herkende dat bij Carine Dumont (Algemene Bouw Maes), Karin Brugman (opleider, trainer en relatiecoach) en Peter Tuybens (Acerta Consult).

- 19 [Technologie die de mens centraal houdt](#)
Inclusief werkgeverschap
Lichtwerk, een start-up van Mariasteen, emino, Groep Gidts en Molendries, werd bekroond voor de manier waarop hij augmented reality en cobots inschakelt.

- 20 [“Word een platformbedrijf... of u overleeft het niet”](#)
Digitalisering
Nog niet zo lang geleden boekte Vanbreda Risk & Benefits 0 euro online. Binnen 5 jaar wil de verzekeringsmakelaar een kwart van zijn omzet halen uit online activiteiten. “Platformen zijn de sleutel tot de toekomst”, oordeelt CEO Pedro Matthyssens.

- 22 [ETION Agenda](#)



24 Mensen zijn zinzoekers

Betekeniseconomie

Mensen zijn zinzoekers. Vanuit die kerngedachte delen Jochanan Eynikel (ETION) en Hilde Van de Velde (Deloitte) een visie op zinvol en waarde-gedreven werk.

28 “Ik ben er voor de anderen”

Mensgericht ondernemen

Wie een wetenschappelijke lezing over leiderschap wil, moet niet bij Walter Vandepierre zijn. De CEO van H&L Services is nochtans een geboren leider. Maar hij houdt het graag eenvoudig en efficiënt.

30 Meet het glazen plafond

Diversiteit

Febelfin en Women in Finance willen meer genderdiversiteit in de financiële sector brengen en stellen concrete acties voor om dit te realiseren. De eerste stap is een meting van het effect van het glazen plafond.

32 Waarom geen reddingsoperatie voor het milieu zoals voor de banken?!

Milieu

De Belgische residentiële verwarming stoot een flink aandeel van al onze CO2 uit. Hoe ziet Patrick O (Viessmann Belgium) de toekomst voor een bedrijf dat verwarmingsketels maakt?

35 Een biljoen voor de Europese groene zaak

Milieu

36 Intrapreneurship is ontwikkelbaar

Ondernemerschap

37 Ondernemend denken is breed toepasbaar

Ondernemerschap

38 Succesvol aan de top via wetenschap

Leestip

39 Nieuw: ‘Mijn eerste werkdag bij...’

ETION Nieuws

40 ETION Cocktail

42 Het gat in de donut

Doordenker van Geert Janssens (hoofdeconoom ETION)

“Omzet is geen prioriteit, continuïteit is dat wel”

Geheel op eigen kracht is familiebedrijf Skyline Communications uitgegroeid tot een wereldspeler in zijn specifieke niche. Volgens huidig CEO Ben Vandenberghe vormt het vinden van de juiste profielen de belangrijkste rem op de groei. Hij roept de overheid dan ook op om een meer realistische koers te varen voor het aantrekken van buitenlandse werknemers en vooral om in ons onderwijs meer aandacht te hebben voor programmeren.



Ben Vandenberghe (CEO Skyline Communications)

'Doe stille voort.' Het is een leuze die opgaat voor heel wat West-Vlaamse familie-bedrijven. Zo ook voor Skyline Communications dat zijn hoofdkwartier in Izegem heeft. Ver weg van het licht van de schijnwerpers bouwde de familie Vandenberghe de voorbije 30 jaar haar levenswerk uit. Intussen is Skyline Communications uitgegroeid tot een innovatieve wereldspeler met zowat 300 werknemers en een omzet van 35 miljoen euro.

De jongste jaren reeg het bedrijf de awards en prijzen aaneen. Zowel in 2012 (bij de kleine bedrijven) als in 2017 (bij de grote bedrijven) kreeg Skyline Communications de 'Leeuw van de Export' waarmee het bedrijf voor een unieke dubbel zorgde. *Trends Magazine* nomineerde huidige CEO Ben Vandenberghe voor de titel van 'Manager van het Jaar'. Hij blijft echter rustig bij al die aandacht. "Voetjes op de grond", is volgens hem dan ook de belangrijkste levensles die hij van zijn vader kreeg.

"Bij gebrek aan voldoende Belgisch talent willen we graag meer internationale profielen aantrekken, maar de overheid maakt dat niet gemakkelijk."

Het was vader Leo (ex-Barco) die in 1985 de basis van Skyline Communications legde. Aanvankelijk spitste het bedrijf zich toe op de ontwikkeling van hoogfrequentproducten voor kabeltelevisieoperatoren. Onder impuls van de tweede generatie — de broers Ben, Bert en Frederik — gooide het bedrijf het roer helemaal om. Vanwaar die totale ommekeer?

Ben Vandenberghe: "Om te overleven moet een ondernemer zichzelf continu in vraag stellen en dat is wat we toen hebben gedaan. Toegegeven, het was een moeilijke beslissing. De markt veranderde echter razendsnel en in hoogfrequent was niet zoveel innovatie mogelijk. Bovendien was het ook geen activiteit die we wereldwijd konden uitrollen. We moesten onszelf heruitvinden en daarom investeerden we in de ontwikkeling van DataMiner, een softwareplatform waarmee satelliet-, telecom- en mediabedrijven hun hele infrastructuur kunnen monitoren en aansturen. Het betekende een bocht van 180 graden: van hardware naar software, van een lokale naar een wereldspeler."

Hoe keek vader Leo naar deze omwenteling?

Ben Vandenberghe: "Voor hem was het natuurlijk even slikken. In het begin was hij heel kritisch en stelde hij volop vragen. Maar hij toonde ook begrip en hij gaf ons uiteindelijk de volledige vrijheid. Dat we de nieuwe activiteit konden ontwikkelen binnen de schoot van het bestaande bedrijf was overigens een enorme troef, want zo verliep de overgang geleidelijk. We stonden bovendien voor een uitdagend investeringstraject en dankzij het moederbedrijf konden we alles met eigen middelen financieren. Anders hadden we moeten aankloppen bij een externe investeerder en dan zou Skyline Communications uiteindelijk een heel ander verhaal geworden zijn."

Wat is precies de meerwaarde van DataMiner? Wie zijn de concurrenten?

Ben Vandenberghe: "Het klinkt misschien vreemd, maar we hebben niet echt een directe concurrent. Op de hele wereld is er niet één bedrijf dat exact hetzelfde doet als wij. Onze klanten

hebben natuurlijk wel alternatieven. Zo kunnen ze mainstream IT-producten kopen en die zelf met elkaar verbinden. Zoiets is echter niet evident. De meerwaarde van DataMiner bestaat er net in dat operatoren dankzij onze software hun volledige apparatuur, ongeacht de leverancier, end-to-end kunnen beheeren. DataMiner kan overweg met meer dan vijfduizend soorten apparatuur van ruim 600 verschillende leveranciers."

Hoe belangrijk is de thuismarkt?

Ben Vandenberghe: "Die blijft belangrijk want je mag de thuismarkt nu eenmaal nooit verwaarlozen. Alle grote spelers zoals Telenet, Proximus, VRT en RTBF zijn klant. In cijfers betekent België echter niet veel meer dan enkele procentjes van onze totaalomzet. We hebben meer dan duizend klanten verspreid over 125 landen. Europa (inclusief het Midden-Oosten) en Amerika zijn elk goed voor zowat 40 procent van de omzet. We zijn al actief in China, maar dat blijft een uitdagende markt. Met 20 verschillende nationaliteiten is ook ons hoofdkwartier een internationaal en divers gegeven. De voertaal bij onze medewerkers is Engels. Aan de hand van het accent haal ik er de verschillende nationaliteiten zo uit." (lacht)

Naast het hoofdkwartier in Izegem heeft het bedrijf ook nog vestigingen in Miami, Singapore en Lissabon.

Ben Vandenberghe: "De vestigingen in de Verenigde Staten en Singapore hebben we geopend om onze lokale klanten beter te kunnen ondersteunen. Lissabon is dan weer een verlengstuk van ons Belgische hoofdkwartier. En-

Skyline Communications in cijfers

- Omzet (2019): 35 miljoen euro
- Aantal medewerkers (eind 2019): 296
- Aantal nationaliteiten: 25
- Vestigingen: 4 (Izegem, Lissabon, Miami, Singapore)
- Export: 99 procent

kele jaren geleden ging het op economisch vlak heel slecht in Portugal en we hebben daar toen heel wat interessante profielen gerekruteerd. Na een tijdje kregen deze mensen echter heimwee naar hun thuisland en door in Lissabon een nieuwe vestiging te openen, konden we deze waardevolle mensen aan boord houden.”

Hoe belangrijk is innovatie voor Skyline Communications?

Ben Vandenberghe: “Innovatie is de kern van ons bedrijf. Een nieuwe klant kiest met DataMiner niet alleen voor de beste oplossing die vandaag op de markt is, maar ook voor de beste oplossing binnen pakweg tien jaar. We gaan altijd voor een langetermijnrelatie. Zo gaan we regelmatig in overleg met onze grote klanten om te luisteren naar hun verwachtingen. Alles wat we doen, staat in het teken van innovatie.

“De belangrijkste rem op onze groei is het vinden van de juiste medewerkers.”

We zijn pioniers op het vlak van nieuwe technologieën. Op vandaag hebben we bijvoorbeeld een apart R&D-team, bestaande uit een tiental mensen, dat zich specifiek toelegt op onderzoek rond artificiële intelligentie.”

Zeker in jullie sector woedt de zogenaamde ‘War for Talent’ volop. Hoe moeilijk is het voor een bedrijf als Skyline Communications om de juiste profielen te vinden?

Ben Vandenberghe: “Dat is een absolute topprioriteit en ik moet toegeven dat de uitdaging alleen maar groter wordt. We werken nu eenmaal met heel complexe software, waardoor de lat bij ons extreem hoog ligt. We hebben continu vacatures voor systeemingenieurs, softwarearchitecten, cloudspecialisten enzovoort. Daarvoor zoeken we talentvolle mensen met ambitie, inzicht en een positieve drive. Ze moeten bovendien passen binnen onze bedrijfs-



cultuur waar creativiteit en een ‘can do’-mentaliteit centraal staan.”

Wat hebben jullie te bieden?

Ben Vandenberghe: “Afwisseling is een heel belangrijke troef voor ons bedrijf. Onze mensen kunnen zich uitleven in telkens weer nieuwe projecten waarbij ze ook een duidelijke impact op het eindresultaat hebben. Bovendien kunnen ze dag in dag uit werken met de allernieuwste technologieën. Daarnaast hebben we heel wat aandacht voor de balans tussen werk en privé. Bij het ontwerp van ons nieuwe kantoor hadden we extra aandacht voor ontspanningsmogelijkheden. Zo hebben we een loop piste en een omnisportveld aangelegd.”

Je bent een man van de wereld. Hoe kijk je naar de situatie in België? Is het goed om hier te ondernemen?

Ben Vandenberghe: “Natuurlijk is het goed om hier te ondernemen. Maar het kan toch nog altijd beter. De belangrijkste rem op onze groei is het vinden van de juiste medewerkers. Bij gebrek aan voldoende Belgisch talent willen we graag meer internationale profielen aantrekken, maar de wetgeving maakt dat niet gemakkelijk. Ze is totaal niet aangepast aan de reële situatie. De minimumlonen die de overheid oplegt om buitenlandse werknemers aan te trekken, stroken niet met het niveau van juniorprofielen. We zitten dus vast. Ik begrijp die houding niet want export is toch het levensbloed van een maat-

schappij? Daarnaast moet er dringend iets gebeuren met ons onderwijs. Programmeren zou een basisvaardigheid moeten zijn, maar — ondanks lovenswaardige initiatieven als Coderdojo en CodeFever — is daar veel te weinig aandacht voor.”

ter beschikking staat van externe bedrijven en organisaties. Blikvanger is het buitenterras op een hoogte van 40 meter, waar bezoekers een adembenemend uitzicht op de regio hebben. Beide gebouwen zijn bijna-energie neutraal, wat vrij uniek is voor constructies van deze omvang. Ik ben al de wereld

we altijd zelfbedruipend geweest en we willen die onafhankelijkheid graag behouden. Of je het nu wil of niet, met een externe financierder komt er sowieso extra druk op de resultaten. Voor ons is omzet geen prioriteit, continuïteit is dat wel. Dat is het minste wat we kunnen doen voor onze medewerkers en onze klanten.”

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

“Lokale verankering is ontzettend belangrijk voor ons.”

Een technologische wereldspeler in het centrum van West-Vlaanderen. Het lijkt nog altijd een beetje bizar.

Ben Vandenberghe: “Op het eerste gezicht lijkt Izegem niet meteen de meest hippe plaats op aarde te zijn, maar ik heb het gevoel dat onze locatie toch stilaan een troef wordt. De mensen vinden het steeds belangrijker dat ze niet langer in de file richting Antwerpen, Brussel of Gent hoeven te staan. Bovendien is dit een welvarende regio waar het goed leven is. Uitstekend onderwijs, toegankelijke gezondheidszorg, lage werkloosheid, zeer lage criminaliteit en een leefbare omgeving met een sociaal weefsel. Dit zijn toch belangrijke zaken voor onze medewerkers. We denken er dan ook niet aan om het hoofdkwartier te verhuizen. Onze familie vindt die lokale verankering heel belangrijk. We voelen een grote verantwoordelijkheid ten opzichte van de werknemers, het bedrijf, de klanten en zeker ook van de maatschappij.”

Kunt u een voorbeeld geven van die verantwoordelijkheid ten opzichte van de maatschappij?

Ben Vandenberghe: “We hebben zwaar geïnvesteerd in de architectuur en de duurzaamheid van onze nieuwe bedrijfspand. Naast ons eigen kantoorgebouw verrees er een vijftig meter hoge kantoortoren. In Skyline Park vinden startende ondernemers alvast een inspirerende werkomgeving. Op de bovenste verdieping is er een multifunctionele evenementenruimte met een capaciteit van 240 gasten die ook

rondgereisd en ik heb gemerkt dat de skyline van heel wat wereldsteden bepaald wordt door architecturale pareltjes. Met onze investering hebben we ons best gedaan om de regio iets terug te geven en om Izegem een beetje beter op de wereldkaart te zetten.”

Welke rol is er weggelegd voor vader Leo? Hoe is de taakverdeling onder de broers?

Ben Vandenberghe: “Ons vader is niet meer actief in het bedrijf, maar hij blijft nog altijd belangrijk als klankbord. Mijn jongste broer Bert is een ingenieur pur sang en is onze Chief Technology Officer. Frederik is de wetenschapper van het gezin en startte zijn carrière in de diergeneeskunde. Hij koos uiteindelijk toch voor Skyline Communications, waar hij nu verantwoordelijk is voor de niet-technische departementen zoals hr en financiën. Zelf ben ik vooral bezig met sales en marketing, terwijl ik als CEO ook de langetermijnvisie van het bedrijf bepaal. Deze taakverdeling werkt zeer goed. De drie broers huldigen dezelfde basisvisie, waardoor er heel weinig overleg nodig is. Op maandagmorgen hebben we een formeel overlegmoment van hooguit een uurtje.”

Jullie hebben ongetwijfeld al geïnteresseerde partijen aan de deur gehad die het familiebedrijf willen overnemen. Hoe reageren jullie?

Ben Vandenberghe: “We gaan altijd praten met deze mensen. Als ondernemer moet je nu eenmaal alle opties openhouden. Maar in het verleden zijn