

De kern is en blijft 'geëngageerd ondernemerschap'

Herman Van de Velde geeft de voorzittershamer van ETION door aan Dirk Vandeputte

ETION krijgt met Dirk Vandeputte een nieuwe voorzitter. Net als zijn voorganger Herman Van de Velde gaat hij voor een 'geëngageerd ondernemen'. Wat dat concreet betekent, kleuren ze in vanuit hun eigen praktijk als ondernemers.

Herman, wat is terugblikkend uw grootste voldoening na twee mandaten als voorzitter?

Herman Van de Velde: "Dat ik het werk heb kunnen voortzetten van mijn voorganger Guido Beazar, die al de basis legde voor de nieuwe positionering. Het toenmalige VKW transformeerde inmiddels tot ETION met als baseline 'forum voor geëngageerd ondernemen'. Ik stel ook tevreden vast in mijn omgeving dat onze stakeholdersvisie breder ingeburgerd geraakt. Meer ondernemers zien in dat een bedrijf niet los staat van de maatschappij en dat geld verdienen

slechts één basisvoorwaarde is. En niet te vergeten: we hebben bij ETION een enthousiast team dat werkt rond activiteiten met functionele groepen en mensen die in alle confidentialiteit met elkaar kunnen spreken."

Krijgen we nieuwe accenten met de nieuwe voorzitter?

Dirk Vandeputte: "De ingeslagen weg is de goede. De principiële keuzes zijn de juiste. Mijn prioriteit blijft ondernemerschap promo-



ten. Dat was altijd al de basisreden waarom ik me indertijd engageerde voor VKW, als zoon van mijn vader, die er ook al actief was. Met ETION wil ik zeker bijdragen tot een correctie van het beeld van ondernemers die uit zijn op uitsluitend winstbejag en dat op korte termijn. Bovendien wil ik duidelijk maken dat ondernemerschap een belangrijke motor is in onze maatschappij. Dat beeld wil ik vooral versterken bij jongeren. Het is trouwens een belangrijk moment;

in veel ondernemingen is men aan opvolging toe en die is er niet altijd in de eigen familie. Hopelijk voelen onze jongeren zich geroepen en hoeven we niet te zien hoe die bedrijven verkocht worden aan buitenlandse groepen.”

Herman Van de Velde: “We krijgen nogal wat belangstelling van bedrijfsleiders die dikwijls vanuit een familiale context bezig zijn met de continuïteit en de langetermijngroei, maar die

tegelijk ook mikken op professionalisering. Dat is geen toeval. We zien ook wel wat enthousiasme rond start-ups. ETION kan daar een bijdrage leveren om dat enthousiasme te kanaliseren en om de technologie- en groeigerichte dynamiek van start- en scale-ups een duurzame basis te geven.”

Waarin onderscheidt ETION zich verder van andere bedrijfsorganisaties?

Dirk Vandeputte: “We zijn eerder



Herman Van de Velde

complementair met andere organisaties, die vooral proberen om impact te hebben door belangen te verdedigen. In de studies die onze denktank lanceert of de seminars die we opzetten, bekijken we de rol van ondernemingen en managers altijd vanuit het langetermijnperspectief en los van directe en concrete belangen. Onze baseline heeft het niet toevallig over 'geëngageerd ondernemen'. Onze naam ETION is tegelijk vrij van

“Ook ik vind groei belangrijk, maar we moeten groeien door tegelijk het potentieel van onze mensen aan te spreken zodat zij meegroeien.”
(Herman Van de Velde)

elke verwijzing naar belangengroepen of levensbeschouwingen, al hebben we er geen probleem mee als de naam soms geassocieerd wordt met 'ethiek'. Ondernemerschap is altijd en op de eerste plaats maatschappelijk geëngageerd. We kijken naar de toekomst met een onbevangen blik, maar eerder vanuit onze waarden. Het is geen toeval dat onze recentste studie wijst op het belang van een stakeholdersbenadering in de breedste zin van het woord. De tijd

dat een bedrijf discreet en in stilte zijn ding kon doen, is al lang vervlogen, maar niet alle bedrijven weten hoe ze deze verandering ook kunnen managen. Verder hoop ik dat ETION zal doen voor ondernemers wat het voor mij gedaan heeft. Ik voel de behoefte aan een klankbord, o.m. bij andere ondernemers. Ik heb het geluk om inmiddels gesteund te worden door een heel matuur management en raad van bestuur binnen mijn eigen bedrijf VANDEPUTTE, zodat ik wat meer afstand kan nemen van het operationele. Die tijd wil ik besteden aan ruimere contacten en gesprekken. Graag ook met mensen die dezelfde visie hebben op ondernemen. Dergelijke mensen ontmoet ik bij ETION.”

Voor ETION is waardengedreven ondernemen cruciaal. Hoe maak je dat concreet?

Herman Van de Velde: “Waardengedreven ondernemen is wat je merkt in het dagdagelijks gedrag van het managementteam en de leidinggevenden. Geeft men het voorbeeld? Hoe gaat men om met medewerkers? Daar

draait het om. Je moet je leidinggeven- den daarop selecteren en desnoods ingrijpen.”

Evalueren op basis van waarden lijkt me niet zo evident?

Herman Van de Velde: “Nochtans berust bij Van de Velde de helft van de evaluatie voor de premie op waardengebaseerde criteria. We hebben het hoe en het wat ook per afdeling beschreven in termen van observeerbaar gedrag, zodat leidinggeven- den



Dirk Vandeputte

het makkelijker hebben om daarop te sturen. Om het in ETION-termen te vertalen: we streven naar waardengedreven leiderschap, waarbij de waarden en doelstellingen van de organisatie zoveel mogelijk aansluiten bij de persoonlijke waarden van de medewerkers.”

Dirk Vandeputte: “Om die reden gaan wij als Groep VANDEPUTTE veel minder hiërarchisch om met talent dan vroeger. VANDEPUTTE is begonnen aan een strategieoefening die vertrekt vanuit een toekomstvisie, met name ‘één miljoen mensen beschermen’. We formuleren bewust een eerder inspirerende visie dan een zakelijke doelstelling van het genre ‘naar een miljard euro omzet’ of iets dergelijks. Daar hangt een aantal uitgangspunten aan vast en wij hebben een oproep gelanceerd aan mensen binnen de groep om mee na te denken over een strategie. In dat kader zijn verschillende werkgroepen actief. De voorzitter van zo'n groep is niet toevallig nooit een directielid. Hij of zij zal zijn groep bijeenroepen en op regelmatige tijdstippen verslag uitbrengen bij het directiecomité. De werkgroep Columbus bijvoorbeeld denkt na over actief worden buiten

VANDEPUTTE Group

Het familiale bedrijf VANDEPUTTE werd eind de jaren '40 opgericht door de vader van Dirk Vandeputte en diens vier broers. In de jaren '80 en '90 waren er dan ook zeven neven en nichten in het bedrijf en evenveel aandeelhouders. Begin van de jaren 2000 werden de eerste vier aandeelhouders uitgekocht.

In 2007 werd de medische activiteit verkocht aan GIMV en met die middelen werd nog een aandeelhouder uitgekocht en werden schulden aangezuiverd.

VANDEPUTTE Group is goed voor ruim 77 miljoen euro aan omzet (2016) met 170 medewerkers in België, Nederland, Frankrijk en Luxemburg. (JC)

de grenzen. We bekijken hoe we voet aan de grond kunnen krijgen in Afrika en de Duitse markt kunnen benaderen. Je zal begrijpen dat ik heel tevreden ben met de keuze van

“Ondernemerschap is altijd en op de eerste plaats maatschappelijk geëngageerd.”
(Dirk Vandeputte)

ETION voor participatief ondernemen als één van de drie kernthema's (naast mensgericht ondernemen en toekomstdenken), want betrokkenheid en een gevoel van eigenaarschap zijn krachtige motoren voor toekomstgerichte groei.”

Ook mensgericht ondernemen is een kernthema van ETION?

Dirk Vandeputte: “En terecht. Groei van ons bedrijf hangt samen met groei van onze mensen. Het talentmanagement bij Groep VANDEPUTTE vertrekt vanuit een nieuwe filosofie: we nemen voor iedereen de sterke punten als uitgangspunt. Vroeger kreeg je cursus in wat je wat minder beheerste. Wie goed was

in Word, maar minder in Excel, kreeg cursus Excel tot hij het gemiddelde benaderde. We zetten er niet meer op in om iedereen gemiddeld te laten scoren voor alles. We volgen strikt op of onze leidinggevendenden consequent inzetten op de sterktes van hun mensen. Ook bij ons hebben managers van het

oude type daar soms problemen mee. Daarvoor zullen we een oplossing moeten vinden, want niet iedereen begrijpt dat zij niet langer de baas zijn bij wie medewerkers komen vragen hoe het moet en waar zij het voor hen oplossen.”

Herman Van de Velde: “Ook bij ons is de evolutie bezig van het directieve en tayloristische naar een meer innovatieve aanpak die meer autonomie geeft aan mensen. Niet alle managers kunnen dat en dan moet je durven ingrijpen. We hebben in het verleden afscheid moeten nemen van mensen, ook al hadden die heel wat knowhow opgebouwd. Het zijn soms mensen die best wel al wat bewezen hebben, maar een onaangepaste stijl van leidinggeven is vandaag een reëel probleem. Versta me niet verkeerd, ook ik vind groei belangrijk, maar we moeten dat doen door tegelijk het potentieel van onze mensen aan te spreken zodat zij meegroeien.”

Tekst: Jo Cobbaut | Foto's: Jan Locus

Nieuwe regio-voorzitters

Ook in de regio's verwelkomt ETION twee nieuwe regio-voorzitters. Toon Bossuyt (Boss Paints) neemt in West-Vlaanderen de plaats in van Luc Vermeersch en Dirk Mertens (De Boer Waterproofing Solutions) vervangt Dirk Vandeputte in de regio Antwerpen-Mechelen.



(JC)

Toon Bossuyt



(Foto Jan Locus)

Dirk Mertens