

# REFLECT VBO FEB

Inspirerende publicatie van het Verbond van Belgische Ondernemingen #31

## VERTROUWEN DOET GROEIEN



**ALEXANDER DE CROO**  
PIETER TIMMERMANS  
P 26

UW REPUTATIE  
**VIJF LESSEN**  
P 16

**RENÉ BRANDERS**  
VERTROUWEN WERKT  
P 06

# VARIO-Colloquium: Memorandum 2024-2029

14 december vanaf 15 uur \ Zaal De Schelp – Vlaams Parlement

Inschrijven via [www.vario.be](http://www.vario.be)

*“VARIO wil innovatie en ondernemerschap als topprioriteiten in het Vlaamse regeerakkoord”*

VARIO-voorzitter en co-CEO Televic  
Lieven Danneels

Politiek debat met Andries Gryffroy (N-VA), Chris Janssens (Vlaams Belang), Mieke Schauvliege (Groen), Willem-Frederik Schiltz (Open Vld), Peter Van Rompuy (CD&V), Thijs Verbeurgt (Vooruit)

Reactie van minister Jo Brouns

Netwerkreceptie

**VARIO**

Vlaamse Adviesraad voor  
Innoveren & Ondernemen



**Vlaanderen**  
is ambitieus

# VERTROUWEN DOET GROEIEN

**Pieter Timmermans**  
CEO VBO FEB

Vertrouwen, het thema van deze REFLECT, komt niet als vanzelf. Je kunt het alleen maar winnen door het te verdienen. Voor elk bedrijf is het fundamenteel voor zijn succes en groeipotentieel. Bij uitbreiding is vertrouwen voor elke economie een essentiële voorwaarde om aantrekkelijk te zijn voor buitenlandse investeerders. Anno 2023 blijft ons land een belangrijke investeringslocatie, maar vorig jaar zakten wel enkele plaatsen in de Europese ranking<sup>1</sup>. Heeft de Belgische achteruitgang te maken met de Belgische 'neiging' om beter te willen doen dan moet, heiliger te willen zijn dan de paus? In tegenstelling wat je zou verwachten, kan 'gold plating' het vertrouwen in het economische groeipotentieel van een land ook schaden.

Aangenaam verrast was ik dan weer van het besluit van de 'Edelman Trust Barometer 2023'. Uit zowel de wereldwijde als de Europese resultaten blijkt dat het vertrouwen in de bedrijven nog nooit zo groot was. In die mate dat 62% van de mensen wereldwijd de bedrijfswereld beschouwt als veruit de meest competente en ethische instelling. Daarbij laat het traditionele vertrouwensinstellingen, zoals overheid en media, flink achter zich. Ook in België krijgen de bedrijven dat vertrouwen, met dien verstande dat onze reputatiescore – een graadmeter voor het vertrouwen, en omgekeerd – met 66,4 nog altijd onder het Europese gemiddelde van 69,4 ligt.

## LOODZWAAR ONDERNEMINGSKLIMAAT

Net omdat vertrouwen zo'n onmisbare graadmeter is voor het groeivermogen, volgt de Nationale Bank zowel het consumenten- als het werkgeversvertrouwen op de voet. Recente cijfers<sup>2</sup> tonen aan dat de indicator van het consumentenvertrouwen niet uitermate positief oogt, net zoals het ondernemersvertrouwen dat nog altijd in de rode cijfers blijft hangen. Aldus de resultaten van augustus.

De recentste conjunctuurbarometer van het VBO bevestigt dat wankel vertrouwen bij onze sectoren en bedrijven. Ondanks het feit dat de Belgische economie in de eerste maanden van 2023 beter standhield dan begin dit jaar werd verwacht, zijn de aanhoudende hoge onderliggende inflatie, 's lands verzwakt concurrentievermogen en bijbehorende druk op de handelsbalans, de tanende ondernemingsrentabiliteit en de nijpende arbeidsmarktkraptes geen vertrouwenwekkende indicatoren. Je zal vandaag maar een bedrijf moeten runnen in zo'n loodzwaar ondernemingsklimaat. Maar onze ondernemers geven niet op, integendeel.

Zoomen we ten slotte in op bedrijfsniveau waar vertrouwen en een psychologisch veilige werkomgeving de betrokkenheid van alle medewerkers verhogen. Wanneer werknemers vertrouwen hebben in het management en omgekeerd, voelt iedereen zich veilig, gewaardeerd en gesteund. Dat leidt tot hogere productiviteit, meer innovatie en dus tot sterkere groeikansen en meer concurrentiële slagkracht.

Kortom, vertrouwen doet een land, een bedrijf, een mens groeien. Zaak dus om het niet te verliezen!

Veel leesplezier!

<sup>1</sup> In 2022 zakte België van zes naar negen in de EY Barometer van de Belgische Attractiviteit 2023

<sup>2</sup> Cijfers NBB augustus 2023



**“BEDRIJVEN  
GENIETEN MEER  
VERTROUWEN DAN  
OVERHEDEN EN  
MEDIA”**

**EXECUTIVE INSIGHT**



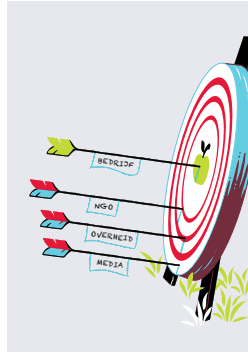
**04**  
**VERTROUWEN, MOTOR VAN ONZE WELVAART**  
 Arie Van Hoe en Rodolphe de Pierpont, VBO FEB:  
 “Niets ondermijnt het vertrouwen meer dan spelregels die tijdens het spel wijzigen.”

**DE VISIE VAN ...**



**06**  
**RENÉ BRANDERS (VBO-VOORZITTER)**  
 “Sancties zijn nooit de beste raadgever.”

**EDELMAN TRUST BAROMETER 2023**



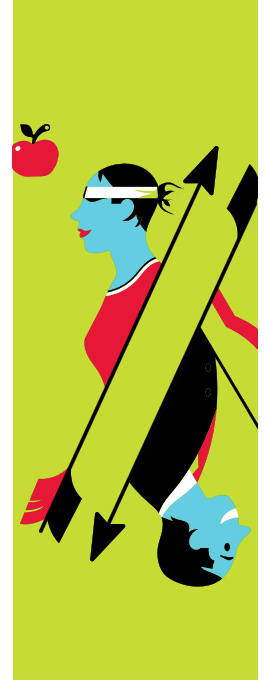
**12**  
**BEDRIJVEN DOEN WAT JUIST IS, DIXIT DE BURGER**  
 Bedrijven hebben het grootste potentieel om de vertrouwenskloof in de Europese samenleving te dichten.

**REPUTATIE & VERTROUWEN**



**16**  
**REPUTATIE ONDERNEMINGEN BELGIË: VIJF LESSEN**  
 Onderschat uw impact als CEO op de reputatie van uw onderneming niet.

**WERKGEVERS & WERKNEMERS**



**20**  
**WEDERZIJDIG VERTROUWEN LEIDT TOT SUCCES**  
 De grootste kostenpost in uw bedrijf? Gebrek aan vertrouwen.

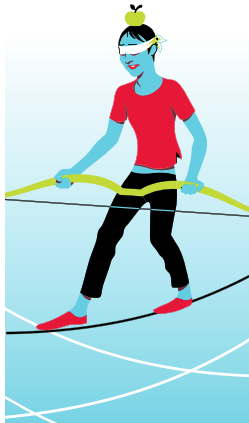


**REFLECT DECEMBER 2023**

... verschijnt aan de vooravond van de verkiezingen voorjaar 2024. En dus focussen we in dit nummer op **tien speerpunten** uit onze toekomstvisie **voor een beter België**. Tien prioriteiten waarmee we ons land opnieuw naar de kop van het internationale peloton kunnen loodsen. Tien prioriteiten waarop we de komende jaren moeten inzetten, willen we onze achterstand tegen 2030 nog kunnen bijbenen. Het is nu of nooit.



## KANSEN & UITDAGINGEN



### 24 GRENS TUSSEN OVERHEID EN ONDERNEMING VERVAAGT

Wat men ook verwacht, de bedrijfswereeld kan onmogelijk alle problemen oplossen.

## DUBBELINTERVIEW



### 26 ALEXANDER DE CROO & PIETER TIMMERMANS

"Met kankeren kom je nergens"

## THEMA'S

34

Een selectie van dossiers waarop onze experts vandaag actief zijn.

## SOCIALE RECHTSPRAAK

48

## VBO ONDERNEEMT

50

Het nieuwe werken heeft ook een impact op de manier waarop het VBO zich laat horen en kennis deelt. Voortaan communiceert het VBO parallel via events, webinars, webcasts, podcasts, ... al dan niet in een hybride vorm.

## VBO AGENDA

52



Arie Van Hoe van het competentiecentrum 'Recht & Onderneming', Rodolphe de Pierpont van het competentiecentrum 'Fiscaliteit & Investerings' en Kris De Meester van het competentiecentrum 'Werk & Sociale Zekerheid' verzorgden mee de redactionele inhoud van dit REFLECT-nummer.

# VERTROUWEN, MOTOR VAN ONZE WELVAART



**Arie Van Hoe**

Executive Manager van  
het competentiecentrum  
Recht & Onderneming

**Rodolphe de Pierpont**

Executive Manager  
van het competentiecentrum  
Fiscaliteit & Investerings

**“NIETS ONDERMIJNT HET  
VERTROUWEN MEER DAN  
SPELREGELS DIE TIJDENS HET  
SPEL WORDEN GEWIJZIGD”**

**Arie Van Hoe**

“We worden vaker voor de gek gehouden door wantrouwen dan door vertrouwen”. Deze opvallende uitspraak is van captain of industry Thomas Leysen. Ze is in te vullen naar ieders believen. Wantrouwen vormt vaak de voedingsbodem voor rechtsonzekerheid. En die doet op zijn beurt het ondernemersvertrouwen – de motor van onze welvaart – meer kwaad dan goed.

#### **Hoe fundamenteel is rechtszekerheid voor het vertrouwen en dus de investeringsappetijt van onze ondernemers?**

**Arie Van Hoe (AVH):** “Het ondernemersvertrouwen valt of staat met een stabiel en voorspelbaar juridisch en fiscaal kader. De overheid moet duidelijke rechtsregels bepalen en ondernemingen moeten erop kunnen vertrouwen dat ze zelf haar eigen regels respecteert. Niets ondermijnt het vertrouwen meer dan spelregels die tijdens het spel worden gewijzigd. Bij het uitwerken van regels is het ook heel belangrijk dat er rekening wordt gehouden met de ervaring op het terrein. Regels die enkel steek houden op papier, maar in de praktijk onhaalbaar zijn, leiden alleen maar tot wrevel.”

**Rodolphe de Pierpont (RDP):** “De huidige context van de klimaat- en digitale transitie stelt ondernemingen voor belangrijke investeringskeuzes die de volgende jaren aanzienlijk zullen bijdragen aan de activiteiten en het welzijn van onze samenleving. Door een duidelijk en stabiel, of op zijn minst voorspelbaar, fiscaal kader te bieden kunnen overheden een belangrijke rol spelen bij het vergemakkelijken van die keuzes. België kan zeker nog stappen zetten in het beter ondersteunen van zijn ondernemingen en het bevorderen van investeringen die voor werkgelegenheid zorgen.”

#### **Anderzijds moeten bedrijven vertrouwen bieden aan hun stakeholders, onder meer via goed bestuur ...**

**AVH:** “De maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen gaat verder dan de volgende kwartaalcijfers. De Corporate Governance Code bepaalt duidelijk dat bedrijven naar duurzame waardecreatie moeten streven. Die is per definitie gericht op de lange termijn en houdt rekening met alle belangen die zich enten op de onderneming. De raad van bestuur moet de juiste balans bepalen tussen de onderscheiden belangen en ze kristalliseren in het bedrijfsbelang. Alle stakeholders van de onderneming (medewerkers, leveranciers, consumenten ...) moeten er bovendien op kunnen vertrouwen dat met hun belangen rekening wordt gehouden. Het versterken van het maatschappelijk vertrouwen vormt zo een essentieel deel van een duurzame corporate governance.”

### **Een efficiënte bestrijding van belastingontduiking moet dat vertrouwen nog versterken?**

RDP: "Klopt, maar dan liefst op een doeltreffende manier. De afgelopen jaren is het aantal rapportages en nieuwe informatieoverdrachten, zowel aan de fiscus als aan andere autoriteiten, enorm toegenomen. Die nieuwe verplichtingen betekenen voor ondernemingen een zware last op het vlak van tijd, kosten en verantwoordelijkheden. Die last is soms onevenredig in vergelijking met het rendement dat de belastingen genereren. De minimumbelasting van 15%, die van toepassing is op grote internationale groepen, is daar een goed voorbeeld van: talrijke ondernemingen die vandaag al veel meer dan de drempel van 15% betalen, moeten hoe dan ook een hele reeks gegevens verzamelen en doorgeven aan de autoriteiten. En dat zonder toegevoegde waarde voor de staatskas."

### **"HET SCHEPPEN VAN VERTROUWEN TUSSEN STAKEHOLDERS MOET ONS HELPEN OM MAATSCHAPPELIJKE UITDAGINGEN AAN TE GAAN"**

**Rodolphe de Pierpont**

### **Getuigt dat niet van een intrinsiek wantrouwen tegenover de bedrijfswereld?**

RDP: "We zien in de praktijksituaties waarin de fiscus bij een verzoek om informatie aan een onderneming steeds langere informatielijsten eist, hoewel de fiscus eigenlijk al over bepaalde elementen zou moeten beschikken. Dat is tijd- en energieverspilling voor iedereen. Het zou nuttig zijn om de verschillende databases en de ingevoerde gegevens te stroomlijnen: kruispuntbank, UBO-register, jaarrekeningen ... Op fiscaal niveau is er nog veel werk om de nieuwe

technologische ontwikkelingen op punt te stellen om het werk van de fiscus efficiënter te maken en tegelijk de rechten van de belastingplichtige te beschermen. Die twee aspecten zijn complementair. Ze moeten, waar mogelijk, gepaard gaan met een fiscale vereenvoudiging en een verlaagde belastingdruk."

### **Een andere manier om het vertrouwen van de burgers in ondernemingen te versterken is zorgvuldigheid ...**

AVH: "Ondernemingen komen op belangrijke momenten tussen in het leven van burgers en beschikken daardoor automatisch over belangrijke data van burgers (en van andere ondernemingen). Met die data moeten ze natuurlijk zorgvuldig omspringen. Dat veronderstelt onder meer dat bedrijven robuuste processen bouwen op het vlak van databescherming en cyberveiligheid. De wetgever verplicht hen daar zelfs toe, via de gekende GDPR-wetgeving en de almaar strengere regels inzake cyberveiligheid. Maar ook hier is een keerzijde. Hoe goed ze ook bedoeld zijn, soms dreigen de regels te draconisch te worden. Mineure inbreuken resulteren soms in exuberante boetes. Die 'overkill' ondergraaft het vertrouwen van de ondernemingen in dat soort wetgeving en in fine in de wetgever."

RDP: "Ondernemingen, werknemers en overheden moeten samen het hoofd bieden aan de toekomstige uitdagingen. Bij het aanpakken van die wereldwijde uitdagingen zijn we geen tegenstanders maar bondgenoten. Snelle ontwikkelingen, zoals artificiële intelligentie en klimaatverandering eisen een scherp reactievermogen en een gemeenschappelijke visie. Het scheppen van vertrouwen tussen stakeholders moet ons helpen om die maatschappelijke uitdagingen aan te gaan." □



### **Horizon België 2030**

Een rechtszeker en stabiel fiscaal kader is een van de strategische thema's van onze toekomstvisie voor een beter België 'Horizon België 2030'. De fiscaliteit voor ondernemingen moet beantwoorden aan de nieuwe vereisten van goed bestuur. In dat opzicht moet ook worden gepleit voor een nieuwe fiscale cultuur die duidelijk en evenwichtig de rechten en plichten van ondernemingen en belastingadministraties vastlegt, en gericht is op het herstel van een klimaat van respect en wederzijds vertrouwen.

Download ons toekomstplan op [www.vbo.be](http://www.vbo.be) > publicaties > Horizon België 2030.



“SANCTIES ZIJN  
NOOIT DE BESTE  
RAADGEVER”

**RENÉ BRANDERS**  
**VBO-VOORZITTER**

Vertrouwen vormt een essentiële basis voor de vaardigheden, de waarden en de erkenning die de bedrijfsvoering ondersteunen. Een onderneming moet dat vertrouwen winnen en verdienen. Het moet ook objectief beoordeeld en erkend kunnen worden. Voor René Branders, voorzitter van het VBO en CEO van FIB Belgium, kan dat vertrouwen alleen maar samengaan met een toekomstgericht en constructief kader.



**Uit de resultaten van de Edelman Trust Barometer 2023<sup>1</sup> blijkt dat ondernemingen de afgelopen jaren steevast werden beschouwd als de 'instelling' die het meeste vertrouwen van de burgers geniet. Is de bedrijfswereld de nieuwe vierde macht aan het worden?**

"Dat zou ik niet zeggen. Maar het klopt dat de rol van de ondernemingen sinds de pandemie belangrijker is geworden voor het maatschappelijk middenveld, dat ze door de crisis heen hebben geholpen. Met de opkomst van ESG-criteria, die voornamelijk voortvloeien uit de Green Deal, worden ze tegenwoordig nog meer gezien als de hoeders van de duurzame economie, waarin de werknemers stakeholders zijn, en van de langetermijnvisie."

**DE HEEL CONCRETE WERELD VAN DE ONDERNEMINGEN**

**In vergelijking met de politiek en de media, worden ze in ieder geval beschouwd als een 'stabiele of stabielere' instelling.**

"In tegenstelling tot een regeringsploeg, die vaak al meer dan een jaar nodig heeft om gevormd te worden, hebben ondernemingen een plan van meer dan vijf jaar. Een plan dat ze tot een goed einde moeten brengen, met een meetbaar succesniveau en concrete doelstellingen en waarden. Ze werken met KPI's, prestatie-indicatoren, waarover ze regelmatig berichten aan de media. De ondernemingswereld is een erg concrete wereld. Ik wil overigens verduidelijken dat 'stabiel' niet gelijk is aan 'statisch'. Als de parameters veranderen, worden de doelstellingen en de processen bijgesteld. Het lijkt me voor politici en voor een regering veel moeilijker om op die manier te werken. Natuurlijk hebben ook zij concrete doelstellingen: het laatste regeerakkoord mikt bijvoorbeeld op een werkzaamheidsgraad van 80% tegen 2030. Maar dat is een enorme werf die meerdere legislaturen bestrijkt."

**Ondernemingen spelen een steeds belangrijkere maatschappelijke rol. Denk bijvoorbeeld aan de toenemende nalevings- en complianceverplichtingen. Taken die traditioneel de verantwoordelijkheid van de regeringen waren, verschuiven naar het kamp van de ondernemingen.**

"Dat sluit aan bij een zeer interessante discussie die ik onlangs voerde bij de Internationale Arbeidsorganisatie (IAO). Het ging er over de aanpassing van de businessmodellen van ondernemingen. Met vragen als: hoe kunnen we op lange termijn een positieve impact hebben op de samenleving, op de wereld? Hoe kunnen we onze competitiviteit versterken vanuit een positionering die rekening houdt met klimaatverandering en waterschaarste? Ik meen dat het de verantwoordelijkheid van de overheid is om een kader te scheppen waarmee we die vragen kunnen beantwoorden en zo de economie vooruit kunnen sturen. De overheid moet de richting en de filosofie te bepalen."

<sup>1</sup> Elk jaar voert het Edelman Trust Institute een uitgebreid onderzoek uit naar de vertrouwensniveaus in bijna 30 landen. Lees over dat onderwerp het artikel "Bedrijven doen wat juist is, dixit de burger".



**Hoe maak je het onbekende concreet? "Niet door voor een kristallen bol te zitten", stelt René Branders. "Daarvoor zijn wendbare scenario's nodig."**

Ik wil eraan toevoegen dat die 'steeds belangrijkere maatschappelijke rol van ondernemingen' niet alleen verplichtingen maar ook veel kansen met zich meebrengt. Die rol draagt er ook toe bij dat ondernemingen een referentiepunt worden voor de man in de straat."

**Ja, maar meer verantwoordelijkheid betekent ook meer risico ...**

"Het is essentieel dat het geboden kader bestaat uit positieve en constructieve boodschappen met een goede 'sense of working'. Dus geen opeenstapeling van regels en voorschriften, en ook geen arsenaal aan sancties dat er vaak mee gepaard gaat. Sancties zijn volgens mij nooit de beste raadgever. We hebben nood aan een kader waarin ondernemingen kunnen leren en groeien, een kader dat hen sterker maakt en aanmoedigt om te diversifiëren indien nodig. Dat zal de economie, en uiteindelijk ook de jobs en de talenten van morgen, ten goede komen. Maar voor een overheid is 'bedrijven begeleiden' wellicht een complexere KPI dan die bedrijven boetes of sancties opleggen."

**EEN GUNSTIG EN TOEKOMSTGERICHT KADER**

**Als voorzitter van de Groep van Tien heeft u onmiddellijk duidelijk gemaakt dat u wilt investeren in akkoorden die gedragen worden door een visie, en niet in akkoorden 'die zich laten gijzelen door een lang vervlogen maatschappijmodel'.**

"De Groep van Tien is een uiting van democratie. Het is een buitengewone ontmoetingsplaats, de uitgelezen plaats voor de sociale partners om het eens te worden over een gunstig en toekomstgericht kader voor een economie met een perspectief van geen twee of drie jaar, maar wel tien, twaalf of vijftien jaar. Dat kan door in te zetten op thema's die onze toekomstige economische welvaart zullen bepalen: een leefbaar pensioen, een flexibele arbeidsmarkt, de digitalisering, de energietransitie, de concurrentiekracht ... En door erop toe te zien dat onze jonge talenten - de leidinggevenden, de werknemers, de operatoren, de zelfstandigen van morgen -, zich in die richting ontwikkelen. We moeten dus investeren in akkoorden die enerzijds het aanpassingsvermogen en de wendbaarheid garanderen die nodig zijn in een voortdurend evoluerende economie en anderzijds tegemoetkomen aan de verantwoordelijkheid die we van het brede maatschappelijk middenveld hebben gekregen. Het maatschappelijk middenveld 'verwacht' immers van ons ook een meer geschikt werkkader. Vijftien jaar geleden spraken we niet over elektrische batterijen. Wie elektrische batterijen zegt, zegt ook ander risicobeheer, andere technologie, en veel meer artificiële intelligentie. Er moet een balans ontstaan tussen de akkoorden en werkwijzen en de huidige en toekomstige levensstijlen."



René Branders stelt een verlies aan vertrouwen vast in verband met de Inflation Reduction Act, het Amerikaanse subsidieprogramma dat Europese ondernemingen discrimineert.

**“DE GROEP VAN TIEN IS DE UITGELEZEN PLAATS VOOR DE SOCIALE PARTNERS OM HET EENS TE WORDEN OVER EEN GUNSTIG EN TOEKOMSTGERICHT KADER VOOR DE ECONOMIE”**

**De NBB publiceert regelmatig een vertrouwensbarometer van bedrijfsleiders. Die meet ofwel een verlies ofwel een herstel van vertrouwen. Komt dat over het algemeen overeen met wat u in uw sector ziet?**

“Ik zie vooral een verlies van vertrouwen in verband met de Inflation Reduction Act. In dat uitgebreide subsidieprogramma voor de Amerikaanse industrie zijn de eisen de facto discriminerend voor Europese ondernemingen. Het is in ieder geval geen goede zaak dat sommige economieën zich steeds meer afsluiten. Dat betekent niet noodzakelijk dat de wereldmarkt het minder goed doet. Er zijn immers economieën die zich ontwikkelen door bijvoorbeeld de plaats in te nemen van economieën die tot voor kort sterk verbonden waren met Rusland. In ons land blijft uiteraard het verlies aan concurrentievermogen door de stijgende loonkosten een echt zwaard van Damocles. De energieprijzen, de bevoorradingszekerheid en de ont koppeling van energie en klimaat komen daar nog eens bovenop. Al die aspecten hebben een impact op het imago van ons land voor potentiële investeerders.”

**U bedoelt dat voor een onderneming als de uwe, die internationaal zeer actief is, het beeld van de economische activiteit - en dus het vertrouwen - altijd erg gemengd is?**

“We zien in ieder geval een spreiding van risico's en geografische invloeden. Dat komt doordat sommige landen zich afschermen in een zoektocht naar autonomie en een poging om 'hun' economie overeind te houden. En doordat de kaarten op het vlak van de 'supply chain', van de bevoorradingsbronnen, nu anders liggen. De oorlog in Oekraïne heeft ons doen inzien dat afhankelijk zijn van één land, bijvoorbeeld voor staal, gevaarlijk is. De moeilijkheid voor FIB Belgium, dat ovens ontwerpt voor de productie van metaaldraad, is dat we met veel landen tegelijk zakendoen. Ze moeten onafhankelijk van elkaar worden geanalyseerd. Een gebied dat voor mijn onderneming steeds belangrijker wordt is bijvoorbeeld Centraal-Azië, rond Kazachstan. Maar heel weinig mensen kennen die landen eigenlijk echt goed. Ook dat is een risico durven nemen.”

**MEER KANSEN DAN BEDREIGINGEN**

**Bent u als bedrijfsleider op de hoogte van de intenties van consumenten, een andere indicator die de NBB opvolgt?**

“In elk geval zal die indicator bepalend zijn voor de mate van vertrouwen binnen de teams. De consument is niemand minder dan de werknemer en, achterliggend, zijn gezin. Precies daarom is het zo belangrijk om bepaalde boodschappen over de doelstellingen en de prestatievoorzichten van de onderneming te delen om het vertrouwen te winnen. Een consument die zich zorgen maakt over zichzelf of een naaste, is ook een bezorgde werknemer. Communiceren over zaken die niet altijd voorspelbaar zijn, is een echte uitdaging, maar ook een noodzaak.”






THE  
NEW

# i5

100% ELECTRIC



 GEEF VOORRANG AAN VEILIGHEID.

Milieu-informatie (KB 19/03/04): [bmw.be](http://bmw.be)

15,9-20,6 KWH/100 KM • 0 G/KM CO<sub>2</sub> (WLTP)

## “IN EUROPA IS BELGIË HET LAND WAAR GROTE ONDERNEMINGEN EN KMO'S HET MEEST VERBONDEN ZIJN”

### **U bestuurt een onderneming die actief is in een zogenaamde nichemarkt. Bent u daardoor beschermt tegen een deel van de turbulentie, of wordt u net meer blootgesteld aan onvoorziene omstandigheden?**

“Het feit dat je internationaal actief bent in een nichemarkt, met name in investeringsgoederen, stelt je automatisch bloot aan onvoorspelbaarheid. Maar dat is ook een kans, want de wereld is groot. We weten dat transportkosten een bepalende factor worden in handelsbetrekkingen. Een nieuwe CO<sub>2</sub>-belasting zou in economische bekkens (nieuwe) mogelijkheden kunnen bieden om meer lokaal te bedienen - dan spreken we wel nog steeds over een straal van 2.000 tot 3.000 kilometer. Uiteindelijk zijn er meer kansen dan bedreigingen.”

### **Maar hoe maak je het onvoorspelbare, het onbekende, concreet?**

“Daarvoor hebben we wendbare scenario's nodig, structuren waarvan de geometrie extreem snel aan een veranderende parameter kan worden aangepast. We weten bijvoorbeeld dat toeleveringsketens ontregeld kunnen raken. Daarom kiezen we bij FIB Belgium voor een voorzichtig beleid bij de aanleg van voorraden, en trachten we te anticiperen. Die scenario's werden bedacht tijdens de COVID 19-pandemie en naderhand versterkt. De factor 'onbekend' betreft ook het talentmanagement en de technologie. Er wordt tegenwoordig sterk ingezet op groen staal. Het onderzoek daarrond gaat snel vooruit. We nemen nu al nieuwe parameters op in onze ontwerpen, met het oog op morgen. Maar de verwachtingen van Europese klanten zijn niet altijd dezelfde als die van niet-Europese klanten, die vanuit milieuoogpunt soms minder veeleisend zijn. We leiden onze teams dan ook goed op om met klanten over toekomstige vereisten te communiceren.”

## **GOEDE BURGERSMAATSCHAPPIJEN BIEDEN PERSPECTIEF**

### **Daarvoor is echter een minimum aan rechtszekerheid nodig.**

“Back to basics: we komen terug bij het begrip vertrouwen. Rechtszekerheid is een essentiële parameter. Een bedrijf moet weten waarvoor het zich bij de uitvoering van zijn activiteiten engageert, zowel dagdagelijks als op de lange termijn. Weten, meten, aanpassen, corrigeren. Sancties zijn dan niet meer nodig. We doen nu aan 'echte' compliance, die zich niet beperkt tot het afvinken van een to-do lijst en blij zijn niet bestraft te worden. Goede burgermaatschappijen zijn diegene die een perspectief bieden, een actieplan voor alle economische en sociale actoren, en dat plan tot leven brengen.”



**Dat is ook de ambitie van de rechtvaardige transitie! Een transitie die niet van de ene dag op de andere zal worden verwezenlijkt, en ook niet in alle ondernemingen even snel. Het hefboomeffect zal van de grote ondernemingen komen, die van hun partners in de bedrijfsketen zullen eisen dat ze aan dezelfde criteria voldoen.**

“België is het Europese land met de meeste verbondenheid tussen grote ondernemingen en kmo's. De een erkent de waarden van de ander en omgekeerd. Dat maakt het proces eenvoudiger. Maar alles in één keer veranderen is niet mogelijk. We moeten het geleidelijk aanpakken, in sets van drie of vier doelstellingen en zo een goede dynamiek stimuleren. Dat is beter dan als vuurwerk uiteen te schieten in alle richtingen, waardoor het werk uiteindelijk maar half wordt gedaan.”

**Ons land staat bekend om zijn neiging tot 'gold-plating', het verder willen gaan dan wat Europa oplegt. Alsof heiliger zijn dan de paus ons sterker en strijdustiger maakt.**

“Het tijdperk waarin we controle hadden over wat er binnen onze eigen grenzen gebeurde, is voorbij. Ons land blijft erg op zichzelf gericht en beseft onvoldoende dat zijn problemen niet die van de wereld zijn, maar dat de problemen van de wereld wél de problemen van België zijn. Dat verklaart onze neiging om de lat te hoog te willen leggen. Malta is in hetzelfde bedje ziek. Voor onze ondernemingen is een level playing field cruciaal. De Europese eisen zijn al moeilijk genoeg: er zijn investeringen en tijd voor nodig, en een overgangperiode waarin markten verloren kunnen gaan. Waarom zouden we nog verder gaan? We hebben vertegenwoordigers in Europa, die zitten daar met een reden. Laten we dus ook redelijk blijven. We moeten ons spreekwoordelijke flatgebouw niet hoger maken dan nodig. Vier verdiepingen beklimmen, dat gaat. Maar veertig verdiepingen is iets helemaal anders! Het level playing field is ook een positief signaal voor potentiële buitenlandse investeerders. Tot slot kunnen we ons afvragen wat voor zin het heeft dat onze experts meewerken aan Europese wetgeving als er uiteindelijk toch 'een extra laag aan wordt toegevoegd' zodra de wetgeving is omgezet.”

**Een afsluitende boodschap/oproep voor/aan ondernemend België?**

“Onze ernst en het vertrouwen dat in ons kan worden gesteld zijn de waarden die externe partners het eerst zien. We moeten eraan werken om dat vertrouwen te verdienen, en ervoor te zorgen dat het wordt erkend.” □





## BIJ ECOBEHEER GELDT HETZELFDE ALS BIJ UW ONDERNEMING LAAT U LEIDEN DOOR UW WAARDEN

Aan de slag gaan met ecobeheer, dat is... de kwaliteit van uw dienstverlening verbeteren, zorg dragen voor de anderen en de samenleving, uw team samenbrengen rond een gezamenlijk project, creativiteit aan de dag leggen om te innoveren...

Aan de slag gaan met ecobeheer, dat is ten slotte ook verderzetten wat u op dagelijkse basis doet, en uw engagement telkens ietsje meer doen aansluiten bij uw waarden!

### Wat is het Label Ecodynamische Onderneming?

Het Label Ecodynamische Onderneming belooft Brusselse organisaties die in hun activiteiten een aanpak voor ecobeheer invoeren. **Ecobeheer**, betekent het milieu mee opnemen in het dagelijks beheer van een organisatie.

Het Brussels Hoofdstedelijk Gewest zet zijn **transitie** in naar een duurzamere, sociale, lokalere en koolstofvrijere economie. De ondersteuning zal geleidelijk gericht worden op de actoren met een voorbeeldige aanpak op sociaal en milieuvlak. Het label is één van de belangrijkste stappen voor bedrijven die hun economische transitie willen beginnen.

### Voordelen

-  **Toegang tot een verhoging van bepaalde gewestelijke steunmaatregelen**
-  Een versterkt merkimage
-  Een motiverend en zingevend project voor uw medewerkers dat mensen samenbrengt
-  In de kijker komen te staan in video's en geschreven interviews
-  Een officiële erkenning van het Gewest
-  Deel uitmaken van een dynamisch netwerk
-  Een betere controle over uw kosten en uw verbruik
-  Een stap naar de circulaire economie

## Actief in de sector van de sport, gezondheidszorg, cultuur of handel?

Ontdek meer details over hoe u de ecologische impact van uw vestigingen kunt beperken en daarbij kunt afgaan op uw waarden : [www.ecodyn.brussels](http://www.ecodyn.brussels)

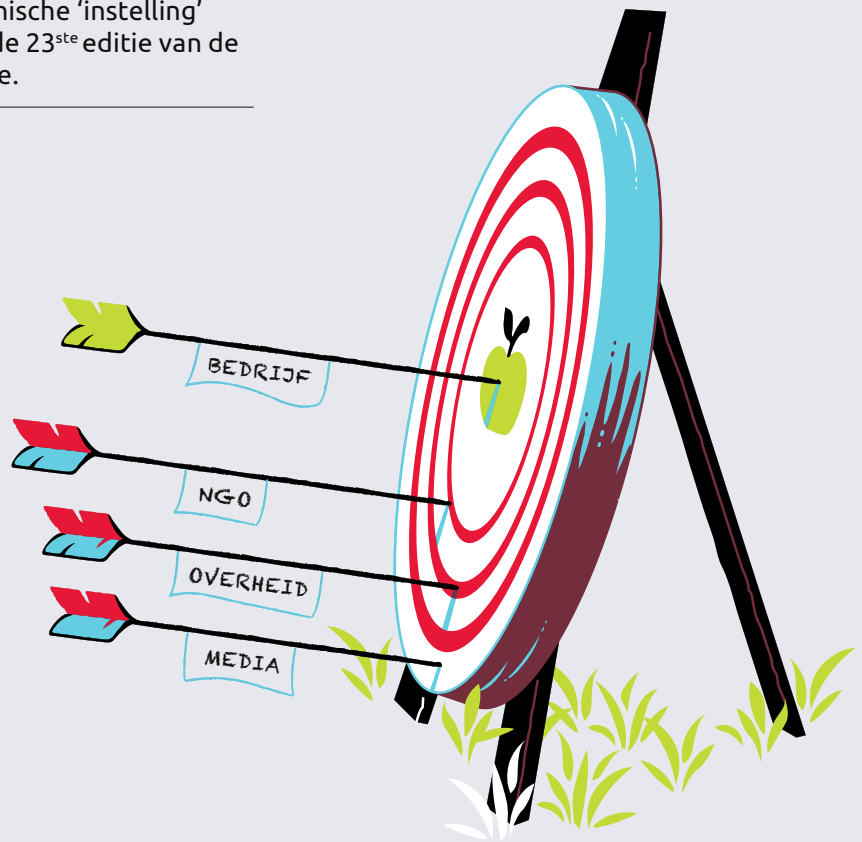


# BEDRIJVEN DOEN WAT JUIST IS, DIXIT DE BURGER

De Europese burgers zijn somber over hun economische toekomst en geloven niet langer dat politici voor verandering kunnen zorgen. Ze leggen hun lot liever in handen van de bedrijfswereid die nu al sinds enkele jaren als meest competente en ethische ‘instelling’ het grootste vertrouwen geniet. Dat blijkt uit de 23<sup>ste</sup> editie van de Edelman Trust Barometer of vertrouwensstudie.

“Als gevolg van het krimpende vertrouwen in overheden, een verscheurd sociaal weefsel en een gevoel van maatschappelijke onrechtvaardigheid, neemt de polarisatie wereldwijd toe. Mensen houden krampachtig vast aan hun eigen gelijk, ideologie wordt identiteit.” Het zijn de woorden van **Richard Edelman**, CEO van Edelman Global, een high-end communicatieagentschap dat jaarlijks in bijna 30 landen een grootschalig onderzoek doet naar de graad van vertrouwen.

Het meest opvallende resultaat van de Edelman Trust Barometer 2023 bevestigt een evolutie die de voorbije jaren al werd ingezet: ondernemingen vormen de enige institutionele pijler die het grote vertrouwen krijgt van de burger. Die beschouwt de bedrijfswereid immers significant competent en meer ethisch dan (in die volgorde) ngo's, de overheid of de media. In 2020, in volle coronapandemie, kreeg de overheid nog het meeste vertrouwen. “Die shift legt een enorme druk op de bedrijven om die maatschappelijke rol te spelen – en dus de leegte in te vullen die de overheid achterlaat – en het vertrouwen dat ze vandaag genieten te blijven verdienen.”



## MISLEIDENDE INFORMATIE ONDERGRAAFT VERTROUWEN

Zoomen we in op de resultaten voor het Europese continent, dan liggen er vier oorzaken aan de basis van het tanend vertrouwen in maatschappelijke instellingen: economische angst (slechts 20% van de Europeanen gelooft dat zij en hun gezinnen het over vijf jaar beter zullen hebben, 84% maakt zich zorgen over hun werkzekerheid), desinformatie en verlies van geloof in het woord van de experts, de verdeeldheid en visieverschillen tussen de verschillende klassen en ten slotte het gebrek aan leiderschap en institutioneel evenwicht. Daarnaast versterken persoonlijke angsten het wantrouwen

waarbij klimaatverandering met 75% voorop staat, gevolgd door de bezorgdheid over een kernoorlog (73%) en energietekorten (70%). “53% van de Europese burgers vertrouwt erop dat het bedrijfsleven doet wat juist is”, becijfert **Ed Williams**, voorzitter en CEO van Edelman EMEA. “Dat is 9 procentpunten meer dan de overheid en de media, beiden goed voor 44%, en 5 procentpunten meer dan de ngo's”. Tegelijk verwachten ze dat ondernemingen meer zou moeten doen om belangrijke maatschappelijke problemen aan te pakken, zoals klimaatverandering, gezondheidszorg, economische ongelijkheid, energietekorten en betrouwbare informatie.”



© de Ribaucourt

## “AAN DE BUSINESSWERELD DE TAAK OM OPLOSSINGEN AAN TE DRAGEN VOOR BELANGRIJKE MAATSCHAPPELIJKE UITDAGINGEN”

**Richard Edelman**  
CEO Edelman Global

Aan de grondslag van deze sombere kijk op de overheid en het leiderschap van de overheid ligt het feit dat een groot percentage van de Europeanen de overheid beschouwt als een belangrijke bron van misleidende informatie. Liefst 47% van de mensen gelooft dat de overheid een bron van onjuiste of misleidende informatie is, tegenover 37% die ze als een betrouwbare informatiebron inschat. Dat staat in fel contrast met het bedrijfsleven dat 41% als een betrouwbare informatiebron beschouwt, tegenover slechts 33% niet.

Normaal gezien zouden de media die verschillende vertrouwensrealiteiten moeten doorprikken, maar blijkbaar spelen ze die rol niet meer. Ed Williams: “Velen geloven zelfs dat journalisten de polarisatie aanwakkeren en zo het vertrouwen ondermijnen. Waar een samenleving ooit in een gedeelde mediaomgeving leefde, is ze nu versplinterd in echokamers vol gelijkgestemden, waardoor het moeilijker wordt om uitdagingen gezamenlijk op te lossen. Een reden temeer waarom 45% van de bevrageden de media – en vooral sociale media – niet meer vertrouwt.”

## SAMENWERKING OVERHEID- BEDRIJVEN

Alles bij elkaar hoeft het niet te verwonderen dat het vertrouwen in de overheid jaar na jaar blijft afnemen. In democratieën ondermijnt extreme polarisatie van nature het vermogen om wetten te maken, het vertraagt het proces van consensusvorming en beperkt de mogelijkheden van een regering om aan de verwachtingen van haar kiezers te voldoen. “Wie de ene kant van de gepolariseerde wil tegemoetkomen, duwt de andere kant steeds verder van zich weg”, stelt Ed Williams vast.

De polarisatie leidt bovendien tot meer dan alleen politiek antagonisme. In heel Europa is 71% van de mensen van mening dat het gebrek aan burgerzin en wederzijds respect vandaag de dag het ergste is dat ze ooit hebben gezien. 64% zegt ook dat het sociale weefsel dat ooit hun land bijeenhield, te zwak is geworden om als basis te dienen voor eenheid en een gemeenschappelijk doel.

In tijden van poly- of permacrisis, waarin meerdere crises – oorlog, pandemie, klimaat, economische onzekerheid – het weefsel van de samenleving onder druk zetten, is dat een bijzonder zorgwekkende evolutie. “Maar we mogen ons niet laten verlammen”, recht Richard Edelman de rug. “De fundamentele vertrouwensproblemen kunnen worden opgelost, mits instellingen snel en doeltreffend handelen. De beste resultaten worden behaald wanneer het bedrijfsleven en de overheid nauw samenwerken en tot een consensus komen over een beleid en normen die leiden naar een rechtvaardiger, veiliger en meer welvarende samenleving.” Als meest vertrouwde pijler krijgt het bedrijfsleven de grote verantwoordelijkheid om aan de verwachtingen te voldoen (lees ook het artikel ‘Grens tussen overheid en onderneming vervaagt’, p. 24). “Aan de businesswereld de taak om haar comparatieve voordelen te benutten om het debat te leiden en oplossingen aan te dragen voor belangrijke maatschappelijke uitdagingen.”



© de Ribaucourt

## “53% VAN DE EUROPESE BURGERS VERTROUWT EROP DAT HET BEDRIJFSLEVEN DOET WAT JUIST IS”

**Ed Williams**  
Voorzitter en CEO Edelman EMEA

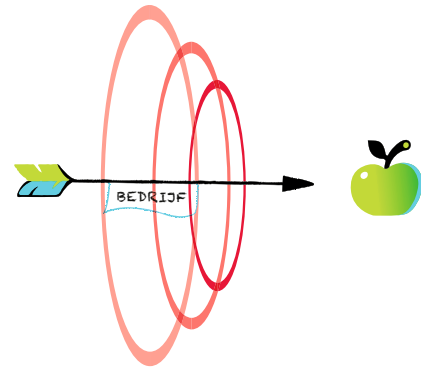
1 Op wereldschaal is de vertrouwenskloof nog twee procentpunten groter: het bedrijfsleven krijgt het vertrouwen van 62% van de bevrageden, de overheid 51%.

Daarnaast is het zaak om het economisch optimisme te herstellen – een sombere economische visie is immers zowel een aanjager als een gevolg van polarisatie. En de verschillen in klassen te overbruggen “door te investeren in eerlijke compensatie, opleiding en lokale gemeenschappen en zo de polarisatiecyclus te doorbreken”.

Ten slotte moeten we streven naar een wereld waar de waarheid het hoogste goed is. Bedrijven spelen een essentiële rol in het informatie-ecosysteem. Concreet: “wees een bron van betrouwbare informatie, bevorder het maatschappelijk debat en houd valse informatiebronnen verantwoordelijk door middel van bijvoorbeeld corrigerende berichtgeving”.

Besluit van het Edelmanrapport? Alle institutionele pijlers – overheden, media en ngo's – moeten hun rol efficiënter opnemen, maar het bedrijfsleven heeft het grootste potentieel om de vertrouwenskloof in de Europese samenleving te dichten.

**Meer info?** Het Europese rapport van de Edelman Trust Barometer 2023 steunt op een onderzoek dat werd gevoerd in november 2022 bij meer dan 32.000 respondenten in 28 landen en is beschikbaar op [www.edelman.be](http://www.edelman.be).



## TOP TIEN RESULTATEN 'TRUST BAROMETER'- WERELD

- 1. Bedrijven zijn competent en ethisch.** Voor het derde jaar op rij verhoogt het bedrijfsleven zijn ethische score (+20 procentpunten sinds 2020). Het is de enige institutionele pijler die én competent én ethisch wordt beschouwd.
- 2. Institutioneel onevenwicht.** Wereldwijd is er een kloof van 11 procentpunten tussen vertrouwen in het bedrijfsleven en vertrouwen in de overheid: 62% procent vertrouwt het bedrijfsleven terwijl slechts 51% de overheid vertrouwt. Op Europees niveau is de kloof iets smaller (53% bedrijven tgv. 44% overheid).
- 3. Kloof tussen klassen in vertrouwen.** Degenen in het hoogste kwartiel van inkomen hebben meer vertrouwen dan degenen met een laag inkomen (onderste kwartiel). Er is een ongelijkheid in vertrouwen met dubbele cijfers in 21 van de 28 onderzochte landen.
- 4. Economisch optimisme stort in.** 40% van de wereldwijde respondenten zegt dat zij en hun familie beter af zullen zijn over vijf jaar, dat is een daling van 10 procentpunten ten opzichte van 2022. In Europa is dat slechts 20%.
- 5. Polarisation is het meest ernstig wanneer verdeeldheid verankerd raakt.** Op basis van dat inzicht, zijn zes onderzochte landen – inclusief de VS – ernstig gepolariseerd, en negen lopen het risico op ernstige polarisatie.
- 6. Het sociale weefsel verzwakt midden een groeiende verdeeldheid.** 62% zegt dat het sociale weefsel dat ooit hun land bij elkaar hield te zwak is geworden om de eenheid te ondersteunen.
- 7. Ideologie wordt Identiteit.** Maar weinig mensen zijn bereid te helpen, in de buurt te wonen van of te werken met iemand die het niet eens is met hun standpunt over een kwestie die hen beweegt.
- 8. Bedrijven moeten meer doen.** Mensen zeggen dat het bedrijfsleven meer moet ondernemen om problemen zoals klimaatverandering, economische ongelijkheid en omscholing van werknemers aan te pakken.
- 9. Het bedrijfsleven riskeert te worden gepolitiseerd** als het maatschappelijke kwesties aanpakt. Net geen meerderheid in 19 van de 28 onderzoekslanden vindt dat het bedrijfsleven die politisering kan vermijden.
- 10. Strijd om de waarheid.** Het bedrijfsleven moet verdeeldheid zaaïende krachten verantwoordelijk houden. Gemiddeld 64% zegt dat bedrijven die politici en media die een consensus opbouwen steunen, helpen om de burgerzin en het sociale weefsel te versterken.

Meer wereldwijde resultaten vindt u op [www.edelman.com/trust/2023/trust-barometer](http://www.edelman.com/trust/2023/trust-barometer)



Elly De Bruyn - Quality by Design

**‘Wie voortdurend met  
nieuwe uitdagingen  
wordt geconfronteerd,  
heeft een sterke  
verzekeringspartner  
nodig.’**



## Ondernemen, dat doe je samen met de juiste verzekeringspartner.

Bij Quality by Design kennen we alles van begeleiding. Onze missie: farmaceutische bedrijven helpen om hun producten op een veilige en kwalitatieve manier in de markt te zetten. Dat herinnert ons elke dag aan het belang van een goede partner.

Voor Quality by Design is dat Baloise – responsief, efficiënt en oplossingsgericht. Zo kunnen wij ons voor 100 % richten op de uitdagingen waarmee we elke dag worden geconfronteerd.

Neem contact op met je makelaar of maak een afspraak op [www.baloise.be/bedrijven](http://www.baloise.be/bedrijven)

**Wij verzekeren zoals jij onderneemt.**



# DE REPUTATIE VAN ONDERNEMINGEN IN BELGIË IN 2023: VIJF BELANGRIJKE LESSEN

Wat zijn in België de tendensen op het vlak van reputatie van ondernemingen? Is de kijk van het Belgische publiek op ondernemingen veranderd door de polycrisissen van de afgelopen drie jaar? Hebben consumenten andere verwachtingen door de gevolgen van de pandemie, de oorlog in Oekraïne en de zeer hoge inflatie?

**D**e Edelman Trust Barometer onderzoekt in 28 landen het vertrouwen in ondernemingen (lees het artikel 'Bedrijven doen wat juist is, dixit de burger', p. 12). Daar hoort België jammer genoeg (nog) niet bij. Er gebeurt wel onderzoek op een nauw aansluitend domein. RepTrak Company, een wereldwijde speler voor corporate reputation management, analyseert de reputatie van onze ondernemingen. Een sterke reputatie draagt bij tot het vertrouwen. Een belangrijke vraag is dus hoe goed onze Belgische ondernemingen scoren op de reputatieschaal.

"De enquêtes van RepTrak Company geven een antwoord op die vraag", verklaart **Thierry Bouckaert**, Independent Senior Advisor bij het communicatiebureau akkanto, dat voor het meten van de reputatie van Belgische ondernemingen de exclusieve partner van RepTrak Company is. "Door continu de reputatie van honderden bedrijven in België, Europa en in de rest van de wereld te meten, hebben de analisten van RepTrak Company een zeer goed zicht op de evolutie van de reputatie zelf, maar ook op de verschillende elementen die die reputatie en het consumentengedrag beïnvloeden". Er kunnen vijf belangrijke conclusies worden getrokken over de reputatie van Belgische bedrijven in 2023.



## LES 1: DE GEMIDDELDE REPUTATIESCORE VAN BELGIË BLIJFT SYSTEMATISCH ONDER HET EUROPESE GEMIDDELDE

Hebben Belgische consumenten minder vertrouwen in hun ondernemingen dan consumenten in de rest van Europa? Dat is in ieder geval wat de reputatiecurves tussen april 2022 en maart 2023 lijken aan te geven. In die periode lag de gemiddelde reputatiescore in België systematisch lager dan het gemiddelde in heel Europa, met een verschil van 1 tot 3 punten, afhankelijk van de maand. In februari 2023 bedroeg de gemiddelde reputatiescore in België bijvoorbeeld 66,4, tegenover 69,4 op Europees niveau (zie figuur 1 hiernaast).

## LES 2: PRODUCTEN EN DIENSTEN BLIJVEN DE BELANGRIJKSTE HEFBOMEN VOOR HET OPBOUWEN VAN EEN REPUTATIE, MAAR DE AFGELOPEN MAANDEN WERD MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN STEEDS BELANGRIJKER

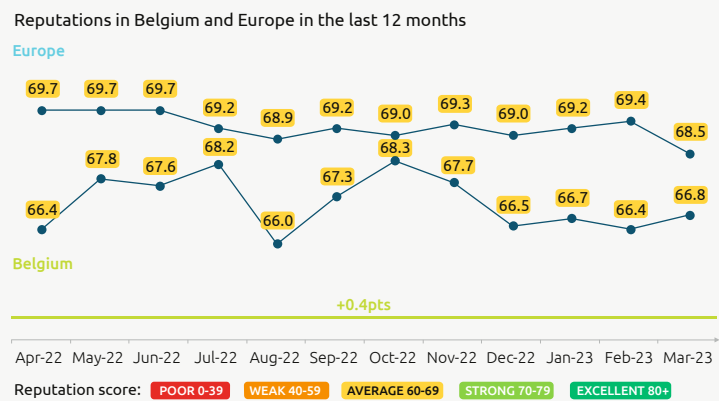
In de methodologie die RepTrak Company heeft ontwikkeld, dragen zeven belangrijke hefbomen bij tot de reputatie van een onderneming: producten en diensten, innovatie, werkgeverskwaliteiten, governance, burgerschap, leiderschap en prestaties. Als we kijken naar de evolutie van die verschillende elementen in de afgelopen twee jaar, zien we dat producten en diensten gemiddeld nog steeds de grootste impact hebben op de reputatie. Ze zijn goed voor ongeveer een vijfde van de reputatiescore van een onderneming. Maar in 2023 volstaat het niet langer om goede service of goede producten te leveren aan klanten. Een onderneming moet kunnen aantonen dat ze onberispelijk is en een positieve impact heeft op de samenleving. Na producten en diensten leggen bestuur en burgerschap tegenwoordig het meeste gewicht in de schaal. In de eerste maanden van 2023 won vooral dat laatste punt fors aan belang, wat erop wijst dat consumenten ondernemingen die een actieve maatschappelijke rol spelen meer waarderen dan vroeger. In het eerste kwartaal van 2023 antwoordde 29% van de Belgische burgers zelfs dat ze bereid zouden zijn om een onderneming die hun waarden niet respecteert te boycotten (tegenover 36% op Europees niveau), terwijl 22% van hen antwoordde dat ze in vergelijking met een jaar geleden meer aandacht besteedden aan het ethisch gedrag van een onderneming (tegenover 31% op Europees niveau).

## LES 3: PRIJSSTABILITEIT WAS DE BELANGRIJKSTE PRIORITEIT VOOR BELGISCHE CONSUMENTEN IN HET EERSTE KWARTAAL VAN 2023

In het eerste kwartaal van 2023 peilde RepTrak Company bij de burgers welke acties de ondernemingen in een moeilijke economische periode voorrang moeten geven. Alles wat met prijzen te maken heeft, houdt burgers

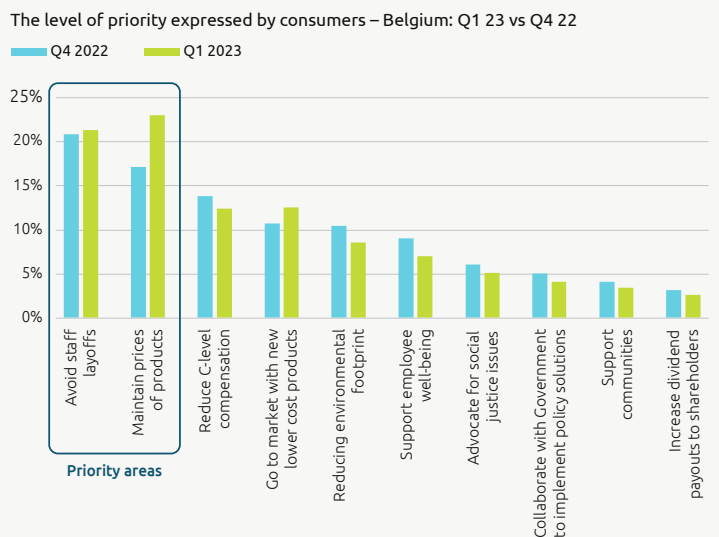
natuurlijk sterk bezig. Als we de cijfers op Belgisch niveau bekijken, is prijsstabilisatie de hoogste prioriteit geworden (23% in het eerste kwartaal van 2023, tegenover 17,1% in het vierde kwartaal van 2022), net voor het vermijden van ontslagen (21,3% in het eerste kwartaal van 2023, tegenover 20,8% in het vierde kwartaal van 2022). De lancering van nieuwe, goedkopere producten wordt ook een van de belangrijkste prioriteiten voor Belgische consumenten (12,5% in het eerste kwartaal van 2023, tegenover 10,7% in het vierde kwartaal van 2022). Daarnaast vinden dubbel zoveel Belgen dat het verlagen van de lonen van leden van directiecomités een prioriteit moet zijn (12,4% in het eerste kwartaal van 2023 in België, tegenover 6,9% wereldwijd). Zie figuur 2 hieronder.

Figuur 1: Gemiddelde reputatie Belgische ondernemingen vs. Europa



Bron: RepTrak Company

Figuur 2: Prioriteiten volgens de Belgische consument



Bron: RepTrak Company



© akkanto

**“DE CEO SPEELT EEN BELANGRIJKE ROL IN HET UITDRAGEN VAN DE WAARDEN EN HET BESTAANSRECHT VAN DE ONDERNEMING”**

**Thierry Bouckaert**  
Independent Senior Advisor akkanto

**LES 4: SINDS 2020 HEBBEN BELGEN EEN DEEL VAN HET VERTROUWEN IN HUN ONDERNEMINGEN VERLOREN EN WILLEN ZE ER STEEDS MINDER WERKEN**

Uit de cijfers van RepTrak Company blijkt dat ondernemingen het vertrouwen en de steun die ze tijdens de COVID-19-crisis zijn verloren, nog niet volledig hebben teruggewonnen. Ze tonen ook aan dat ondernemingen steeds meer moeite lijken te hebben om nieuwe kandidaten aan te trekken, wat bevestigt dat er een war for talent aan de gang is die steeds meer sectoren in België en in de buurlanden treft. Als we kijken naar de evolutie van de reputatiecurves in België in de afgelopen drie jaar, dus ongeveer sinds het begin van de pandemie, dan stellen we vast dat twee belangrijke elementen aanzienlijk afnamen. De score die Belgische respondenten gaven aan ‘Trust to do the right thing’ (‘m.a.w. de mate waarin de consument erop vertrouwt dat de onderneming moreel juist handelt’) daalde met 9,52% tussen januari 2020 en april 2023, terwijl de score die ze gaven aan ‘Work for’ (‘Werken voor’) met 8,4 punten daalde tussen het eerste kwartaal van 2020 en het eerste kwartaal van 2023.

**LES 5: DE CEO HEEFT EEN ENORME INVLOED OP DE REPUTATIE VAN EEN ONDERNEMING**

“Bij akkanto vertellen we onze klanten al jaren dat de CEO een belangrijke rol speelt in het uitdragen van de waarden en het bestaansrecht van de onderneming die hij of zij leidt,” zegt Thierry Bouckaert. “Bekende CEO’s die het goede voorbeeld geven, de weg wijzen en hun werknemers en klanten inspireren, ook op het vlak van sociale kwesties, kunnen hun bedrijf zonder meer een reputatieboost geven”. Dat blijkt ook uit de enquêtes van RepTrak Company, want 33% van de Belgische consumenten die in het eerste kwartaal van 2023 werden ondervraagd, gelooft dat de CEO van een onderneming een directe weerspiegeling is van het bestuur en de waarden van de onderneming. Op Europees niveau ligt dat cijfer met 40% zelfs nog hoger.

De Edelman Trust Barometer 2023 toont dat liefst 64% van de bevroegden wereldwijd vertrouwen stellen in hun CEO en 48% in CEO’s algemeen (tegenover 41% in politieke leiders). Op nummer 1 en 2 staan respectievelijk wetenschappers (76%) en de collega’s op het werk (73%). □

**RANDSTAD EMPLOYER BRAND RESEARCH**

Vertrouwen in ondernemingen komt ook tot uiting in de aantrekkelijkheid van ondernemingen als werkgever. Dankzij een sterk werkgeversmerk of employer brand trekken ondernemingen niet alleen gemakkelijker mensen aan, ze behouden ze ook langer. Bovendien heeft een sterke employer brand een positieve invloed op de betrokkenheid van de werknemers. Die identificeren zich namelijk gemakkelijker met een bedrijf dat een sterk werkgeversimago heeft, waardoor ze sneller geneigd zijn om extra inspanningen te leveren voor hun werkgever.

Randstad onderzoekt elk jaar de aantrekkelijkheid van de grootste werkgevers in België. Het Randstad Employer Brand Research en de bijbehorende Randstad Award zijn uitgegroeid tot een vaste waarde op de arbeidsmarkt. In dat onderzoek komen alle grote privéwerkgevers met meer dan 1.000 werknemers aan bod. Alle grote bedrijven actief in België zijn in de studie opgenomen.

Voor meer info en de studie:  
[www.randstad.be/nl/workforce360/employer-brand](http://www.randstad.be/nl/workforce360/employer-brand)



# DUURZAME EN INNOVATIEVE OVERHEIDSOPDRACHTEN

## EEN BUITENKANS!

Wist u dat de nieuwe strategie van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest, "**Shifting Economy**", die eind maart 2022 werd goedgekeurd, vol inzet op duurzame overheidsopdrachten?



In het kader van de transformatie van de gewestelijke economie naar meer duurzaamheid geeft de overheid het goede voorbeeld.

**Overheidsopdrachten (14% van de Brusselse economie)** worden dan ook gericht op duurzame en innovatieve kmo's.

### Wat zijn duurzame en innovatieve overheidsopdrachten?

Ze stimuleren de ontwikkeling van economische activiteiten die het milieu respecteren, op de lange termijn gericht zijn en kwaliteitsvolle jobs creëren in Brussel. Ze bevatten sociale, ecologische en ethische clausules en zijn afgestemd op het plaatselijke economische weefsel, met name door de dialoog die aan overheidsopdrachten voorafgaat te bevorderen. Er zullen ook aankoopcentrales voor gezamenlijke aankopen opgezet worden.

### Wat zijn de voordelen voor ondernemingen?

- Overheidsbestellingen vertegenwoordigen een aanzienlijk financieel volume dat u zich eigen kan maken.
- Door in te schrijven op overheidsopdrachten kunt u uw portefeuille diversifiëren.
- Overheden als klant hebben biedt een garantie op inkomsten voor een bepaalde periode, waardoor uw bedrijf kan groeien.
- Goed voor uw reputatie/uitbreiding van uw netwerk: dienstverlener/leverancier/aannemer worden van een overheidsinstantie is een goede referentie.



### Wenst u meer informatie?

Kom dan op **23/11** naar de **Closing Day** van de **Shifting Economy Week** waar kopers en verkopers uit de publieke sector met elkaar in gesprek kunnen gaan:

<https://shiftingeconomy.brussels> en /of neem contact op met [greenprocurement@environnement.brussels](mailto:greenprocurement@environnement.brussels).



**23/11/2023**

**CLOSING DAY**



# VERTROUWEN: BASIS VOOR SUCCESVOLLE ONDERNEMINGEN

In complex wordende samenlevingen en economische netwerken is vertrouwen cruciaal. 'High trust'-organisaties hebben een competitief voordeel ten opzichte van andere organisaties, zijn beter in staat werknemers, klanten en leden aan zich te binden en zijn creatiever en innovatiever.

**W**einig vertrouwen is de grootste kostenpost in bedrijven. Het faciliteert verborgen agenda's, 'politieke' spelletjes, dagelijks te blussen brandjes, conflicten op de werkvloer, rivaliteit tussen afdelingen, defensieve en beschermende communicatie, personeelsverloop, een cultuur van roddel en achterklap. Anders gesteld: wantrouwen leidt tot disharmonie, demotivatie en zelfs desintegratie. Wanneer wantrouwen systematisch wordt, leidt dit tot verminderde productiviteit en mogelijk zelfs verwaarloosde organisaties.

## BOUWEN AAN VERTROUWEN

Om het vertrouwen te winnen van de werknemers, moeten werkgevers eerst zelf hun werknemers vertrouwen. Vertrouwen is absoluut een tweerichtingsproces, en werkgevers moeten het vertrouwen van hun werknemers eerst en vooral verdienen, om het vervolgens te behouden. Het synergetisch effect van vertrouwen geven en vertrouwd worden zorgt voor een anders zo goed als onbereikbaar prestatieniveau.

Er zijn verschillende manieren waarop werkgevers het vertrouwen van hun werknemers kunnen versterken.

### Open en eerlijke communicatie

Werkgevers moeten open communiceren en transparant zijn in hun interacties met werknemers. Dat betekent regelmatige en duidelijke communicatie over bedrijfsdoelen, de missie en waarden van de organisatie, verwachtingen, besluitvormingsprocessen, verloning en erkenning en over eventuele veranderingen. Tegelijk moet de werkgever openstaan voor reacties op die communicatie.

### Vertrouwelijkheid en respect

Werkgevers moeten vertrouwelijkheid respecteren wanneer werknemers persoonlijke of gevoelige informatie delen. Het respect voor de privacy van werknemers bouwt een basis van vertrouwen op. Werkgevers moeten ook respectvol omgaan met de ideeën, meningen en voorstellen van werknemers, zelfs als ze het er niet altijd mee eens zijn.



## Ontwikkelingsmogelijkheden

Werkgevers moeten investeren in de groei van werknemers. Zo laten ze zien dat ze waarde hechten aan hun welzijn en professionele vooruitgang. Dat bevordert vertrouwen en betrokkenheid doordat werknemers zien dat hun werkgever bereid is te investeren in hun carrière en succes op langere termijn.

## Empowerment en autonomie

Werkgevers kunnen vertrouwen opbouwen door werknemers te 'empoweren' en hen een gepaste mate van autonomie te geven in hun werk. Wie werknemers verantwoordelijkheid en beslissingsbevoegdheid geeft, toont dat hij vertrouwen heeft in hun capaciteiten en vaardigheden.

## Eerlijke behandeling (fairness)

Werkgevers moeten ervoor zorgen dat alle werknemers eerlijk en gelijkwaardig behandeld worden. Het gaat om het nemen van objectieve beslissingen op basis van prestaties, vaardigheden en ervaring, en het vermijden van favoritisme en al zeker discriminatie.

## Verantwoordelijkheid en transparantie bij fouten van het bedrijf

Werkgevers moeten verantwoordelijkheid nemen voor eventuele fouten of misstappen en openlijk communiceren over de acties die worden ondernomen om de situatie op te lossen of te verbeteren. Dit toont eerlijkheid en integriteit, en helpt werknemers vertrouwen te hebben in het leiderschap van de organisatie.

## Employer Value Proposition

Een Employer Value Proposition (EVP) is een unieke combinatie van voordelen en waarden die een organisatie biedt aan haar werknemers in ruil voor hun inzet en prestaties. Een sterke, onderbouwde EVP is van cruciaal belang om talent aan te trekken en te behouden.

## Employer branding

Employer branding of het bouwen van een sterk werkgeversmerk, verwijst naar de manier waarop een organisatie zich positioneert als werkgever. Het is geen doel op zich, maar een middel om huidige medewerkers te binden en nieuw talent aan te trekken.

In de huidige, krappe arbeidsmarkt is een sterke employer brand enorm belangrijk om een bedrijf te differentiëren en zo de kandidaat te overtuigen voor het bedrijf te kiezen. Hierbij is niet alleen de reputatie als werkgever van belang, maar ook de manier waarop die werkgever daadwerkelijk met zijn werknemers omgaat, o.a. via het geven van vertrouwen.

## POSITIEVE INGESTELDHEID DANKZIJ VERTROUWEN

Vertrouwen beïnvloedt ook de ingesteldheid van werknemers. Medewerkers die hun werkgever vertrouwen, uiten dat op verschillende manieren.

Zo versterkt vertrouwen de betrokkenheid en de motivatie van werknemers. Er is een sterk geloof dat inzet en prestaties worden erkend en gewaardeerd. Het is duidelijk dat vertrouwen ook een positieve

houding en gevoel van tevredenheid creëert bij de medewerkers. Het resultaat is een positieve invloed op hun algemene mindset, wat zorgt voor betere prestaties en een hogere productiviteit.



Werknemers die vertrouwen hebben in hun werkgever, voelen zich veilig om nieuwe ideeën te verkennen, risico's en initiatieven te nemen zonder angst voor negatieve gevolgen. Zo'n psychologisch veilige omgeving is een van de belangrijkste ingrediënten voor engagement, performantie, tevredenheid en inzet bij medewerkers<sup>1</sup>. Het stimuleert ook het zelfvertrouwen wat aanzet om nieuwe vaardigheden te leren, de comfortzone te verlaten en zichzelf uit te dagen.

Vertrouwen bevordert betrokkenheid, een positieve teamgeest en samenwerking. Op zijn beurt is betrokkenheid een noodzakelijke voorwaarde voor het opbouwen van een cultuur van vertrouwen. Wanneer werknemers vertrouwen hebben in elkaar en in hun werkgever, zijn ze meer geneigd om samen te werken, kennis te delen en elkaar te ondersteunen.

## POSITIEVE PERCEPTIE EN REPUTATIE

Kortom, vertrouwen heeft een diepgaand effect op de mindset van werknemers, waardoor betrokkenheid, motivatie, tevredenheid, risicobereidheid, zelfvertrouwen, groei, samenwerking en een positieve houding worden gestimuleerd. Het cultiveren van vertrouwen is daarom essentieel voor het bevorderen van een gezonde en productieve werkomgeving.

Hetzelfde geldt in grote mate voor externe stakeholders, zoals klanten, investeerders, leveranciers en de bredere gemeenschap. Vertrouwen resulteert in een positieve perceptie en reputatie van de onderneming en van haar producten en diensten, loyaliteit, bereidheid tot samenwerking en zakendoen, positieve mond-tot-mondreclame, investeringsbereidheid en bereidheid om nieuwe producten en diensten te proberen. Het opbouwen en behouden van vertrouwen bij externe stakeholders is daarom essentieel voor het succes en de groei van een organisatie.

**“Vertrouwen geven en vertrouwd worden zorgt voor een anders zo goed als onbereikbaar prestatieniveau”**

<sup>1</sup> Vangronsvelt, Kathleen en De Vos, Ans, *Impact COVID-19 op menselijk kapitaal in organisaties*, Next Generation Work, Antwerp Management School i.s.m. HRPro.be en VBO, 2021

# BOZAR: BELGISCHE ARTIESTEN IN DE KIJKER



**In 2024 rolt het Paleis voor Schone Kunsten de rode loper uit voor tal van gevestigde en opkomende Belgische artiesten. Met verschillende artistieke samenwerkingen geeft Bozar hen het podium dat ze verdienen.**

In het kader van het Belgische voorzitterschap van de Raad van de Europese Unie heeft kunsthuis Bozar dit jaar een multidisciplinair programma uitgewerkt dat de creativiteit van onze landgenoten – uit het heden en het verleden – in de kijker zet.

## **MADE IN BELGIUM TENTOONSTELLINGEN**

***Histoire de ne pas rire*** baseert zich op de ideeën en concepten van dichter/theoreticus Paul Nougé, ook de ‘Belgische André Breton’ genoemd, om een inkijk te bieden in het surrealisme in België. De tentoonstelling begint met een proloog over de Belgische moderne kunst van de jaren 1920 (met Josef Peeters, Victor Servranckx en Pierre-Louis Flouquet) en focust daarna op de invloed van en samenwerking met internationale surrealisten zoals Max Ernst, Yves Tanguy, Salvador Dalí en Giorgio de Chirico. Paul Nougé en René Magritte waren, samen met E.L.T. Mesens, de grondleggers en spilfiguren van het surrealisme in België. Bovendien koesterde Magritte een nauwe artistieke en vriendschappelijke relatie met Nougé. Aangezien zijn werk onlosmakelijk verbonden is met de geschiedenis van het surrealisme in België, bevat de tentoonstelling niet minder dan 40 werken van de Belgische schilder.





René Magritte, *Le Bain de cristal*, 1946,  
Coll. Charly Herscovici © Photothèque R.  
Magritte\_Adagp Images, Paris, 2019.

Met **James Ensor. Maestro** prijkt er nog een andere grote Belgische meester op de affiche van Bozar. In 2024 wordt de 75e sterfdag van Ensor herdacht. Hoewel hij als schilder voornamelijk bekend stond om zijn maskers en skeletten, was hij ook een getalenteerd schrijver, een groot muzikliefhebber en een componist. Bozar presenteert een bloemlezing van de verschillende facetten van zijn werk, met speciale aandacht voor muziek en theatraaliteit.

Een ode aan de grootste regisseur van België mag natuurlijk niet ontbreken. De tentoonstelling **Chantal Akerman: Traveling** volgt haar atypische parcours als filmmaker, schrijver en kunstenaar. Verwacht je aan een intense en verrassende reis, van het burleske tot het tragische, van musical tot persoonlijk leed, van de intimiteit van een slaapkamer tot de woestijn waar ze haar laatste werk filmde. Deze tentoonstelling volgt haar carrière doorheen de jaren en blikt terug op de plaatsen die Chantal Akerman heeft doorkruist en gefilmd. Ze ging er aan de slag met uiteenlopende media zoals film, televisie, tekst en installatie. Het filmprogramma richt zich op de nalatenschap van Chantal Akerman, met gasten zoals Christophe Honoré, Céline Sciamma, Adèle Haenel en Virginie Efira.

## EXCLUSIEVE BELGISCHE MUZIEKWERKEN

**Jef Neve** componeerde *Magritte, a portrait in music- surrealism in Belgium*, een kamermuziekwerk dat bij Bozar in wereldpremière gaat en wordt uitgevoerd door muzikanten uit Vlaanderen, Brussel en Wallonië, met solist Lorenzo Gatto, laureaat van de Koningin Elisabethwedstrijd, en Jef Neve aan de piano.

Ook het **Orchestre Philharmonique Royal de Liège** brengt een nieuw werk van componist **Jean-Luc Fafchamps** uit Bergen in wereldpremière, een co-creatie van het OPRL en Bozar.

Het **Belgian National Orchestra** brengt hulde aan drie werken van Belgische componisten, **Apolline Jesupret**, **Wim Henderickx** en **Eugène Ysaÿe**, wiens werk *Ouverture sur des thèmes d'Atala* pas recent ontdekt werd in de archieven van Bozar en nu zijn Europese première krijgt.

## SAMENWERKING MET GROTE BELGISCHE ORKESTEN EN MUZIKANTEN

Naar aanleiding van het **Prokofjev Festival** werkt Bozar samen met drie Belgische orkesten. Het **Belgian National Orchestra** focust op een weinig bekende periode uit het creatieve leven van de componist: de jaren van zijn omzwervingen in Europa en Amerika, van 1918 tot 1936. Het **Antwerp Symphony Orchestra** belicht de dramatische intensiteit van zijn *Zesde Symfonie*, en het **Symfonieorkest van de Munt** brengt het tijdloze *Peter en de Wolf*.

Het Belgian National Orchestra begeleidt ook het jonge pianowonder **Florian Noack** bij het *Eerste*

## NIET TE MISSEN BELGISCHE EVENEMENTEN

### TENTOONSTELLINGEN

- 21.02-16.06 *Histoire de ne pas rire. Het surrealisme in België.*  
29.02-23.06 *James Ensor. Maestro*  
15.03-21.07 *Chantal Akerman: Traveling*

### MUZIEK

- 05.01 Jef Neve & Friends  
20.01 Orchestre Philharmonique Royal de Liège, met een werk van Jean-Luc Fafchamps  
31.01-04.02 Prokofjev Festival  
06.02 Elliott Knuets & Friends  
15.02 Europese première van een werk van Eugène Ysaÿe  
27.03 *De MatteÛspassie* onder leiding van Philippe Herreweghe  
20.04 Florian Noack en het Belgian National Orchestra  
25.04 Filmconcert *Joker*  
18.05 Vox Luminis & Freiburger Barockorchester

Ontdek het volledige programma op [www.bozar.be](http://www.bozar.be)

*pianoconcerto* van Nikolai Medtner, en speelt het filmconcert *Joker onder leiding van Dirk Brossé.*

Ook **Vox Luminis**, **Elliott Knuets**, **Philippe Herreweghe** en andere Belgische artiesten zullen schitteren op het podium van Bozar.

## EEN BELGISCH PROGRAMMA VOOR BELGISCHE BEDRIJVEN!

Interesse om het programma van Bozar te steunen met uw bedrijf? Ontdek onze verschillende mogelijkheden voor netwerkevents, van VIP-formules, tot business seats en nocturnes.

Met uw bijdrage steunt u de missie van Bozar, helpt u ons een ambitieus artistiek programma te ontwikkelen en cultuur toegankelijk te maken voor iedereen.

Neem voor meer informatie contact op met Hélène Fraipont: [helene.fraipont@bozar.be](mailto:helene.fraipont@bozar.be) of +32 494 573 578.

# GRENS TUSSEN OVERHEID EN ONDERNEMING VERVAAGT

---

Bedrijven krijgen steeds meer verantwoordelijkheden toegeschoven die traditioneel tot het takenpakket van de publieke sector behoren. Daardoor worden zij, in plaats van de overheid, almaar vaker de vertrouwenspersoon. Dat engagement brengt het risico mee 'politiek' verantwoordelijk te worden. Anderzijds biedt die nieuwe rol ook opportuniteiten.

---

In onze steeds complexer wordende maatschappij neemt het vertrouwen in traditionele actoren zoals de overheid of de media, stelselmatig af (lees ook 'Bedrijven doen wat juist is, dixit de burger', p. 12).

Maar het vertrouwen in ondernemingen neemt daarentegen toe. Dit signaal van vertrouwen is voor ondernemingen welgekomen. Het geeft aan dat, anders dan wel eens wordt beweerd, de burger vindt dat ondernemingen zich wel degelijk maatschappelijk verantwoord opstellen, en niet beantwoorden aan het luie en stereotype beeld van louter op winst beluste machines.



Voor veel ondernemingen is die vertrouwensrol organisch. Ze zijn zich bewust van hun verantwoordelijkheid voor hun stakeholders, en die gaat verder dan de volgende kwartaalcijfers. Bewust met die verantwoordelijkheid omgaan, is voor ondernemingen geen verplicht nummertje, maar een essentieel onderdeel van hun DNA.

### **PUBLIEKE ROL BEDRIJVEN GROEIT**

Die spontane vertrouwensrol wordt vandaag in toenemende mate aangevuld met een wettelijke vertrouwensrol. Denk hier concreet aan Europese wetgevende initiatieven, zoals de 'Corporate Sustainability Reporting Directive' (CSRD) en de 'Corporate Sustainability Due Diligence Directive' (CSDDD). Verplichtingen die traditioneel tot de taak van de overheden behoren, worden hiermee afgewenteld op ondernemingen. Waar er vroeger een min of meer strikt onderscheid bestond tussen de politieke sfeer en de ondernemingsfeer, wordt dat onderscheid vandaag veel minder strikt ingevuld. Die evolutie creëert zowel opportuniteiten als uitdagingen voor ondernemingen.

Dat bedrijven in toenemende mate een politieke of publieke actor worden, kan het vertrouwen dat ze vandaag al krijgen verder versterken. Ondernemingen kunnen niet blind zijn voor de vaak delicate maatschappelijke ontwikkelingen, en moeten die een plaats geven binnen de onderneming zelf. De deur van de onderneming kan niet gesloten blijven voor wat zich in de buitenwereld afspeelt. Door op een verantwoorde manier met die maatschappelijke vragen om te gaan, kan de band met alle relevante stakeholders alleen maar worden versterkt.

Terechte verwachtingen kunnen echter ook uitgroeien tot te grote verwachtingen. Het maatschappelijke debat is per definitie complex. Door dat debat volledig binnen te loodsen in ondernemingen, kunnen de verhoudingen binnen bedrijven onder hoogspanning komen. En dat moet worden vermeden. Ondernemingen zijn een maatschappelijke actor met een eigen verantwoordelijkheid. Ze dragen niet de verantwoordelijkheid om alle maatschappelijke problemen aan te pakken en op te lossen. Daarvoor ontbreekt hen vaak de nodige kennis en ontberen ze de democratische legitimiteit, die onverkort bij de verkozen politici en publieke actoren blijft liggen.

### **TOENEMENDE COMPLIANCEVEREISTEN**

Nieuwe eisen en nieuwe verwachtingen gaan in de praktijk vaak gepaard met nieuwe verplichtingen of compliancevereisten. Zo wordt van ondernemingen in toenemende mate verwacht dat zij zowat alles en iedereen in kaart brengen binnen alle schakels van hun waardeketen. Dat dwingt ondernemingen in een controlerende rol, een rol die traditioneel door de overheid werd uitgeoefend. Bovendien gaat die rol vaak met boomende kosten gepaard.

De controlefunctie bleef oorspronkelijk beperkt tot de financiële sector maar verspreidt zich intussen doorheen de volledige economie. Wie niet of onvoldoende die controleverplichting naleeft, die vaak uitermate gedetailleerd is, riskeert zware sancties, nog los van de reputatie- of imagoschade. Gevolg? Een positieve doelstelling dreigt voor veel ondernemingen als een last te worden gepercipieerd en ervaren.

Ondernemingen erkennen dat zij het vertrouwen van al hun stakeholders dag in dag uit moeten verdienen. Dat vertrouwen omvat veel aspecten, waardoor ondernemingen automatisch worden gedwongen het vaak delicate maatschappelijke debat te voeren. Zij worden daar in toenemende mate toe verplicht door de wetgever, doch zonder dat de wetgever zelf een pasklaar antwoord heeft voor alle delicate maatschappelijke vragen. Daardoor wordt de grens tussen overheid en onderneming vandaag diffuser dan ooit.

Ook wanneer ondernemingen maatschappelijke actoren worden, moet de scheidslijn tussen private en publieke belangen bewaakt blijven. Ondernemingen hebben een rol te spelen in het verzoenen van conflicterende maatschappelijke belangen, ze spelen die rol ook, maar kunnen niet individueel verantwoordelijk, laat staan aansprakelijk, worden gesteld voor alles wat er zich in de wijde wereld afspeelt. □

**“ONDERNEMINGEN KUNNEN NIET AANSPRAKELIJK ZIJN VOOR ALLES WAT ZICH IN DE WIJDE WERELD AFSPEELT”**

# “MET KANKEREN KOM JE NERGENS”



---

Vertrouwen is een van de belangrijkste voorwaarden voor ons samenleven en bovendien noodzakelijk om als mens, als bedrijf en als maatschappij te groeien. Dat fundamentele vertrouwen lijkt de jongste tijd echter steeds vaker zoek, terwijl het net broodnodig is om te investeren, werk te bieden of werk te vinden. Iedereen wil het maatschappelijk wantrouwen bestrijden, maar hoe pakken we dat vertrouwensdeficit aan?

Premier **Alexander De Croo** en **Pieter Timmermans**, CEO VBO FEB, lichten hun visie toe.

---



## ZEGGEN VS. DOEN

**Bij recent onderzoek naar het vertrouwen in de politici, regeringen en parlementen van België en Europa schommelen de gemiddelde scores tussen 3 en 4 op 10. Elke regering in ons land gaat onder de lat, ook de parlementen zijn gezakt. Dat wijst op een diep ongenoegen bij de bevolking over de manier waarop politici luisteren, handelen en besluiten nemen. Wat is er aan de hand?**

**Alexander De Croo (ADC):** “Wie vertrouwen wil krijgen moet vertrouwen geven. Aan collega’s, medewerkers, vrienden ... in de politiek en de bedrijfswereld. Maar ik merk dat overheden de neiging hebben relatief weinig vertrouwen te geven aan de bevolking. Dat uit zich onder meer in regelgeving of te veel wetgeving die focust op de 2% malafide landgenoten, waarmee we de 98% die het wel goed meent onnodig belasten.”

**Pieter Timmermans (PT):** “Het belerende vingertje doet inderdaad vaak meer kwaad dan goed.”

**ADC:** “Bovendien speelt het feit dat het tijdperk waarin de westerse wereld dacht het centrum van de wereld en de beschaving te zijn en dat ook zo probeerde op te leggen, voorbij is en dat het westerse model niet langer als universeel alleenzalmakend wordt ervaren. Tegelijk zijn de economische verhoudingen enorm verschoven. Die evolutie knaagt aan het gevoel van welbehagen, en dus aan het (zelf) vertrouwen. Ten slotte kunnen we niet ontkennen dat de opeenvolgende crisissen in Europa – banken, energie, coronapandemie, conflict Oekraïne – de afgelopen twee decennia geen goed deden aan het vertrouwen in de richting waarin onze samenleving evolueert. Ik wil me niet achter die externe factoren verstoppen. Vertrouwen geven en krijgen is een hefboom die we zelf in de hand hebben en waaraan we moeten werken.”

**PT:** “Een week is een eeuwigheid in de politiek, placht Herman Van Rompuy te zeggen. Met de komst van de sociale media weegt de waan van de dag nog veel meer dan vroeger op het politieke spel. Die ‘waan van de dag’ is niet het juiste fundament om politiek te bedrijven en vertrouwen op te bouwen. Een politicus zou, net als een CEO van een bedrijf, meer moeten focussen op de middellange en lange termijn. Vertrouwen komt te voet en gaat te paard. De media spelen trouwens een belangrijke rol in die gewijzigde cultuur. De voorbije 25 jaar vervelden ze van nieuwsbrenger tot nieuwsmaker, van verslaggever tot opiniemaker die het wereldbeeld van mensen stuurt en beïnvloedt. Het onderscheid tussen fake en waarheidsgetrouw nieuws vervaagt, en de boom van de sociale media heeft die evolutie – en de bijbehorende maatschappelijke polarisatie en het wantrouwen – alleen maar versneld.”



**“LIEVER MEER TIJD BESTEDEN AAN WELDOORDACHTE WETGEVING DAN ALS EEN JOJO BLIJVEN BIJSTUREN”**

**Pieter Timmermans**  
CEO VBO FEB

### **Wat kunnen we verstaan onder een ‘economie van het vertrouwen’?**

**PT:** “Elke ondernemer, elke onderneming bouwt via innovatie mee aan het vertrouwen in dit land, maar ze komen er te weinig mee naar buiten. We gebruiken de positieve realisaties, de vooruitgang te weinig als motor voor vertrouwen.”

**ADC:** “Klopt. Het vertrouwen in vooruitgang als synoniem van een beter leven, zijn we deels verloren.”

**PT:** “Daar speelt het vooruitgangsoptimisme ons parten. Na het wiel, kwam de fiets, eerst zonder, dan met ketting. Dan de auto, met dak en dus extra comfortabel. Vandaag heeft bijna iedereen een auto, liefst uitgerust met geavanceerde technologie en snufjes. En dan komt nu plots de boodschap dat we een stap terug moeten zetten. Dat we anders moeten leren consumeren, werken en leven. Dat botst met ons streven naar altijd beter en comfortabeler. Die omwenteling is een enorme maatschappelijke uitdaging. Om bij het voorbeeld van mobiliteit te blijven: pas door echt werk te maken van de modal shift en de alternatieve vervoersmodi kunnen we die weerstand, dat wantrouwen, counteren.”

**ADC:** “Het gros van de wereldwijde uitdagingen waar onze maatschappij voor staat, zijn collectieve uitdagingen, zoals de opwarming van de aarde of de dreiging van



## “DE MENSHEID HEEFT NOG NOOIT HAAR UITDAGINGEN AANGEPAKT DOOR DE VOORUITGANG IN ACHTERUIT TE ZETTEN”

**Alexander De Croo**  
Eerste minister

irreguliere migratiestromen. Sommigen stellen dat de remedie dan ook een collectieve aanpak vereist. Top-down leggen ze de bevolking op wat mag en vooral wat niet meer mag. Dat blijkt voor heel veel mensen angstaanjagend. Ik geloof niet dat we de klimaatverandering moeten bestrijden door de economie af te remmen. We moeten de economie net aanzwengelen. De mensheid heeft nog nooit haar uitdagingen aangepakt door de vooruitgang in achteruit te zetten. Ik ben voorstander van open oplossingen waar ook ondernemerschap zijn plaats heeft, niet van collectief voorgeschreven gedrag.”

### Vormen transparante oplossingen de hefboom?

**ADC:** “Politiek bedrijven betekent voor mij ‘zeggen’ én ‘doen’. Vandaag blijven we te veel steken in zeggen, zeggen, zeggen ... wat we zouden moeten doen. Door de overdreven profileringsdrang in de ‘24-uren-nieuws’-mediacarrousel raken mensen afgestompt en keren ze zich af van de politiek.”

**PT:** “Geen enkele stakeholder heeft alle antwoorden. Daarom moet er nauw worden samengewerkt om complexe, met elkaar samenhangende uitdagingen het hoofd te bieden. De toestand van de planeet noodzaakt om de ‘business as usual’ om te gooien. Om dat te bereiken zijn forse investeringen nodig, met name in onderzoek en

innovatie. Daarnaast is er een goed doordachte, duidelijke en passende regelgeving nodig om die transitie te ondersteunen. Vanuit het perspectief van de bedrijfs wereld is dat helaas niet altijd het geval.”

**ADC:** “Politiek is meer dan alleen ongezoeten je mening verkondigen. Mensen verwachten dat we de handen in elkaar slaan om samen doelen te bereiken. Ze begrijpen dat partijen van mening kunnen verschillen, maar hebben er genoeg van dat ze elkaar niet vinden om tot oplossingen te komen. Wie iets wil realiseren moet samenwerken. Dat geldt zowel in de politiek als binnen het VBO als in de voetbalclub van mijn kinderen.”

**PT:** “Het is belangrijk voldoende tijd te nemen om tot een gezamenlijk gedragen project te komen. Als werkgeversorganisatie hebben we het wellicht iets gemakkelijker om al onze leden-sectorfederaties op één lijn te krijgen omdat we niet elk uur van de dag in de schijnwerpers staan. Daarmee zeg ik allerminst dat het minder complex is. Maar dankzij constructief overleg bereiken we telkens opnieuw goed doordachte en haalbare oplossingen. Daardoor krijgen we, meer dan andere ‘instellingen’ zoals ngo’s, overheid en media, het vertrouwen van de burger (lees het artikel ‘Bedrijven doen wat juist is, dixit de burger’, p. 12). Niets ondermijnt het vertrouwen meer dan een oplossing aankondigen, maar ze uiteindelijk niet of halfslachtig realiseren.”

## AANTREKKELIJKHEID VS. STABILITEIT

### Vertaal ‘constructief’

**ADC:** “Ik heb het gehad met collega’s die ons land voortdurend onderuithalen. Daarmee gaan ze België niet beter maken. Met kankeren kom je nergens. Ons land heeft veel troeven, maar we houden ze te vaak tegen de borst terwijl we de problemen in de etalage zetten. Hoorndol word ik daarvan. Je moet het tegenovergestelde doen: je troeven in de etalage zetten en de problemen intern aanpakken. Het gaat bovendien maar al te vaak over problemen waarvan we denken dat andere landen die niet hebben. De organisatie van België is bijvoorbeeld niet complexer dan die van pakweg Duitsland, Zwitserland of de Verenigde Staten. We hebben nog altijd kroonjuwelen, denk aan onze sociale bescherming, hightechindustrie en onze universiteiten. Bottomline: we zijn goed in wat we doen en alles bij elkaar doen we het lang niet slecht. Ik citeer graag voormalig Amerikaans president Bill Clinton: ‘There is nothing wrong with America that cannot be cured by what is right with America.’ (Er is niets mis met Amerika dat niet genezen kan worden door wat goed is aan Amerika). Daarmee erkent hij dat er zowel dingen fout als goed lopen. Wat ik uit die visie onthoud is dat we lessen moeten trekken uit wat we goed doen om de ondermaatse prestaties te verbeteren.”

# BESTEMMING GEKEND RECYCLAGE VERZEKERD



valipac

Valipac is de eerste Europese organisatie die erin geslaagd is de bestemming van het bedrijfsmatig plastic verpakkingsafval in kaart te brengen en de recycleurs te controleren. Een initiatief dat de effectieve recyclage van jouw verpakkingsafval verzekert. **Goed voor jou en de planeet!**

[Meer info op valipac.be](https://valipac.be)

**PT:** “Vertaald naar het sociaal overleg betekent dat andere accenten leggen en actuele thema’s aansnijden vanuit een nieuwe maatschappijvisie. We moeten weg van de logica van de jaren 60 die het overleg beperkt tot loon- en afwezigheidsrechten. De sociale partners moeten elkaar terugvinden in wat ik ‘visie-akkoorden’ noem. Dat zijn akkoorden die gedragen worden door een visie die niet gegijzeld wordt door een lang vervlogen maatschappijmodel of de waan van de dag, en waar we verenigd de schouders onder zetten. We moeten samen ijveren voor een duurzamere groei door in te zetten op thema’s die onze welvaart zullen bepalen: een haalbaar pensioen, digitalisering, energietransitie, mobiliteit ...”

**Ons land blinkt in een aantal dossiers niet uit in rechtszekerheid, ook een pijler voor vertrouwen. Daardoor komt onze aantrekkelijkheid voor investeerders onder spanning. In 2022 zakte België van 6 naar 9 in de EY Barometer van de Belgische Attractiviteit 2023. Dat voorspelt weinig goeds voor de toekomst.**

**ADC:** “Politieke stabiliteit is cruciaal. In de loop van onze huidige regeerperiode kreeg Groot-Brittannië drie regeringen op rij, zijn er in Nederland een aantal gevallen en lijkt het alsof in Frankrijk elke week de revolutie losbarst. Blikken we in eigen land 15 jaar terug, dan leden we het grootste stabiliteitsverlies – ook budgettair – tijdens de vier jaren van lopende zaken, jaren waarin werd geprobeerd om een regering te vormen.”

**PT:** “Lopende zaken heeft ons land immens veel geld gekost. En het deed onze reputatie zeker geen goed.”

**ADC:** “België moet geen experimentele omgeving zijn voor politieke wetenschappen. Maar een normaal land waar, akkoord, de politieke verantwoordelijkheden misschien nog wat beter kunnen worden afgelijnd. Maar geen laboratorium van confederalisme of welke vorm dan ook. De bevolking vraagt niet liever dan dat we gewoon een land zijn waar jobs worden gecreëerd, waar het zorgeloos leven en werken is.”

**PT:** “En waar men geen munt meer kan slaan uit conflicterende regelgeving van de verschillende bevoegdheidsniveaus.”

**ADC:** “Alle staatshervormingen ter wereld ten spijt, als de mensen rond de tafel niet willen samenwerken, geraak je nergens. De coronacrisis heeft getoond dat als de wil er is, je ondanks de complexiteit tot werkbare oplossingen en sterke resultaten kunt komen.”

**Anders gezegd, geef hoop en bied perspectief op lange termijn?**

**PT:** “We mogen de zaken uiteraard niet slechter voorstellen dan ze zijn. Net zoals een bedrijfsleider goodwill creëert en motiveert met positieve vooruitzichten. Tegelijk kunnen we niet ontkennen dat het onze ondernemers en buitenlandse investeerders niet altijd gemakkelijk wordt gemaakt. Denk aan het vergunningsbeleid. Het bekomen van een vergunning moet de motor van verandering zijn, geen blokkerende factor. Dat is voor het VBO een speerpunt richting volgende regering: voor strategisch belangrijke investeringsprojecten die het hele land ten goede komen, ijveren we voor een apart én efficiënt ‘fast lane’- goedkeuringstraject. En zo stellen we tal van concrete oplossingen voor. Met voortdurend brandjes blussen of elkaar vliegen afvangen straalt het beleid weinig hoop en perspectief uit. Liever meer tijd besteden aan weldoordachte en doorgerekende wetgeving dan als een jojo blijven bijsturen.”

**“S LANDS ECHTE  
WAARDE ZWEEFT  
GEMIDDELD 1,7 METER  
BOVEN DE BEGANE  
GROND: HERSENEN,  
TALENT, KENNIS EN  
CREATIVITEIT”**

**Pieter Timmermans**  
CEO VBO FEB





**ADC:** “Hebben we niet te veel de neiging om met oogkleppen naar ons beleid te kijken? Vanuit Europees perspectief zijn onze uitdagingen niet zo uitzonderlijk. Onze ambitie moet zijn om in de kop van het peloton te zitten. Met schaamteloos ambitieus leiderschap – en dat overstijgt politiek leiderschap – kunnen we het vertrouwen aanwakkeren. De burger verwacht dat we de lat hoog leggen, maar dat kun je enkel met mensen die diezelfde ambitie hebben.”

## CHOCOLADE VS. CIRCULAIR

**Met een ‘transition juste’ wil de overheid het vertrouwen stimuleren. Hoe willen beleid en ondernemers dat concreet invullen?**

**PT:** “Het is onze visie - en met ‘ons’ bedoel ik unaniem gedragen door al onze leden-sectorfederaties -, dat de transitie als rechtvaardig kan worden beschouwd als ze erop gericht is de verschillende Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen van de Verenigde Naties

te bereiken. En dat zonder het evenwicht tussen de drie pijlers, milieu, economie en sociaal, uit balans te brengen. We hebben maatregelen nodig die het vermogen van toekomstige generaties om in hun eigen behoeften te voorzien, niet in gevaar brengt. Dat houdt onder meer in dat er noch ecologische, noch financiële of andere lasten mogen worden doorgegeven aan de generaties die na ons komen. De transitie kan pas als rechtvaardig worden beschouwd als ze erop gericht is om de verschillende doelstellingen van die evenwichtige visie te realiseren, met inbegrip van, maar niet beperkt tot de sociale doelen. Goed beseffend dat het een inspanning zal vergen van ieder van ons.”

**ADC:** “Bij elk bedrijf dat ik bezoek staat de beperking van de broeikasgasuitstoot bovenaan de agenda. Dat is ook de prioriteit van ons beleid. We kunnen niet op alle pijlers tegelijk even zwaar inzetten, want dan riskeer je tegen een muur te lopen en het maatschappelijk draagvlak te verliezen. Laat ons de kar niet overladen. Trouwens, wie ‘transition juste’ zegt, beweert impliciet dat we vandaag in een onrechtvaardig land leven. Is dat zo? Samen met Nederland en Denemarken is België het land waar de welvaart het meest wordt herverdeeld en de kloof tussen rijk en arm almaar kleiner wordt. Bovendien is de ont koppeling van economische groei en uitstoot al enkele jaren een feit. We groeien nog altijd, terwijl de uitstoot stagneert of zelfs daalt. Dat hebben we te danken aan de innovatieve oplossingen van ondernemend België.”

**“POLITIEK  
IS MEER  
DAN ALLEEN  
ONGEZOUTEN  
JE MENING  
VERKONDIGEN”**

**Alexander De Croo**  
Eerste minister



### Die we wel nog onvoldoende wereldkundig maken of vermarkten?

**ADC:** "Ik ben absoluut voorstander van vrijhandel en heb er geen probleem mee dat de Chinezen hun producten hier verkopen ... op voorwaarde dat wij ook op de Chinese markt kunnen opereren. Dat gebeurt vandaag nog te weinig. Tegelijk worden bepaalde productieschakels gedelokaliseerd omdat de normen hier bijzonder strikt zijn."

Dat is iets wat ik moeilijk begrijp. Europa is de meest veilige vrijhaven ter wereld en dankzij onze strenge kwaliteitsnormen hebben onze producten een sterke reputatie in de hele wereld. Eenvoudig gezegd: door de strenge normering zullen we op termijn onze wereldwijde concurrentiekracht versterken."

**PT:** "Het zou de bedrijfswereld enorm ondersteunen mocht er niet geraakt worden aan de fiscale stimuli voor onderzoek en ontwikkeling (O&O). We hebben tien jaar lang gevochten om tot de Europese top door te stoten, laat ons die inspanningen nu niet ondergraven. Ik heb het al zo vaak gezegd, maar ik blijf het herhalen tot het bij iedereen doordringt: België heeft geen grondstoffen."

Onze echte waarde zweeft gemiddeld 1,7 meter boven de begane grond: hersenen, talent, kennis en creativiteit. Laten we dat dan verder ondersteunen, niet afbouwen. De fiscale ondersteuning van O&O speelt een cruciale rol voor enerzijds de ontplooiing van O&O-activiteiten en anderzijds de verankering van innovatieve productie in België. Als alle tandwielen vlotjes draaien, dan kan onze knowhow een krachtig exportproduct worden. Daarbij denk ik bijvoorbeeld aan onze oplossingen voor het realiseren van een circulaire economie waarmee we ons land op de wereldkaart kunnen zetten."

**ADC:** "Natuurlijk moeten we fier blijven op onze Belgische chocolade, frietjes, bier en witloof. Maar het wordt tijd dat we met evenveel enthousiasme en ambitie onze hersenen en knowhow als USP's uitdragen en in de markt zetten."

### Om af te sluiten, een 'vertrouwensvolle' boodschap voor ondernemend België bij de start van het nieuwe jaar?

**ADC & PT:** "Wij zijn tot ongelofelijk veel in staat. Maar ons potentieel aan mogelijkheden is veel groter dan wat we er vandaag mee doen. Dat vermogen gaan we niet verzilveren door onszelf de vernieling in te praten. Met de combinatie van een gezonde portie schaamteloze ambitie en nog meer vertrouwen in wat we kunnen, gaan we een mooie toekomst tegemoet." □

## NAAR EEN MEER PARTICIPATIEVE DEMOCRATIE?

### Een meer participatieve democratie zou een wapen kunnen vormen tegen het groeiende wantrouwen van de burger tegenover de politieke instellingen. Hoe staan overheid en bedrijfswereld tegenover de evolutie naar meer burgerparticipatie?

**ADC:** "Sensu stricto stimuleert een politicus de burgerparticipatie door elke mogelijkheid aan te grijpen om met de burger te interageren op evenementen, via de media, bedrijfsbezoeken en dergelijke meer. Ik ben niet tegen burgerparticipatie, maar als politici willen dat het vertrouwen in hen groeit, dan moeten ze hun verantwoordelijkheid nemen en doen wat ze moeten doen met het mandaat dat ze van de burger hebben gekregen. Burgerparticipatie formaliseren kan mijns inziens zelfs een averechts effect hebben als het als alibi wordt gebruikt om het aanslepen of falen van een project af te schuiven op het proces."

**PT:** "Ik ben voorstander van de representatieve democratie. Een federaal politicus heeft een federaal mandaat gekregen en moet zijn beleid dan ook met klem verdedigen in alle delen van het land. Trekken we de lijn door naar de bedrijfswereld, dan zien we ook daar de vraag naar actieve participatie door de aandeelhouders, de medewerkers en anderen stijgen. Dat is geen enkel probleem zolang de algemene vergadering of de raad van bestuur zich niet uitsluitend door één stem laat leiden, maar rekening houdt met het brede maatschappelijke veld waar de onderneming deel van uitmaakt. Wie zijn beleid laat gijzelen door activistische belangengroepen verliest zijn geloofwaardigheid en vertrouwen. Versta me niet verkeerd, een bedrijf moet openstaan voor dialoog. De voorwaarde is wel dat iedereen de spelregels respecteert, zowel in goede als in slechte dagen."



VBO-WEBINARREEKS

# MAAK UW ONDERNEMING CYBERVEILIG

Via een reeks webinars die wordt georganiseerd door het VBO wordt u op weg geholpen en krijgt u een duidelijk beeld van alle ins en outs inzake de cyberveiligheid van uw onderneming. U kunt zich nog inschrijven voor de twee laatste webinars in de vijfdelige reeks, die zullen worden uitgezonden op Kanaal Z van 23 tot 27 oktober.

## Webinar 4

### De verantwoordelijkheden van bedrijfsleiders inzake cyberveiligheid - Welk beleid moet worden gevoerd?

Sprekers:

- Séverine Waterbley (FOD Economie)
- Peter Craddock (khlaw)
- Valéry Vander Geeten (TBC) (CCB)
- Guillaume Counesson (Linklaters)

Moderator: Arie Van Hoe

## Webinar 5

### Gegevens herstellen en activiteiten opnieuw opstarten na een cyberincident. Enkele adviezen voor een optimale aanpak.

Sprekers:

- Saskia Van Uffelen (Agoria)
- Alexandre Pluvinage (Cyber Security Coalition)
- Stéphane Odent (UMC Sint-Pieter)
- Stef Collart (Approach)

Moderator: Arie Van Hoe

## Info en inschrijven

Scan de QR-code en vind alle praktische informatie!



Uitzending op Kanaal Z van 23 tot 27 oktober

Powered by KANAAL

# THEMA'S

## Beste lezer,

Graag houden we voor u in REFLECT ook de vinger aan de pols van de actualiteit. In elke uitgave krijgt u een overzicht van voor het bedrijfsleven belangrijke thema's die onze experts nauw en secuur aansturen, onderhandelen en opvolgen op zowel economische, sociale, juridische als fiscale domeinen.

In de nu volgende bladzijden van REFLECT vindt u een selectie van dossiers waarop onze experts vandaag actief zijn om de belangen van onze lidfederaties en de aangesloten bedrijven maximaal te behartigen, dit zowel op federaal, Europees als internationaal niveau.

Per thema krijgt u een status van het dossier, de positionering van het VBO en lichten we ook de 'next steps' toe. Op die manier hebt u een 360°-kijk op dossiers met een mogelijke belangrijke impact op uw business.

Een totaaloverzicht van alle dossiers en thema's die onze experts opvolgen, vindt u op [www.vbo.be](http://www.vbo.be) (Actiedomeinen).



36

## KLIMAAT

Adaptatie: een onbemande pijler van het klimaatbeleid?

38

## BUITENLANDSE INVESTERINGEN

Bent u klaar voor het nieuwe screeningmechanisme?

39

## FINANCIERING VAN DE TRANSITIE

Tijd voor ondersteunende maatregelen!

40

## ELEKTRONISCHE FACTURATIE

De volgende horde

42

## CONSUMENTENVERTROUWEN

Bouwen aan vertrouwen als fundament voor duurzame aankoopbeslissingen

44

## FISCALITEIT

Nieuw verdrag tussen België en Nederland

46

## BRUTO-EXPLOITATIEOVERSCHOT

Winstgevendheid bedrijven in vrije val

47

## HERSTRUCTURERINGEN EN OVERDRACHTEN VAN ONDERNEMINGEN

Bedrijfsactiviteiten beschermen betekent ook de werkgelegenheid beschermen

# ADAPTATIE: EEN ONBEMINDE PIJLER VAN HET KLIMAATBELEID?

**A**ls gevolg van onder meer de Green Deal en het 'Fit for 55'-plan, ligt de nadruk in het klimaatdebat vooral op het terugdringen van de broeikasgasuitstoot ('mitigatie'). De gevolgen van de opwarming van de aarde zijn echter al een realiteit: droogtes, overstromingen, hogere temperaturen, noem maar op. Ons klimaatbeleid mag niet beperkt blijven tot mitigatie alleen, het moet ook een ambitieuze pijler rond adaptatie omvatten.

Die adaptatie in de strijd tegen de klimaatopwarming verwijst naar het beleid en de maatregelen die nodig zijn om de kwetsbaarheid van onze ecologische, sociale en economische systemen ten opzichte van klimaatverandering te voorkomen, verminderen of beheersen. Het is een belangrijk onderdeel van de algehele veerkracht van ons land. Dat heeft Europa duidelijk begrepen: het herzag zijn strategie over dat onderwerp (in 2021) en verplichtte de lidstaten om nationale adaptieplannen op te stellen.

## 'Ceci n'est pas un plan belge'

Op 3 maart 2023 nam de ministerraad "nota van de definitieve versie van de federale adaptatiemaatregelen 2023-2026".

Hoe moeten we dat interpreteren? Eerst en vooral heeft de ministerraad enkel nota genomen van het plan, zonder het goed te keuren. Maar het wordt wel officieel naar de Europese Commissie gestuurd, die de maatregelen zal opvolgen. Dat is een van de grote paradoxen van de werking van de overheid: wanneer men een document (terecht of onterecht) niet wil goedkeuren, wordt er nota van genomen. Op die manier zit de overheid in geval van problemen niet vast aan die engagementen, die we dus eigenlijk helemaal geen engagementen kunnen noemen.

Ook de methodologie voor het opstellen van de federale adaptatiemaatregelen roept vragen op. De insteek was de volgende: "Elk federaal departement werd uitgenodigd één of meerdere ontwerpadaptatiemaatregelen binnen de federale bevoegdheden voor te stellen". Met als resultaat een federaal plan dat niets meer is dan een opsomming van maatregelen. Samenhang, coördinatie, een gedeelde visie en een gemeenschappelijke aanpak binnen de federale staat en met de

gewesten lijken dus niet op de agenda te staan of deel uit te maken van een algemene visie op veerkracht. Daar kunnen veel verklaringen (lees: excuses) voor worden aangevoerd, maar in werkelijkheid is het weer ieder voor zich.

Over de maatregelen zelf, dan. Hoewel sommige hun verdienste hebben en op hun plaats zijn in een adaptatieplan, betreuren we dat er te veel maatregelen gericht zijn op het vergroten van de kennis over de gevolgen van de klimaatopwarming in plaats van op concrete actie. Bovendien zijn er ook mitigatiemaatregelen in de adaptatiemaatregelen opgenomen en stellen we vast dat bepaalde instanties de gelegenheid opportunistisch aangrijpen om maatregelen aan te brengen die ze uitgevoerd willen zien zonder dat er een direct verband is met klimaatverandering (bijvoorbeeld "de vervanging en modernisering van de huidige maritieme escortecapaciteit tegen 2030" van Defensie). Een beetje kritisch denken is hier op zijn plaats!

Daarnaast roepen we de regering op om actief en inhoudelijk na te denken over de wildgroei aan klimaatgerelateerde organen, over het feit dat de belanghebbenden niet werden geraadpleegd bij het opstellen van het adaptatieplan en over de consensuele adviezen ingediend door officiële overlegorganen waar geen gevolg aan werd gegeven.

**Contact**  
**Olivier Van der Maren**   
 Executive Manager  
**Jill Koch**  
 Competentiecentrum Energie,  
 Klimaat & Mobiliteit  
[jk@vbo-feb.be](mailto:jk@vbo-feb.be)

**OPZOEKEN OP VBO.BE**   
 "Adaptatie"

<sup>1</sup> Naar een klimaatbestendige samenleving in 2050. Federale adaptatiemaatregelen 2023-2026'. Gepubliceerde versie.



**SAMENHANG, COÖRDINATIE, EEN GEDEELDE VISIE EN EEN GEMEENSCHAPPELIJKE AANPAK BINNEN DE FEDERALE STAAT EN MET DE GEWESTEN LIJKEN NIET OP DE AGENDA TE STAAN.**

# De PMD-zak op de werkvloer? Die hoort er gewoon bij.



## Sorteer PMD op het werk, net zoals thuis.

Sluit een PMD-contract af met een aangesloten afvalophaler en ontvang een welkomstpremie. Zo kom je de verplichting na om PMD te sorteren op je werkplek en draag je samen met je bedrijf bij aan de circulaire economie.

Opgelet, bedrijfsmatige plastic folie hoort thuis in de foliezak en niet bij het PMD.

Meer info en gratis communicatiemateriaal op [sorterenophetwerk.be](https://sorterenophetwerk.be)

Samen goed sorteren, beter recycleren

Fostplus 



**BUITENLANDSE INVESTERINGEN**

# BENT U KLAAR VOOR HET NIEUWE SCREENINGMECHANISME?

**O**p 1 juli 2023 trad het screening-mechanisme voor buitenlandse investeringen in België in werking. Dat mechanisme bepaalt dat bepaalde buitenlandse investeringen in Belgische ondernemingen moeten worden gemeld. Bovendien kan de Interfederale Screeningscommissie<sup>1</sup> (ICS) ook op eigen initiatief dossiers screenen. Het doel is nagaan of een buitenlandse directe investering al dan niet een risico vormt.

## Waarom een screeningmechanisme?

De instelling van het nieuwe instrument is het resultaat van een samenwerkingsakkoord tussen het federale niveau en de gefedereerde entiteiten. Het samenwerkingsakkoord kwam er naar aanleiding van de Europese verordening die een kader vaststelt om de screening van buitenlandse directe investeringen in de Unie beter te coördineren tussen de lidstaten.

Het doel van het mechanisme is om de nationale veiligheid, de openbare orde en de strategische belangen te vrijwaren. Daarom bepaalt het samenwerkingsakkoord dat investeringen door niet-EU-investeerders (ondernemingen met hoofdverblijfplaats buiten de EU of met uiteindelijke begunstigers buiten de EU) waarbij een direct of indirect percentage van de stemrechten wordt verworven in bepaalde Belgische sectoren, moeten worden gemeld om zo nodig gescreend te worden.

Het gaat enkel om investeringen die gericht zijn op het vestigen of handhaven van duurzame directe betrekkingen tussen de buitenlandse investeerder en de onderneming waaraan het kapitaal ter beschikking wordt gesteld met het oog op de uitoefening van een economische activiteit in een EU-lidstaat. 'Greenfield investments', waarbij een buitenlands bedrijf een nieuwe dochteronderneming in ons land opricht, vallen niet onder het toepassingsgebied. Daarnaast moet de jaaromzet in het boekjaar voorafgaand aan het verwerven van minstens 10% van de stemrechten meer dan 100 miljoen euro bedragen.

## Welke sectoren?

Het percentage ligt vast op minimum 25% voor volgende activiteiten:

- Vitale infrastructures, zoals energie, vervoer, water, gezondheid, elektronische communicatie, digitale

infrastructures, media, gegevensverwerking of -opslag, lucht- en ruimtevaart en defensie, verkiezingsinfrastructuur of financiële infrastructuur en gevoelige installaties.

- Technologieën en grondstoffen die van essentieel belang zijn voor de veiligheid, de landsverdediging of de handhaving van de openbare orde, de militaire uitrusting onderworpen aan exportcontroleregimes, de producten voor tweeeërlei gebruik, de technologieën van strategisch belang, zoals artificiële intelligentie, robotica, halfgeleiders, cyberbeveiliging, lucht- en ruimtevaart, defensie, energieopslag en kwantum- en nucleaire technologieën.
- De voorziening van kritieke input, zoals energie, grondstoffen of voedselzekerheid.
- De toegang tot gevoelige informatie.
- De private veiligheid.
- De vrijheid en pluriformiteit van de media.
- Technologieën van strategisch belang in de biotechsector.

Het percentage ligt vast op minimum 10% voor volgende activiteiten:

- Defensie, met inbegrip van producten voor tweeeërlei gebruik.
- Energie.
- Cyberveiligheid.
- Elektronische communicatie.
- Digitale infrastructures.

Het VBO nodigt betrokken bedrijven uit om eventuele moeilijkheden rechtstreeks te melden aan het secretariaat van het ICS ([be-fdiscretary@economie.fgov.be](mailto:be-fdiscretary@economie.fgov.be)), met een kopie aan het VBO. □

## Contact

**Thomas Julien**

Competentiecentrum  
Europa & Internationaal  
[tj@vbo-feb.be](mailto:tj@vbo-feb.be)



## OPZOEKEN OP VBO.BE

- "Buitenlandse investeringen in België"
- "Screeningmechanisme"
- "FDI-screening"



<sup>1</sup> De ICS is ondergebracht bij de FOD Economie. Meer informatie vindt u op: <https://economie.fgov.be/nl/themes/handelsbeleid/interfederale>



**HET VBO NODIGT  
BETROKKEN BEDRIJVEN UIT  
OM EVENTUELE  
MOEILIKHEDEN  
RECHTSTREEKS TE MELDEN  
AAN HET SECRETARIAAT  
VAN HET INTERFEDERALE  
SCREENINGSCOMMISSIE.**



# TIJD VOOR ONDERSTEUNENDE MAATREGELEN!

**O**p dinsdag 13 juni presenteerde de Europese Commissie een pakket voorstellen om het kader voor duurzame finance te versterken. Volgens het DG Financiële Diensten, Financiële Stabielheid en Kapitaalmarktenunie van de Europese Commissie zal dat wetgevingspakket de laatste grote reeks publicaties over duurzame finance zijn.

De Commissie zal zich nu tot het einde van haar ambtstermijn concentreren op het ondersteunen van bedrijven en financiële spelers. Ze erkent immers dat, hoewel het huidige kader voor duurzame finance begint te werken zoals bedoeld, het voor bedrijven complex is om te voldoen aan de nieuwe ESG-rapportagevereisten.

Kortom, de Commissie is van mening dat, om duurzame finance in Europa te blijven stimuleren, de verschillende stakeholders begeleiding nodig hebben.

Die positieve boodschap voor bedrijven komt tot uiting in de (niet-bindende) aanbevelingen over de financiering van de transitie ('transition finance').

Die aanbevelingen definiëren kernbegrippen als 'transitie' en 'transitiefinanciering' en leggen uit hoe bedrijven, investeerders en financiële tussenpersonen vrijwillig gebruik kunnen maken van het kader voor duurzame finance om de overgang naar een duurzame economie te financieren, met concrete voorbeelden.

Ze richten zich in het bijzonder op transitieplannen. Die plannen worden gedefinieerd als tools die bedrijven, investeerders en financiële tussenpersonen helpen om hun klimaat- of milieudoelstellingen te vertalen naar acties en investeringsplannen. Volgens de Commissie kan de geloofwaardigheid van een transitieplan op allerlei manieren worden vergroot. Dat kan bijvoorbeeld door het gebruik van wetenschappelijk onderbouwde doelen of het vrijmaken van middelen die ervoor zorgen dat de doelstellingen van het plan op een geloofwaardige en samenhangende manier worden geïmplementeerd.

Ook kmo's komen in de tekst aan bod. Kmo's hebben specifieke bepalingen nodig naargelang hun omvang, administratieve capaciteit en middelen. Ze worden daarom aangemoedigd financiële tussenpersonen en investeerders aan te spreken om de beschikbare financieringsopties en ondersteunende diensten te onderzoeken.

De lidstaten zouden het voorbeeld van de Europese Commissie moeten volgen door zich te richten op het ondersteunen van stakeholders in het ecosysteem van duurzame finance. Die aanpak is essentieel om de doelstellingen van het kader te verwezenlijken.

België zal voordeel kunnen halen uit de toekomstige Belgische strategie voor duurzame finance, een initiatief van ministers Vincent Van Peteghem (Financiën) en Zakia Khattabi (Green Deal), om een stevig raamwerk van steunmaatregelen voor grote ondernemingen, kmo's en financiële tussenpersonen te ontwikkelen. Dat alles zonder nieuwe bindende regels voor te stellen voor die spelers. Dat zal het mogelijk maken om een geharmoniseerde aanpak van het Europese kader te behouden en tegelijkertijd de slaagkansen van dat kader op Belgisch niveau te vergroten. □

## CONTACT

**Vanessa Biebel**  
Executive Manager  
**Rodolphe Mouriau**

Competentiecentrum  
Sustainability & Circulaire  
economie

[rm@vbo-feb.be](mailto:rm@vbo-feb.be)



## OPZOEKEN OP VBO.BE

- "Financiering van de transitie"
- Zie ook ons "REFLECT-magazine – Redt ESG de finance van uw business?"



**BELGIË KAN VOORDEEL HALEN UIT DE TOEKOMSTIGE BELGISCHE STRATEGIE VOOR DUURZAME FINANCE OM EEN STEVIG RAAMWERK VAN STEUNMAATREGELEN VOOR GROTE ONDERNEMINGEN, KMO'S EN FINANCIËLE TUSSENPERSONEN TE ONTWIKKELEN.**

# DE VOLGENDE HORDE

“Factureren naar de overheid – De digitalisering komt eraan!” Dit was de boodschap van het VBO iets meer dan een jaar geleden toen de verplichting van elektronisch factureren naar de overheid gefaseerd in voege trad. Nu deze horde is genomen, is het tijd om eens uit te zoomen: Waar staan we vandaag en waar gaan we naartoe? Wat is de wetgever nog van plan, en wat gebeurt er op Europees niveau?

## Wat is elektronische facturatie?

Wanneer men spreekt over elektronische facturatie heeft men het niet over een factuur in pdf-formaat die verzonden wordt via mail. Bij elektronische facturatie (of in het Engels: e-invoicing) werkt men echter met een volledig digitale stroom voor het opstellen, verzenden en ontvangen van de factuur.

Met andere woorden wordt er bij elektronische facturatie een factuur verstuurd in een digitaal, intelligent en interoperabel formaat. Dat betekent dus dat uw factuur in een intelligente vorm toekomt bij uw klant die – op zijn/haar beurt – de betaling heel makkelijk en snel kan verwerken.

Meer informatie over elektronische facturatie? Scan volgende QR-code en bekijk de video waarin Edward Roosens en Rodolphe de Pierpont u wegwijs maken in de wondere wereld van elektronische facturatie!



Elektronische facturatie biedt aanzienlijke voordelen voor bedrijven zoals; lagere kosten, een verminderde kans op fouten en een snellere verwerking van facturen. De overstap naar elektronische facturatie zou dus eigenlijk vanzelfsprekend moeten zijn. Toch blijkt uit de cijfers dat – in de realiteit – de adoptiegraad eerder laag blijft. Het aantal facturen dat verzonden wordt via elektronische weg is te bescheiden.

Om deze adoptiegraad op te krikken en de volgende stappen te zetten in de verdere digitalisering van onze

economie, heeft de Belgische wetgever geoordeeld dat een verplichting nodig is. Zo werd het in het afgelopen jaar verplicht om elektronisch te factureren voor alle overheidsopdrachten van Belgische overheden boven 30.000 euro. Vanaf 1 november 2023 zal dit ook gelden voor alle overheidsopdrachten tussen 3.000 en 30.000 euro. Deze verplichting die gefaseerd werd ingevoerd is maar één dominosteentje in een groter geheel. Het is slechts één horde.

De ambitie die ook vanuit Europa wordt uitgesproken is echter om alle facturen in én tussen landen via elektronische weg te laten verlopen. Naast de verscheidene voordelen op operationeel niveau voor de bedrijven, zijn er ook baten voor de overheden. Elektronische facturatie kadert namelijk ook in een grotere strijd tegen belastingontduiking.

De volgende horde die genomen zal worden is de verplichting tot elektronische facturatie tussen bedrijven onderling, de zogenaamde B2B e-invoicing verplichting. Hierbij zullen bedrijven elektronische facturen zowel moeten kunnen ontvangen als kunnen versturen. Deze verplichting komt er wellicht aan vanaf 1 januari 2026. Het VBO waarschuwt de overheden om deze aanvangsdatum op tijd af te kloppen en met een voldoende lange overgangperiode zodat er duidelijkheid en tijd is voor bedrijven om zich goed voor te bereiden op deze transitie. □

**Contact**  
**Edward Roosens**  
 Chief economist &  
 Executive Manager  
 Competentiecentrum  
 Economie & Conjunctuur  
[er@vbo-feb.be](mailto:er@vbo-feb.be)



**Rodolphe de Pierpont**  
 Executive Manager  
 Competentiecentrum  
 Fiscaliteit & Investeringsen  
[rdp@vbo-feb.be](mailto:rdp@vbo-feb.be)

**OPZOEKEN OP VBO.BE**  
 ■ “Elektronische facturatie”



**DE VOLGENDE HORDE DIE GENOMEN ZAL WORDEN IS DE VERPLICHTING TOT ELEKTRONISCHE FACTURATIE TUSSEN BEDRIJVEN ONDERLING, DE ZOGENAAMDE 'B2B E-INVOICING'-VERPLICHTING.**

# LET'S TALK

VBO FEB PODCAST

NL

Onze gast spreekt  
in het Nederlands

## CAPTAIN OF GREEN INDUSTRY THOMAS LEYSEN



Apple Podcasts



Spotify



# BOUWEN AAN VERTROUWEN ALS FUNDAMENT VOOR DUURZAME AANKOOPBESLISSINGEN

**H**et vertrouwen van de consument speelt een cruciale rol bij de aankoop van goederen en diensten. Eén van de speerpunten binnen de nieuwe Consumentenagenda van de Europese Commissie is daarom het aanpakken van de wildgroei aan groene claims. Consumenten moeten erop kunnen rekenen dat duurzaamheidsbeweringen correct onderbouwd zijn. Dit vertrouwen vestigen is een eerste stapsteen om de consument een actieve rol te doen spelen in de groene transitie.

## Greenwashing

De term *greenwashing* werd geïntroduceerd in de jaren tachtig en impliceert oneerlijke praktijken die door bedrijven worden gebruikt om zichzelf als duurzamer te presenteren dan ze in werkelijkheid zijn. Dit kan door een verkeerde indruk te wekken, of door misleidende informatie te verstrekken over de duurzaamheid van een product of dienst.

Sinds de introductie van het begrip heeft deze praktijk alleen maar aan terrein gewonnen. De resultaten van een grootschalige screening van websites door de Europese Commissie in 2020 liegen er niet om. De Europese Commissie onderzocht verschillende aspecten, waaronder de beschrijving van de relevante milieueffecten en de beschikbaarheid van relevante gedetailleerde informatie. In 57,5% van de gevallen werd geoordeeld dat de handelaar onvoldoende informatie had verstrekt waarmee de juistheid van de claim kon worden beoordeeld. In 37% van de gevallen werd vastgesteld dat de claim vage uitspraken bevatte, zoals "milieuvriendelijk" of "duurzaam", die erop gericht waren de consument de indruk te geven dat een product of dienst geen negatieve of enkel positieve gevolgen had voor het milieu.

Deze evolutie staat in sterk contrast met de stijgende waarde die consumenten hechten aan duurzaamheidsaspecten bij het aankopen van goederen of diensten. Zo toont recent marktmonitoringsonderzoek aan dat maar liefst 78% van de consumenten de vermoedelijke milieueffecten van huishoudelijke apparaten een zeer tot vrij belangrijke factor vindt bij het maken van hun keuze.

## De Europese Commissie snoeit in wildgroei van groene claims

Een cruciale pijler van de ambitieuze Europese Green Deal is de nieuwe Consumentenagenda. Deze richt zich

op het versterken van consumentenvertrouwen en de rol van consumenten in de groene transitie. Het voorstel van richtlijn groene claims kadert binnen deze agenda en werd gepubliceerd op 22 maart 2023<sup>1</sup>. Momenteel buigen de Raad en het Europees Parlement zich over het voorstel.

Het voorstel omvat criteria over hoe bedrijven hun milieubeweringen moeten bewijzen en vereist onafhankelijke en geaccrediteerde verificatie van deze beweringen. Ondernemingen worden verplicht duidelijke en nauwkeurige informatie te verstrekken over de milieu-impact van hun producten of diensten. Ongegronde of vage milieubeweringen worden verboden. Bedrijven die in overtreding zijn, kunnen bestraft worden met boetes, inbeslagname van inkomsten en tijdelijke uitsluiting van openbare aanbestedingsprocedures en overheidsfinanciering.

## Verantwoordelijke productie én consumptie

De nieuwe regels kunnen ervoor zorgen dat consumenten bewust worden van hun impact en door hen te voorzien van betrouwbare informatie kunnen ze actieve spelers worden in de groene transitie, hetgeen een positieve stimulans uitmaakt voor duurzame en verantwoorde goederen en diensten. De balans tussen de rechten van de consument en de plichten van de onderneming moet hierbij zorgvuldig worden afgewogen. Bedrijven moeten in staat blijven om aan de hoge normen van groene claims te voldoen. □

## Contact

**Tine Debaes**

Competentiecentrum  
Recht & Onderneming  
**tdb@vbo-feb.be**



## OPZOEKEN OP VBO.BE

- "Consumentenrecht"
- "Consumentenvertrouwen"



<sup>1</sup> Duurzame keuzes mogelijk maken en paal en perk stellen aan greenwashing (europa.eu)  
[https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/nl/ip\\_23\\_1692](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/nl/ip_23_1692)



**78% VAN DE CONSUMENTEN VINDT DAT DE VERMOEDELIJKE MILIEUEFFECTEN VAN HUISHOUDELIJKE APPARATEN EEN ZEER TOT VRIJ BELANGRIJKE FACTOR BIJ HET MAKEN VAN HUN KEUZE.**



# Have more impact with our webcast solutions

Webinar Solutions and the Federation of Enterprises in Belgium (FEB) have joined forces to set up a state-of-the-art webcast studio in the heart of Europe.

## How we can make all the difference for you

- Webinars, live streams and webcasts from our professional studios (Brussels and Mechelen) with full technical, audiovisual and content support
- Personalised coaching to help you prepare and present your live webinar, keynote video or vlog recording
- Time-efficient video productions and live webinars with a clear return on investment
- Facilitating hybrid events in collaboration with BeVenue, the FEB conference center in central Brussels
- Professionals ready to design your slides, visuals, graphical videos and animations if you don't have the time
- Client-focused approach
- Fair and affordable rates
- Fully corona-proof studios
- GDPR-compliant streaming platforms



## Interested?

We would be delighted to tell you more about our customised and integrated solutions!

**Pierre Seghers**  
[bevenue@vbo-feb.be](mailto:bevenue@vbo-feb.be)

**BeVenue**  
Rue Ravensteinstraat 4 - 1000 Brussels  
Tel. 00 32 2 515 09 64

Brought to you by:



# NIEUW VERDRAG TUSSEN BELGIË EN NEDERLAND

**D**e grens tussen België en Nederland is met meer dan 450 kilometer de op een na langste na die met Frankrijk (620 kilometer). Het is dan ook niet verwonderlijk dat Nederland een vooraanstaande handelspartner van België is, zowel op het vlak van import als export. Met 16,6% van de handel (113,1 miljard euro) was Nederland in 2021 zelfs de belangrijkste handelspartner van België, vóór Duitsland en Frankrijk.

Het handelsverkeer tussen onze twee landen verloopt volgens verschillende regels, die deel uitmaken van een bilateraal belastingverdrag. Dat verdrag bepaalt de heffingsbevoegdheid van beide staten met betrekking tot transnationale situaties. Het verdrag is grotendeels gebaseerd op een kader dat op OESO-niveau werd ontwikkeld en erop gericht is gemeenschappelijke regels tussen de meeste landen te bevorderen en de heffingsbevoegdheid op een evenwichtige manier te verdelen.

Het doel van zo'n belastingverdrag is om dubbele belasting zo veel mogelijk te voorkomen door, naargelang het geval, de bevoegdheid om een bepaalde inkomstenpost te belasten toe te kennen aan het ene of het andere land. Afhankelijk van het type inkomsten zijn specifieke bepalingen en voorwaarden van toepassing.

In de marge van het bezoek van het Nederlandse vorstenpaar aan België afgelopen juni ondertekenden de overheden van onze beide landen een nieuw belastingverdrag. Het gaat om een modernisering van het verdrag dat tot nu toe van toepassing was, op basis van parameters die de afgelopen decennia evolueerden.

Het nieuwe verdrag heeft met name betrekking op:

- De voorwaarden voor het belasten van een 'vaste inrichting' (of bijkantoor) van een onderneming, d.w.z. een entiteit die gevestigd is in de andere staat zonder eigen rechtspersoonlijkheid los van het moederbedrijf (in tegenstelling tot een dochteronderneming, die een aparte rechtspersoonlijkheid bezit en normaal gezien volledig onderworpen is aan het lokale vennootschapsbelastingrecht).
- De door een onderneming uitbetaalde en ontvangen bedragen. Het kan daarbij gaan om rente, dividenden of royalty's.
- De inkomens van werknemers, want veel inwoners van de ene staat steken elke dag de grens over om in de

andere staat te gaan werken. Het gaat om de zogenaamde grensarbeiders.

- Het (wettelijke of aanvullende) pensioeninkomen dat werknemers in de ene staat kunnen ontvangen hoewel ze tijdens hun loopbaan in de andere staat hebben gewerkt.
- Meer specifieke situaties zoals mobiele werknemers, de transportsector of tijdelijke bouwplaatsen.

Het huidige belastingverdrag, dat dateert uit 2001, blijft voorlopig van toepassing totdat verschillende formaliteiten en kennisgevingen zijn afgerond. In België is dat voornamelijk de goedkeuring door de parlementen (op federaal niveau en van de gefedereerde entiteiten met fiscale bevoegdheden). Zodra die formaliteiten zijn afgerond, treedt het nieuwe verdrag in werking. Het zal van toepassing zijn vanaf 1 januari van het jaar dat volgt op de inwerkingtreding. Het is op dit moment nog te vroeg om te kunnen zeggen wanneer dat effectief zal gebeuren, maar we kunnen redelijkerwijs verwachten dat dat 1 januari 2025 of 1 januari 2026 zal zijn.

Tot slot moet worden opgemerkt dat Nederland zelf ook over een breed netwerk van belastingverdragen beschikt, waardoor, naargelang de situatie, fiscale moeilijkheden met betrekking tot inkomsten die in derde landen worden gegenereerd, kunnen worden vermeden. Multinationale situaties moeten dus worden bekeken aan de hand van de verschillende toepasselijke verdragen. □

**Contact**  
**Rodolphe de Pierpont**  
**Executive Manager**  
Competentiecentrum  
Fiscaliteit & Investeringsen  
**rdp@vbo-feb.be**



**OPZOEKEN OP VBO.BE**

- "Fiscaliteit"
- "Nieuw belastingverdrag tussen België en Nederland"



**IN 2021 WAS NEDERLAND DE BELANGRIJKSTE HANDELSPARTNER VAN BELGIË, VÓÓR DUITSLAND EN FRANKRIJK.**

# LET'S TALK

VBO FEB PODCAST



**René  
Branders**

FIB Belgium



**Stephanie  
De Bruyne**

Itsme



**Christ'l  
Joris**

ETAP Lighting



**Michel  
Croisé**

Sodexo



Apple Podcasts



Spotify

[www.vbo-feb.be](http://www.vbo-feb.be)

**BRUTO-EXPLOITATIEOVERSCHOT**

# WINSTGEVENDHEID BEDRIJVEN IN VRIJE VAL

**D**e hoge inflatie van de voorbije jaren heeft heel wat economische pijn veroorzaakt. De Belgische werkenden zagen hun koopkracht echter veel beter beschermd dan in het buitenland door de automatische loonindexering. Daar staat natuurlijk tegenover dat de Belgische bedrijven hun arbeidskosten veel sneller zagen stijgen dan in het buitenland terwijl zij ook geconfronteerd werden met sterke stijgingen van energie- en grondstoffenkosten. Een (drie)dubbele klap dus voor de bedrijven die zich zeer duidelijk vertaalt in een fel dalende rentabiliteit (zie verder).

Toch wordt ook in België vanuit vakbondszijde soms gesuggereerd dat er sprake zou zijn van graaiflatie. Die term duidt op een situatie waarbij bedrijven hun prijzen meer verhogen dan nodig om de gestegen kosten op te vangen, met de bedoeling hun winstmarges op te krikken. In dat geval zouden we tijdens de huidige inflatoire periode zowel op bedrijfsniveau als op macro-economisch niveau een toename van winstmarges moeten observeren.

Op macro-economisch niveau vinden we echter precies het tegenovergestelde. Het bruto-exploitatietoerschoot (hierna BEO), het deel van de toegevoegde waarde dat de bedrijven overhouden na het uitbetalen van lonen, bereikte dan wel een piek van 44,5% in het eerste kwartaal van 2021, toen de economie (en vooral de industrie) zich in een explosief herstel bevond na een eerste fase van heropening van de economie post-COVID-19, maar volgens de Nationale Bank bedroeg de kerninflatie op dat moment (maart 2021) slechts 0,96%.

Pas vanaf november 2021 overschreed de kerninflatie 2% en vervolgens versnelde zij continu tot in de eerste helft van 2023. Over die hele periode bleef het BEO echter stabiel of licht dalend. De kerninflatie piekte in mei 2023 op meer dan 8%, maar in het laatste kwartaal van 2022 en het eerste van 2023 ging het BEO in vrije val door de zeer grote loonindexeringen eind 2022 en begin 2023 (bij 40% van de werknemers was er een indexering van meer dan 11% rond de jaarwisseling) en een gemiddelde energiefactuur voor de bedrijven die meer dan verdubbelde tegenover begin 2022 doordat contracten vernieuwd moesten worden aan hogere prijzen (Bron: Graydon Creditsafe). De bedrijven konden dit dus in de verste verte niet opvangen door prijsverhogingen, en zagen hun winstmarges bijgevolg fel krimpen.

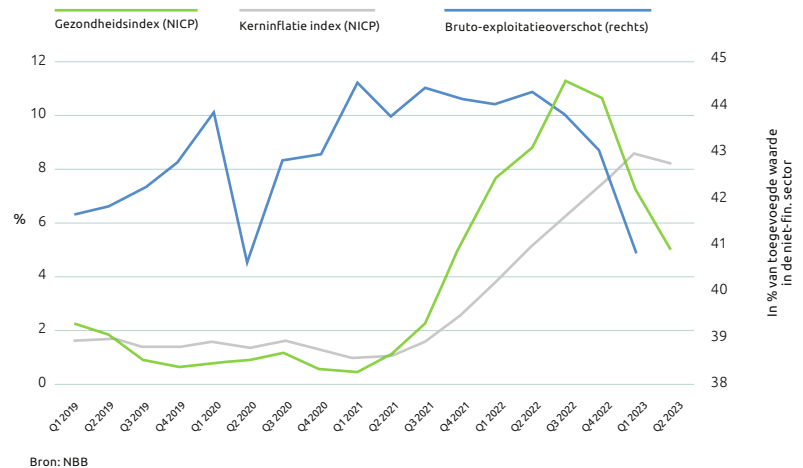
Ook op bedrijfsniveau werd de daling van winstmarges bevestigd. Aan de hand van een micro-economische analyse vond de Nationale Bank dat de brutomarge van het mediane bedrijf, in procent van omzet, al aan het dalen was in de eerste drie kwartalen van 2022.

Die observaties ontkrachten zeer duidelijk de hypothese dat er van graaiflatie sprake zou zijn geweest. De daling van winstmarges wijst op precies het omgekeerde: bedrijven hebben de prijsschok opgevangen door fel aan winstgevendheid in te boeten. □

**Contact**  
**Dries Vantomme**  
Competentiecentrum  
Economie & Conjunctuur  
**dv@vbo-feb.be**



**OPZOEKEN OP VBO.BE**  
■ "Inflatie"



**BEDRIJVEN  
HEBBEN DE  
PRIJSSCHOK  
OPGEVANGEN  
DOOR FORS AAN  
WINSTGEVENDHEID  
IN TE BOETEN.**



# BEDRIJFSACTIVITEITEN BESCHERMEN BETEKEN OOK DE WERKGELEGENHEID BESCHERMEN

**W**e kunnen onze economie vergelijken met het bos. Net als de bomen moeten onze ondernemingen zich ontwikkelen en groeien om een gezonde economie te ondersteunen.

Die dynamiek is zo essentieel voor onze economie dat het belemmeren van mogelijke overnames en overdrachten neerkomt op een stille verstikking ervan. Als het voorontwerp van wet van de minister van Economie en Werk wordt aangenomen, zullen herstructureringen en overdrachten van (delen van) ondernemingen veel moeilijker worden en investeerders afschrikken. Onder het mom van een specifiek geval wil de minister zowel de wet-Renault als de regels met betrekking tot de overdracht van ondernemingen grondig herzien, waardoor het proces complexer, veel langer en structureel duurder wordt.

Dat politieke initiatief is duidelijk ingegeven door het dossier-Delhaize en is in de eerste plaats bedoeld om de macht van de vakbonden te beschermen bij herstructureringen en overnames van ondernemingen. In een wereld die volop in transitie is, waarin ondernemingen soms gedwongen worden om het roer volledig om te gooien om sterker te staan of om simpelweg levensvatbaar te blijven, zou dat soort wetgevend ingrijpen bedrijfsreconversies de doodsteek geven. De voorbeelden hierna illustreren de kortzichtigheid en de tunnelvisie van de opsteller van het voorontwerp van wet.

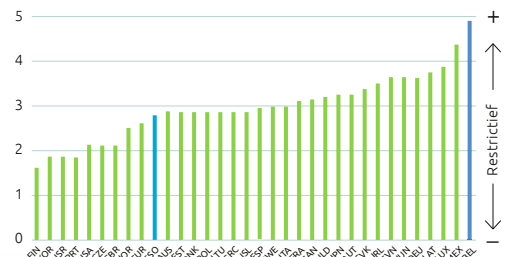
Wat collectief ontslag betreft, is de minister van plan de periode van 60 dagen waarbinnen het aantal ontslagen wordt geanalyseerd, te verdubbelen, d.w.z. te verlengen tot 120 dagen. De drempel voor collectieve ontslagen zou daardoor dus veel sneller worden bereikt, wat zou leiden tot een sterke toename van het aantal zogenaamde Renault-procedures. Nieuw is ook de formele verplichting om een sociaal plan overeen te komen met de vakbonden. De vakbonden zouden daardoor vrij spel hebben om de onderhandelingen te rekken en het onderste uit de kan te halen, want als er geen akkoord is met de vakbonden over een ontwerpplan zou de juridische procedure geblokkeerd worden. Daarbovenop zou de onderneming een impactanalyse moeten bezorgen aan alle onderaannemers

en medecontractanten met wie zij een commerciële relatie van enig belang heeft en zou zij alle werknemersvertegenwoordigers moeten betrekken bij de Renault-procedure.

Wat de overgang van onderneming betreft, is er een nieuw mechanisme uit de bus gekomen: de overdrager zou hoofdelijk en gezamenlijk aansprakelijk zijn voor alle schulden ten aanzien van de overgedragen werknemers die ontstaan na (!) de overdracht. De overdrager heeft echter geen enkele zeggenschap, noch recht van controle op het beleid van de overnemer na de overname. Naast alle bestaande risico's (en dat zijn veel meer dan alleen HR-gerelateerde risico's), zou de overdrager er een totaal onberekenbaar risico verkrijgen en tekent hij dus een blanco cheque.

Kortom, dit wetgevend initiatief zal er vooral voor zorgen dat ondernemingen niet meer in staat zullen zijn om hun voortbestaan te waarborgen en dat België verder zal zakken in de ranking van gunstige investeringslanden, terwijl ons land van alle OESO-landen al het hoogste niveau van bescherming biedt aan werknemers bij collectief ontslag. □

Indicator van aanvullende bescherming tegen collectief ontslag in 2019



**Contact**  
**Monica De Jonghe**  
Directeur-generaal  
en Executive Manager  
**Jean-Charles Parizel**  
Competentiecentrum  
Werkgelegenheid & Sociale  
zekerheid  
[jcp@vbo-feb.be](mailto:jcp@vbo-feb.be)



**OPZOEKEN OP VBO.BE**  
"Herstructureringen"



**DOOR  
REORGANISATIES  
OF OVERNAMES  
ONMOGELIJK TE  
MAKEN, WORDEN  
ONDERNEMINGEN  
VERSTIKT, TEN  
KOSTE VAN HUN  
WERKNEMERS.**

# SELECTIE VAN UITGEGEVEN EN NIET-UITGEGEVEN RECHTSPRAAK VAN ARBEIDSGERECHTEN EN -HOVEN

## **DISCRIMINATIE**

### **Opleiding – Benoeming**

Een werkneemster met een handbepierking vraagt terecht dat zij dezelfde kansen krijgt als haar toekomstige collega's door haar toe te staan deel te nemen aan de opleiding die vereist is voordat zij in een functie wordt aangesteld.

De werkgever die de werknemer de toegang tot deze opleiding weigert, pleegt directe discriminatie waarvan de rechter de stopzetting kan gelasten.

Daarentegen kan de rechter de werkgever niet gelasten de belanghebbende in voornoemde functie te benoemen.

Ten eerste zou een dergelijk bevel in strijd zijn met het beginsel van de wilsautonomie.

Bovendien zou het beginsel van de scheiding der machten worden ondermijnd als de werkgever in de publieke sector zit.

Het feit dat de succesvolle afronding van de opleiding wordt geëist alvorens in dienst te treden, valt onder de bevoegdheid van deze werkgever.

Deze vereiste lijkt op zichzelf geen onderscheid te maken, en a fortiori ook geen discriminatie op grond van een handicap.

Zolang de opleiding niet is gevolgd, kan de rechter niet oordelen dat de werkgever discrimineert door te weigeren de werknemer in de functie aan te stellen.

Arbeidshof Luik, afdeling Luik, 26 september 2022, JLMB, 2023/10

## **BEROEPSOPLEIDING**

### **Verplichting om stagiair aan te werven – Schade**

De werkgever die na afloop van een contract met beroepsopleiding in de onderneming in het kader van een doorstromingsprogramma de stagiair niet aanwerft met een arbeidsovereenkomst voor een duur die minstens gelijk is aan de duur van de stage, begaat een contractuele en buiten-contractuele fout.

Als de werkgever niet kan aantonen dat de stagiair niet langer voor hem wilde werken, vermag hij niet weigeren om de stagiair aan te werven.

In dat geval heeft de stagiair recht op een schadevergoeding gelijk aan het brutoloon dat hij verdient zou hebben gedurende de periode die door de niet afgesloten arbeidsovereenkomst gedekt zou geweest zijn,

desgevallend onder aftrek van het leefloon dat hij gedurende die periode ontvangen heeft.

Arbeidshof Bergen, 19 oktober 2021, JTT, 2023, 59

## **ONTSLAG**

### **Dringende redenen – Schade aan de werkgever**

Artikel 35 Arbeidsovereenkomstenwet vereist niet dat de werkgever schade heeft geleden door de ernstige tekortkoming van de werknemer.

Niets belet evenwel dat de rechter bij de beoordeling van de aangevoerde tekortkoming ook nagaat of zij aan de werkgever nadeel heeft berokkend of dat hij daardoor schade heeft geleden.

Hof van Cassatie, 6 februari 2023, S.18.0095.N, [www.juportal.be](http://www.juportal.be)

## **ARBEIDSTIJD**

### **Tijdsregistratie – Bewijs**

Bij gebrek aan een bepaling in het Belgische recht die de verplichting voorschrijft om een systeem voor het meten van de arbeidstijd op te zetten, kan een werknemer zich niet beroepen op de Richtlijn 2003/88/EG tegenover zijn werkgever, aangezien deze geen horizontale rechtstreekse werking heeft.

Anderzijds moet de nationale wetgeving worden geïnterpreteerd in de zin die het meest in overeenstemming is met het recht van de Europese Unie.

Bij gebrek aan een bepaling die in overeenstemming met het EU-recht moet worden geïnterpreteerd, kan de rechter echter niet optreden als werkgever door er een te creëren.

Artikel 31, lid 2, van het Europees Handvest van de grondrechten vormt geen basis voor een subjectief recht op controle over de arbeidstijd.

De werknemer die zijn overuren betaald wil zien, moet met alle wettelijke middelen het bewijs leveren van de prestaties van deze overuren, hun aantal en het feit dat ze werden gepresteerd met het akkoord van de werkgever.

Het verzuim van de werkgever is geen uitzonderlijke omstandigheid die de rechter machtigt om op grond van artikel 8.4 van het Burgerlijk Wetboek de bewijslast van het bestaan van overwerk te wijzigen.

Om een vergoeding te krijgen voor het verlies van een kans, is het aan

de werknemer om aan te tonen dat de werkgever een fout heeft begaan.

Volgens de Belgische wet is de werkgever niet verplicht een systeem in te voeren dat de arbeidstijd registreert.

Bijgevolg kan de werkgever die een dergelijk systeem niet heeft opgezet, geen fout ten laste worden gelegd.

De werknemer kan op deze basis geen vergoeding krijgen voor het verlies van een kans.

Arbeidshof Luik, afdeling Neufchâteau, 15 februari 2023, JLMB, 2023/17

## GELIJKHEID EN NIET-DISCRIMINATIE

### Promotieregels – Voltijds vakbondsmandaat

Het in een bedrijfs-cao voorkomende criterium dat de loopbaanontwikkeling en de daaruit voortvloeiende loonsverhoging afhankelijk stelt van het daadwerkelijk uitoefenen van de functie, is a priori een neutraal criterium.

Het brengt echter een verschil in behandeling met zich mee als gevolg van vakbondsovertuigingen ten nadele van een vakbondsafgevaardigde die zijn mandaat voltijds uitoefent, aangezien het hem verhindert een promotie te krijgen.

Dit verschil in behandeling is gerechtvaardigd omdat het criterium het mogelijk maakt ervoor te zorgen dat de functies worden uitgeoefend door mensen met de nodige vaardigheden, om te voldoen aan de veiligheids-eisen die nodig zijn met het oog op de door de werkgever uitgeoefende activiteit en om willekeur te voorkomen.

De werkgever zou moeilijk kunnen voorzien in een afwijking van het promotiesysteem voorzien door een sectorale cao wanneer dit zou kunnen leiden tot nieuwe discriminatie, afhankelijk van de voorwaarden die zouden worden ingevoerd in relatie tot het huidige bevorderingssysteem.

Een dergelijke afwijking zou een voordeel toekennen krachtens het statuut van vakbondsafgevaardigde, wat in strijd zou zijn met de cao nr. 5.

Het is aan de sociale partners, in voorkomend geval, om de voorwaarden overeen te komen die worden opgelegd voor de loopbaanontwikkeling van vakbondsafgevaardigden die hun opdracht als hoofdactiviteit uitoefenen.

De afgevaardigde, wiens werkgever hem toestond zijn mandaat voltijds uit te oefenen, maakte de keuze om zichzelf uit te sluiten van het promotiesysteem.

Hij heeft altijd de mogelijkheid, net als andere vakbondsafgevaardigden, zijn werk daadwerkelijk gedeeltelijk te hervatten en in dit geval aanspraak te maken op promoties.

Arbeidshof Luik, afdeling Luik, 23 januari 2023, JLMB, 2023/17; JTT, 2023, 125

## EINDE VAN DE ARBEIDSOVEREENKOMST

### Overmacht

De werkgever kan de ontbinding van de arbeidsovereenkomst door overmacht vaststellen wanneer de voortzetting van de uitvoering van de overeenkomst onmogelijk is geworden ten gevolge van de ramp waarvan de onderneming het slachtoffer werd tijdens de overstromingen van juli 2021, waarbij de productiemiddelen, voor het overgrote deel essentiële machines en installaties, als volledig verloren werden verklaard.

Ondanks het feit dat de onderneming een andere activiteit uitoefende op een andere site die operationeel bleef, blijft er sprake van overmacht zodra de werkgever vaststelt dat het, gelet op zijn kwetsbare financiële gezondheid en het profiel van de werknemer, niet mogelijk was hem in een andere functie tewerk te stellen.

Arbeidsrechtbank Luik, afdeling Luik, 21 november 2022, JLMB, 2023/17

## ONTSLAG

### Beschermde werknemer – Wet 19 maart 1991 – Tewerkstelling als uitzendkracht

Voor de berekening van de vaste beschermingsvergoeding waarop de werknemersvertegenwoordiger recht heeft als zijn ontslag niet plaatsvindt overeenkomstig het ontslagregime vervat in de wet houdende een ontslagregime voor de werknemersvertegenwoordigers, wordt rekening gehouden met het aantal jaren dienst binnen dezelfde onderneming.

Op deze basis moet in principe geen rekening worden gehouden met een eerdere tewerkstelling als uitzendkracht.

Arbeidshof Brussel, 17 januari 2023, Orientations, 2023/4, 41

## ONTSLAG

### CAO 109 – Schadevergoeding wegens kennelijk onredelijk ontslag – Aard van de vergoede schade – Gevolgen op fiscaal vlak

De schadevergoeding wegens kennelijk onredelijk ontslag vergoedt een geïndividualiseerde morele schade.

Het is echter aan de fiscale administratie om de gevolgen van deze kwalificatie te bepalen, vermits de arbeidsgerechten niet bevoegd zijn om te oordelen over de vraag of deze vergoeding al dan niet belastbaar is.

Arbeidshof Bergen, 10 oktober 2022, JTT, 2023, 122



### Contact

#### Antoine Vanden Abeele

Geassocieerd advocaat,  
IUXTA Legal

[avandenabeele@iuxta.legal](mailto:avandenabeele@iuxta.legal)  
[www.iuxta.legal](http://www.iuxta.legal)



# HET VBO ONDERNEEMT

15/05/2023

## VBO ONTVANGT INDIASE MINISTER VAN HANDEL

Naar aanleiding van de eerste ministeriële vergadering van de EU-India Trade & Technology Council op 16 mei ontving het VBO Piyush Goyal, de Indiase minister van Handel en Industrie.



V.l.n.r.: Pieter Timmermans, CEO VBO FEB, René Branders, Voorzitter VBO FEB, en Piyush Goyal, Indiase minister van Handel en Industrie



22/06/2023

## STAATSBEZOEK NEDERLANDSE VORSTEN

Ter gelegenheid van het staatsbezoek van het Nederlandse vorstenpaar, brachten het VBO en zijn Nederlandse tegenhanger VNO-NCW bedrijven uit beide landen samen om te praten over de energietransitie.

06/2023

## TWEE INTERACTIEVE SEMINARREEKSEN OVER ESG-RAPPORTAGE

Het VBO organiseerde twee seminarreeksen over niet-financiële informatie. Dat met een dubbele doelstelling: enerzijds om bedrijven voor te bereiden op toekomstige rapportageverplichtingen en anderzijds om de mogelijkheden van een dergelijke oefening in de verf te zetten.



23/05/2023

## DIVERSITEIT & INCLUSIE OP DE WERKVLOER: AAN DE SLAG!

De door het VBO georganiseerde praktische workshops over diversiteit en inclusie op de werkvloer waren een groot succes.





Het nieuwe werken heeft een impact op de manier waarop het VBO zich laat horen en kennis deelt. Voortaan communiceert het VBO parallel via webinars, webcasts, podcasts, ... al dan niet in een hybride vorm.

24/05/2023

## INTERNATIONALE HANDEL: HEFBOOM VOOR CONCURRENTIEKRACHT

Tientallen politici, captains of industry en experts tekenden present voor het debat over internationale handel dat het VBO, de CEOE en de Confederation of Swedish Enterprise organiseerden met het oog op de Europese verkiezingen van 2024.



03/07/2023

## TASIFAN MOHAMMAD WINT DE 'HERMAN VAN ROMPUY SCHOLARSHIP'

Die beurs, die de studies van een jonge Belg aan het Europacollege in Brugge financiert, werd dit jaar uitgereikt aan Tasifan Mohammad.

## DUBBELE FOCUS

Eind juni verscheen de nieuwe editie van Focus Conjunctuur. Uit de enquête blijkt dat de Belgische economie in de eerste maanden van 2023 wat beter stand heeft gehouden dan zes maanden geleden werd verwacht. Eind juni werd ook de nieuwe Focus International Trade gepubliceerd, waarin nogmaals wordt onderstreept hoe belangrijk buitenlandse handel is voor onze zeer open economie, die met talrijke geglobaliseerde productie- en toeleveringsketens verbonden is.



03/07/2023

## EUROPESE AVOND IN TEKEN VAN HET BELGISCHE VOORZITTERSCHAP

De traditionele 'Europese avond' van het VBO brengt al vijftien jaar landgenoten samen die actief zijn rond Europese Zaken. Ze komen zowel uit de bedrijfswereld als uit de publieke sector.



Hadja Lahbib, Minister van Buitenlandse Zaken, Europese Zaken en Buitenlandse Handel, en de Federale Culturele Instellingen, die zes maanden voor de start van het Belgische voorzitterschap van de Raad van de Europese Unie de Belgische prioriteiten uit de doeken deed

# VBO AGENDA



Meer info: [www.vbo.be](http://www.vbo.be) > events

OKTOBER 2023 – APRIL 2024

## SOCIALE VERKIEZINGEN

Een goede voorbereiding begint met degelijke informatie. Met zijn decennialange expertise en ervaring met de sociale verkiezingen in alle soorten bedrijven en sectoren is het VBO uw strategische partner bij uitstek.

### Oktober 2023

Pre-electorale procedure

### Januari 2024

Vervolg en slot van de pre-electorale procedure & dag van de stemming

### April 2024

Na de stemming en de installatie van de nieuwe organen

Plaats: Brussel  
Info: [www.vbo.be](http://www.vbo.be)  
[events@vbo-feb.be](mailto:events@vbo-feb.be)  
Meer info: [socialeverkiezingen.expert](mailto:socialeverkiezingen.expert)

OKTOBER – NOVEMBER 2023

## YOUNG TALENT IN ACTION

Eind oktober en begin november 2023 doet Young Talent in Action (YTIA) opnieuw enkele grote steden aan (Brussel, Gent, Antwerpen en Bergen) om evenementen te organiseren voor jongeren van 16 tot 18 jaar. Op de agenda: workshops, talks en ontmoetingen met CEO's!

Op maandag 13 november 2023 sluiten we de reeks regionale evenementen af met een ontmoeting voor jongeren vanaf 18 jaar. Dat evenement wordt georganiseerd in samenwerking met YouthStart en vindt plaats in BOZAR. De deelnemers kunnen zich laten inspireren door de ervaringen van andere jongeren, CEO's en bekende persoonlijkheden.

Plaats: Brussel / Gent / Antwerpen / Mons / Louvain-La-Neuve  
Meer info: [www.youngtalentinaction.be/nl](http://www.youngtalentinaction.be/nl)

### REFLECT Trimestriële uitgave van het Verbond van Belgische Ondernemingen

**Redactie** Kris De Meester, Anne Michiels, Rodolphe de Pierpont, Arie Van Hoe en Johan Van Praet **Redactie thema's** Vanessa Biebel, Tine Debaes, Monica De Jonghe, Rodolphe de Pierpont, Thomas Julien, Jill Koch, Rodolphe Mouriau, Jean-Charles Parizel, Edward Roosens, Olivier Van der Maren, Arie Van Hoe, Dries Vantomme **Redactie Sociale Rechtspraak** Antoine Vanden Abeele  
**Eindredactie** Hilde De Brandt, Anne Michiels **Vertaling** Vertaaldienst VBO FEB **Publicatieverantwoordelijke** Stefan Maes **Opmaak** Landmarks **Fotografie** akkanto, Jean-Jacques De Neyer (Triptyque), Toon Coussement, de Ribaucourt **Illustraties** Peter Willems (Vec-star) **Druk** Graphius **Verantwoordelijke uitgever** Stefan Maes, Ravensteinstraat 4, 1000 Brussel **Reclameregie** ADeMar, Graaf de Fienneslaan 21, 2650 Edegem (Antwerpen), Contact: Nele Brauers, Tel. 03 448 07 57, [nele.brauers@ademaronline.com](mailto:nele.brauers@ademaronline.com)  
**Publicatiedatum** september 2023

Cette publication est également disponible en français  
Deze publicatie kunt u ook lezen op [www.vbo.be](http://www.vbo.be) > Publicaties > REFLECT  
ISSN: 2684-1851

Vraag over uw abonnement, (adres)wijzigingen doorgeven, nummer niet ontvangen?  
Stuur een mail naar [reflect@vbo-feb.be](mailto:reflect@vbo-feb.be)



Dankzij het **Wallonia Conference Center Mons** is het organiseren van vergaderingen, seminars, privé- of professionele evenementen, feesten, concerten of recepties, in een volledig uitgerust amfiteater of in een intiemere ruimte, nog nooit zo eenvoudig geweest.

Het gebouw heeft **drie auditoria** die plaats bieden aan 100 tot 500 personen. Daarnaast biedt het **1.600 m<sup>2</sup> aan multifunctionele**, modulaire ruimtes: het Atrium, de Flex Room en het Forum, die plaats bieden aan maximaal 1.500 mensen.



Dankzij een partnerschap met het naburige Van der Valk Hotel Mons \*\*\*\* is de WCCM verantwoordelijk voor het boeken van het aantal benodigde kamers uit de 145 kamers die het hotel aanbiedt voor het succes van het evenement tegen voorkeursstarieven.

 Op een steenworp afstand van het station van Mons

 Vlakbij de snelwegen E19-E42

 Gratis ondergrondse parkeergarage met 150 plaatsen en 300 buitenplaatsen

 naast de Van der Valk Hotel Mons Congres & Spa



9 Avenue Méлина Mercouri - 7000 Mons • info@wccm.eu  
+32.(0)65/39.02.07



**Brussel kweekt  
unieke talenten,  
non peut-être !**

**EN MET ACTIRIS  
VIND IK DE JUISTE  
KANDIDAAT**

**Brussel leert je doorzetten, geduld hebben, onderhandelen...** Je plan trekken, quoi. In meerdere talen. Op zoek naar een kandidaat met al die competenties uit de grootstad? Bij Actiris begeleidt een sectorexpert je in al je rekruteringen. Voor de meer uitdagende vacatures gaan we aan de slag met onze partners en jouw organisatie om samen Brusselaars te vormen voor de job. On y va ?