

AMBITIE
IS DE KRACHTIGSTE
VORM VAN **PASSIE**.
HOE HOOG WE OOK
KLIMMEN, NOOIT
ZULLEN WE
VOLDAAAN ZIJN.

HENRY WADSWORTH LONGFELLOW,
AMERIKAANS DICHTER (1807 - 1882)

AMBITIE

Zeker in economisch sombere tijden is het verstandiger om een kaars aan te steken dan te klagen over de duisternis. Een gezonde dosis ambitie is immers de beste remedie tegen de heersende financieel-economische malaise.

Daarom organiseerde PMV op 5 juni 2012 een heuse Ambitiedag. Wij vroegen aan vijf opiniemakers van uiteenlopende origine om hun licht te laten schijnen op het thema, en dat vanuit verschillende invalshoeken. Wat drijft ambitieuze mensen? Waar halen ze het idee, de energie en de passie? Op die vragen wilden wij een antwoord.

Want, ambitie is een raar beestje, een lift die op de lagere verdiepingen niet stopt, zeg maar. Wat te denken, bijvoorbeeld, van het pas in Seattle opgerichte Planetary Resources, een bedrijf dat zeldzame mineralen en metalen wil ontginnen op planetoiden? Van lotje getikt of haalbare kaart? De initiatiefnemers, waaronder James Cameron en de topmensen van Google en Microsoft, zijn alvast niet van de minsten. Hun ambitie is meer dan een verbloemd excuus om veel geld te willen verdienen. Echte doorbraken kunnen immers pas ontstaan wanneer ze ontspruiten uit een nobel, vaak onmogelijk lijkend, idee.

Gelukkig moet PMV het zo ver niet zoeken om ambitie te vinden. In de Gentse Handelsbeurs kwam een keur prominenten een boekje opendoen over wat hen aanbelangt. Zo gunde Isabel Albers, hoofdredacteur van beroep, ons een blik op haar ambities voor een nieuwe Tijd. Met Patrick De Maeseneire - topman van 's werelds grootste uitzendbedrijf en niet verlegen om een krasse uitspraak - kwam er een Vlaming met wereldambities kritische vragen stellen over ons samenlevingsmodel. De jonge Leuvense kosmoloog Thomas Hertog trad er in de voetsporen van zijn grote leermeester Stephen Hawking en demonstreerde op een bevattelijke manier zijn verlangen om de kosmos te doorgronden. De minister-president van de Duitstalige gemeenschap, Karl-Heinz Lambertz, had het over de ambities van zijn kleine regio in België en Europa. Ajit baron Shetty kwam ten slotte bewijzen dat er nog ambitie is na de farma.

Maar podia zijn klein en vermits het met ambitieuze mensen zo goed toeven is, laten we in deze krant nóg een aantal sterke personen aan het woord over wat hen drijft. Bedrijfsleiders, professoren, kunstenaars of atleten... één ding hebben ze allemaal gemeen: ze blijven niet bij de pakken zitten en ze laten het niet na om hun dromen na te jagen.

PMV wil zich laten inspireren door dergelijke vastberaden doordrijvers. Haar rol is immers om alle kansen te geven aan ondernemerschap en innovatie vanuit Vlaanderen. Want meer dan ooit hebben wij nood aan entrepreneurs die thuis zijn in de wereld, die risico's nemen en die een idee, een uitvinding of een project kunnen en willen lanceren. PMV staat daarbij aan hun zijde.

Clair Ysebaert, voorzitter PMV, 6 juni 2012



COLOFON

Deze ambitiekrant, een initiatief van PMV, is gedrukt op Cocoon, een volledig gerecycleerd papier met een certificaat van de Forest Stewardship Council. Vormgeving en coördinatie gebeurden door Cantilis (www.cantilis.be). Het drukwerk is van drukkerij DeckersSnock.

PMV dankt Christine Van Broeckhoven, Jef Neve, Johan Van Wassenhove, Patrick De Maeseneire, Pedro Brugada, Philip Borremans, Philip Demot, Robert Voorhamme, Vivianne Herrygers en Werner Decrem die tijd vrijmaakten voor een interview (teksten door Debby Burssens, Kim Maesele en Kurt Vincent van Cantilis). Ook aan Alain Bernard, Bruno Holthof, Caroline Ven, Didier Nachtergaele, Geert Bruyneel, Herman Baumans, Johan Willemen, Jürgen Ingels, Paul De Knop, Thomas Leysen en Yves Devis die zelf de pen ter hand namen zijn wij dank verschuldigd voor hun boeiende bijdragen.

Verantwoordelijke uitgever: Ben Jehaes, communicatiemanager PMV,
Oude Graanmarkt 63 te 1000 Brussel, T +32 (0)2 229 52 30,
F +32 (0)2 229 52 31, info@pmv.eu, www.pmv.eu

4

INNOVATIE EN AMBITIE
IN TIJDEN VAN
VERANDERING

5

GEEN AMBITIE
ZONDER NEDERIGHEID

8

ONTDEKKINGSREIZIGER
IN DE 21STE EEUW

10

RUSTIG GROEIEN
ONDER DE KERKTOREN
IS GEEN OPTIE MEER

11

STREVEN NAAR
DUURZAAMHEID

12

OOK IN FINANCIEEL
MOEILIJKE TIJDEN KAN
JE HET VERSCHIL MAKEN

14

VAN KUNSTGRASVELDEN
EN SPORTHALLEN

16

PPS WINT NOG
AAN BELANG, MAAR
ENKEL MET DE JUISTE
MOTIVATIES

18

WE WILLEN NIET DE
GROOTSTE ZIJN, EERDER
EEN SMART PLAYER

19

BALANCEREN TUSSEN
AMBITIE EN FRUSTRATIE

21

ELKE PLAAT MOET EEN
NIEUW VERHAAL ZIJN

22

TOPECONOMIE EN
TOPSCHOLEN

24

EEN HART
VOL AMBITIE

25

BINNEN 200 JAAR BEN IK
VERGETEN, MAAR MIJN
WERK LEEFT VOORT

26

IK BEN ALTIJD
EEN PIONIER GEWEEST,
EN ZAL DAT BLIJVEN

27

AMBITIE OP
MENSENMAAT

28

ANTWERPSE AMBITIES
OVERLEVEN CRISIS

29

'STATE OF THE ART'
ZIEKENHUIS VAN
DE 21STE EEUW

32

SCOREN OVER
DE GRENZEN HEEN

CONGO RIVER
De Congo River
aan het werk
op London
Gateway, UK



INNOVATIE EN AMBITIE IN TIJDEN VAN VERANDERING

*CEO Alain Bernard van baggerbedrijf
DEME over de slagzin 'Creating Ambition
for the Future'*

Blijven groeien in tijden van crisis, het lijkt een onmogelijke opdracht. Toch is baggeraar DEME daarin geslaagd. CEO Alain Bernard legt uit hoe zijn onderneming kan blijven investeren in innovatie, mede dankzij de juiste strategie en steun uit verschillende hoeken.

Sinds midden 2007 bevinden we ons in erg woelige wateren. De kredietcrisis heeft geleid tot een wereldwijde financiële crisis die banken, bedrijven en zelfs landen in grote problemen heeft gebracht. In dezelfde periode heeft DEME echter een grote groei gekend, zowel op het vlak van de omzet als op het vlak van de rentabiliteit. Nochtans zijn we in de voorbije jaren aan een zeer hoog tempo blijven investeren, zowel in de kernactiviteit (baggeren) als in nieuwe activiteiten en sectoren. Het zijn net deze strategische investeringen in groeiende sectoren en ontluikende markten die de spectaculaire groei mogelijk hebben gemaakt.

Verschiedende factoren stelden ons daartoe in staat. In de eerste plaats hebben we niet gewacht op de financiële crisis om de kosten onder controle te houden en de schuldgraad te bewaken. Daarnaast heeft ons management een zeer doordachte groei-strategie uitgewerkt. En ten derde hebben onze aandeelhouders deze groei-strategie steeds gesteund. Maar ook de visionaire steun van PMV voor een aantal nieuwe en gedurfde projecten heeft tot de successen bijgedragen.

GEOGRAFISCH

Het geografische epicentrum van DEME buiten Europa is de laatste jaren regelmatig gewijzigd. Eind jaren negentig van de vorige eeuw waren we vooral in het verre Azië actief. Naarmate de oliesjeks in het Midden-Oosten hun petroleumdollars wilden investeren in nieuwe infrastructuur (gasterminals, zee- en luchthavens) en grootschalige projecten als de Parel van Qatar, verschoof de aandacht naar de Golfregio. Intussen zijn we op alle continenten actief. Voornamelijk Oceanië (Australië), het Midden-Oosten (Qatar en Abu Dhabi), Afrika en Zuid-Amerika (Brazilië) worden de komende jaren belangrijke groei-polen voor onze groep. Deze geografische expansie in goede banen leiden vergt een stevige onderbouw en grote flexibiliteit. Onze eigen Vlaamse, hardwerkende werknemers aan boord en aan wal zijn de ruggengraat voor deze aanpak. Als onze ambities wat vertraging dreigen op te lopen, is het enkel omdat we niet snel genoeg voldoende van deze 'elitetroepen' kunnen aanvoeren. Op dit moment hebben we immers 500 vacatures.

ACTIVITEITEN

Daarnaast hebben we ons activiteitenpallet ook op een zorgvuldige manier uitgebreid. Steeds ons credo indachtig – 'Creating Land for the Future' – heeft DEME de jongste twintig jaar geïnvesteerd in de sanering van bodem-, slib- en waterzuivering, de uitbouw van haar activiteiten in hernieuwbare energie en in de ontginning van (zeldzame maar belangrijke) mineralen op de zeebodem. Deze investeringen in markten van de toekomst gebeurden meestal al voor de markt er volledig klaar voor was. Zo hebben we in de vorige eeuw miljoenen euro's geïnvesteerd in het eerste grondreinigingscentrum in Vlaanderen (en één van de eerste in Europa). De investering gebeurde nog voor grondreiniging werd aangemoedigd

en ondersteund door Vlaanderen. De risicovolle investering heeft echter geresulteerd in een leiderspositie in deze markt. Vervolgens werd geïnvesteerd in het mobiel maken van deze technologie, zonder in te boeten op efficiëntie en kwaliteit, hetgeen er uiteindelijk toe heeft geleid dat DEME het prestigieuze contract voor de sanering van de site van de Olympische Spelen in Londen in 2012 heeft binnengehaald.

Ook de investering (met strategische partners) in wind-energie op zee via C-Power nv was ver op zijn tijd vooruit. Het project op de Thornton Bank voor de Vlaamse Kust is een huzarenstukje, zowel wat betreft de financiële opzet als de technologische keuzes. Vandaag investeert DEME nog in verschillende nieuwe veelbelovende technologieën en technieken, zoals golfslag- en getijdenenergie via Deme Blue Energy nv en de bouw van een Varende Fabriek van de Toekomst via High Wind nv. We zijn ervan overtuigd dat ook deze investeringen, lang voor de markt er 'rijp' voor is, zullen leiden tot een belangrijke technologische voorsprong en hierdoor ook tot aantrekkelijke rendementen op de geïnvesteerde kapitalen.

Onze aandeelhouders, die nochtans ook investeren in klassieke sectoren als banken en civiele bouw, hebben deze groei-strategie en innovatie steeds gesteund. Een aanzienlijk gedeelte van de kasstromen werd opnieuw geïnvesteerd in de uitbreiding van de vloot met krachtige nieuwe en vernieuwende schepen.

PARTNERS

Een constante in deze ambitieuze nieuwe initiatieven is steeds geweest: 'partnering' en 'teaming up'. DEME is steeds op zoek gegaan naar langetermijnpartners met een zelfde visie en ambitie, of het nu technologische partners

zijn of gespecialiseerde co-investeerders in de verschillende disciplines.

In het bijzonder vonden wij voor de uitbouw van de milieusaneringsactiviteiten initieel de Vlaamse Milieuholding bereid om mee te investeren. In 2002 stapte de VMH uit het kapitaal, maar de Waalse investeringsmaatschappij SRIW nam deze participatie in 2003 graag over. De investering in Deme Blue Energy nv is een investering in een echte 'start up', die op termijn een technologie zal uitrollen die tot op vandaag nog in haar kinderschoenen staat. Voor de oprichting van deze vennootschap konden we een eerste keer rekenen op een belangrijke participatie van PMV.

De nieuwste telg in de familie is High Wind nv. Om de installatie van windturbines op zee bij hogere windsnelheden mogelijk te maken, zullen we samen met onze partners, PMV (TINA), Alstom, SBE, Sarens, Egemin en Sirris een consortium oprichten om een gerobotiseerde installatietechniek te ontwikkelen en te bouwen. We spreken hier over een zeer grote investering in een product waarvan het detailontwerp nog gemaakt moet worden. Maar het potentieel is zeer groot, en als we het detailontwerp en de bouw van het prototype succesvol en tijdig afronden, dan biedt dit enorme kansen voor de Vlaamse ingenieurs- en staalbedrijven die bij dit project betrokken zijn. Een dergelijke robot zal een groot aantal ingenieurs aan het werk zetten, maar betekent ook werkgelegenheid voor een groot aantal geschoolde staalarbeiders. We kozen ervoor om de competentie hiervoor zelf bijeen te brengen uit Vlaamse ingenieursbedrijven, staalbedrijven, kenniscentra, aannemers en een turbinebouwer. Als we dit goed aanpakken, dan zal het resultaat niet enkel een werkende robot zijn, maar ook het begin markeren van een staalindustrie die producten met een hoge toegevoegde waarde ontwerpt en bouwt. Het management en de investerings-



NEPTUNE Het nieuwe high-tech hefvaartuig Neptune installeert windturbines op het C-Power windmolenpark op de Thorntonbank voor de Belgische kust.

**“ONZE VLAAMSE
BESCHEIDENHEID BEHOEDT
ONS DAN WEL VOOR OVERMOED,
MAAR STAAT ONZE AMBITIE
NIET IN DE WEG.”**

managers van PMV, die de middelen van het TINA-fonds (Transformatie, Innovatie en Acceleratie) beheren, zagen onmiddellijk de enorme opportuniteiten.

DEME en de bedrijven die aan de basis van onze groep liggen, innoveren al sinds hun ontstaan en we zullen dit altijd blijven doen. Ook in tijden van financiële crisis. Want onze Vlaamse bescheidenheid behoedt ons dan wel voor overmoed, maar staat onze ambitie niet in de weg. De groei van morgen wordt gerealiseerd door de investeringen van vandaag. Onze maatschappij heeft daarom ambitieuze ondernemers nodig, maar ook ambitieuze investeerders.

Tot slot willen we echter ook de Vlaamse regering bedanken, dat ze de moed en de visie heeft om ook in deze moeilijke tijden niet te besparen op innovatie en projecten die het nieuwe industriële beleid kunnen ondersteunen. Enkel als ondernemingen en overheid elkaar blijven aanvullen, kunnen we ons maatschappelijke model in stand houden en laten floreren.

MENSEN

Mensen zijn bij DEME de belangrijkste activa. De grote verscheidenheid aan medewerkers, zowel qua opleiding als op cultureel vlak in combinatie met de open communicatiecultuur, zijn een ideale voedingsbodem voor een grote creativiteit en zin voor innovatie. Omdat onze werknemers een grote betrokkenheid voelen bij de maatschappij in het algemeen en het milieu in het bijzonder, zijn al verschillende nieuwe initiatieven ontstaan die bijdragen aan een meer duurzame maatschappij. Daarbij slagen we erin om maatschappelijk verantwoord ondernemen te combineren met het creëren van waarde voor alle belanghebbenden (stakeholders).

MACHINES

In ons baggerberoep zijn machines van groot belang. Onze baggerschepen behoren tot de meest gesofisticeerde en meest vooruitstrevende ter wereld. De volledige engineering, het ontwerp, de begeleiding tijdens de bouw en de exploitatie zijn volledig in handen van hoog opgeleide Vlaamse technici. Om te kunnen anticiperen op de wereldwijde groei in haveninfrastructuur, olie- en gasterminals, energieinfrastructuur, en mijnbouwprojecten, hebben we de laatste jaren zwaar geïnvesteerd in de meest moderne baggervloot. Niet minder dan twintig grote schepen werden toegevoegd aan onze vloot van momenteel tachtig eenheden: een totale investering van meer dan 1.500 miljoen euro in een periode van financiële crisis. Dit was alleen mogelijk dankzij een wederzijds vertrouwen tussen DEME, haar aandeelhouders en haar financiële partners.

VOLVO CARS GENT
Sinds de crisisjaren heeft Volvo Cars in Gent drie nieuwe modellen in productie genomen.



GEEN AMBITIE ZONDER NEDERIGHEID

Manager Geert Bruyneel van Volvo Cars kijkt vooruit naar 2020

Om grootse toekomstplannen te kunnen realiseren, heeft een bedrijf vooruitstrevende medewerkers nodig en moet het risico's durven nemen. Geert Bruyneel zet uiteen hoe hij met Volvo Cars een grote sprong voorwaarts wil nemen.

De plannen die Volvo Cars smeedt voor de komende jaren, zijn behoorlijk ambitieus en moeten ons leiden tot een grote sprong voorwaarts, van een eerder kleine nichespeler naar een middelgrote constructeur met een duidelijke visie op het ontwikkelen, produceren en verkopen van luxe-auto's.

Waar we nu jaarlijks 450.000 auto's verkopen, willen we tegen 2020 een volume behalen van 800.000 auto's wereldwijd. We willen aanzien worden als een luxemerkt dat waarde creëert voor zijn klanten door hen centraal te stellen, en door meer te bieden dan wat men doorgaans met oppervlakkige luxe associeert. En we willen alle medewerkers laten mee-evolueren om zo tot een gezonde organisatie te komen die ambitie en snelheid van handelen koppelt aan een gezond evenwicht. Over de afdelingsgrenzen heen moet worden samengewerkt en kan kennis en ervaring gedeeld worden. Om ambitieus te zijn, moet je risico's durven nemen. "Als je mislukt, doe het dan

AMBITIEKRANT
WOENSDAG 6 JUNI 2012

AMBITIEKRANT
WOENSDAG 6 JUNI 2012

AMBITIE ALS POSITIEVE KRACHT

Ambitie is meer dan alleen maar doelgericht te werk gaan. De lat hoog leggen en alle middelmatigheid afwijzen: het is voor mij onlosmakelijk verbonden met het woord ambitie. Ambitie is op zich een positieve kracht. Als het op een positieve manier wordt aangewend, en als de ambitie van de persoon niet in conflict komt met die van zijn of haar bedrijf, is het een onmisbare kracht om iets te bereiken dat uitsteekt boven het gewone.

In die zin koppel ik persoonlijke ambitie graag even los van die van het ambt. In bedrijfstermen: de ambitie van de leider mag geen doel op zich zijn, maar moet zich inschrijven in de langetermijndoelstelling van zijn of haar onderneming. Je merkt dat vaak bij charismatische leiders, zoals bij iemand zoals wijlen Steve Jobs

AMBITIE, EEN DOBBELZINNIGE TERM

Er is iets vreemd aan de hand met ambitie. In het bedrijfsleven wordt het als iets positiefs ervaren: een noodzakelijke drijfveer om dingen gedaan te krijgen.

Maar historisch gezien is de term ambitie altijd al beladen geweest met negatieve connotaties. Al in de Romeinse tijd werd hij gekoppeld aan zucht naar roem en eer, want de 'ambitio' was iets wat de gezagsdragers per definitie in zich hadden. Ze wensten verkozen te worden – en soms kwamen daar ongeoorloofde praktijken aan te pas. "De waarde van een man is niet groter dan de waarde van zijn ambities", dat was de visie uit het oude Rome, en de conflicten

van Apple, of bij een nationale held zoals Nelson Mandela. Hun ambitie moet grenzeloos geweest zijn, in die zin dat zij de wereld wilden veranderen en verbeteren, elk op hun eigen manier. Ambitie is dan een doel dat gedeeld wordt met anderen, en doorzetting is het middel om er te geraken.

De innerlijke kracht en dadendrang van de charismatische leider zijn noodzakelijk om de hele groep – figuurlijk – op sleeptouw te nemen, om mensen te overtuigen van de eigen visie. Een probleem met ambitie kan ontstaan wanneer de persoonlijke ambitie van de leider losgekoppeld raakt van die van de organisatie – dan krijg je een disfunctionele leider die 'voor eigen rekening rijdt' en uiteindelijk zijn organisatie zal schaden.

die voortvloeiden uit de vele persoonlijke ambities hebben uiteindelijk de ondergang van het Romeinse rijk in de hand gewerkt. Zeker wanneer het ambitieniveau van de heersende klasse niet meer in overeenstemming was met hun competentie en/of met hun maatschappelijke visie.

De christelijke leer reageerde daartegen en propageerde nederigheid. In de renaissance kwam het tot een synthese tussen de klassieke en de christelijke visies: ambitie werd meer algemeen beschouwd als een gericht streven naar een bepaald doel.



koppeling van een onderneming in de samenleving werkt in twee richtingen. Als bedrijf draag je bij tot het creëren van welvaart, en anderzijds is het goed dat je je als bedrijf gedragen weet wanneer de wind tegen zit.

In 2008 kende de automobielsector wereldwijd een bijzonder grote crisis. Giganten als General Motors en Ford balanceerden op de rand van het bankroet, wat een maatschappelijke schokgolf zou teweegbrengen. Volvo Cars, dat toen nog in handen was van Ford Motor Company, zag zijn volumes dalen tot amper iets meer dan 300.000 auto's. De fabriek in Gent zakte tot een niveau van 180.000 auto's, eigenlijk onvoldoende om drie shiften te blijven handhaven. De kredietcrisis leidde ertoe dat de bedrijven in het algemeen, en de autoconstructeurs in het bijzonder, nauwelijks bij de banken terecht konden om geld te lenen om te investeren in de nodige productontwikkeling. Op dat ogenblik had Ford Motor Company het proces opgestart om na Aston Martin, ook Jaguar, Land Rover en Volvo Cars van de hand te doen, en waren er gesprekken gestart met potentiële overnemers.

KREDIETGARANTIES

Op dat moment zijn we gaan aankloppen bij de Vlaamse regering en werd er in een open gesprek uitleg gegeven over de problemen in de sector. Uiteindelijk werd de Vlaamse regering bereid gevonden om kredietgaranties aan te bieden, zodat Volvo Cars een lening kon opnemen bij ING ter waarde van 198 miljoen euro, met cruciale bemiddeling door PMV. Deze lening bleek achteraf van

strategisch belang, omdat het Volvo Cars in staat stelde te investeren in zijn fabriek in Gent, om nieuwe modellen in productie te nemen.

Ondertussen beginnen deze investeringen te renderen. In 2008 werd de Volvo XC60 in productie genomen, twee jaar later de S60, en rond dit ogenblik komt de nieuwe Volvo V40 tot leven in onze fabriek in Gent.

We klauterden uit het dal en we bleven geloven in onze ambities. In 2008 beslisten we om de nachtploeg te behouden, ook al waren de volumes zo gedaald dat drie ploegen niet echt nodig waren. We geloofden in 'het nieuwe Volvo' zoals het momenteel vorm krijgt: een bedrijf met nieuwe eigenaars, dat voor het eerst in zijn tachtigjarige bestaan een eigen koers uitstippelt. Sinds de crisisjaren zullen we drie nieuwe modellen in productie genomen hebben. Vorig jaar produceerden we een recordaantal auto's, en hoewel we de markten nauwlettend moeten volgen, blijven we ook voor dit en volgend jaar positief.

COMPETENTIE

Naast de structurele investeringen zetten we ook meer dan ooit in op opleiding en competentie, om alle medewerkers op het niveau te brengen dat ze nodig hebben om de ambities van Volvo waar te maken. Op die manier willen we de persoonlijke ambities aan op onze medewerkers laten samenvallen met het ambitieniveau van de onderneming.

ONTDEKKINGS-REIZIGER IN DE 21STE EEUW

CEO Johan Van Wassenhove blijft zijn grenzen verleggen

Topman Johan Van Wassenhove staat aan het hoofd van de snelst groeiende bouwgroep in België: de firma Denys groeide van 50 miljoen omzet in 2000 naar 250 miljoen in 2012. “Mijn streefdoel is 500 miljoen wereldwijd. En ‘if you can dream it, you can do it’, daar geloof ik steevast in.” Een portret van een vernieuwende en eigenzinnige ondernemer.

1988. Johan Van Wassenhove gaat aan de slag bij bouwbedrijf Denys. Dertien jaar later wordt hij CEO en ruim een decennium nadien slaagt hij erin om zijn omzet te verviervoudigen en een blijvende stempel te drukken op bouwprojecten wereldwijd. Het geheim van zijn succes? “Ik zet sterk in op mensen en markten en trek daarbij resoluut de kaart van differentiatie en innovatie. Zo zijn wij actief in uiteenlopende vakgebieden, waaronder waterwerken, tunneling, restauratiewerken, complexe civiele werken en

pijpleidingen – wat die laatste betreft, zijn wij nog steeds de enige Belgische marktspeler. Onze projecten strekken zich daarbij uit over ruim vijftien landen in Europa, Noord-Afrika, de Sub-Sahara en het Midden-Oosten. Heel binnenkort worden ook Azië en Zuid-Amerika voor het eerst aangeboord. Meer specifiek steken we van wal in Ecuador, Chili en China. Wie zijn risico's wil spreiden, moet durven en vooral doen. Ik heb veel dromen, maar ik ben een realist, want ik maak mijn dromen waar.”

BAANBREKENDE TECHNIEKEN

“De bouwsector heeft een eerder traditioneel imago. Toch is het vitaal voor de sector om te blijven innoveren. Hierin heeft Denys een leidinggevende rol”, aldus Van Wassenhove. “Wij bedenken, ontwerpen en concipiëren baanbrekende technieken.” Zo ontwikkelden de ingenieurs van Denys het baanbrekende volautomatische lasproces ‘Friex’. Een resultaat van acht jaar onderzoek, in samenwerking met het agentschap voor Innovatie door Wetenschap en Technologie, het Belgisch Lasinstituut en de Universiteit Gent. “Onze Friex-lasmethode is een grensverleggende transitie in de conservatieve wereld van de pijplijnbouw: door een combinatie van frictie en explosie lassen we volautomatisch hogedrukpijpleidingen. Het prototype van de lasmachine is operationeel en nu we in de eindfase zijn beland, gaan we op zoek naar een grote

speler om deze techniek verder te ontwikkelen.” Om deze en meer dromen te realiseren, richtte Van Wassenhove het departement ‘Dream Works’ op. Een schot in de roos, zo is gebleken.

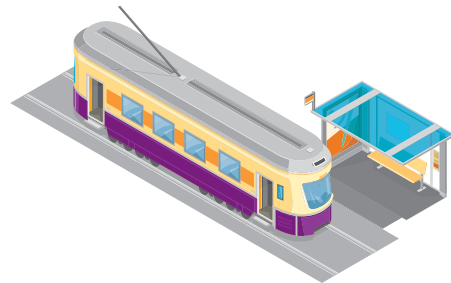
HET EEUWIGE LEVEN

“Die ondernemersdrift heb ik meegekregen van mijn grootvader, een producent van rijwielfietsen. Toen ik nog op de schoolbanken zat, wilde ik altijd al de beste zijn in alles wat ik doe. En ik heb altijd een ongestilde honger gehad naar creativiteit. Ik wil blijven vernieuwen en mijn ideeën tastbaar maken.” Die geestdrift is bij Van Wassenhove alomtegenwoordig. “Ik houd ervan om boeken te verslinden, mij te laten ontroeren door kunst, mijzelf uit te dagen op de koersfiets of de snelheid van mijn racewagen te ervaren. Ik wil het gevoel hebben dat ik leef, en mijn grootste ambitie is misschien wel om dat leven te begrijpen...” Wie open staat voor creativiteit krijgt er vaak creativiteit voor terug, en soms neemt dat een wel heel onverwachte wending. Zo staat Van Wassenhove vereeuwigd op het imposante gewelf van de Sint-Pietersabdij in Gent. “Tijdens de werken bleek dat op één taferel de hoofden van twee figuren ontbraken. Ik kreeg de vraag of ik mijn hoofd wilde ‘lenen’... En dat was zelfs niet de eerste keer dat ik zo’n aparte vraag kreeg voorgeschoteld: toen Denys restauratiewerken uitvoerde in de Sint-Salvatorskathedraal in Brugge, kwamen ze ook al een kop tekort en op die manier prijkt ook daar mijn hoofd op een buste (lacht).”

DE DENYS-MICROBE

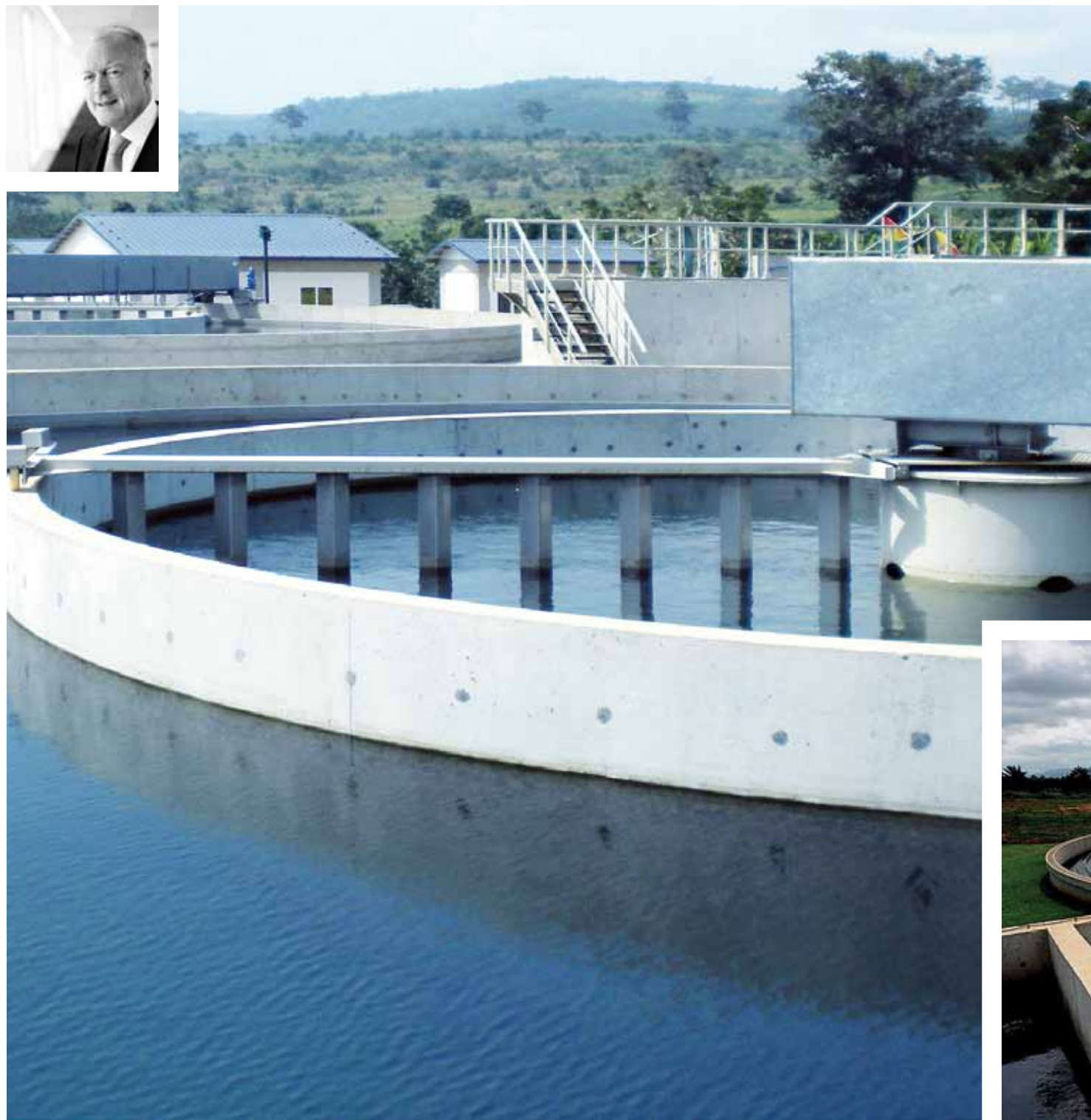
Samen met het aantal projecten, afzetmarkten en het omzetcijfer, groeide ook het team van Denys. “Het aantal medewerkers fluctueert tussen negenhonderd en duizend, waarvan een 250-tal bedienden die ik allemaal persoonlijk ken... Sommige collega-gedelegeerd bestuurders zijn van mening dat een CEO zich niet moet bezighouden met human resources, maar de contracten voor bedienden worden hier op mijn bureau getekend. Daar maak ik tijd voor, ook al is die krap. Ik wil het beste uit mijn mensen halen. Ik wil hen coachen en enthousiasmeren, en daarvoor is persoonlijk contact vereist. Uiteindelijk wil ik dat zij, net als ik, geïntoxiceerd raken met de microbe van Denys.”

“WIE ZIJN RISICO'S WIL SPREIDEN, MOET DURVEN EN VOORAL DOEN.”



CHINEZEN DOEN WAT BELGEN NIET AANDURVEN - Bouwbedrijf Denys gaat voor de haven van Weihai in China een concept ontwikkelen om het goederentransport tussen de oude en nieuwe haven ondergronds te laten plaatsvinden. Johan Van Wassenhove is al jaren pleitbezorger van ondergronds bouwen. Meer dan een decennium geleden lanceerde hij al een plan voor een ondergronds metrostelsel tussen Brussel en andere steden. En hij paste diezelfde visie toe op de goederen- en distributiesector. Na een ontwerp voor Colruyt – een tien kilometer lang ondergronds goederentransportsysteem dat het truckverkeer tussen de drie magazijnen in Halle ontloopt – bedacht hij ook voor de Antwerpse mobiliteit een ondergronds alternatief. Elke keer werd het project afgeschoten, om financiële al dan niet politieke redenen of bij gebrek aan ambitie. “Het idee van ondergronds bouwen behoort tot ons departement Dream Works, waar innovatie en creativiteit centraal staan. Soms komt een idee te vroeg, maar daarom is het niet onrealistisch. Een offshore windturbinepark werd in de jaren zeventig ook als nonsens afgedaan...”

DE GRENZEN VOORBIJ - Om de Nigerese stad Agadesh van het nodige drinkwater te voorzien, werd een beroep gedaan op de expertise van Denys. De werken omvatten de aanleg van een achttien kilometer lange toevoerleiding in de Sahara, de bouw van een pompstation en watertoren en ellenlange distributieleidingen. “Dat was de allereerste keer dat we in zulke omstandigheden – zandstormen en temperaturen tot 51 graden waren standaard – moesten werken. Een geslaagd en grensverleggend project”, aldus CEO Johan Van Wassenhove. “Hogedrukgasleiding met de grootste diameter wereldwijd? Koelleidingen voor de kerncentrale van Flamanville? Of waterinfrastructuur midden in de woestijn? Geen probleem. Denys doet het. Ikzelf ben een ontdekkingsreiziger in de 21ste eeuw, en verleg continu mijn eigen grenzen en die van de firma.”



TIJDLIJN VAN DENYS

1923
Eduard Denys richt een familiebedrijf op dat zich specialiseert in waterdistributie en burgerlijke bouwkunde.

1950
In de jaren vijftig wordt Denys de allereerste Belgische specialist in pijpleidingen. Vandaag blijft Denys het enige Belgische bedrijf in deze sector.

1958
Het bedrijf legt de eerste oliepijpleiding voor de NAVO in Frankrijk.

1976
De onderneming wordt opgeslorpt door het Franse SGE, het latere Vinci.

1988
Johan Van Wassenhove neemt op vraag van de Franse aandeelhouders de leiding van het aannemingsbedrijf op zich.

1991
Van Wassenhove heeft een droom, het bedrijf overnemen.

5 december 2000
Van Wassenhove maakt zijn ambitie waar. Een nieuwe CEO is geboren.



INTERNATIONALISERING
Internet en andere communicatiemiddelen hebben de wereld 'kleiner' gemaakt



RUSTIG GROEIEN ONDER DE KERKTOREN IS GEEN OPTIE MEER

Jürgen Ingels, co-oprichter en financieel directeur van Clear2Pay

Jürgen Ingels is mede-oprichter van het financiële softwarebedrijf Clear2Pay en begeleidt ook andere Vlaamse technologiebedrijven. Hij legt uit waarom een snelle en internationale groei voor die bedrijven tegenwoordig een noodzaak is.

Wikipedia omschrijft ambitie als “streven om carrière te maken” en de daarmee vaak gepaard gaande “zucht, dorst naar eer of roem”. Dat klinkt niet zo positief, terwijl er eigenlijk niets mis is met ambitie. Voor veel ondernemers heeft ambitie meer te maken met het streven naar een bepaald doel.

Het is een mooi streefdoel om te starten met een idee in je hoofd en dat laten evolueren naar iets concreets. Een idee op een A4'tje uitbouwen tot een toepassing die het leven van mensen wereldwijd beïnvloedt. Vlaamse bedrijven kunnen daarin gestimuleerd worden en zo internationaal doorgroeien op een relatief korte termijn.

SNEL EN INTERNATIONAAL

Men kan zich de vraag stellen waarom die groei perse internationaal moet en dan nog op korte termijn. Rustig doorgroeien is simpelweg geen optie meer. Dat heeft alles te maken met de veranderingen in technologie. Internet en andere communicatiemiddelen hebben de wereld 'kleiner' gemaakt en stellen bedrijven in staat om hetzelfde product over de hele wereld te verkopen.

Die groeiende integratie van economieën en technologieën wereldwijd ligt indirect aan de basis van een standaardisering. Die zorgt ervoor dat aankoopdepartementen van grote bedrijven technologie aankopen die wereldwijd inzetbaar is en die bovendien naadloos geïntegreerd kan worden.

Dit fenomeen zien we duidelijk in de softwaresector. Productbedrijven die in deze omgeving als leverancier succesvol willen zijn en op die manier inzetbare technologie aanbieden, moeten met andere woorden wereldwijd opereren en een geïntegreerde 'end-to-end' oplossing aanbieden. Maar dat is makkelijker gezegd dan gedaan.

DOUBLE WHAMMY

De meest interessante optie is een klein lokaal bedrijf over te nemen in het buitenland, dat al een klantenportefeuille bezit. Het bedrijf is bij voorkeur rendabel en heeft lokaal personeel dat vertrouwd is met de lokale gewoontes en cultuur. Het is belangrijk daarbij op zoek te gaan naar bedrijven die met hun technologie een deeltje van de bestaande 'end-to-end' oplossing invullen als productleverancier. Vaak zijn deze buitenlandse overnamedoelwitten klein, zijn ze altijd al actief geweest in hun thuismarkt en hebben ze zelf nooit de stap naar het buitenland gezet.

De belangrijkste synergie voor een overnemer bestaat erin dat zijn bedrijf producten sneller zal kunnen verkopen aan de klanten van het bedrijf dat hij overneemt. Zo wordt de internationale salescyclus aanzienlijk verkort. Het management van het overnamedoelwit kan overtuigd worden met het argument dat hun producten voortaan internationaal verkocht zullen worden via de reeds bestaande saleskanalen. Op deze manier wordt een 'double whammy' gerealiseerd.

INTEGRATIE

Bij het toepassen van zo'n strategie is het echter zeer belangrijk om het bedrijf dat wordt overgenomen, snel te integreren op vlak van *finance*, *HR*, *legal* en *sales*. Daarbij wordt bij voorkeur de 'centrale decentralisatie' toegepast, waarbij bepaalde regels centraal worden opgelegd, maar waarbij voldoende ruimte wordt gelaten om die lokaal te implementeren.

Het speelveld wordt met andere woorden centraal bepaald, maar de lokale managers zijn vrij om het spel te spelen, zolang ze zich maar aan de regels houden. Idealiter wordt de CEO van het overgenomen bedrijf de lokale manager.

“Vanuit Vlaanderen technologiebedrijven opstarten en snel internationaal laten gaan: eens je erdoor gebeten bent, geraak je er niet meer van af”

JÜRGEN INGELS

FINANCIERING

Om deze strategie te financieren, is uiteraard geld nodig. Voor een dergelijk verhaal is in principe geld beschikbaar, zolang de strategie maar stapsgewijs wordt uitgebouwd. Het is daarbij belangrijk om ook internationaal op zoek te gaan naar de nodige financieringsmiddelen.

Bovendien kan de overnemer de bestaande aandeelhouders overtuigen om een deel van de overname te betalen met aandelen van zijn eigen bedrijf. Door de overname te financieren met eigen aandelen, zijn minder financiële middelen nodig en ontstaat er meestal een gemotiveerd lokaal management dat er alles zal aan doen om de waarde van deze ontvangen aandelen te doen stijgen.

Het is in feite vergelijkbaar met een soort piramidespel, maar dan centje waarbij iedereen wint op het ogenblik dat het bedrijf groot genoeg is om naar de beurs te gaan, of van zodra een zeer grote internationale groep het globale bedrijf in kwestie zou willen overnemen.

OVERNAMETARGET

Door deze overnamestrategie is het globale bedrijf na verloop van tijd immers groot genoeg om zelf interessant te worden als overnametarget. Op een bepaald ogenblik is door de productintegratie na de verschillende overnames ook het end-to-end product klaar en komt het vooral neer op de verdere wereldwijde commercialisering. Op dat ogenblik heeft het nog weinig zin om wereldwijd verder kantoren te openen, aangezien de meeste grote multinationale spelers die overnames overwegen, toch al die saleskantoren en salesmensen hebben.

Vanuit Vlaanderen technologiebedrijven opstarten en snel internationaal laten gaan: eens je erdoor gebeten bent, geraak je er niet meer van af. Ik wens dan ook elke Vlaamse ondernemer een ferme beet toe.

DE STRATEGIE TOEGEPAST: HET ONTSTAAN VAN CLEAR2PAY

Na zijn studies Politieke en Sociale wetenschappen en MBA aan de universiteit Antwerpen, kwam Jürgen Ingels terecht bij het toenmalige Gemeentekrediet, waar hij investeerde in verschillende technologiebedrijven.

Gezien zijn functie, vertoefde Ingels begin 2000 heel vaak in het buitenland en voerde hij zelf geld internationale betalingen uit. “Als gebruiker stelde ik vast dat dit type betalingen lang onderweg was en bovendien erg duur. Uit nieuwsgierigheid ben ik op zoek gegaan naar de reden. De oplossing van dit probleem was meteen het ontstaan van Clear2Pay”, zegt hij. De eerste bouwstenen bestonden uit een IWT-subsidie en technologie die in Vlaanderen gebouwd werd.

Een proof of concept werd geleverd aan Visa. De basistechnologie werd zeer snel internationaal verkocht aan Wells Fargo, National Australia Bank en Standard bank of South Africa. Later volgden nog heel wat financiële instellingen zoals de Federal Reserve, Rabobank, Bank of NY, Bank of China, enzovoort.

Clear2Pay vervolgens verder uitbouwen, werd een combinatie van organische groei en overnames. “Vandaag is Clear2pay een internationale speler met wereldwijd twintig kantoren. We tellen meer dan 1.100 werknemers en hebben een omzet van circa 100 miljoen euro”, zegt Ingels.

Vanuit zijn ervaring bij Metris en Clear2Pay, helpt hij ook andere Vlaamse managers om deze internationale groeistrategie in hun bedrijf toe te passen. Jürgen Ingels zetelt in de raad van bestuur van onder andere Itineris, Projective en Right Brain Interface en is voorzitter van de raad van bestuur van Citymesh/nCENTRIC.

Zeer recent lanceerde Ingels een idee rond 'big data'. “Bedrijven beschikken over heel wat data, maar er is te weinig technologie voorhanden om deze data in real time beschikbaar en consulteerbaar te maken”, zegt hij. Om bedrijven te helpen dit aan te pakken en daarvoor een technologie te ontwikkelen, hielp Ingels twee nieuwe bedrijven mee opstarten: Enqio en NG data.

COLUMN

STREVEN NAAR DUURZAAMHEID

Thomas Leysen, ex-CEO en voorzitter van de raad van bestuur van Umicore, voorzitter van de raad van bestuur van KBC, voorzitter van de raad van bestuur van Corelio



Duurzame ontwikkeling is dé uitdaging voor de 21ste eeuw. Onze planeet wordt geconfronteerd met het vooruitzicht van twee miljard extra aardbewoners binnen de komende veertig jaar. Tevens is er een niet aflatende economische groeidynamiek, voornamelijk in Azië, die gepaard gaat met een streven naar westerse consumptiepatronen. Dit zet druk op de beschikbaarheid van water, grondstoffen en ook op talrijke eco-

systemen en in het bijzonder op het klimaat. Ons huidige ontwikkelingstraject kunnen we dus moeilijk als duurzaam aanmerken. Aan niet-duurzame ontwikkeling komt per definitie een einde. Vroeg of laat - maar hoe later, hoe brutaler.

Om aan deze fundamentele uitdaging te beantwoorden, om te vermijden dat we geleidelijk in een Malthusiaanse impasse geraken, zijn tal van aanpassingen, veranderingen en doorbraken nodig in de volgende decennia. Deze veranderingen zullen kennis, visie en engagement van tal van maatschappelijke actoren vergen. Er is immers geen 'silver bullet' die een enkele oplossing voor deze gigantische uitdaging zal bieden. Markten zullen hun werk moeten doen en de nodige pijnsignalen moeten uitsturen om verbruikspatronen in beweging te zetten. De overheden zullen in vele gevallen, dikwijls ook grensoverschrijdend, een regelgevend kader moeten creëren om bepaalde veranderingen tijdig te stimuleren en de lasten ervan op een meer rechtvaardige wijze te verdelen. Burgers zullen bewuster moeten worden en zelf verantwoordelijkheid moeten opnemen door hun gedrag aan te passen en bepaalde consumptiegewoontes te wijzigen. Maar er zal vooral heel veel innovatie nodig zijn om een antwoord te kunnen bieden op deze uitdaging.

De innovatie zal uit vele hoeken moeten komen. Fundamenteel wetenschappelijk onderzoek vanuit kennisinstellingen in heel de wereld zal hierbij steeds een noodzakelijke basisvoorwaarde blijven. Maar heel veel van deze innovatie zal ook gedreven worden door ondernemerschap. Hierbij hebben zowel heel grote multinationale ondernemingen, met hun enorme middelen en mogelijkheden, als kleine- en middelgrote ondernemingen, maar ook technologische 'start-ups' een opdracht.

Ik ben er persoonlijk van overtuigd dat de winnende ondernemingen in de 21ste eeuw die ondernemingen zullen zijn, die het grondigst nadenken over de noodzaak om met deze planeet te evolueren naar een meer duurzame ontwikkeling. Het zullen deze ondernemingen zijn die, vroeger dan andere, de beperkingen zullen erkennen die op hen afkomen en zich hier proactief aan aanpassen. Maar deze ondernemingen zullen vooral veel vroeger dan andere de enorme opportuniteiten onderkennen om te innoveren, om zich te differentiëren en om duurzaamheid echt in te bedden in hun strategie. Ten slotte zullen de ondernemingen die duurzaamheid werkelijk interioriseren en er op een geloofwaardige wijze mee omgaan, erin slagen om het beste talent aan zich te binden. Het echte talent in de aankomende generaties zal immers, zoals ook in het verleden, de ambitie hebben om bij te dragen aan een betere wereld. Maar deze ambitie zal geleidelijk geherformuleerd worden van een ambitie naar meer welstand naar een ambitie naar meer duurzaamheid.



“MET DE GOLVEN
KAN IEDEREEN MEE
ZWEMMEN, TEGEN
DE GOLVEN IN
ALLEEN DE SNELSTEN,
MOEDIGSTEN EN
STERKSTEN.”

Adecco Group is wereldwijd de grootste uitzendonderneming. De hoofdzetel van het bedrijf is gevestigd in het Zwitserse Zürich. Adecco Group staat in de Fortune Global 500 lijst van de grootste ondernemingen ter wereld.

Meer dan
33.000
permanente werknemers

Adecco stelt dagelijks
750.000
mannen en vrouwen tewerk
in alle economische sectoren

Meer dan
5.600
kantoren in meer dan zestig landen

OOK IN FINANCIEEL MOEILIJKE TIJDEN KAN JE HET VERSCHIL MAKEN

*CEO Patrick De Maeseneire
vecht dagelijks om zijn
ambities waar te maken*

Als CEO van het grootste uitzendbedrijf ter wereld is Patrick De Maeseneire 24 uur op 24 bezig met zijn job. Adecco moet beter blijven dan de rest - een doelstelling waarvoor hij dagelijks ten strijde trekt. “Ik heb geen hobby’s, ik werk gewoon graag”, zegt hij zelf.

Adecco Group is wereldwijd de grootste aanbieder van HR-diensten, met ruim 5.600 vestigingen in meer dan 60 landen. Aan het hoofd van die internationale onderneming staat de Vlaming Patrick De Maeseneire. “Ik wil persoonlijk contact houden met zoveel mogelijk vestigingen”, zegt hij. Een ambitie die moeilijk realiseerbaar lijkt. “Maar het is de enige manier om echt te weten wat er gaande is. Als je regelmatig voeling hebt met de mensen op de vloer, dan kom je niet voor verrassingen te staan. Ik geloof niet dat je een bedrijf kan leiden van achter een bureau.” Dus reist De Maeseneire vanuit zijn uitvalsbasis in het Zwitserse Zürich wekelijks de wereld rond: van Tokyo naar San Francisco in enkele dagen tijd.

DAGELIJKS GEVECHT IN VERSNIPPERDE MARKT

Hij heeft maar één streefdoel voor ogen: Adecco moet de grootste blijven. “We moeten beter blijven dan de rest en dat is een dagelijks gevecht”, zegt De Maeseneire. Want de concurrentie in de uitzendsector is immens groot. De markt is heel versnipperd: Adecco is wereldleider en heeft wereldwijd slechts 10 procent marktaandeel. “Maar onze aanwezigheid in 63 landen geeft ons een aantal competitieve voordelen. Onze sector wordt ook kapitaalintensiever. Dat belooft voor de toekomst, want wij hebben een heel sterke balans en footprint. Ik zeg altijd: 90 procent ligt nog voor het grijpen.”

“Zelfs in financieel moeilijke tijden kan je het verschil maken. We moeten kijken hoe we het doen tegenover een gewogen mand van een kleine twintig concurrenten. Iedereen kan met de golven mee zwemmen; tegen de golven in kunnen alleen de snelsten, moedigsten en sterksten zwemmen.”

Adecco kan daarvoor op meer dan 33.000 werknemers rekenen. De Maeseneire wil dicht bij zijn medewerkers staan: “zij motiveren mij het meeste”, maar hij verwacht ook veel van hen. “Ik let op mensen aan de hand van een vierkant: Willen, Kunnen, Durven en Doen. De beste werkrachten hebben een goede overdosis van alle vier. Maar Doen vind ik het allerbelangrijkste. Als de resultaten goed zijn, heb je geen uitleg meer nodig.”

BOEIENDE LOOPBAAN, AMBITIEUZE TOEKOMST

Patrick De Maeseneire heeft op zijn zachtst gezegd al een boeiende loopbaan achter de rug, onder meer bij Apple, Sun International, als commercieel directeur bij VTM en later als directeur bij Adecco Belgium en CEO van Barry-Callebaut. Verschillende carrièrewissels tussen heel uiteenlopende sectoren. “Inderdaad, en dat vraagt energie. Want je kan geen respect afdwingen van de mensen met wie je werkt, als je niet begrijpt waarover het gaat. Enkel op de werkvloer leer je de business. Dat vraagt veel tijd en energie, maar het is ook vreselijk boeiend. Verandering van spijs doet eten.”

The sky is the limit voor De Maeseneire. “Ik ben nog lang niet toe aan stoppen. Toen ik afstudeerde, zei ik dat ik hard zou werken en stoppen op mijn veertigste. Wanneer ik 40 jaar werd, zei ik dat ik zou doorgaan tot mijn vijftigste. En op mijn vijftigste besefte ik: ik ga door tot ik sterf.”

“Mijn grote voorbeeld is Ray Kroc, de stichter van McDonald’s. Die is vanuit het niets gestart met McDonald’s op zijn 52ste. Kroc is pas gestopt toen hij stierf op zijn 87ste, en had tegen dan 7.500 hamburgerrestaurants.”

“IETS VAN PLAN
ZIJN VOLSTAAT
NIET OM EEN
REPUTATIE OP
TE BOUWEN.”

PMV TEAMBUILDING (OOSTENDE)
“Alleen de snelsten,
moedigsten en sterksten.”



“YOU CAN’T
BUILD A
REPUTATION ON
WHAT YOU’RE
GOING TO DO.”

HENRY FORD



Philip Borremans



Werner Decrem

VAN KUNSTGRASVELDEN EN SPORTHALLEN

PMV Infrastructuur & Vastgoed toont de weg aan wegebouwers en andere infrastructuurspelers

Grote infrastructuurwerken, openbaar vastgoed en publiek private samenwerkingen hebben één ding gemeenschappelijk. Ze vormen de meest tastbare weergave van de ambities van een land als België of een regio als Vlaanderen. Nieuwe scholen staan voor de wens om kinderen een goede opleiding te geven. Nieuwe bestuurlijke centra willen besluitvorming en bevolking dicht bij elkaar te brengen. Nieuwe wegen en spoorwegen geven vorm aan het verlangen naar een nieuwe mobiliteit. Op het kruispunt van dat alles, tussen de ambities van de Vlaamse regering, de noden van Jan Publiek en de talenten van de private sector, ontmoeten we Werner Decrem en Philip Borremans van PMV Infrastructuur & Vastgoed.

DROMEN VOOR DE TOEKOMST

Dat PMV Infrastructuur & Vastgoed in deze Ambitiekraant een plaats verdient, leidt geen twijfel, al was het maar door de diversiteit van de activiteiten die zij tot de hunne rekenen. Een paar recente realisaties maken duidelijk dat de PMV-afdeling van vele markten thuis is. Van het Vlaams Administratief Centrum van Leuven en Gent, over de ontsluiting van de luchthaven van Zaventem, tot en met kunstgrasvelden over heel Vlaanderen... Vastgoed gaat van publieke gebouwen tot onderbenutte gebieden. Infrastructuur spoort zo mogelijk nog breder. "Van wegen over sporthallen tot scholen, en dan vergeten we de sluizen en de stadions nog," zegt Werner Decrem die alle vastgoed- en infrastructuurgerelateerde activiteiten voor PMV overziet. "En over het feit dat we ook in de zorgsector onze eerste voorzichtige stappen zetten, wil ik het zelfs nog niet hebben. Want meer dan wat aftasten is dat nog niet. Misschien iets voor een volgende editie van deze kraant?" voegt hij er half-schertsend aan toe.

Dat het PMV Infrastructuur & Vastgoed niet aan dromen voor de toekomst ontbreekt, is in elk geval meteen duidelijk. Op de vraag naar hun voornaamste streefdoel

"WIJ VOELEN MAAR AL TE GOED AAN DAT ONS WERK EEN BIJDRAGE VORMT AAN HET WELZIJN VAN DE VLAAMSE BEVOLKING"



VOORAAN IN HET PELOTON MET 3 MILJARD AAN PROJECTEN



Een onderneming is PMV inderdaad, maar dan toch een met een bijzondere plaats in de markt. "Eigenlijk zijn wij een bruggenbouwer – in overdrachtelijke zin bedoel ik", vult Philip Borremans aan. "Investeringsmiddelen en expertise ontmoeten elkaar dankzij onze tussenkomst. De overheid praat makkelijker met privépartners, en die privépartners verenigen zich én tonen zich bereid om zich te engageren voor harde deadlines en tastbare kwaliteitsgaranties. Dat is dankzij ons, ja, dat durf ik wel te zeggen. Het leuke is dat wij niemand concurrent zijn. Wij smeren de machine en brengen partijen samen die elkaar anders minder makkelijk zouden vinden. Dat is de rol die wij willen blijven spelen."

Werner Decrem pikt in: "Infrastructuur en publiek private samenwerkingen (PPS) zijn daarbij veel jongere marktsegmenten dan vastgoed. Schrijf gerust dat wij hiervoor in de Belgische context pioniers zijn. Wij zijn betrokken in het overgrote deel van de Vlaamse projecten, en hebben intussen heel wat knowhow samengebracht in ons team. Daarmee overtuigen we ook traditionele institutionele partijen om hun middelen in dit marktsegment te investeren. Ons land had trouwens wel een achterstand weg te werken, in vergelijking met landen als Nederland of het Verenigd Koninkrijk waar men vroeger dan bij ons ingezien heeft dat PPS een ideaal middel is om infrastructuurele zwaktes weg te werken en de economie aan te zwengelen. Een land moet investeren in zijn infrastructuur, zelfs in tijden van crisis, als de midelen iets schaarser zijn. Er zijn studies genoeg, onder andere van de OESO, die het multiplicatoreffect van dergelijke investeringen aantonen. Vandaag staan wij in Europa inzake PPS eerder vooraan in het peloton, en die positie wil PMV graag helpen behouden. In onze pipeline zit voor het ogenblik voor 3 miljard euro aan projecten – zonder vastgoed mee te

tellen!" Gevraagd naar de reden van het succesvolle traject van zijn afdeling zegt Werner Decrem: "Wij ontwikkelen de markt, zoeken continu nieuwe paden om te bewandelen. De 30 kunstgrasvelden die we in één keer konden onderhandelen, of de 9 sporthallen die we onlangs in één cluster konden gunnen, dat zijn zaken waar ik bijzonder trots op ben!".

BETER, STERKER, CREATIEVER

De evolutie die Werner Decrem en Philip Borremans in de sector zien, is uiteraard meer dan monetair. "De lat is in de loop van de laatste tien jaar een stuk hoger gelegd. Er worden meer eisen gesteld aan de uitvoering van grote projecten. Daar hebben de partners uit de privésector verbazend snel op ingespeeld. Ze zijn beter georganiseerd, hun teams zijn sterker en in staat om creatief om te gaan met de vereisten die gesteld worden vanuit de maatschappij. Dat gaat zeker niet alleen om vormgeving en architectuur, maar bijvoorbeeld ook om bij de realisatie van wegen efficiëntere oplossingen te zoeken en minder ruimte in beslag te nemen", voegt Decrem toe. Philip Borremans vervolgt: "Het moeilijke én het boeiende is dat alle disciplines door elkaar lopen en dat projectontwikkelaars moeten streven naar een multidisciplinaire aanpak om op alle niveaus voldoende te scoren. Het gaat om het juist afwegen van allerlei aspecten tegenover elkaar. Een goed doordacht gebouw kan zijn functie optimaal vervullen en zelfs mooi zijn zonder spektakelarchitectuur. Andere keren zijn er redenen om wel een landmark neer te zetten, maar dan nog zijn functionaliteit, ruimtebeslag en kostenefficiëntie zaken om rekening mee te houden. Al die elementen tegen elkaar afwegen is niet makkelijk. Toch zien wij dat onze private partners dat beter en beter beheersen en echt mooie resultaten halen. Vroeger werkte iedereen los van elkaar. Dat bracht automatisch een kortetermijnvisie mee. Alles was heel gefragmenteerd, elke aannemer keek enkel naar zijn eigen deel en niemand overzag het geheel. Dankzij de aanpak van PMV wordt het procesverloop van grote infrastructuurprojecten meer en meer van begin tot einde overschouwd. De visie wordt er daardoor een op lange termijn. Kijk maar naar de sanering van vervuilde gronden. Vroeger gebeurde het dat aannemer A vervuilde grond uitschepte, en de put netjes vulde, waarna aannemer

B aankwam om... een grote put uit te graven voor de ondergrondse garage! Dat gebeurt nu niet meer, dit soort efficiëntiewinsten realiseren we nu gelukkig wel."

LANGER NADENKEN, SNELLER RESULTAAT

"Er wordt nu veel langer nagedacht dan vroeger voordat een project start, omdat het hele plaatje in één keer bestudeerd wordt. Dat initiele nadenken duurt langer, maar toch halen we sneller eindresultaten. En bovendien leidt onze geïntegreerde aanpak ertoe dat we een optimum vinden waarbij alle partijen meedenken, hun visie vooraf kunnen geven. Gevolg: zij willen zich engageren om hun bijdrage goed én op tijd kunnen realiseren. Dat leidde heel recent tot een paar mooie voorbeelden van hoe het wel moet. Het Vlaams Administratief Centrum in Leuven bijvoorbeeld, nu ongeveer anderhalf jaar in exploitatie, waar alleen maar tevreden partijen zijn", aldus Werner Decrem. "En de wegontsluiting van de luchthaven van Zaventem, waar een nieuw wegencomplex gecombineerd met het Diabolo spoorproject onlangs mooi op tijd opgeleverd is. De verantwoordelijkheden waren duidelijk toegewezen, zodat onvoorziene omstandigheden – die zich wel degelijk hebben voorgedaan – op een efficiënte manier werden opgevangen, en de deadline is gehaald."

De lijst van zichtbare succesverhalen is nog niet zo lang omdat heel wat projecten nog in de pijplijn zitten. De eerste initiatieven werden pas in 2006 gelanceerd. Maar toch zijn er nu al genoeg mooie voorbeelden van hoe PMV buiten de gebaande paden successen boekt. Met als recent wapenfeit de zetel van de Vlaamse Milieumaatschappij in Gent. "Van initiele vraag tot en met realisatie op exact 3 jaar tijd", aldus een trotse Philip Borremans. Gevraagd naar de toekomst, is het parool van beiden dan ook eenvoudigweg "toonaangevend blijven met projecten waarover de consensus bestaat 'dat het goed is'. Dat is de echte toetssteen voor ons."

PPS WINT NOG AAN BELANG, MAAR ENKEL MET DE JUISTE MOTIVATIES

Rector Paul De Knop over de toekomst van publiek private samenwerkingsverbanden (PPS)

Als geen ander weet Paul De Knop, rector van de Vrije Universiteit Brussel, wat de voor- en nadelen van publiek private samenwerkingsverbanden (PPS) zijn. Hij was projectleider van een aantal PPS-projecten, zoals de vernieuwing van de sportinfrastructuur en de bouw van het toekomstige multifunctionele hotel op de Campus Oefenplein. Samen met doctors Elvira Haezendonck en Steven De Schepper van het Expertisecentrum voor publiek private samenwerking van de VUB zet hij hierover een standpunt uiteen.

EXPERTISECENTRUM VOOR PUBLIEK PRIVATE SAMENWERKING VAN DE VUB

In 2010 richtte de Vrije Universiteit Brussel een nieuwe leerstoel in, het Universitair Expertisecentrum voor PPS. De VUB sloot daarvoor een overeenkomst af met drie partners-investeerdere: Deloitte, Grontmij Vlaanderen en advocatenbureau Laga. Zij voorzien de universiteit van de nodige middelen om doctorandi aan te stellen. Het doel van het Expertisecentrum is om doctoraal onderzoek rond PPS uit te voeren en te begeleiden. De ontwikkelde kennis wordt daarbij op regelmatige tijdstippen publiek gemaakt via publicaties en seminars. Ook gastcolleges, studiedagen en congressen staan op het programma. De leerstoel wordt geleid door prof. dr. Elvira Haezendonck, hoofddocent Management en Strategie aan de VUB. De twee andere promotoren zijn prof. dr. Kaat Leus, doctor in de Rechten, en prof. dr. Danny Van Hemelrijck, doctor in de Ingenieurswetenschappen. Steven De Schepper en Annick Faveere zijn de twee onderzoekers. Drie faculteiten zijn dus betrokken bij het Expertisecentrum: Recht en Criminologie, Economische, Sociale en Politieke Wetenschappen & Solvay Business School en Ingenieurswetenschappen. Het is de bedoeling om tijdens de initiële leerstoelperiode van vijf jaar het Expertisecentrum uit te bouwen tot referentiepunt voor PPS-onderzoek in België en in het buitenland.

“MEN MOET IN EEN OPWAARTSE SPIRAALBEWEGING KOMEN, WAARBIJ AMBITIEUZE PARTNERS ELKAAR AANMOEDIGEN EN VERSTERKEN”



INSPIRATIE
Gebouw “M” van de VUB is een ontwerp van de Belgische modernistische architect Renaat Braem.

Publieke instellingen zien publiek private samenwerking (PPS) als een aantrekkelijk mechanisme voor de levering of verbetering van openbare infrastructuur en diensten, gezien hun krimpende budgetten. Dat is althans onder meer voor België zo, waar de debudgettering de voornaamste insteek was om PPS'en op te starten. De financiële crisis van de afgelopen jaren lijkt dit enkel te versterken. De prikkel voor PPS-projecten is duidelijk: publieke wensen en middelen worden versterkt door de efficiëntie en het kapitaal van de private sector of investeerders. Maar het heil dat men dacht te vinden in PPS is, op basis van de huidige motivaties en processen voor en tijdens PPS-projecten, eerder teleurstellend. Bovendien tonen verschillende rapporten (uit onder andere Dene-marken en het Verenigd Koninkrijk) dat PPS de verwachte opbrengsten in latere fasen van de levenscyclus ook niet altijd behaalt.

KAN DE FINANCIËLE CRISIS PPS WEER DOEN HEROPLEVEN?

Besparingsrondes zijn momenteel prioritair bij veel overheden, maar de behoefte aan investeringen, in het bijzonder voor infrastructuur, neemt niet af. Wel integendeel. De Europese Commissie schat die behoefte voor de EU op meer dan 2,7 triljoen euro voor de komende tien jaar (waaronder 1 triljoen voor de energiesector, 270 miljard voor ICT en 1,5 triljoen voor transportinfrastructuur). Gesterkt door ratingbureaus die de schuldgraad van verschillende landen nauwlettend in het oog houden en in lijn met de Maas-trichtnormen, is het ‘off balance-karakter’ van PPS'en aantrekkelijk. De dominerende motivatie gelinkt aan debudgettering is erg risicovol en verstikt het PPS-potentieel. De beschikbare wetenschappelijke literatuur wijst erop dat PPS meer kans op succes heeft als de risico's evenwichtig verdeeld zijn onder de betrokken stakeholders, als projecten hierdoor aan efficiëntie en timing winnen en als private partners interessante, commerciële perspectieven krijgen bij de realisatie van PPS-projecten.

Een evenwichtige risicoverdeling is evenwel moeilijker te bereiken wanneer debudgettering tot het belangrijkste doel

behoort. ESR-neutraliteit vereist immers een transfer van het bouw- en beschikbaarheids- en/of vraagrisico. Deze beperking maakt het vaak onmogelijk om te spreken van een optimale risicoverdeling, wat de vrijheidsgraden van andere stakeholders in het PPS-project beperkt. Een bijkomend aandachtspunt van het debudgetteringsprincipe is dat nakende wijzigingen aan de ESR-neutraliteitsvoorwaarden (op gemeentelijk en Europees vlak) op korte termijn ernstige bedreigingen kunnen lijken voor PPS.

Maar anderzijds kan dit momentum juist een kentering betekenen in het Belgische PPS-denken en -doen. Een grondige herziening van het gezamenlijke gedrag en doel van PPS, met afstemming van de doelstellingen van alle partijen, en een goed stakeholdermanagement in alle fasen en over de hele levenscyclus zullen immers een grote opportuniteit betekenen voor PPS in België.

OPWAARTSE SPIRAALBEWEGING

De pertinente vraag is of de objectieven van verschillende belanghebbenden van een PPS-project verenigbaar zijn. Uit recent academisch onderzoek van de PPS-leerstoel VUB (promotoren Deloitte, Grontmij en Laga, titularis prof. dr. Elvira Haezendonck) blijkt echter dat de doelstellingen van de belangrijkste stakeholders met elkaar verbonden zijn. Dit blijkt reeds uit het verweven zijn van het debudgetteringsobjectief van de overheid en de opbrengstoptimalisatie van de private partijen in de samenwerking. Een beperking van de vrijheidsgraden door het terugdringen van de mogelijke opbrengsten, verminderen ook de motivatie voor investeringen in duurzaamheidsaspecten en innovatie. Sommige partijen worden hierdoor wantrouwig tegenover PPS, zeker als de indruk ontstaat dat overheden erop uit zijn om kosten en risico's zoveel mogelijk af te wentelen op private partners. In dergelijke gevallen blijft de vraag hoe groot de motivatie van de private partner, bijvoorbeeld de aannemer of het studie- of architectenbureau, is om onder andere zo snel en efficiënt mogelijk te werken, om innoverende technieken te introduceren, duurzaamheidsaspecten

“BESPARINGSRONDES ZIJN MOMENTEEL PRIORITAIR BIJ VEEL OVERHEDEN, MAAR DE BEHOEFTE AAN INVESTERINGEN, IN HET BIJZONDER VOOR INFRASTRUCTUUR, NEEMT NIET AF “

in rekening te nemen, en om überhaupt nog informatie te geven in functie van een eventueel partnerschap.

Respect van alle partners voor hun inbreng in het project, transparantie over alle objectieven van bij de aanvang en levenscyclus-analyse zijn essentieel. Men moet in een opwaartse spiraalbeweging komen, waarbij partners elkaar aanmoedigen en versterken. Bijvoorbeeld, hoe duidelijker de verwachtingen voor het privé-consortium, hoe groter de motivatie zal zijn en hoe meer, ook maatschappelijke, waarde de overheid op haar beurt kan bekomen. Die waarde moet echter niet alleen in monetaire termen op de korte termijn gezien worden, maar wel in termen van sociaaleconomische valorisatie, maatschappelijke ontwikkeling, tijds- en efficiëntiewinsten en kwaliteit.

De gunstige spiraalbeweging moet duidelijk zijn en mag ook tijdens het proces niet onderbroken worden. Overheden moeten hiervoor hun intrinsieke neiging naar controle meer trachten los te laten, en in de projecten commerciële perspectieven laten verwerken. Meer en betere opleidingen voor overheden op alle niveaus kan ook hun vaardigheden en kennis op het vlak van PPS verruimen en verdiepen (‘institution building’). Private partners moeten ook bereid zijn om meer en meer sociale vraagstukken mee te willen oplossen en zo projecten vanuit een breed waardeperspectief te benaderen.

WE WILLEN NIET DE GROOTSTE ZIJN, EERDER EEN SMART PLAYER

Philip Demot speelt met bouwonderneming Democo Group handig in op nieuwe trends in de sector



Nooit achteroverleunen, altijd naar de toekomst kijken. Dat is het credo van Philip Demot, voorzitter en gedelegeerd bestuurder van Democo Group, één van de grootste bouwondernemingen van Vlaanderen. Door intelligent om te springen met de nieuwe tendensen in de bouwsector, kan Democo jaar na jaar zijn positie verstevigen.

Eén van die tendensen is de samenwerking tussen de publieke en private sector (PPS) bij de realisatie van grote bouw- en infrastructuurwerken in Vlaanderen. Democo speelde als één van de eerste bouwondernemingen in op die PPS-projecten. “Op die manier konden we de nodige kennis en ervaring opdoen. Nu kunnen we stellen dat we een voorsprong hebben op onze concurrenten en zelf een referentie zijn op gebied van PPS”, zegt Philip Demot.

MEERWAARDE VOOR INNOVATIE

Volgens Demot betekent publiek private samenwerking een belangrijke meerwaarde voor de realisatie van projecten die anders niet haalbaar lijken of op de lange baan worden geschoven. “PMV kan hierbij als gangmaker optreden en bovendien voor een belangrijke financiële hefboom zorgen”, zegt hij. “Net omdat zowel de publieke als de private partners – zoals Democo – financieel bijdragen, heeft iedereen er belang bij dat een project binnen een bepaalde termijn tot een goed einde wordt gebracht.” Voor Democo zelf bieden de PPS-projecten alvast een belangrijke meerwaarde op gebied van innovatie. “We kunnen de kennis die in ons bedrijf aanwezig is, nu optimaal benutten. Bij PPS-projecten is Democo betrokken van in het begin. Zo kunnen we veel creatiever zijn en het ontwerp helpen sturen. Dergelijke projecten stimuleren ook de uitbouw van Democo Group zelf: nu hebben we hier naast onze technische staf ook ontwikkelaars, financiële en juridische experts in huis.”

Een aantal van die PPS-projecten wordt gebouwd via het principe *Design, Build, Finance, Maintain* (DBFM). “Dat betekent dat we als projectontwikkelaar ook oplossingen aanreiken voor het onderhoud van de gebouwen nadien”, zegt Demot. Ook daarvoor heeft Democo met haar dochterbedrijven Van Den Briele (HVAC en sanitair) en AEW (elektriciteit) alle specialisten in eigen huis. “Zo kunnen we een project van in het begin mee sturen, met in ons achterhoofd het latere onderhoud van de gebouwen.”

MOGELIJKHEDEN IN VLAANDEREN

Democo is gevestigd in Hasselt, maar de bouwonderneming is actief op werven in heel Vlaanderen. “We zijn gestart vanuit Limburg, maar ondertussen hebben we vestigingen in Antwerpen en Brussel, maar ook in Polen”, zegt Philip Demot. “Mede door de schaarste aan werkkrachten die nog grote verplaatsingen willen maken, moeten we sowieso met onderaannemingen werken. Dan speelt de locatie van een project niet meer zo’n belangrijke rol. Bovendien worden, mede dankzij de publiek private samenwerking, veel projecten gebundeld. De Negen Eenvoudige Sporthallen die over heel Vlaanderen gerealiseerd zullen worden, zijn daarvan een goed voorbeeld. Dat project is trouwens mee tot stand gekomen dankzij een vruchtbare samenwerking met PMV.”

Demot blijft geloven in een gezonde groei in eigen land. “Het komt erop aan om nieuwe trends snel op te pikken en daarbij kort op de bal te spelen. De nodige kennis opdoen en die als referentie gebruiken in volgende projecten. Er zijn de PPS- en DBFM-projecten, maar er is bijvoorbeeld ook een hoge nood aan rusthuizen door de vergrijzing. Ook daarin willen wij een belangrijke rol spelen. Dat zijn vrij grote projecten, dus als je daar voor openstaat, kan je als bedrijf nog heel wat realiseren”, zegt Demot. “Ook het hele verhaal rond duurzaamheid en ecologisch bouwen, hebben wij vrij snel opgepikt en uitgebouwd.”

Om al die uitdagingen te realiseren, kijkt Philip Demot niet alleen naar zichzelf. “Binnen Democo heerst absoluut geen personencultus. Integendeel, ik verwacht van alle werknemers van ons bedrijf dat ze initiatief nemen en creatief zijn. Daarom geven we ook de nodige opleidingen aan ons personeel, zodat zij de kans krijgen om te groeien. Ambitie moet in de genen van ons bedrijf zitten.”



NEGEN EENVOUDIGE SPORTHALLEN

De realisatie van nieuwe sporthallen maakt deel uit van het Vlaamse sportinfrastructuurplan. PMV plaatste midden 2010 een eerste cluster van negen sporthallen in de PPS-markt, die begin 2012 werden toegewezen aan de bouwfirma’s Democo en Denys. Hun offerte blonk uit door de creativiteit van het ontwerp, de technische uitwerking, de duurzaamheid en de concurrentiële prijszetting.

De bouwwerken starten in het najaar van 2012 in Antwerpen, Blankenberge, Boutersem, Duffel, Kortenaak, Kortessens en Meerhout. Het gaat om een DBFM-project. Dat wil zeggen dat de private partner instaat voor het ontwerp, de bouw, de financiering en het onderhoud gedurende dertig jaar. Om dat proces te standaardiseren en zo veel mogelijk schaalvoordelen te creëren, deelde PMV de projecten op in kleine, middelgrote en grote sporthallen.

“HET KOMT EROP AAN OM NIEUWE TRENDS SNEL OP TE PIKKEN EN DAARBIJ KORT OP DE BAL TE SPELEN.”

COLUMN BALANCEREN TUSSEN AMBITIE EN FRUSTRATIE

Yves Devis, CEO van zonne-energiebedrijf Ikaros Solar

Hoger, sneller, sterker: het zijn Olympische idealen. Niet al te ver van Olympus kreeg Ikaros zijn vleugels aangemeten en werd hij doordrongen van het Olympische ideaal. Bij elke meter verlegde hij zijn grenzen. Hij werd erdoor bevangen. Voelde de adrenaline stromen. De ultieme voldoening, grenzend aan extase. De perfecte voeding voor nog meer ambitie: hoger, sneller, sterker zonder grenzen. Tot hij geconfronteerd werd met een natuurlijke limiet. In de mythe laat de techniek het afweten. Eindeloze frustratie door zijn hoofd. Ambitie en frustratie. Yin en Yang. Het ene in balans gehouden door het andere.



Net als atleten werken ook bedrijven aan hun fysieke conditie. Efficiënter, krachtiger, beter. Hoe meer ambitie ze vertonen, hoe beter ze zullen presteren. Immer beter. Het hoofd nederig buigen voor de tegenstanders hoort er niet bij. Het is erop of eronder. Winnen of sterven. Ikaros ten voeten uit.

KENNIS WINT HET VAN TECHNIEK

Wat zou er gebeurd zijn, mocht Ikaros opgevangen zijn geweest in een valnet? Zou hij zich teruggetrokken hebben als een kluienaar in het labirynth? Zou hij een nieuw type vleugel ontworpen hebben? Met zijn pas vergaarde kennis een overwinning hebben kunnen vieren op de techniek? Na de frustratie een nieuw shot van gelukzalige adrenaline kunnen beleven? De man die zijn volk leerde vliegen. Evolutie ten dienste van de maatschappij.

Grenzen blijven verleggen. De ambitie die niet mag ophouden bij frustratie. Blijven deelnemen. Zelfs al wordt er niet gewonnen. Over de grenzen heen. Ook dat is een Olympisch ideaal. De evolutie van een bedrijf, van een samenlevingsvorm naar een betere wereld. Een wereld met voldoende elektriciteit. Ook op de meest afgelegen plaatsen.

IKAROS SOLAR GROEIT UIT TOT INTERNATIONALE SPELER OP DE MARKT VAN ZONNE-ENERGIE

Steeds meer gezinnen kiezen ervoor om groene elektriciteit op te wekken via zonnepanelen. Het is niet alleen goed voor het milieu, maar ook economisch interessant. Ikaros Solar is één van de grootste ondernemingen op het gebied van zonne-energie. Het bedrijf heeft zijn hoofdzetel in Schoten en biedt fotovoltaïsche oplossingen voor bedrijven en particulieren. Daarnaast is Ikaros Solar een groothandel voor gecertificeerde installateurs. Het bedrijf werd opgericht in 2006 en is ondertussen uitgegroeid tot een internationaal bedrijf met vestigingen in België (Schoten en Gembloux), Groot-Brittannië (Wales), Portugal (Lissabon), Italië (Turijn) en India (Mumbai). Ikaros Solar realiseerde al bij meer dan 1.750 particulieren fotovoltaïsche installaties en verzorgde al systemen voor onder meer IKEA, Carrefour, Philips/Massive, Janssen Pharmaceutica, DP World, Molenbergnatie, Regie der Gebouwen, Renson, Stad Antwerpen en Miko.

HISTORIEK VAN DEMOCO GROUP

Democo Group is een echt familiebedrijf, opgericht door de vader van Philip Demot in 1977. Doorheen de jaren evolueerde de onderneming naar een groep met in totaal zeven bedrijven onder haar vleugels: Democo, Van Den Briele, Deholi, DMI Vastgoed, AEW, AEW Green en Democo Poland. In totaal telt Democo Group ongeveer 600 werknemers. In 2011 werd een geconsolideerde omzet van 126 miljoen euro gerealiseerd.

1977

Cyriel Demot, de vader van huidige voorzitter en gedelegeerd bestuurder Philip Demot, richt samen met Frans Houben en Mario Longhi Democo Algemene Ondernemingen op.

1982

Overname van HVAC en sanitairinstallateur Van Den Briele nv.

1986

Vestiging van werkplaatsen Centrum-Zuid in Houthalen. Schrijnwerkerij Deholi nv en producent van prefab beton Deconstruct nv worden opgericht.

1990

Oprichting van DMI Vastgoed, gespecialiseerd in projectontwikkeling.

1994

De vestiging Democo Poland wordt opgericht.

2000

Bouw van nieuwe kantoren en werkplaatsen voor Democo Poland in Tarnow Podgorne in Polen.

2003

Inhuldiging van de nieuwe kantoren van Democo op de Herkenrodesingel 4b in Hasselt.

2008

Overname van het elektrotechnisch installatiebedrijf AEW uit Hasselt.

2008

Oprichting van de vestiging ‘Antwerpen-Mechelen’ in Willebroek en de vestiging ‘Brussel’ in Sint-Pieters-Leeuw.



“IK HAD NOOIT DE AMBITIE OM RIJK TE WORDEN... IK WOU IETS OPBOUWEN!”



“I HAD NO AMBITION TO MAKE A FORTUNE. MERE MONEY-MAKING HAS NEVER BEEN MY GOAL, I HAD AN AMBITION TO BUILD.”



ELKE PLAAT MOET EEN NIEUW VERHAAL ZIJN

Jazzpianist Jef Neve daagt zichzelf elke dag uit

Als tienjarige ondertekende hij al zijn eigen composities met “Jef Amadeus Neve”. Een gebrek aan ambitie kan jazzpianist en componist Jef Neve dus moeilijk verweten worden. Op zijn 35ste is hij uitgegroeid tot een vaste waarde op elk groot jazzfestival, nationaal en internationaal. Toch is hij nog lang niet van plan om op zijn lauweren te rusten. “Bij elke nieuwe plaat wil ik mezelf heruitvinden.”

Ons land ligt aan zijn voeten en internationaal is Jef Neve een rijzende ster in de jazzwereld. Zijn platen verkopen goed in Nederland en Frankrijk, maar ook in Japan en Canada is de jazzvirtuoos bekend. “Ik ben heel blij dat het zo goed loopt. Want het blijft een dagelijkse strijd om voet aan wal te krijgen in het buitenland. Het is de kunst om op steeds grotere en betere podia te staan. Daarvoor zijn heel wat wilskracht, goede contacten, maar ook een portie geluk nodig.”

“In de eerste plaats wil ik hoge toppen blijven scheren in de landen waar we nu al scoren. Ik wil er veel gaan optreden, zodat dat verhaal kan blijven groeien”, zegt Neve.

VERNIEUWING ALS GROOTSTE UITDAGING

Ondertussen werkt hij hard door aan de nieuwste plaat van het Jef Neve Trio, “Songs of the New World”. Een ambitieus project, dat muzikaal een beeld moet geven van

de wereld anno 2012. Een wereld waarin iedereen met elkaar in contact staat, met jazz als multiculturele taal. “Er staat een nieuwe generatie klaar, voor wie het heel normaal is om met elkaar in contact te staan van over de hele wereld. Met dat idee wilde ik iets doen, iets totaal anders dan al mijn vorige platen. Dat besef is er bij mij gekomen nadat ik een paar keer de wereld was rondgereisd om op te treden.”

Vernieuwend zijn, zichzelf heruitvinden: het is een dagelijks streefdoel voor Jef Neve. “Ik maak pas een nieuwe plaat als ik kan aantonen dat ik een weg heb afgelegd ten opzichte van de vorige. Dat blijft mijn grootste uitdaging. Het heeft geen zin om plaat na plaat te produceren, enkel om geld te verdienen.” In zijn muziek primeert de emotie, maar Neve blijft ook streven naar een perfecte techniek. “Die is nodig om die emotie ook echt genuanceerd te kunnen vertolken. Elke dag nog bestudeer ik muziek van anderen en werk ik aan mijn techniek.”

MUZIKALE DUIZENDPoot

Het Jef Neve Trio blijft de belangrijkste focus. Toch verdragen de vele zijprojecten, zoals Neves samenwerking met José James en Gabriël Rios, almaar groeiende muzikale ambities. “Die andere projecten heb ik nodig, net om voortdurend inspiratie te blijven opdoen”, zegt Neve.

Met drie Music Industry Awards (MIAs) in zijn kast, lovende internationale kritieken en verschillende topprojecten – Neve werkte mee aan de Oscarwinnende Soundtrack van “The Artist” – lijkt er geen einde te komen aan de erkenning van zijn talent. “Toch streef ik niet naar erkenning ‘an sich’. Muziek maken, blijven doen wat ik graag doe; dat vind ik pas een mooi levensdoel”, besluit Neve.

DE VELE GEZICHTEN VAN JEF NEVE

COMPONIST

Als componist heeft Jef Neve ondertussen twee pianoconcerto's gecomponeerd, waarvan het tweede concerto in het najaar in wereldpremière gaat. Daarnaast componeerde hij muziek voor talrijke filmsoundtracks. Eén van zijn opvallendste composities was een symfonische compositie in duet met vuurwerk.

JEF NEVE TRIO

In 2001 startte Jef Neve met zijn Trio. De debuut-cd ‘Blue Saga’ was meteen een schot in de roos: de plaat werd één van de best verkochte jazz-cd's van 2003. Het Jef Neve Trio bracht sindsdien nog vier platen uit. De laatste, ‘Imaginary Road’, kwam uit in 2010. Momenteel werkt het Trio aan een nieuw project dat ‘Songs of the New World’ zal heten.

GABRIËL RIOS

Jef Neve is pianist op de jongste plaat van zanger Gabriël Rios, ‘The Dangerous Return’.

PASCAL SCHUMACHER/ JEF NEVE

Van 2003 tot 2008 speelden jazzvibrafonist Pascal Schumacher en Jef Neve samen in een kwartet, waarmee ze drie albums opnamen. Ondertussen vormen ze een duo: hun eerste cd samen, ‘Face to Face’, werd in 2010 uitgebracht.

JOSÉ JAMES

Jef Neve had al vaker opgetreden met de Amerikaanse zanger José James. Dat samenspel werkte zo goed, dat ze de studio indoken om het album ‘For All We Know’ op te nemen. Het legendarische jazzlabel Verve bood hen een contract aan, wat leidde tot een wereldwijde tournee.

GROOVETHING

In GrooveThing speelt Jef Neve Hammond orgel. Saxofonist Nicolas Kummert, bassist Nicolas Thys en drummer Lieven Venken vervolledigen het kwartet. Samen brachten ze de cd ‘The love album’ uit.

LIEBRECHT VANBECKEVOORT

Samen met klassiek pianist Liebrecht Vanbeckevoort zoekt Jef Neve de ontmoeting tussen jazz en klassiek. De twee brengen samen een reeks unieke concerten onder de titel ‘If Mozart and Monk were brothers...’



TOPECONOMIE EN TOPSCHOLEN

Schepen Robert Voorhamme ziet in elk probleem een uitdaging

Een eco-bedrijventerrein met internationale ambitie in hartje Antwerpen, de bevoorradening van de stad en haar winkels via de Schelde, ruim vijftig extra basisscholen tegen 2025 en tegelijk nadenken over de ‘School van de Toekomst’... Het zijn maar enkele ambities van schepen Robert Voorhamme. Zijn drijfveer? “Goed doen voor anderen en de samenleving, dat is voor mij een hogere vorm van geluk. Het komt erop neer om innovatieve ideeën om te zetten in de praktijk, op basis van objectieve maatstaven weliswaar. Want meten is weten.”

Robert Voorhamme, al bijna twee ambtstermijnen lang schepen van Onderwijs en sinds deze legislatuur ook van Economie, Werk en Middenstand, heeft een duidelijke visie waar hij met zijn stad naartoe wil. Hij staat aan de wieg van enkele innovatieve projecten, waaronder Blue Gate Antwerp, een toonaangevend voorbeeld van hoe je met de nodige portie durf het bijna ondenkbare realiseert. Om zijn ambitie in dit project te kaderen, grijpt de schepen terug naar zijn kinderjaren: “Ik heb als kind vaak op die site gespeeld, en toen al was het een verlaten bedrijventerrein dat er maar verwaarloosd bijlag. Gelet op mijn leeftijd, is dat al heel wat jaren (lacht).” Toen Voorhamme politiek actief werd, engageerde hij zich om deze site weer tot leven te brengen, ook al rustte er een enorme zware saneringslast op. “Mijn visie hierin is helder: iets wat duur is, moet je duur kunnen verkopen, en daarom moet dit Blue Gate-project beantwoorden aan zeer hoge ambities, zowel op vlak van duurzaamheid, organisatie als financiering. De ontwikkeling van het terrein gebeurt in samenwerking met het Vlaams Gewest, in het kader van Vlaanderen in Actie. Zowel de Stad Antwerpen – via AG Vespa – en Vlaanderen – via PMV – zijn aandeelhouder.”

MEI ‘68

Na een lange carrière enerzijds als handelingenieur, anderzijds als adviseur en later als algemeen secretaris bij de socialistische vakbond, zette Robert Voorhamme de stap naar de politiek. “Als kind van de mei 68-generatie, heeft politiek mij altijd beziel. Toch ben ik er pas zeer laat ingerold, op mijn 45ste. Dat kwam vooral omdat ik de eerste jaren van mijn carrière heb gefocust op de wetenschap van de economie. Daar heb ik de vaardigheden van wetenschappelijk analyseren en langetermijndenken aangeleerd, vandaag nog steeds de basis voor mijn politieke beleid. In die periode vond ik als overtuigd sociaaldemocraat niet mijn gading in de toenmalige socialistische partij, maar des te meer in de vakbond. Tijdens mijn periode als vakbondsvoorzitter braken we menige lans. In 1989 organiseerden we een congres voor vernieuwing, met twee grote ambities: de vakbond zou voortaan met de milieubeweging aan dezelfde kar trekken – tot dan werden milieuorganisaties als bedreigend gezien voor het voortbestaan van je job. Een tweede principieel standpunt was ons pleidooi voor meer investeringen in opleidingen voor werknemers, zowel op sector- als bedrijfsniveau. Voor beide thema’s haalden we onze slag thuis.”

SCHOOL VAN DE TOEKOMST

Ook als schepen van Onderwijs blijft Voorhamme vernieuwen. De stad bouwheer maken van haar eigen schoolinfrastructuur, is een van zijn denkpistes om het hoofd te bieden aan het nijpende tekort aan capaciteit in het onderwijs. De Vlaamse regering gaf ondertussen groen licht om hiervoor een nieuwe juridisch-technisch-financiële structuur uit te



1973-1976
assistent, Rijksuniversitair Centrum Antwerpen

1975-1976
leraar en docent, RUCA

1976-1984
vorser, Fonds voor Kollektief Fundamenteel Onderzoek

1982-1988
economisch adviseur, CMB/ABVV

1989-1995
intergewestelijk en nationaal secretaris, ABVV

1989-1995
lid dagelijks bestuur SERV

1995-1999
voorzitter Commissie voor Werkgelegenheid en Economische Aangelegenheden

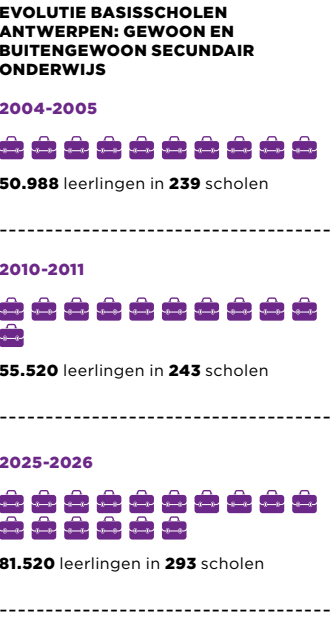
1995-2004
Vlaams Volksvertegenwoordiger kieskring Antwerpen

2004-2009
Vlaams Volksvertegenwoordiger kieskring provincie Antwerpen

2003-...
gemeenteraadslid Antwerpen

2003-...
schepen Antwerpen

bouwen. “En dat voor alle netten, niet alleen voor de scholen van het stedelijk onderwijs. Als de Stad zelf haar scholen bouwt, kunnen we sneller inspelen op de noden. Hiervoor werken we samen met onze vastgoedpoot AG Vespa, Agion, het departement Onderwijs en PMV”, aldus schepen Voorhamme. “Ik besef dat dit een revolutie betekent,” benadrukt hij, “maar het zal gewoon beter werken. De uitdagingen zijn immers niet gering. Tegen 2025 moeten er meer dan vijftig basisscholen worden bijgebouwd, goed voor ruim 26 000 extra plaatsen. En als we dan toch massaal nieuwe scholen gaan bouwen, wil ik tegelijkertijd een weloverwogen beleid uitstippelen voor de invulling ervan: hoe ziet de School van de Toekomst eruit? Hoe gaan we om met de stijgende heterogeniteit? En welke functies kunnen schoolgebouwen vervullen na de schooluren? Elk probleem is voor mij een opportuniteit om de wereld een klein beetje beter te maken”, besluit de schepen.



BLUE GATE ANTWERP

Blue Gate Antwerp wordt de komende jaren het pronkstuk waarmee Antwerpen en Vlaanderen buitenlandse investeerders willen aantrekken. Na decennia van stilzwijgen, herleeft het voormalige zwaar vervuilde bedrijventerrein Petroleum Zuid. “De site wordt uitgebouwd tot een toonbeeld van duurzaamheid en eco-effectiviteit, met vier kernactiviteiten: slimme logistiek, eco-productie, onderzoek & ontwikkeling, en energie.”

Blue Gate Antwerp is de toekomstige groene toplocatie voor innovatieve bedrijven. Met een logistieke zone van 13 hectare, gelegen aan de Schelde op nauwelijks drie kilometer van de Grote Markt van Antwerpen, is dit een wel zeer unieke locatie en rijst de vraag waarom het terrein decennialang braak heeft gelegen. “Deze site is een van de grootste brownfields van ons land, sterk vervuild dus, met een zeer grote saneringskost. Vele van mijn voorgangers vonden de herontwikkeling ervan te ambitieus. Ik niet, ik heb in 2000 mijn tanden in het dossier gezet, en het resultaat is er. Binnenkort wordt gestart met de sloop van enkele gebouwen, het milieueffectenrapport wordt begin 2013 opgeleverd en zeer belangrijk: tegen 2014 zal de kaaimuur volledig gerenoveerd zijn. Deze kaai speelt een strategische rol in de uitbouw van een stadsregionaal distributiecentrum, een primeur voor Antwerpen. Vanaf 2014 zullen leveringen aan handelszaken en bedrijven in de stad via het water plaatsvinden, waardoor vrachtwagens uit de stad geweerd worden”, verduidelijkt schepen Voorhamme.

Duurzaamheid en eco-effectiviteit zijn de rode draad in Blue Gate Antwerp. “Het terrein zal zelf hernieuwbare energie produceren. Daarmee wil het sterker scoren dan de CO₂-neutraliteit die Vlaanderen voorschrijft voor bedrijventerreinen. Op termijn moet Blue Gate Antwerp meer duurzame energie opwekken dan verbruiken. Daarom zullen enkel bedrijven, universiteiten, overheden... die beantwoorden aan het cradle to cradle-principe, dat recyclage van alle materialen in een gesloten circuit vereist, toegelaten worden. Er zijn nog geen concessies verleend, maar de belangstelling van bedrijven die bij de ontwikkeling betrokken willen zijn – van een mooi visitekaartje gesproken – en bedrijven die mee in zee willen gaan, is groot. Blue Gate Antwerp wordt een terrein dat zo’n hoogwaardig imago heeft dat het op zich al een meerwaarde is om er als bedrijf gevestigd te zijn.”



“NIEMAND WEET NOG WIE DE NOBELPRIJS VORIG JAAR GEWONNEN HEEFT, MAAR HET BRUGADASYNDROOM KENT IEDEREEN.”

PEDRO BRUGADA

PRESTIGEPROJECT: KINDEREN ZIJN DE SLEUTEL TOT DE TOEKOMST VAN DE GEZONDHEIDSZORG

Een kind in Europa moet vanaf zijn geboorte tot zijn 24ste om de zes jaar een cardiologisch onderzoek ondergaan: dat is de kern van Pedro Brugada's Prestige Project. Samen met de Europese instellingen is hij momenteel hard aan het werk om dat te realiseren. De peter van het project is niemand minder dan Europees president Herman Van Rompuy. 'Kinderen moeten tijdens zo'n basisonderzoek ook een reanimatiecursus krijgen: daarbij leren ze hoe ze een hartmassage moeten toepassen en een defibrillator moeten gebruiken.' Daarnaast wil Brugada alle Europese kinderen een vragenlijst voorleggen. 'Zo kan je hen voor de eerste keer met slechte gewoontes, maar ook met ziektebeelden confronteren. Ze moeten nadenken over de ziektes die mogelijk in de familie voorkomen, en vragen over roken en alcohol beantwoorden. Dat lijkt vroeg, maar zo heb je nog een blijvende impact op hen.' Op 18-jarige en 24-jarige leeftijd moet het hele onderzoek volgens Brugada herhaald worden, en moeten jongeren een reanimatiecursus voor gevorderden volgen. Het totaalpakket zou volgens de cardioloog ongeveer 250 euro per persoon kosten. 'Dat is geen geld, in verhouding tot de medische kosten die we later zullen uitsparen', zegt hij.

EEN HART VOL AMBITIE

Pedro Brugada droomt van één kenniscentrum voor hartstoornissen

Professor Pedro Brugada, cardioloog aan het UZ Brussel, kreeg grote internationale erkenning voor zijn baanbrekende onderzoek naar hartritmestoornissen. De ontdekking van het Brugadasyndroom, een ernstige hartafwijking die tot een plotse dood kan leiden, maakt hem voor eeuwig beroemd als wetenschapper. Toch heeft hij nog één grote droom die hij, ambitieus als hij is, ooit hoopt waar te maken: een kenniscentrum oprichten dat zijn naam draagt.

In dat centrum wil Brugada alle opleidingen en onderzoeken rond hartritmestoornissen groeperen. “Zou het niet mooi zijn als ons land een dergelijk instituut zou hebben? Een instituut dat over 500 of zelfs 1.000 jaar nog steeds bestaat... Ik heb al zoveel mensen opgeleid in binnen- en buitenland; het zou fantastisch zijn om die allemaal samen te brengen. Als je samenwerkt, kan je ook veel meer bereiken. Maar het is immens moeilijk om zo iets te realiseren. De medische wereld zit vol onderhuidse jaloezie. Alleen al het feit dat anderen dat idee niet hebben gehad, volstaat al om de plannen te dwarsbomen.”

Toch blijft Brugada positief en spiegelt hij zich niet aan de anderen. “Voor mezelf wil ik elke dag mijn best doen om het maximum uit het leven te halen. Een mens is maar één keer op deze wereld, dus ik wil hier iets achterlaten”, zegt hij. “Zowel professioneel als op persoonlijk vlak is dat een houding die ik probeer vol te houden met respect voor mezelf en voor de ander. Mensen die optimisme en ambitie uitstralen, geraken veel verder in het leven.”

BRUGADASYNDROOM

Die houding heeft de cardioloog alvast ver gebracht. Twintig jaar geleden al drukte hij zijn stempel op de medische wereld, toen hij samen met zijn broer een nieuwe hartstoornis ontdekte. In één klap raakte zijn naam wereldwijd bekend. “Als wetenschapper kan je niets hogers bereiken. Vergeet de Nobelprijs. Wie weet nog wie die vorig jaar gewonnen heeft? Het Brugadasyndroom kent iedereen. Door onze ontdekking kunnen tegenwoordig zeer veel onverwachte sterfgevallen worden verklaard. Dan mag ik toch zeggen dat ik al iets bereikt heb (lacht).”

De ontdekking was volgens Brugada het resultaat van een lang leerproces. “Zoiets kan je op voorhand niet plannen”, zegt hij. “Ik heb elke dag hard en veel gewerkt, als student, maar ook als onderzoeker. Ik heb heel veel moeite moeten doen om de collega's ervan te overtuigen dat het om iets nieuws ging. Trouwens, er is nog steeds heel veel werk aan de winkel. Het Brugadasyndroom kent al meer dan 300 mutaties. Om die alleen al te onderzoeken, zal mijn leven niet lang genoeg zijn”, zegt Brugada.

Daarom stopt hij veel energie in het opleiden van jonge getalenteerde artsen van over de hele wereld. “Die mensen zijn erg ambitieus. Momenteel is hier bijvoorbeeld een arts uit Indië in opleiding. Die man laat voor twee jaar zijn vrouw en kinderen achter om hier te komen studeren. Na zijn opleiding zal hij in zijn land een toppositie als cardioloog hebben. De kennis die de artsen hier opdoen, is als een goedaardig kankergezwell dat zich over de hele wereld verspreidt. Zelf moet ik dus wel ambitieus zijn, ik kan die mensen niets voorliegen.”

TOEKOMST

Brugada legt de lat hoog voor zichzelf, maar verwacht van anderen hetzelfde. “Ik heb soms moeite met de mensheid. Luiheid in combinatie met jaloezie: dat is volgens mij een zeer gevaarlijke mengeling.” Dus wil hij mensen wakker schudden. Als bekende arts probeert hij een maatschappelijk debat rond onze gezondheidszorg op gang te brengen en schuwt daarbij de controversiële uitspraken niet. “De nood aan gezondheidszorg wordt steeds groter, mede door de vergrijzing, maar de middelen worden almaar beperkter. Gaan we dan al die honderdduizenden euro's blijven weggeven aan de bestrijding van longkanker bij rokers, terwijl een insulinespuit voor diabetici nog steeds niet terugbetaald wordt? In Engeland word je zelfs niet geopeereerd als je roker bent. Ik zeg niet dat we rokers niet meer moeten behandelen, maar dat ze de kosten zelf moeten dragen wanneer ze blijven roken nadat ze ziek zijn geworden door hun verslaving. Helaas zijn we in ons land niet ambitieus genoeg om dat debat te voeren.”

Daarom kijkt de cardioloog al naar de toekomst. Hij wil het aantal hartdoden bij kinderen drastisch verminderen door alle twaalfjarigen te laten screenen. Zijn Europese screeningsprogramma Prestige is momenteel in volle ontwikkeling. “Het programma dient trouwens niet alleen om hartproblemen op te sporen”, zegt Brugada. “We kunnen de kinderen bij zo'n screening ook opvoeden. Als arts heb je nog een grote invloed op een twaalfjarig kind. Als je begint te roken, ga je nooit een grote voetballer zoals Vincent Kompany worden, zeg ik dan tijdens een onderzoek.”

Brugada kan zijn ambities niet waarmaken zonder de nodige financiële middelen. En daar knelt vaak het schoentje. “Het grootste probleem in ons land is de versnippering. Ik zou elke dag al mijn tijd kunnen spenderen aan het indienen van aanvragen. Voor 10.000 euro of 15.000 euro. Maar ver komen we daar niet mee. Eén medewerker kost al 120.000 euro.” Opnieuw een reden voor Brugada om te streven naar één centrum, dat alle onderzoek groepeert. “Zo kunnen we ook financieel meer bereiken.”



BINNEN 200 JAAR BEN IK VERGETEN, MAAR MIJN WERK LEEFT VOORT

Algemeen Directeur Viviane Herrygers leidt nieuwe organisatie voor erfgoed

Het is niet niets: de drie grote erfgoedorganisaties van Vlaanderen laten samensmelten en die nieuwe entiteit klaarstomen voor de toekomst. “Met deze ‘Nieuwe Erfgoedorganisatie’ mikken we op een stijgend aantal leden en willen we veelvuldig monumenten en sites openstellen voor het grote publiek. Ik wil de fierheid van de Vlamingen voor hun monumenten opnieuw aanwakkeren”, aldus algemeen directeur Viviane Herrygers, een manager die dirigeert én inspireert.

De Nieuwe Erfgoedorganisatie werd geboren op 16 januari dit jaar, en moet Vlaanderen inspireren tot wat de National Trust is voor Groot-Brittannië. Een krachtige en populaire stichting met veel leden en ruimschoots midelen om pareltjes van onroerend erfgoed veilig te stellen voor toekomstige generaties. Een uitdaging om U tegen te zeggen. En een uitdaging die Viviane Herrygers, de kersverse en eerste directeur van Nieuwe Erfgoedorganisatie, met beide handen heeft aangegrepen. Herrygers komt uit de privésector, maar erfgoed op zich is voor haar geen onbekend terrein. Ze is namelijk licentiate in de Archeologie en Kunstgeschiedenis. “Toch ben ik bewust van buiten de erfgoedsector aangetrokken voor deze nieuwe functie. Want als we onze Vlaamse trots voor erfgoed willen verstevigen, zullen we ook deels op inkomsten moeten inzetten. We moeten evenwel niet al onze mosterd uit het buitenland halen, aangezien wij binnen Vlaanderen onze eigen maatschappelijke rol rond het erfgoed niet uit het oog mogen verliezen.”

NIEUWE NAAM VOOR DE NIEUWE ERFGOEDORGANISATIE

Meer erfgoed openstellen voor het grote publiek, de ledenwerking verbreden en jongeren met nieuwe educatieve projecten warm maken voor erfgoed, zijn enkele van de pijlers van Herrygers beleid. ‘Ik wil stevige en duurzame fundamenteen leggen voor de toekomst. Ik wil dat de mensen binnen tweehonderd jaar talrijke prachtige, geres-taureerde en goed bewaarde monumenten kunnen bezoeken dankzij de Nieuwe Erfgoedorganisatie. Ik zal er niet meer zijn, maar de idee dat mijn werk voortleeft inspireert mij elke dag”, aldus directeur Herrygers. “Ik moet hierbij wel een kanttekening maken, de Nieuwe Erfgoedorgani-satie is maar een tijdelijke naam, de officiële naam zal in september naar aanleiding van de Open Monumentendag onthuld worden.”

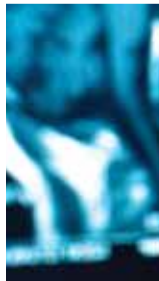
TALENTENJACHT

De Nieuwe Erfgoedorganisatie omhelst de fusie van de Vzw Erfgoed Vlaanderen, Open Monumentendag Vlaanderen en het Forum voor Erfgoedverenigingen en is nog in volle ontwikkeling. “In ons 45-koppig team speur ik naar ieder zijn talenten. Binnen het nieuwe organigram dat in juni finaal zal zijn, wil ik immers de juiste man en de juiste vrouw op de juiste plaats. Ik wil dat mijn mensen zich goed voelen in hun job en daardoor dezelfde ‘drive’ als ik voelen. Met diezelfde visie wil ik de sterktes van elk van de organisaties in de Nieuwe Erfgoedorganisatie bundelen: vzw Erfgoed Vlaanderen heeft haar sites en een enorme expertise in restauratiewerken en het ontsluiten van monumenten, Open Monumentendag heeft zijn naamsbekendheid en een gigantische knowhow inzake publiekswerking, en het Forum voor Erfgoedverenigingen vzw is sterk in ledenwerking en dienstverlening. Wat krijg je als je die drie bundelt? Inderdaad: een slagkrachtige, ef-

ficiënte en performante organisatie, met enorm veel potentieel om zijn erfgoed, dienstverlening, netwerk en ook spon-sormogelijkheden uit te breiden. Vooral op dat laatste vlak is er nog werk aan de winkel. De procedures voor restau-ratiepremies zijn tijdrovend en beperkt. Fondsenwerving biedt een ideale aan-vulling als financieringsbron, maar dan moeten we de bedrijven ook een uitge-kiend sponsoraanbod verschaffen, bij-voorbeeld door locaties ter beschikking te stellen voor evenementen en lezingen.”

INSPIRATOR EN
GEÏNSPIREERDE

Directeur Herrygers is een tevreden vrouw, en verheugd met haar nieuwe rol. Deze nieuwe uitdaging was dan ook een weldoordachte levenskeuze. “Na een boeiende carrière bij achtereenvolgens Hewlett Packard, ASLK, Wang, Cordis en Pfizer, heb ik de afgelopen vijftien jaar nog fascinerendere tijden bij Tele Atlas en TomTom beleefd. Maar ik had zoveel overnames meegemaakt en alle hoeken van het bedrijf meermalen gezien, dat ik niet meer werd geïnspireerd. Daarom ben ik op zoek gegaan naar een nieuwe uitdaging, een die mij terugbracht bij een van mijn eerste passies: archeologie en kunstgeschiedenis. Deze nieuwe job voelt als thuiskomen. En weet u, mijn huidig netwerk, dat zienderogen groeit, vind ik zo waardevol. De reden daarvoor zijn de mensen: zij inspireren mij opnieuw. En dat is voor mij het mooiste dat er is. Toen ik jong was, was mijn ambitie ‘financieel vooruitkomen’, jaren later evolueerde dat naar ‘leiding geven’ en als je vijftig wordt, denk je: ik wil inspireren en iets betekenen.”



IK BEN ALTIJD EEN PIONIER
GEWEEST, EN ZAL DAT BLIJVEN

Professor Christine Van Broeckhoven kent wereldfaam voor haar onderzoek naar de Ziekte van Alzheimer

Christine Van Broeckhoven, professor van absoluut wereldformaat, levert al dertig jaar baanbrekend onderzoek naar alzheimerdementie. “Ik ben steeds opnieuw pionier geweest en heb altijd die projecten aangenomen, waar anderen niet voor durfden tekenen. Het is mijn plicht als wetenschapper om te excelleren op topniveau.” Een gesprek met een merkwaardige vrouw, gepassioneerd door het doorgronden van wetenschappelijke mysteries.

Wie was de allereerste moleculaire wetenschap- per van België? Dat is niemand minder dan professor Van Broeckhoven, de vrouw die ook het eerste gen voor de ziekte van Alzheimer en het perifere zenuwstelsel heeft gedefinieerd. De rode draad in haar carrière – in 2013 wordt ze zestig jaar en staat ze dertig jaar in het onder- zoek – is ongetwijfeld haar pioniersrol. Met pionieren startte zij al in 1971, toen ze haar studies Chemie aanving aan het Rijksuniversi- tair Centrum Antwerpen, vandaag opgegaan in de Universiteit Antwerpen. “Van vrouwen werd toen niet verwacht dat ze gingen uit werken, laat staan studeren en een carrière uitbouwen. Ik kom echter uit een gezin waar studeren en cultuur de spil waren. Zo hebben mijn twee zussen respectievelijk Kunstgeschiedenis en Verpleegkunde gestudeerd. Voor mij leek dat al- lemaal vanzelfsprekend, ook al was de tijdsgesest van toen anders. Onder de negentig studenten Chemie telde je vier vrouwen. In 1973 ben ik overgestapt naar de toen gloednieuwe discipline Biochemie en tijdens mijn doctoraat – ik was een van de allereerste vrouwelijk doctorandi – heb ik mij verdiept in de Moleculaire Biologie”, aldus Van Broeckhoven.

EERSTE DNA-ONDERZOEK

Het is vandaag nauwelijks denkbaar, maar Van Broeckhoven heeft zich van jonge onbetaalde wetenschapper opgewerkt tot wereldexpert inzake de ziekte van Alz- heimer. “Tijdens de economische olie- crisis, ben ik van 1978 tot 1985 werkloos geweest. Maar elke medaille heeft twee kanten, dus ook steeds een positieve. Het was immers dankzij mijn BTK-statueet (Bijzonder Tijdelijk Kader) dat ik in 1983 als ‘tewerkgestelde werkloze’ aan de slag ging in het Provinciaal Instituut voor Hygiëne in Antwerpen, en het is daar dat ik in contact ben gekomen met de ‘menselijke’ genetica. Na mijn BTK ben ik als werkloze opnieuw naar de univer- siteit getrokken waar ik mezelf de keuken van het DNA heb aangeleerd. Ik heb het DNA-onderzoek in België opgestart, en voor mijn talloze experimenten heb ik in de jaren tachtig vaak bloed afgetapt bij mijzelf en mijn medewerkers. Een goede wetenschapper is innovatief en creatief”, zegt Van Broeckhoven met een knipoog. In diezelfde periode werd Van Broeck- hoven gecontacteerd door neurologen van het Instituut Born-Bunge – waar ze in 1989 werd benoemd – en dat was meteen het startschot voor haar onder- zoek in hersenziekten. “Ik ben gestart met mijn onderzoek naar de erfelijkheid van dementie op een moment dat Alzheimer nog eens niet erkend was als een ziekte, laat staan als een erfelijke ziekte. Ik pio- nierde in 1987 opnieuw toen ik het gen vond dat een rol speelt bij het ontstaan van de ziekte.”

RISICOPROFIEL VOOR
DEMENTIE

De jaren daarna en ook vandaag blijft Van Broeckhoven hoge ogen gooien als Alz- heimerexpert en als departementsdirec- teur van het VIB (Vlaams Instituut voor Biotechnologie). “Vandaag werk ik op alle

AMBITIEKRANT
WOENSdag 6 JUNI 2012

AMBITIEKRANT
WOENSdag 6 JUNI 2012

klinische subtypes van dementie, zoals de frontale kwabdementie, maar ook op de ziekte van Parkinson en amyotrofe la- terale sclerose of ALS – in ons recente onderzoek naar frontaal kwabdementie zijn we erin geslaagd om twee belang- rijke genen te identificeren die mee ver- antwoordelijk zijn voor deze ziekte maar ook voor de spierziekte ALS. Ik heb mijn onderzoeksonderwerp verbreed naar neurodegeneratie en de technologie van de genetica uitgebreid naar niet enkel ‘erfelijke fouten’, maar ook naar ‘erfelijke risicoprofielen’. Die onderzoeksresultaten zullen we de komende vijf jaar via trans- lationeel onderzoek vertalen naar prakti- sche toepassingen voor de patiënt, zodat we het verloop en de ernst van de ziekte beter kunnen voorspellen en risicopati- enten vroegtijdig opsporen. 30 september 2018 is mijn laatste werkdag en ga ik op emeritaat, en tegen dan wil ik klaar zijn met mijn onderzoek.”

WETENSCHAPPER IN
DE BEDRIJFSWERELD

“Een tweede belangrijk luik is onze sa- menwerking met de farmaceutische industrie om het wetenschappelijke on- derzoek te vertalen in nieuwe medicatie. De recente evoluties zijn veelbelovend, maar wanneer we een medicijn mogen verwachten, kan ik niet voorspellen. De ontwikkeling van nieuwe geneesmidde- len is immers een werk van lange adem. Als wetenschapper moet je ook goed begrijpen wat de commercialisering van resultaten uit je onderzoek betekent, de schakel van de bedrijven hierin is on- misbaar.” Daarnaast is professor Van Broeckhoven ook intens bezig met het herstructureren van haar toch wel grote onderzoeksgroep, waarin meer dan dertig onderzoekers actief zijn. “Ik zie het als mijn plicht om ervoor te zorgen dat het onderzoek geconsolideerd wordt na mijn emeritaat.”

OP DE BOEKENBEURS

Tussen de lange werkdagen en vele ver- plichtingen door, vindt Van Broeckhoven ook nog de tijd om haar gedachten neer te pennen in een boek. “Tegen de boe- kenbeurs van 2013 wil ik een nieuw boek, taboedoorbrekend en met ‘perceptie’ als centraal thema, voltooid hebben. Voor mij persoonlijk betekent dat een nieuw scharnierpunt in mijn leven. Schrijven is een uitlaatklep voor mij, en voor mijn gedachten die werken al een onverza- digbare spons... Ik zou echt alles willen kennen en begrijpen, en het gedrag en de psyche van de mens volledig ontleden. Dat is mijn grote passie.”

COLUMN

AMBITIE OP MENSENMAAT

Caroline Ven – Gedelegeerd bestuurder van het Ondernemersplatform VKW



Vlaanderen is een van de welvarendste regio's ter wereld. België staat op de achtthende plaats in de human develop- ment index van de Verenigde Naties op een totaal van 187 landen. We doen het als land en als regio zeker niet slecht. Niet enkel op economisch vlak, maar ook op het vlak van onderwijs en gezondheid. Toch spiege- len we ons graag aan die landen die nog sterker scoren. Willen we nog beter doen. Stilstaan is achteruitgaan: dat is het motto.

We hebben ambitie en derecht... Was het niet door de verbeeldingskracht, het lef en de persis- tentie van onze voorouders, we liepen wellicht nog allen op vier poten rond in de savanne. Ambitie om het eigen lot te verbeteren heeft het verschil gemaakt. Toch heeft het eeuwen geduurd, tot de industriële revolutie, om de grote sprong voorwaarts voor de welvaart en het welzijn van de mensheid te maken. Het was ech- ter niet zozeer de technische vooruitgang die het verschil maakte, wel het samenvallen ervan met de erkenning van de waarde van de mens als individu en de opgang van de democratie. Eigen aan het Westerse kapitalisme is dat we zelf de vruchten kunnen pluk- ken van onze eigen inspanning, van ons eigen werk. Het geloof dat we ons lot niet zomaar hoeven te aanvaarden, maar dat we het in eigen handen kunnen nemen. Dat zet ons aan tot presteren. Ambitie gaat schuil achter elk geslaagd project, of het nu gaat om sportprestaties of in het zakenleven.

Ambitie is de brandstof van onze hersenen. Het is de opwekker van mentale adrenaline die ons in staat stelt om het ondenkbare te denken en de realiteit van morgen vandaag al te dromen. Het is de aanjager van onze wil. Ambitie is wat je 's morgens doet opstaan, vroeger dan wat nodig is om de dag gewoontjes rond te komen, maar precies op tijd om het verschil te maken. Dat geeft niet alleen ruimte om een visie te ontwikkelen die van veel dieper komt, maar ook de nodige tijd om veel meer uit onszelf te halen dan wat in normale omstandigheden mogelijk zou zijn geweest. Ambitieuze mensen beginnen met streng te zijn voor zichzelf. Enkel dan beschikken ze over de nodige legitimering om ook van anderen te eisen dat ze het beste van zichzelf geven. De projectie van de eigen ambitie op de omgeving uit zich in de praktijk door het uitzetten van moeilijk realiseerbare doelstellingen. De ambi- tieuze leider weet die evenwel om te zetten tot herkenbare na te streven targets die stuk voor stuk bijdragen tot het realiseren van het hogere doel. Het is alsof men trapje per trapje een ladder bestijgt.

MAAR WAT MAAKT DAT SOMMIGEN SLAGEN,
DAAR WAAR ANDEREN FALEN?

Veel heeft te maken met de erkenning van het eigen kunnen. De eigen sterkten en zwakten (h)erkennen als basis voor succes. Het heeft geen zin te dromen over realisaties die duidelijk buiten het bereik van je talenten liggen. Zonder balgevoel word je geen sterspeler. Ambitie heeft te maken met de lat hoog te leggen in datgene waarin je sterk bent. Niet voor niets maakt het begrip authentiek leiderschap furore in de managementliteratuur. Veel ondernemers en managers zouden wat graag de successen van een Steve Jobs evenaren. Maar het is zinloos iemand anders' visie en persoonlijkheid te willen imiteren. Dat zou snel vals overkomen en zelfs cynische reacties kunnen uitlokken. De eerste stap in het realiseren van onze ambities is dus zelfkennis. Het is geen schande ergens zwak in te zijn. Zolang we het maar weten. Dan kunnen we dat bijschaven, of aanvullen met hulp van buiten uit.

Maar willen slagen is onvoldoende. Succes komt niet vanzelf. Dat is waar leiderschap om draait. Het gaat erom de ambities te realiseren. Niet enkel het doel bepalen, het doel ook realis- eren. In een organisatie of een bedrijf komt het er dan op aan de neuzen in dezelfde richting te krijgen. Ambities realiseren heeft met meer te maken dan enkel kunnen plannen en budget-

teren. Je moet mensen overtuigen mee te stappen in het verhaal, zowel de financiers als de medewerkers. Van de eigen droom een gemeenschappelijk project maken. De aanstekelijkheid van het enthousiasme laten spelen. Dat kan uiteraard gemakkelijker naar- mate de mensen die het mee moeten waarmaken, geloven in dat- gene wat je wil bereiken. Maar ook en vooral, als ze zichzelf erin kunnen herkennen. De eigen bijdrage terugvinden in het geheel.

ZOEKTOCHT NAAR DE ZIEL

Organisaties besteden daarom maar beter voldoende tijd aan het definiëren van de waarden waar ze voor staan. Niet zomaar een ‘mission statement’ neerpenen omdat het goed staat. Wel de zoektocht naar de ziel van de organisatie, die een weerspiege- ling is van de aspiraties die erin vervat zitten en die gedragen moeten worden door het geheel. Onderzoek heeft aangetoond dat bedrijven waarin de werknemers zich betrokken voelen, veel betere prestaties neerzetten. Een hogere productiviteit dankzij minder fouten, minder ziekteverzuim, meer innovatie, enzovoort. Maar hetzelfde geldt voor de relatie tot de klanten. Een succes- vol bedrijf slaagt erin een band te creëren met de klant omdat die laatste zijn visie deelt. Een dergelijke klant zal niet snel van leverancier veranderen. De zogenaamde gazelles, ondernemingen die een sterke groei neerzetten, hebben niet toevallig enkele kenmerken gemeen- schappelijk: ze innoveren meer, werken vaak samen met onder- zoekinstellingen en universiteiten, en besteden veel aandacht aan hun HR-beleid. Opportuniteiten ontdekken vanuit de eigen sterkte, wat men aan kennis of kunde ontbreekt buitenshuis zoeken en geloven en investeren in de mensen die het mee waar- maken.

Ambitie heeft uiteraard ook nog vele andere uitingen naast die in het zakenleven. Het gaat uiteindelijk om het realiseren van het potentieel dat in mensen schuilt. Treffend bijvoorbeeld is onder- staande slagzin, die de inspiratie is van het dienstencentrum voor personen met een beperking, Gid(t)s:

“ALS JE WAT JE KUNT

MAG DOEN EN ER IETS MEE IN

BEWEGING BRENGT WAT ZINVOL

IS DAN GA JE IN JEZELF GELOVEN,

MEETELLEN IN DE GROEP EN

JE GEDRAGEN VOELEN”

Ambities realiseren betekent dus niet al wat men aanraakt ve- randeren in goud, maar wel menselijk potentieel ontplooiën en zo waarde creëren. Dat kan op vele vlakken. Ambities realiseren vereist ook veerkracht. Het vermogen om opnieuw op te staan bij tegenslag. En die komt er hoe dan ook. Als we vandaag staan waar we staan, als samenleving en als individu, is het omdat we de wilskracht en ‘power’ hebben om door te gaan op een ingesla- gen weg.

Veerkracht houdt ook verband met het vermogen om een crisis te kunnen zien als een uitdaging, die kan uitmonden in een nieuw evenwicht van een hoger niveau. Hoe zullen we uit de huidige malaise komen? In volle turbulentie zie je het soms even niet meer. Maar door samenwerking en complementariteit ga je weer door. Om de ambities waar te maken om van Vlaanderen een nog welvarendere en leefbare regio te maken, met kansen voor ieder- een, komt het er ook op aan vast te houden aan de visie, deze om te zetten in haalbare doelstellingen en verbinding te creëren met de stakeholders om de projecten te doen uitvoeren.



“INVESTEREN IN
STADSONTWIKKELING
EN STEDENBOUW IS
EERDER EEN PRIMAIR
GOED TE NOEMEN
DAN LUXE ”

ANTWERPSE AMBITIES OVERLEVEN CRISIS

*Herman Boumans legt uit hoe AG Vespa
de dromen van de stad helpt realiseren*

Herman Boumans is afgevaardigd bestuurder en voorzitter van het directiecomité van AG Vespa, het Autonoom Gemeentebedrijf voor Vastgoed en StadsProjecten Antwerpen. De stad wil haar inwoners een optimale levens- en woonkwaliteit bieden en AG Vespa helpt dat streefdoel uit te voeren.

Investeren in Antwerpen als een aantrekkelijke stad om in te wonen en om te bezoeken was een expliciete keuze van het stadsbestuur bij de opmaak van het beleidsakkoord in 2006. De stad wil op die manier niet alleen nieuwe jonge gezinnen aantrekken met kinderen, ze wil ook de omgevingskwaliteit van al haar inwoners omhoog en ze wil de belevingswaarde van deze stad nog een extra impuls geven. Daarom wil het stadsbestuur aanzienlijk

blijven investeren in de kwaliteit van stedenbouw in al zijn vormen; ontwikkeling van nieuwe wijken en de opleving van bestaande stadsdelen, de inplanting van openbare gebouwen met architecturale kwaliteit, de aanleg van pleinen, parken, grote en kleine straten, enzovoort.

De stad wil geen luxe of een procentuele groei nastreven. Het gaat over de levenskwaliteit en de omgevingskwaliteit van

inwoners en bezoekers. In die zin is investeren in stadsontwikkeling en stedenbouw eerder een primair goed te noemen dan luxe. Dat laat zich vertalen in jaarlijkse investeringen in stedenbouw. Die zijn min of meer constant gebleven of zelfs gegroeid ondanks de financiële crisissen. Zo werd het budget voor investeringen in stadsontwikkeling en openbaar domein voor de periode 2012 - 2016 onlangs nog opgetrokken met 38 miljoen euro tot 154 miljoen euro in totaal.

AMBITIES HELPEN OMZETTEN IN REALITEIT

Het Autonoom Gemeentebedrijf voor Vastgoed en StadsProjecten Antwerpen – kortweg AG Vespa – werd door de stad Antwerpen opgericht om de ambitie van een aangename stad om in te wonen en in te verblijven mee te helpen uitvoeren. Het bedrijf beheert stedelijk patrimonium, beheert en ontwikkelt eigen patrimonium, voert een actief krottenbeleid, is bouwheer van grotere projecten voor publieke functies zoals scholen, politie, kinderdagverblijven, beheert bovenlokale fondsen en neemt de regierol voor de stad waar in stadsontwikkelingsprojecten die via een publiek private samenwerking gerealiseerd worden.

Dat AG Vespa de ambitie van de stad met grote gretigheid overnam en zichzelf eigen maakte, bewijzen de groeicijfers van het bedrijf. In negen jaar tijd groeide het bedrijf van 33 naar 83 werknemers. De omzet steeg van 23,2 naar 49,8 miljoen euro. Het krottenbeleid renoveerde inmiddels al 192 woonunits tot architecturaal hoogwaardige woonsten en 191 zijn momenteel in voorbereiding of in werf. De financiële crisissen van nu en van 2008 zijn op geen enkele manier terug te vinden in de resultaten van AG Vespa.

STADSONTWIKKELINGS- PROJECTEN

De grotere stadsontwikkelingsprojecten als bijvoorbeeld Cadix, Militair Hospitaal, Nieuw Zurenborg, Eksterlaar en Blue Gate zijn het middel bij uitstek om met grote impact in te grijpen op de woon- en/of omgevingskwaliteit van de stad. De complexiteit, de omvang, de benodigde risico's en financiële middelen bij zulke projecten vergen de doorgedreven inzet van overheid én privé.

dige randvoorwaarden, sturen AG Vespa en AG Stadsplanning de herontwikkeling nu in tandem aan. De Cadixwijk beslaat in totaal 26 hectare en wordt ingevuld met een uitgebreid en duurzaam woonprogramma van 150.000 m² vloeroppervlakte, 40.000 m² aan ruimte voor handelsvestigingen en kantoren, en 10.000 m² gemeenschapsvoorzieningen.

CADIX

Met het terugtrekken van de havenactiviteiten in noordelijke richting van de stad, ontstond een nieuw gebied dat opnieuw bij de stad kon worden betrokken, het 'Eilandje' genaamd. De Cadixwijk is er een onderdeel van en wordt nu, na het gebied van de oude dokken, aangepakt. Na de goedkeuring van het protocol tussen stad en haven en na de bepaling van de stedenbouwkun-



MILITAIR HOSPITAAL

De stad Antwerpen wou op de 7,7 hectare grote site van het voormalige militair hospitaal een nieuw woongebied realiseren met een gezonde sociale mix van bewoners: 35 procent van de woningen zijn bestemd voor residentieel wonen, 40 procent voor betaalbaar wonen en 25 procent voor sociaal wonen. Het wordt een gezinsvriendelijke buurt. Op de site zorgen een nieuw park en een verkeers-



‘STATE OF THE ART’ ZIEKENHUIS VAN DE 21STE EEUW

*Bruno Holthof, voorzitter en CEO
van ZiekenhuisNetwerk Antwerpen,
zet de lijnen uit van een groots project*

Antwerpen is een stad met ambitie. Ook in de gezondheidszorg. ZNA (ZiekenhuisNetwerk Antwerpen) exploiteert negen ziekenhuizen in de stad. Eén van deze ziekenhuizen, ZNA Stuivenberg, staat terecht gekend voor een uiterst ambitieus project uit de 19de eeuw. In de 21ste eeuw ambieert ZNA opnieuw de bouw van een ‘state of the art’ ziekenhuis in Antwerpen.

Het ZNA Stuivenberg ziekenhuis vierde in 2009 zijn 125-jarige bestaan. Dit ziekenhuis uit de 19de eeuw wordt vandaag nog steeds gebruikt voor patiëntenzorg. Het ziekenhuis werd gebouwd in paviljoenstijl, waarbij de grote ronde patiëntenzalen voorzien waren van zeer vooruitstrevende vormen van verwarming en verluchting. Dit was geïnspireerd op de inzichten van Louis Pasteur en Robert Koch dat bacteriën aan de basis liggen van besmettelijke ziekten. Ronde zalen lieten bovendien een continue en gemakkelijke controle toe door verpleegkundigen vanuit het midden van de zaal. De ronde zalen worden vandaag nog steeds gebruikt voor intensieve zorgen, waar een centraal verpleegstation een uitstekend overzicht geeft aan patiënten die intensief behandeld worden.

Wat ooit vooruitstrevend was qua verwarming en verluchting, is dat vandaag niet meer. Monumentenzorg is bezig met bescherming van het historische Stuivenberg ziekenhuis en wat vroeger ziekenzalen waren, worden mogelijk mooie lofts in de toekomst. De Stad Antwerpen heeft het Ruimtelijk Uitvoeringsplan voor de Stuivenbergsite goedgekeurd en deze locatie van 6 hectare wordt een belangrijke motor voor de verdere stadsontwikkeling van de Stuivenbergwijk.

Tijd dus voor een nieuw *state of the art* ziekenhuis in Antwerpen. ZNA heeft de ambitie gesteld om tegen 2018 een nieuw ziekenhuis voor de 21ste eeuw te bouwen. De ambities liggen hoog op vijf domeinen: maatschappelijke integratie; architecturale kwaliteit; functionele flexibiliteit; technische duurzaamheid en de totale kosten van het ziekenhuis over de levensduur.

MAATSCHAPPELIJKE INTEGRATIE

De meeste steden bouwen hun ziekenhuizen aan de rand van de stad. Leuven heeft UZ Gasthuisberg gebouwd langs de autosnelweg E314, Kortrijk is het nieuwe AZ Groeninge aan het bouwen langs de autosnelweg E17, en Mechelen heeft bouwplannen langs de E19. ZNA wil het nieuwe ziekenhuis in de binnenstad van Antwerpen met een zorgcentrum dat het ziekenhuis naadloos integreert met de omliggende woon-, winkel- en werkfuncties.

Ziekenhuizen in Vlaanderen zijn doorgaans geïsoleerde, statische en alleenstaande gebouwen met een sobere en klinische uitstraling. Ze steken hierbij sterk af ten opzichte van hun maatschappelijke omgeving. Patiënten die een ziekenhuis betreden, worden hier in alles aan herinnerd. Ziekenhuizen worden dan ook liever verlaten dan binnengestapt.



“ER DOEN ZICH BELANGRIJKE MAATSCHAPPELIJKE VERSCHUIVINGEN VOOR DIE HET TOEKOMSTIG ZIEKENHUISCONCEPT BEÏNVLOEDEN”

Er doen zich echter belangrijke maatschappelijke verschuivingen voor die het toekomstige ziekenhuisconcept beïnvloeden.

Vooreerst worden de begrippen ziekte en gezondheid maatschappelijk anders ingevuld en worden ze meer in positieve termen (een goede kwaliteit van leven) dan in negatieve termen (afwezigheid van ziekte) gedefinieerd. Medische zorg is vandaag meer dan het behandelen van ziekten alleen, maar richt zich naar het brede domein van het bevorderen van gezondheid en het voorzien in een goede kwaliteit van leven. De grens met andere zorggerelateerde producten en diensten die niet vallen onder strikt medisch specialistische zorg wordt hierdoor vager.

De huidige maatschappij staat ook meer open voor ziekte en is meer bereid haar onder ogen te zien. Ook dit gegeven maakt het noodzakelijk om de historisch harde grens tussen ziekenhuis en omgeving te doen vervagen, waarbij ziekenhuiszorg wordt “genormaliseerd”.

In dit kader zal zich tevens een vervaging voordoen tussen de kerntaken van de gezondheidszorg en andere, meer commerciële voorzieningen die opereren in een klantvriendelijke en uitnodigende omgeving.

ZNA wenst het ziekenhuis dus expliciet uit zijn isolement te halen en in te bedden in de stad, niet alleen in zijn vormgeving en uitstraling, maar eveneens door de integratie met andere functies. De infrastructuur moet hierbij een aantrekkelijke omgeving zijn voor de patiënt en de bezoeker, waar zij als klant niet alleen terecht kunnen voor hoogwaardige medische zorg maar ook voor andere zorggerelateerde en/of commerciële diensten.

In dat opzicht streven we naar een complementariteit tussen het ziekenhuis, het zorgcentrum, en de mogelijke bijkomende ontwikkelingen rond het ziekenhuis, zodat een aanvulling en een wisselwerking kan ontstaan op de site en daarbuiten.

ARCHITECTURALE KWALITEIT

De bouw van een ziekenhuis in het centrum van de stad is voor Antwerpen van buitengewoon beeldbepalend belang. Daarom zien we het ziekenhuis als een uiterst bijzondere opdracht die architectuur van een onderscheidend niveau vraagt. Architecten met een uitstekende internationale reputatie en erkenning zijn verantwoordelijk voor een ontwerp kwaliteit die door een eigen signatuur en karakter een nieuwe unieke referentie in de stad kunnen vorm geven. Natuurlijk gaan we ook op zoek naar een doordacht ontwerp dat een vlotte werking van het ziekenhuis garandeert.

FUNCTIONELE FLEXIBILITEIT

ZNA wenst een aanpasbaar ziekenhuisgebouw en een ziekenhuisorganisatie die op een slimme manier op veranderingen in kan spelen. De zorgvraag neemt de komende jaren immers fors toe en de behandelmethoden veranderen voortdurend.

In 2050 zal het aantal 65-plussers in vergelijking met 2010 toegenomen zijn met zeventig procent. Het aantal 80-plussers zal zelfs bijna verdrievoudigen in diezelfde periode. Deze vergrijzings- en verzilveringsgolf zal zijn repercussies hebben op de vraag naar ziekenhuiszorg. Aangezien gezondheidsproblemen voornamelijk op de voorgrond treden bij de oudere bevolking is niet alleen een algemene toename van de zorgvraag te verwachten - voornamelijk van leeftijdsgebonden pathologie - ook de gemiddelde leeftijd van de gehospitaliseerde patiënt zal toenemen.

Sinds het begin van de jaren negentig is er een sterke toename van zorg in dagopname, grotendeels veroorzaakt door verschuiving vanuit de klassieke opname met overnachting. De verwachting is dat deze ontwikkeling zich zal verderzetten en drie op de vier patiënten kunnen behandeld worden zonder een overnachting in het ziekenhuis.

Het nieuwbouwziekenhuis wordt een ziekenhuis voor de toekomst. Hierin zal de patiënt nog centraler komen te staan. Hij is de klant die op zoek gaat naar de organisatie die het beste antwoord kan bieden op zijn zorgvraag. Het centraal stellen van de patiënt heeft een fundamentele weerslag op de organisatie van de ziekenhuisprocessen en zo ook op het ziekenhuisontwerp, vanuit de idee dat gebouwen de processen moeten faciliteren.

Zo is er een duidelijke evolutie gaande naar een geïntegreerde organisatie van de zorg, gezien vanuit het perspectief van de patiënt. Daarbij wordt een grotere nadruk gelegd op de kwaliteit van dienstverlening, op patiëntenbejegening en op de doorlooptijd van het onderzoek en behandelproces. Mede ondersteund door ICT-ontwikkelingen, zullen de noodzakelijke onderzoeken en ingrepen zo veel mogelijk aansluitend en op dezelfde dag kunnen worden uitgevoerd.

Ook het steeds meer uitvoeren van multidisciplinaire aandoeningsgerichte consultaties zijn hiervan een uiting (bv. rugconsultatie door orthopedist, neurochirurg en fysiotherapeut).

De centrale rol van de patiënt in de zorgorganisatie vereist ook een toenemende noodzaak tot samenwerking van de professionals, wat nog in de hand wordt gewerkt door een verdergaande super- en subspecialisatie.

TECHNISCHE DUURZAAMHEID

ZNA legt de ambitie hoog op het vlak van de technische uitrustingen voor verwarming, koeling, ventilatie, bevochtiging, sanitair, elektriciteit, medische gassen, liften, sprinklerinstallatie, buizenpost, data, beeld- en telefonie-infrastructuur.

Het begrip duurzaamheid is veelomvattend en gaat verder dan het louter energetische aspect van een gebouw (K-peil en E-peil) of het comfortniveau (thermisch, visueel, akoestisch, binnenluchtkwaliteit).

Ook de locatie, inplanting en bereikbaarheid van de site is bepalend voor het globale duurzaamheidsniveau. Hierbij gaat zeer veel aandacht naar de mobiliteit omdat het ziekenhuis centraal in de stad gelegen zal zijn.

Tot slot eist ZNA dat minimaal tien procent van het primaire jaarenergieverbruik op de site op een duurzame manier geproduceerd wordt. Onder duurzame productie wordt verstaan productie op basis van zonne-energie, wind-energie, waterenergie en/of geothermie.

TOTALE KOSTEN VAN ZIEKENHUIS OVER DE LEVENSDUUR

ZNA wou ook een PPS-structuur mogelijk maken waarbij de risico's van het ontwerp, de bouw en het onderhoud van het ziekenhuis gedragen worden door een private partner.

Vermits ZNA ook geen grond in stad Antwerpen in eigendom heeft, werd een onderhandelingsprocedure opgestart met oog op het sluiten van een overeenkomst met een private partner die de grond aanlevert, het ziekenhuis ontwerpt, bouwt en het onderhoud garandeert gedurende twintig jaar, volgens het principe *Design, Build, Maintain* (DBM).

Daarnaast wordt een samenwerkingsovereenkomst afgesloten voor de realisatie van het zorgcentrum met minimaal een gelijke duur als de DBM-overeenkomst voor het ziekenhuis. Het ontwerpen, het verkrijgen van de nodige vergunningen, het bouwen en het uitbaten van het zorgcentrum gebeurt volledig door en op risico van de opdrachtnemer.

De onderhandelingsprocedure voor dit ambitieuze project is volop lopende. Of het nieuwe ZNA ziekenhuis een 'state of the art' ziekenhuis van de 21ste eeuw wordt, zullen onze opvolgers van de 22ste eeuw beoordelen. De ambitie is er zeer zeker wel. Wordt dus vervolgd...

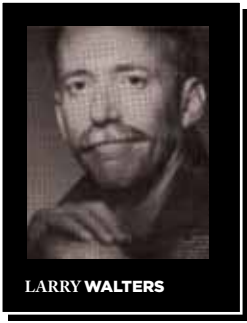
"Het nieuwbouwziekenhuis wordt een ziekenhuis voor de toekomst. De patiënt zal nog centraler komen te staan"

BRUNO HOLTHOF

“JE KAN TOCH NIET ZITTEN WACHTEN TOT ER IETS GEBEURT...”

“A MAN CAN'T JUST SIT AROUND.”

Vrij naar Larry Walters, bijgenaamd 'Lawnchair Larry', een truckchauffeur die in 1982 in een zelfgemaakt tuig bestaande uit een tuinstoel en 45 heliumballonnen het luchtruim koos, iets waar hij al zijn hele leven van droomde. Wegens slechte ogen was hij er niet in geslaagd piloot te worden. Hij haalde een hoogte van 4600 meter.



LARRY WALTERS

Jan Vertonghen De Belg Jan Vertonghen is verkozen tot 'Voetballer van het Jaar' in de Nederlandse Eredivisie. De afgelopen vijf jaar stond hij bijna onafgebroken in de basis bij Ajax. Vorige zomer werd hij kapitein van de Amsterdamse ploeg. Bovendien werd hij onlangs nog uitgeroepen tot 'Ajacied van het Jaar'. Ook bij de Rode Duivels heeft hij een basisplaats, waar hij meestal als linksachter optreedt. De Belg kijkt echter verder en lonkt nu naar de Premier League, waar topclubs Tottenham Hotspur en Arsenal verregaande interesse tonen.

Luca Brecel Op amper 14-jarige leeftijd werd Luca Brecel wereldnieuws door op een toernooi de bekende snookerspelers Jimmy White en Ken Doherty te verslaan. Nauwelijks een jaar later werd hij Europees kampioen. Hij bevestigde dit jaar met zijn deelname aan het wereldkampioenschap in het legendarische Crucible-theater in Sheffield. Ondanks verlies in de eerste ronde – tegen de nummer 7 van de wereld – kreeg de ambitieuze snookerspeler een wildcard voor de volgende twee seizoenen op de Main Tour.

Thibaut Courtois Een jaar nadat hij tot Doelman van het Jaar werd verkozen en landskampioen werd met Racing Genk, rijft onze landgenoot Thibaut Courtois met zijn ploeg Atletico Madrid de Europa League binnen. De Belgische keeper tekende een jaar geleden een contract bij het Engelse Chelsea, maar werd uitgeleend aan de Spaanse club. Dankzij zijn puike prestaties wil Atletico hem graag nog een extra seizoen houden en krijgt hij van UEFA een plek in het Europa League Dream toegewezen.

Ann Wauters Ann Wauters is zonder enige twijfel de beste Belgische basketbalspeelster ooit. De Oost-Vlaamse speelde achtereenvolgens bij Aalst, Valenciennes, Samara, Moskou, Jekaterinenburg en Valencia. In de WNBA speelde ze bij de Cleveland Rockers, New York Liberty en de San Antonio Silver Stars. Ze werd vijf keer uitgeroepen tot Europees Speelster van het Jaar en won al vier keer de Euroleague. Recent behaalde ze nog de Spaanse landstitel met het Spaanse Ros Casares Valencia. Volgend seizoen verhuist ze naar het Turkse Galatasaray.

