

Durf!

Leesexemplaar

Bart Verhaeghe

Durf!

**Pleidooi voor meer
ambitie en lef**

Van Halewyck

INHOUD

- 9 Voorwoord
- 13 Intro
- 27 De kleine Cruijff van Grimbergen
- 39 Eerste gebod: doe wat je graag doet
- 43 In een rijdend wrak op jacht naar klanten
- 53 Tweede gebod: ondernemer kun je niet halftijds zijn
- 59 Het gat in de markt
- 69 Derde gebod: durf risico's te nemen
- 75 De verovering van Europa
- 83 Vierde gebod: zoek mensen die je passie delen
- 89 Uplace: van probleem naar oplossing naar probleem
- 107 Vijfde gebod: maak een strategisch plan
- 113 Stalen zenuwen op de beurs
- 119 Zesde gebod: durf fouten te maken (maar het liefst nooit twee keer dezelfde)
- 125 No sweat, no glory

- 147 Zevende gebod: onderneem eerlijk en met respect
151 Méér dan een club
- 161 Achtste gebod: durf je te mengen in het debat
167 De amateurclubs maken de Rode Duivels
wereldtop
- 185 Negende gebod: durf te veranderen, begin bij jezelf
191 Het familiecharter
- 201 Tiende gebod: durf te dromen
205 Staten-Generaal voor Durf en Verandering
- 219 Dankwoord

'Vaak moet er iets gebeuren voordat er iets gebeurt.'

– JOHAN CRUIJFF

Leesexemplaar

Voorwoord

Ik heb veel bewondering voor sportmensen pur sang. Of het nu voetballers, atleten of zwemmers zijn, in eender welke sport bewonder ik hun overgave, hun discipline en hun dromen.

Charles Eugster is een van mijn favoriete sportmannen. Niet zozeer om zijn prestaties – ook al zijn die op hun eigen manier zeer bijzonder – maar wel om zijn levensvisie. Eugster was een Britse tandarts die na zijn pensioen naar Zwitserland verhuisde. Uit onvrede met de manier waarop zijn lichaam verouderde, dook hij op zijn 85ste de fitnesszaal in. *'You can start a new life, at any age.'* Dat bewees hij tien jaar later opnieuw, toen hij aan zijn atletiekcarrière begon. Hij werd wereldkampioen op de World Masters Championships, in de categorie 95 tot 100 jaar. Eugster kaapte verschillende prijzen weg en zat ondanks zijn gezegende leeftijd vol energie en nieuwe ideeën. Op zijn 98ste overleed hij. Een mensenleven kan nooit lang genoeg zijn, als je ervan uitgaat dat je op elk moment een nieuwe bocht kunt inslaan en een droom kunt waarmaken.

In dit boek roep ik iedereen op om net zoals Charles Eugster te dromen en er voluit voor te gaan. Dat is ook mijn levensvisie. Ik heb het geluk gehad om al veel van mijn dromen te kunnen realiseren. Al moet je dat geluk deels zelf

afdwingen. Steun krijgen om je plannen te verwezenlijken is ook doorslaggevend. Van je team, je familie en van je partner.

Zonder Ann had ik dit boek nooit kunnen schrijven. Simpelweg omdat ze zó cruciaal is in mijn leven en dus ook in mijn carrière. Mijn dankbaarheid voor haar is haast onbeschrijflijk. Ann is mijn klankbord, mijn vaste sparring-partner. Door passioneel veel te lezen en te studeren is haar kennis over de domeinen waarin we actief zijn een enorme meerwaarde. Bovendien is Ann de vrouw die kan relativeren, de echtgenote en moeder die evenwicht in ons leven brengt. Ze zorgt dat ons huis een thuis is, waar vastgoed-investeringen of voetbal amper aan bod komen in de gesprekken aan de keukentafel. Een nederlaag is met haar humor meteen gerelativeerd. Een zege is met haar nuchtere kijk meteen geneutraliseerd.

Als prille twintigers hadden we enkel een diploma rechten op zak, de rest hebben we samen opgebouwd. In de lange weg die we intussen hebben afgelegd, hebben we altijd elkaars persoonlijkheid, visie en werk gesteund. Dat blijven we doen, en zo hebben we ook onze drie kinderen opgevoed. We stimuleren hen om hun eigen dromen na te jagen en hun talenten te ontplooiën. Met vallen en opstaan, zoals we het ook zelf hebben moeten ondervinden.

Een bijzonder dankwoord richt ik aan de familie van Peter Vandenberghe. Peter heeft mij overtuigd om een van mijn dromen te realiseren: om mijn verhaal in een boek neer te schrijven. Meer nog, Peter wist als geen ander hoe we dat zouden doen. Dagenlang hebben we gepraat, over het ondernemerschap, het leven, en uiteraard over goed voetbal – waar elk gesprek tussen Club Brugge-liefhebbers tenslotte op uitdraait. Peter had een geweldige pen, waarmee hij mijn ver-

haal begon neer te schrijven. Helaas stopte zijn eigen verhaal abrupt. Zijn plotse overlijden heeft iedereen enorm geraakt. Bedankt, Peter, voor jouw passie en woordkunst, dank voor je fantastische werk in ons team.

Ook een bijzondere dank aan Sandy Panis en Lies De Smedt om de pen van Peter over te nemen en mijn verhaal in dit boek geduldig en deskundig te voltooien. Ik hoop u er alvast mee te inspireren.

Intro

Ik vraag weleens aan mijn studerende kinderen wat ze later willen doen. Willen ze naar het buitenland trekken om er te gaan werken in een internationaal bedrijf? Willen ze als advocaat mensen verdedigen voor de rechtbank? Willen ze schitteren als voetballer? Niks moet, alles kan. Toch valt het me op hoe voorzichtig ze blijven in het formuleren van hun dromen en ambities. Het volgende studiejaar, verder durven ze amper te denken. Hoezeer ik hen ook aanmoedig, die typisch Vlaamse – of Belgische? – bescheidenheid is er onvermijdelijk ook bij hen ingeslopen.

Als kind deed ik mee aan de Damiaanactie bij ons in Grimbergen. Ik had maar één simpel doel: op het einde van de dag wilde ik het meeste geld van iedereen hebben opgehaald. Hoe meer geld in mijn bakje, hoe beter voor de mensen voor wie de Damiaanactie bedoeld was, of niet soms? Toch kreeg ik geweldig onder mijn voeten toen ik die ambitie uitsprak. De eerste of de beste willen zijn, dat mocht je in stilte denken, maar dat mocht je vooral niet uitspreken.

Ik heb daar altijd lak aan gehad. Of het nu in mijn jonge jaren als voetballer of later als ondernemer was, mensen die beter waren dan ik hebben me altijd geïnspireerd om zelf ook beter te doen. Ze hebben me meegesleurd. Ze hebben me gedwongen om op de tippen van mijn tenen te gaan staan.

Is het omdat we een beetje een kunstmatig land zijn? Omdat we zo vaak onder het juk van anderen hebben geleefd? Of overvalt ons te snel een schuldgevoel omwille van onze katholieke cultuur? Ik weet niet waar ons middenvelddenken vandaan komt. Ik weet niet waarom we tevreden zijn met een comfortabele plek in het peloton, in plaats van koste wat het kost naar die kopgroep toe te willen rijden. Ergens onderweg zijn we ervan overtuigd geraakt dat het uiteindelijk wel weer in orde komt. Ik ben een geboren optimist, maar de overtuiging dat alles in orde komt, is helemaal geen optimisme. Het is gemakzucht.

Ik pleit daar ook zelf schuldig aan, maar gelukkig heb ik mijn eigen wake-upcall al vroeg gekregen. Bij de jezuïeten moest ik het vijfde jaar overdoen. Kort samengevat – en ik haal er de omzichtige stijl van de paters bij – kwam hun boodschap hierop neer: ‘Verhaeghe, hoe jij met je talenten omgaat, is niet in je persoonlijk belang.’ Waarmee gezegd werd dat ik een *klojo* was die zijn tijd aan het verdoen was. Het drong pas echt tot me door toen ik al mijn vrienden richting unief zag gaan. Toen ik eindelijk aan het zesde jaar kon beginnen, ben ik gestopt met de schuld op een ander te steken. Ik ben beginnen te beseffen dat ik zelf verantwoordelijk was voor wat ik van mijn leven wilde maken.

Als ik nu ergens ga spreken, dan begin ik altijd met een analyse waar de mensen in de zaal – net als ikzelf trouwens – niet echt vrolijk van worden. We hebben eeuwenlang een leidende rol gespeeld met onze kathedralenbouwers, onze textielindustrie, onze spoorwegen. Ook vandaag hebben we – naast onze gouden generatie voetballers – wetenschappers, onderzoekers, creatief talent, topmanagers, ondernemers... waar de hele wereld ons om benijdt. Alleen, we slagen er niet in om ze hier bij ons te houden. Ze hebben het

gevoel dat ze hun vleugels moeten uitslaan om de impact te hebben die ze willen hebben. Omdat hun talent en hun dadendrang hier op een gebrek aan visie en ambitie botsen. Maar die analyse alleen is me iets te gemakkelijk. Ik wil ook oplossingen aandragen en er mee mijn schouders onder zetten. Ik wil mensen niet depressief terug naar huis of naar het werk sturen. Ik wil dat ze de bescheidenheid van zich afwerpen. Ik wil dat ze durven.

Durven dromen.

Durven ondernemen.

Durven risico's nemen.

Durven de beste willen zijn.

Hoe we het ook draaien of keren, West-Europa is niet meer aan zet. Het heeft geen zin om het licht van de zon te ontkennen. Tweede vaststelling: onze waarden en normen zijn niet universeel. Dat is een constatering, geen waardeoordeel. Het belerende vingertje van de paters uit Congo is verleden tijd. Wij moeten de rest van de wereld niet opleggen hoe ze moeten leven, dat pikken ze niet meer. Terecht.

De hele wereld wil ons niveau van welvaart. Vijf zesde van de wereld wil de welvaart die één zesde vandaag geniet. Neem hun dat maar eens kwalijk. Vroeger duurde het twee, drie generaties om dat te bereiken binnen één familie. In onze huidige geglobaliseerde en gedigitaliseerde wereld kan het op één generatie. De wereld is veel kleiner én veel sneller geworden. Of het nu om kleding, om auto's of om voedsel gaat, overal ter wereld willen mensen de westerse rijkdom imiteren. Ze willen onze producten. Dat is een troef, als we daar creatief mee omspringen biedt dat ons gigantische mogelijkheden. Maar dan moeten we wel dringend een lange-

termijnvisie ontwikkelen. Als je actief bent in vastgoed, ben je gedwongen om de lange termijn voor ogen te houden. De gebouwen die je neerzet, blijven tientallen jaren staan. Het is niet genoeg om te weten hoe je cement maakt en bakstenen op elkaar metselt. Je moet inzicht hebben in de manier waarop een samenleving evolueert, en hoe de gebouwen die je neerzet in die evolutie zullen passen. Aan welke functies en behoeften ze de komende twintig, dertig jaar zullen moeten beantwoorden. Als ondernemer moet je dus een grondige analyse maken van die samenleving, op basis van feiten en cijfers. Investerders leggen geen miljoenen op tafel zonder er zeker van te zijn dat een vastgoedproject ook de komende decennia zijn plaats en functie zal hebben in de samenleving. Je hebt dus nood aan een duidelijke, heldere toekomstvisie. Die langetermijnvisie mis ik veel te vaak bij onze beleidsmakers. De regels veranderen met de regelmaat van de klok, met een schrijnend gebrek aan rechtszekerheid tot gevolg. Als ik naar de toon van het maatschappelijk debat kijk, zie ik helaas weinig beterschap. Wel integendeel. Elke toekomstvisie vertrekt van objectieve feiten en cijfers. Maar die zijn vandaag meer dan ooit ondergesneeuwd in het spervuur aan slogans, opinies en vooroordelen. We leven in een perceptiebubbel, en op basis van die perceptie wordt al te vaak het debat gevoerd. De commotie rond het VN-migratiepact eind 2018 is daar een voorbeeld van. De discussie ging niet over de inhoud van het pact an sich, maar wel over de ruzie binnen de regering. Als burgers hebben we recht op objectieve informatie over het pact en het vluchtelingenprobleem, zodat we er zelf onze mening over kunnen vormen, zonder te verzanden in polariserende quotes in de media. Om het populisme en de opkomst van extremen tegen te gaan, moeten we stoppen met elk debat te *framen*. Als de

medische wereld diezelfde aanpak zou hanteren in kankeronderzoek, zou er nooit een behandeling gevonden worden. Wel, ik vind dat ook onze samenleving even grondige research verdient, op basis van feiten en cijfers, zodat al die belangrijke beleidsbeslissingen – die ook op de generaties na ons een grote invloed zullen hebben – verstandig en objectief genomen worden, met de lange termijn voor ogen. Echt leiderschap vraagt ook de moed om het eigen kiespubliek – aan welke kant zich dat ook bevindt – de waarheid te durven vertellen. Of het nu over het klimaat, de gezondheidszorg, migratie of onze pensioenen gaat, cijfers en een langetermijnvisie zouden steeds de basis moeten zijn voor de beleidsbeslissingen. Ook in de politiek hebben we nood aan meer durf.

* * *

Een van de duidelijkste en meest zorgwekkende effecten van dat gebrek aan visie is de wanverhouding tussen het aantal actieven en het aantal niet-actieven in ons land. Ik wijs hier niemand met de vinger, die scheefgegroeide situatie is niet de schuld van de een of de ander. Het is een pervers neven-effect van onze gecumuleerde welvaart sinds de Tweede Wereldoorlog. Het aantal Belgen dat gezien zijn leeftijd zou moeten werken, maar dat door omstandigheden niet doet, is de voorbije decennia aanzienlijk toegenomen. Terwijl het aandeel actieve mensen niet evenredig is aangegroeid. Een vicieuze cirkel die groter en groter is geworden. Niemand heeft deze situatie bewust gecreëerd, maar niemand heeft veel moeite gedaan om de groei ervan te stoppen.

Uiteraard is die wanverhouding een sociaaleconomisch gevaar, ze brengt de sociale zekerheid en de betaalbaarheid

van de pensioenen in het gedrang. Maar het is ook een tijdbom onder de democratie. Om zoveel mogelijk stemmen te ronselen, zal de politiek niet de standpunten innemen die vooruitgang boeken. Ze zal eerder naar de mond praten van het grote aandeel niet-actieve Belgen, dat vernieuwing schuwt en niets liever hoort dan het behoud van uitkeringen of onhoudbare pensioenstelsels. Bovendien zie ik hoe meer en meer burgers vervreemden van ons complexe systeem. Ze weten niet meer waar welvaart en welzijn vandaan komen en hoe ze in stand worden gehouden. Mensen snappen niet meer hoe de overheid, de begroting of de maatschappij in elkaar zitten en – erger nog – ze lijken ook minder en minder geneigd om het te willen snappen.

We moeten de burger dichter bij de democratie brengen en de democratie dichter bij de burger. Een land als Zwitserland, met onder andere zijn referenda, kent een verregaande vorm van democratie. In tegenstelling tot wat sommigen zouden verwachten, heb ik gemerkt dat die doorgedreven democratie en inspraak niet leiden tot minder, maar tot meer gezond verstand en langetermijnvisie bij de burgers. Waarom voeren we geen verplichte cursus burgerschap in? Mensen moeten rijlessen volgen om met de auto te mogen rijden, een cursus burgerschap vooraleer ze mogen stemmen is dus de logica zelve. Niet alleen voor nieuwkomers, maar voor alle jongeren lijkt het me een noodzaak om te begrijpen hoe onze democratie en onze maatschappij in elkaar zitten, en wat hun eigen rol daarin precies kan zijn. Bij het gemeenschapsonderwijs is er alvast de intentie om het vak 'burgerschapseducatie' op te nemen in de leerplannen, dat juich ik toe.

En als we dan toch bezig zijn, waarom geen burgerdienst uitbouwen om de samenleving terug te betalen voor het on-

derwijs dat we goedkoop genieten? Jongeren die zich na hun studies inzetten voor onze samenleving, versterken enerzijds hun persoonlijk profiel maar zorgen ook voor sociale cohesie in de maatschappij. Zo'n burgerdienst is een ideale opstap naar werk en vormt een brug tussen gemeenschappen, generaties, niet-actieven en actieven. De democratie en het burgerschap worden ermee gestimuleerd, met een injectie van nog beter voorbereide krachten op de arbeidsmarkt tot gevolg.

Het lijkt me een goede manier om niet onverschillig te worden ten opzichte van onze maatschappij. Iedereen zou zijn of haar stukje verantwoordelijkheid moeten opnemen om ervoor te zorgen dat we de generaties na ons ook een goed leven kunnen geven. Dat houdt ook in dat je voor jezelf kunt zorgen en dat je niet in elke situatie hoeft te rekenen op de overheid. Ons sociaal systeem is natuurlijk noodzakelijk en onmisbaar, we mogen dankbaar zijn dat de overheid steun geeft aan wie het moeilijk heeft. Het potje dat ze voor hen heeft is op zich niet te klein. Wel wordt het over te veel mensen verdeeld die zich door omstandigheden te makkelijk neerleggen bij het comfort dat de overheid hen biedt. Nochtans maakt het streven naar zelfredzaamheid je ook sterker. Wie zijn verantwoordelijkheid opneemt, zorgt er bijgevolg voor dat de zorgbudgetten terecht komen bij de meest kwetsbare mensen in onze samenleving: zij die niet voor zichzelf kunnen zorgen en alle mogelijke steun en omkadering nodig hebben in hun leven.

Mijn vader was ambtenaar. Een staatsdienaar pur sang. Hij werkte op de btw-administratie en ging als een echte missionaris de net ingevoerde btw-wetgeving in het hele land uitleggen aan bedrijven en burgers. Hij vertelde niet alleen hoe de nieuwe wet in elkaar zat, hij vertelde ook altijd

waarom ze er was gekomen: om de overheid meer middelen te bieden om een betere samenleving te creëren. Vandaag heb ik sterk de indruk dat overheid, bedrijven en burgers elkaar eerder als tegenstanders beschouwen dan als medestanders. In elk van die drie groepen hebben we mensen nodig die durven toe te geven dat ze niet zonder elkaar kunnen, en die elkaar opnieuw de hand durven te reiken.

* * *

Welvaart en welzijn – dat voor mij een afgeleide is van welvaart – kunnen maar ontstaan wanneer mensen risico's nemen. Een samenleving heeft mensen nodig die durven te springen. Mensen die het vuur aan de lont steken. Succesvolle samenlevingen moedigen het nemen van risico aan.

Ik kom uit een generatie waar risico ontmoedigd werd. Hard werken, dat werd er bij ons van jongs af aan ingedrild, maar liever voor een multinational dan voor onszelf. En eenmaal in de gouden kooi is het moeilijk om er weer uit te geraken. Dat was het verhaal van mijn generatie. Toen ik besloot om te ondernemen, had mijn familie daar maar weinig vertrouwen in. Daarom stuurden ze mijn broer – die advocaat is – op me af om me op andere gedachten te brengen. 'Als je ziek bent, verdien je geen cent. Dat weet je toch hè, Bart?'

Dertig jaar later stellen we ondernemers in spe nog altijd exact dezelfde vragen: 'Zou je dat wel doen?' 'Wil je wel al dat risico lopen?' Wij zijn een risicoavers land. Terwijl onze welvaart wel ontstaan is door mensen die risico namen. Niemand kan zich nog een wereld indenken zonder smartphone. Maar het is wel dankzij het geloof dat Steve Jobs had in zijn eigen kunnen, en door het feit dat hij al zijn tijd en

middelen heeft durven investeren, dat we op elk ogenblik van de dag de wereld kunnen bekijken op een handig klein scherm. Ook op medisch vlak hebben we zoveel te danken aan risiconemers. Als de Brit Alexander Fleming niet zodanig in zijn eigen onderzoek had geloofd, had hij de penicilline niet uitgevonden en zaten we misschien nog steeds zonder antibiotica. Of neem de Amerikaan John Craig Venter: dankzij zijn geloof in zichzelf en dankzij zijn investeringsrisico's, is het volledige DNA van een mens ontrafeld en kunnen de geheimen van duizenden ziektes gekraakt worden. Zijn onderzoek ligt aan de basis van verschillende geneesmiddelen. Risico nemen brengt vooruitgang met zich mee. Levenskwaliteit zelfs, we moeten daar dankbaar voor zijn. Dat is wat ik de risicoparadox noem: bijna iedereen wil zekerheid in het leven, maar we vergeten hoe comfort en welzijn ontstaan zijn. De afkeer van risico's maakt wel dat er tegelijkertijd een enorme kans ligt om het ondernemerschap en de innovatie aan te zwengelen. Er gaapt een geweldig groot gat voor mensen die wél durven te springen.

Het tij is overigens aan het keren. Onder invloed van de verhalen en voorbeelden uit Silicon Valley zijn jonge mensen ook hier hun eigen American dream beginnen te bouwen. Ze jagen hun eigen dromen na, ze willen hun eigen baas zijn. Als Belg iets universeels maken, *why not?* Het blijft een grote oceaan met veel haaien, maar het is te doen om ze over te steken. Dat geloof is relatief nieuw maar ik stel tevreden vast dat er meer en meer volgelingen bijkomen.

Het is een uitstekende zaak dat we jonge ondernemers beter ondersteunen, maar we moeten er ook voor oppassen dat de slinger niet té fel naar de andere kant doorslaat. Ik ben geen masochist, maar ondernemen moet een beetje

pijn doen. Er moet iets op het spel staan waar je 's nachts van wakker ligt. Nu zie ik jonge, talentvolle ondernemers soms reikhalzend naar investeerders lonken, terwijl ze zelf de kat uit de boom kijken. Dat staat natuurlijk haaks op ondernemen, je moet ook zelf bereid zijn om de gevolgen van je beslissingen te dragen. Gelukkig zijn we er stilaan van overtuigd dat het stigma dat in ons land op mislukkingen rust, onterecht en contraproductief is. Falen maakt je sterker, als je er maar je lessen uit trekt. Richard Branson, Walt Disney, zelfs de alom bejubelde Steve Jobs, ze hebben allemaal grandioze mislukkingen op hun naam staan. En die waren nodig om nadien niet alleen met een briljant idee op de proppen te komen, maar het ook nog eens beter uit te voeren dan al hun concurrenten.

* * *

Risico nemen is niet hetzelfde als gokken. Een risico is altijd berekend, anders is het gewoon dom. In het verleden werd ik wel eens een 'bulldozer' genoemd. Een imago waar ik – verstand komt met de jaren – ongetwijfeld zelf toe bijgedragen heb. Ik noem mezelf liever een zeer gedreven gangmaker. Ik ben een doener, durf me hélemaal te smijten voor een project. Maar in alles wat ik doe, vertrek ik van een uitgebreide en doorwrochte analyse. Bij Verelst, bij Eurinpro, bij Uplace, bij Club Brugge, bij de KBVB... Altijd heb ik de omgeving waarin ik werk tot in de puntjes onderzocht om te achterhalen waar de ballast zat, waar de ruimte voor verbetering en waar het gat in de markt. Dat broodnodige draagvlak heb ik – in welk project ook – altijd gevonden. Geloof het of niet, maar het project Uplace hebben we schouder aan schouder met de politiek en de lokale gemeenschap vormgegeven.