

# Na de crisis de ommekeer

De controle van de *damage control* voorbij

Eric Van den Broele

2020

**B**eefcake Publishing

Dit is geen boek over economie, maar over elk van ons als mens.

Ik draag het op aan mijn kinderen.

Omdat zij de generatie zijn die na ons komt. Omdat elke crisis een catharsis kan betekenen.

Aan Geoffrey ook, omdat hij enkel de toekomst ziet.

Lente 2020. Het moment waarop de covid-19-crisis vol op ons inbeukt. Social distancing, mensen rond je die bij bosjes sterven, eenzame begrafenissen, angst. Een crisis die we nooit eerder meemaakten, een nachtmerrie.

Niet de laatste in zijn genre, vrees ik.

Van bij het begin van die crisis ben ik, wat men noemt, bevoorrecht waarnemer. Ik ontwierp het algoritme dat meet wat de impact is van een crisis op de ondernemingen. Het instrument dus dat weergeeft hoe schokbestendig of weerbaar die ondernemingen zijn. Dat werd de basis waarop de ERMG, de economische crisiscel die kort na de lockdown in het leven werd geroepen, haar adviezen naar de overheid ontwikkelde.

Daardoor zit ik met de neus op de sidekick die de covid-crisis veroorzaakt: de economische puinhoop en de maatschappelijke gevolgen ervan. Die economische roetsjbaan vormt het uitgangspunt van dit boek.

Ik zie hoe de crisis zelf dat wat al eerder misging in jouw en mijn leefwereld oneindig duidelijk uitvergroot.

Op korte termijn zal de zo verguisde farmaceutische industrie ons de juiste vaccins bezorgen. Maar de afgelopen decennia zagen we steeds meer bedrijven zich richten op snelle winst. Elke visie op duurzame ontwikkeling was zoek. Als homo economicus verloor de mens zijn creatieve stuurkracht. Versterkt door de crisis vestigt dat een enorme hypotheek op je toekomst.

Tegelijk is diezelfde crisis de lakmoesproef voor de maatschappij waarin je leeft en groeit. De waardevolle elementen ervan komen er versterkt uit. Zoals in het wijkje, waar ik bijzonder graag woon omwille van de fantastische burens. Ondanks de social distancing bloeit de sociale cohesie én de solidariteit er als nooit tevoren.

Elke crisis, oorlog, pandemie of natuurramp is fundamenteel gruwelijk. Je draagt het je verdere leven mee, vergeet het nooit. Hoe ingrijpend ook: elke crisis draagt potentie, de kans op een nieuw begin. Het biedt de kiemen die, mits goed verspreid en aangeslagen, ons de kans geven morgen in een iets vruchtbaarder wereld te leven. Doorgrond je wat de crisis je toont, dan weet je ook waar je de draad terug kan oppakken. Bovenal: je leert nu hoe het beter kan.

We vertrekken van feiten en vaststellingen. In het eerste deel neem ik de economische leek mee in het verhaal én de uitgangspunten achter de schokbestendigheid en impactmetingen in tijden van economische schok. Ik toon hoe de crisis, zoals elke crisis, oneindig uitvergroet waar onze maatschappelijke en economische structuur de mist in ging. Welke lessen trekken we hieruit? Wat zijn de onmiddellijke vraagstukken en actiepunten? Hoe brengen we de ‘damage control’ onder controle? Welke kansen liggen voor het grijpen?

Deze globale crisis kan nefast worden voor onze maatschappij, ons ecosysteem, ons welzijn. Of die kan net de kiemen dragen naar een gezondere lucht. Het kan ons leiden naar een sterke correctie van de manier waarop we ons maatschappelijk weefsel uitbouwen. Daar kan het bedrijfsleven positief aan bijdragen, maar wij allen moeten richting geven. Hoe zorg je er dus voor dat de maatschappij na deze schok niet enkel hervat maar vooral duurzamer en menselijker wordt?

Kansen zijn er niet alleen op korte termijn. Je leert wat er nodig is om je maatschappij grondig bij te sturen. Doe je er iets mee dan word je overmorgen wakker in een wereld waarin je je uiteindelijk beter voelt dan voorheen. Maar welke wereld willen we? Welk mensbeeld geeft ons hoop?

Deel 2 gaat hierop in. Onze tijdsgeest wordt bepaald door allesoverheersende economische dogma's. Nochtans is economie allesbehalve een waarde op zich. Plaatsen we de Mens en zijn omgeving terug centraal, dan moeten we grondig bijsturen.

Ik kies in dat deel voor een holistische aanpak. We vragen ons eerst af wat de mens Mens maakt. We verkennen hiervoor inzichten vanuit de antropologie, de sociologie en de filosofie. Een zoektocht naar de plaats van de Mens op de-

ze wereld. Ik trek dit open en stel vragen over ons bestuursapparaat, onze technologie en over de globalisering, het soort globalisering ook. Je vindt er een pleidooi voor een participerende, creatieve en toekomstgerichte Mens. Voor een wereld waarin economie, technologie en maatschappelijke structuren instrumenten zijn die ten dienste staan van de mens. Niet omgekeerd.

In deel 3 gaan we dieper in op die grote instrumenten. Willen of niet: onze maatschappij is in volle evolutie en draagt al langer de kiemen die, goed gestuurd, leiden naar een wereld waarin de mens zijn plaats kan vinden. We gaan op zoek naar een bestuur op Mensenmaat. Ik toon hoe de economie er kan zijn voor de creatieve en zelfbewuste mens. Ik toon wat en hoe actuele technologie – Artificial Intelligence als voorbeeld – hierin kan bijdragen. Daarnaast bekijk ik ook de gevaren ervan en kaart ik aan hoe je ermee om kunt gaan.

Het boek als geheel heeft de ambitie een aantal besluiten te trekken, te verbinden met een bredere kijk, een mens- en maatschappijbeeld, eruit te leren en een aantal toekomstmogelijkheden aan te reiken. Het biedt geen eenduidige oplossing of ideologie: ik wil samen met jou wegen vinden die het verkennen waard zijn. Fundamenteel beschouw ik dit succesvol van zodra mijn kinderen er iets mee zijn.

Streven naar toegankelijkheid staat hier centraal.

Toegegeven, in deel 1 kan ik niet anders dan verwijzen naar typische ‘bedrijfs-economische’ dingen: dat vleugje superabstract. Daarom het derde hoofdstuk: het is bedoeld om de leek in bedrijfsbeheer op weg te helpen. Het zal leiden tot een beter begrip van de hoofdstukken die er onmiddellijk op volgen. Sla dat ene hoofdstuk rustig over als je kenner bent.

Sommige voetnoten gebruik ik om iets dat op de achtergrond meespeelt te verduidelijken. Let wel: ze geven soms essentiële inzichten mee of kunnen uitgesproken kritisch zijn. Alleen vallen ze buiten de lijn die ik wil volgen. Je kan ervoor kiezen de uitgebreidere voetnoten pas naderhand te lezen.

Daarnaast vind je hier en daar inspringende tussenstukjes in een ander lettertype, als anekdotes: vaak levensmomenten of -ervaringen die bepalend waren voor de visies die ik ontwikkel. Omdat ik geloof dat elk denken, ook het mijne, door het leven zelf wordt bepaald en jou als lezer daarin wil meenemen.

Uiteraard gaat dit alles hand in hand met het weergeven van standpunten. Dit boek is dus meer een essay; het wil zéér persoonlijk zijn én geeft uiteindelijk én onderweg opinies weer van de auteur.

Ik wil daarom met klem benadrukken dat deze opinies op geen enkele wijze een weergave zijn van standpunten van het bedrijf Graydon Belgium nv waar ik me nochtans met hart en ziel voor inzet, of van de Graydon-groep. Ze binden die ondernemingen op geen enkele wijze.

Opinies kunnen slechts naar waarde geschat worden indien de lezer minstens een idee heeft van de fundamentele waarden, de basispremissen, die de auteur voeden. Bewust of niet, ze beïnvloeden het geheel.

Daarom hieronder enkele van die basispremissen. Het is goed die te kennen en, tot bewijs van het tegendeel, te aanvaarden dat deze een weergave zijn van enkele van de diepgewortelde overtuigingen van de auteur. Laat je er niet door ontmoedigen. Misschien blader je daarna wel even terug...

- Mijn diepe vertrouwen in het, voor het sociaal en maatschappelijk weefsel, weldadige karakter van de mechanismes achter de vrije-markteconomie die onze welvaart en ons comfort opbouwden.
- De overtuiging dat die vrijemarktmechanismen best evenwichtig gedoseerde, sociaal gestuurde correcties ondergaan. Die bijstellingen komen ten goede aan een gezond en duurzaam maatschappelijk weefsel. Ik stel vast dat die visie diep in onze Europese culturele context is verankerd.

- De auteur voelt zich cultuur-Vlaming, cultuur-Europeaan én wereldburger. Dit staat radicaal tegenover elke vorm van staatsnationalisme. Respect en interesse voor elke cultuur staat centraal. Fundamenteel is er geen cultuur méér waard dan de andere, of meer ‘vooruit’ op de andere. Elke cultuur kent excessen.
- Elke cultuur biedt vanuit een historische én omgevingscontext antwoorden op fundamentele levensvragen. De Mens probeert, beïnvloed door die cultuur en zich langzaam aanpassend aan evoluerende omstandigheden, eigen antwoorden te bieden op de vraag hoe een maatschappelijke structuur best wordt georganiseerd. Vele culturen hebben minstens een dubbele oplossing ingebed die enerzijds antwoord biedt aan een ‘normale’ context, en aan ‘abnormale of extreme omstandigheden’ anderzijds.
- Uitwisseling en verwerking is verrijking. Culturen zijn geen betonnen vestigingen, noch hebben ze afgelijnde grenzen. Integendeel: ze bewegen en inspireren elkaar. In ideale omstandigheden neemt de ene cultuur de voor haar waardevolle eigenschappen van de andere over en incorporeert die op een eigen wijze in het eigen denken.
- Er bestaat een fundamenteel verschil tussen wat men ‘cultuur’ noemt en ‘beschaving’. Cultuur is beweging en innovatie. Een beschaving is een begin- en eindpunt, het roept zichzelf uit tot absolute norm. Dat gebeurt wanneer de economie, de technologie of het bestuurlijke structuur het overwicht neemt. De mens als Mens heeft de eigenschap zich te kunnen losrukken van dat eindpunt. Een nieuw begin te zijn. De cultuurmens is fundamenteel progressief. Beschaving en cultuur verhouden zich niet chronologisch tot elkaar, maar zijn met elkaar verweven.

Ongetwijfeld is de ambitie dat ook mijn generatie met dit boek iets kan aanvragen te hoog gegrepen.

Dit boek is voor mijn kinderen Zeger, Flore en Seppe, hun vrienden, hun generatie.

Omdat ik fier op hen ben. Ze zijn intelligent, uitermate creatief, hebben een breed interesseveld en bovenal: dragen stuk voor stuk een sterk maatschappelijk engagement. Wat hun vake doet, 'iets met de economie', lijkt hen waanzinnig abstract en ver.

Dat is het niet. Willen of niet: economie beïnvloedt wel degelijk onze en vooral hun maatschappij. Ten gronde, daarom niet ten goede.

Elke vader hoopt dat zijn kinderen niet zijn fouten overnemen maar wel datgene wat hij als fundamentele waarden en deugd beschouwt.

Hij hoopt dus de grondslag van zijn cultuur te mogen doorgeven.

# Inhoud

## DEEL 1 – DAMAGE CONTROL EN WAT WE ERUIT LEREN

1.	Ten oorlog	19
1.1.	Interbellum: de aanslagen van 2016 en de schokbestendigheid	19
1.2.	War room	27
2.	De Kwadrant-idee en de schok in metaforen: man overboord	33
3.	Je droomt van een kunsthandeltje...	40
3.1.	Over inbreng, winst, reserves en eigen vermogen	41
3.2.	Onvermijdelijke schulden	47
3.3.	Hoe afhankelijk ben je van buitenstaanders?	51
3.4.	Waarom je vermogen nodig hebt	53
3.5.	De robotfoto	57
3.6.	De echte waarde van je onderneming	58
4.	De Bodybuilder, de moeder en het anker: de aandeelhouder als grootste vijand	60
4.1.	De bodybuilder	61
4.2.	De variant: de moeder ver weg en de dochter	65
4.3.	Het scheepsanker	67
5.	De zelfoverstijger: de jonge topsporter en de friturist	69
5.1.	De start-up	70
5.2.	De friturist	72
5.3.	De robuuste	73
6.	De fils à papa: geen hulp nodig maar later toch aan de baxter	74
7.	De gedoemde	76
8.	Over aandeelhouderschap	78
9.	Waarom net de vzw's er goed uit komen	82
10.	De hoogmis, deel één: vragen voor het heden	86
11.	Connecting the dots	89
11.1.	Gecoördineerde uitvoering	92
11.2.	Solidariteit: particulieren voor ondernemers	94



11.3.	Solidariteit: ondernemers voor ondernemers	95
11.4.	Efficiënte uitvoering	97
11.5.	Never waste a good crisis	98
11.6.	Een eerste afbakening, de mens centraal	99
12.	Waar een onbeduidend landje groots in kan zijn	100

## DEEL 2 – REBEL WITH A CAUSE

13.	De scheepswerf: van nu naar toekomst	107
14.	Het groeiparadigma	110
14.1.	Van paradigma tot dogma	110
14.2.	Hoe het verleden de toekomst verslindt	113
14.3.	Van Seinebrug naar beweging?	115
14.4.	Van Schelde tot Ganges	117
14.5.	Mare Nostrum	121
15.	Cultuur versus beschaving	124
15.1.	Het dier: lot is doem	124
15.2.	De mens als cultuurwezen	128
15.3.	Het wezen van cultuur, cultuur als beweging	133
15.4.	Beschaving: cultuur op waakvlam	137
15.5.	De niet zo vrolijke wetenschap	141
15.6.	Ethiek: de joystick van je gedrag én je instrument	142
16.	Diversiteit als recht én plicht (of: lang leve de ongelijkheid)	145
16.1.	Recht op leven	145
16.2.	Tabula rasa	147
16.3.	Frankenstein	150
16.4.	Superior	151
17.	Stig	155
17.1.	My absolute hero	155
17.2.	Aarde is leven	156
17.3.	De tragiek van het worden	158
18.	Aristocraat ben je niet, je wordt het	160
18.1.	Aristocraat als plicht	162
18.2.	Opvoeden tot held	164
18.3.	De middelen: bestuur, economie, technologie; een vertaalslag	168

### DEEL 3 – LEARNING TO FLY: DE INSTRUMENTEN

19.	De minst slechte van alle bestuursvormen	173
19.1.	Grondslag Europa: de democratische invulling	174
19.2.	Virtus vince fortuna	175
19.3.	Grijs beton: kunnen stemmen of een stem hebben?	179
19.4.	Dit is de tijd...	182
19.5.	Sous les pavés, la plage	183
19.6.	Voor een nieuwe levensschool	190
20.	Welk globalisme?	196
20.1.	De wereld, één dorp	196
20.2.	De crisis uitvergroot: de case ‘bevoorradingketen’	199
20.3.	Monocultuur of respect? Welk globaal model?	209
21.	Voor welzijn en voortschrijdend inzicht	219
21.1.	Het Vrije Westen	221
21.2.	De mythe van de vrije markt	224
21.3.	Kapitalisme is staatsnationalisme	225
21.4.	Economie versus economisme	227
21.5.	Echt ondernemerschap	230
21.6.	Als meten weten is: robuust en duurzaam	236
21.7.	Een economie voor de Vrije Mens	239
22.	Technologie als gevaar en als kans: het stuurwiel is een must	248
22.1.	Het menselijk brein	251
22.2.	Over het nut van algoritmes	254
22.3.	Algoritmes en Artificial Intelligence	257
22.4.	Ethische reflecties rond Artificial Intelligence	264
22.5.	Naar een Europese ethiek	269
23.	Optimism is a moral duty: de leeuw en het kind	279
23.1.	Cultuurpessimisme als dreigend dogma	279
23.2.	Cultuuroptimisme als grond voor beweging	281
23.3.	In elke mens huist het kind	282
23.4.	Morgenland Europa	283
24.	Nawoord	291
25.	Nachtelijke overpeinzingen: een woord van dank	294

Bijlage 1: De Universele Verklaring voor de Rechten van de Mens	299
Bijlage 2: Nine-Grid	307
Bijlage 3: Creatieve destructie	309

DEEL 1

DAMAGE CONTROL

EN WAT WE ERUIT LEREN

Van zodra de wereld je permanent voorliegt, is het gevolg niet dat je de leugens gelooft,  
maar dat niemand nog iets gelooft.

Een volk dat niets meer kan geloven kan zich geen mening vormen.  
Niet alleen wordt zo haar capaciteit tot handelen ontnomen,  
bovenal de kracht te denken en te beoordelen.

Met zo'n volk kan je doen wat je wil.

Hannah Arendt

# 1. Ten oorlog

## 1.1. Interbellum: de aanslagen van 2016 en de schokbestendigheid<sup>1</sup>

De idee rond een schokbestendigheidsbepaling flitste mij binnen, kort na de terroristische aanslagen op Brussel van 22 maart 2016. Hoewel begrijpelijk en niet volledig onterecht leidden de gebeurtenissen razendsnel tot massahysterie. Een notoire maar gevaarlijke gek, duidelijk niet in staat de gevolgen van zijn uitspraken in te schatten, verklaart de dagen erna dat dit ‘nu al’ leidt tot een vloedgolf aan faillissementen binnen de Brusselse horeca en kleinhandel. Iets wat door de cijfers op dat ogenblik keihard wordt ontkend.

Toch: sommige media nemen al te gretig over. Een kettingreactie tot gevolg. Leveranciers eisen van de ene dag op de andere, bij hele sectoren in het Brussels, boter bij de vis. Ze weigeren zelfs ronduit leveringen.

Nog zoiets: toeristen zijn angsthazen. Ze zijn niet rationeel. Ze beseffen niet dat de herhaling van dergelijke rampen (maar ook rellen of opstootjes op andere plaatsen) zich zelden op dezelfde plek afspeelt. Erger nog: ze menen de ramp ogenblikkelijk van toepassing op een volledig land, werelddeel zelfs.

Ze zien niet in dat als dergelijke fenomenen zich toch herhalen, die evengoed gereduceerd kunnen worden tot speldenprikken op een kaart. Dat het meestal volstaat die klippen vast te leggen en ze netjes, zelfs op niet al te grote afstand, te omzeilen.

---

<sup>1</sup> Het woord zelf, herinner ik mij, haalde ik uit een opleiding die ik lang geleden volgde aan de Vlerick Business School, we waren er toen Prime Foundation Partner. Een soort ruil: ik gaf gast-colleges en ik volgde er andere. Ik vond het thema méér dan interessant, maar ook vele andere thema's.

De cursus kwam dus onder dik stof terecht en wellicht uiteindelijk in de recyclage. Ik denk niet dat de benadering die toen werd geopperd al de consequenties inhield die ik in dit boek beschrijf. Maar de eerlijkheid gebiedt mij te zeggen: het kan.

Kortom: ze blijven weg. Radicaal.

Als waarnemer-analist met de neus op de cijfers én feiten ben ik geconfronteerd met een fenomeen dat ik nooit eerder had mogen opmerken. Binnen luttele weken na de aanslagen valt een hele stadseconomie, zeker bovengenoemde, in puin. Plat, plat en nog eens plat. Een drama, zij het op beperktere schaal dan de huidige covid-schok.

En inderdaad: meer als gevolg van die onbezonnen kettingreactie schiet pas maanden na de aanslagen, de herfstkleuren lonken, het faillissementscijfer de hoogte in. Dat komt omdat heel wat mensen die achter die ondernemingen stonden nog wat geld in de kas of op hun spaarboekje hadden zodat ze nog een tijdje konden overleven. In de praktijk heeft een faillissement als gevolg van een crisis dus nooit plaats aan het begin van zo'n periode. Pas als de crisis al een serieus tijdje aan de gang is zie je er de faillissementen van. Daarom is een stijging van de faillissementscijfers nooit een teken van een crisis, maar een achternahinkende bevestiging ervan.

In het beste geval biedt ons rechtssysteem nog de uitermate stigmatiserende reddingsboei: de opschorting onder WCO<sup>2</sup> die, al te vaak omwille van het stigma, evengoed het voorgeborchte is van datzelfde faillissement.

Bedrijven geconfronteerd met een even plots als gigantisch omzetverlies worden beoordeeld volgens onder financieel analisten gebruikelijke criteria. De een al meer gewapend en gespecialiseerd dan de andere. Zo ook mijn reflex.

---

<sup>2</sup> De Wet Continuïteit Ondernemingen was toen nog een stand-alone wet. Niet opgenomen in het latere boek XX. Zowat de Belgische Chapter 11. Ze was rond 2009 in essentie uitgewerkt om vooral bedrijven die met plotse moeilijkheden worden geconfronteerd een reddingsboei toe te werpen. In zo'n situatie kan het bedrijf naar de rechtbank stappen en er de opschorting van betaling vragen. Meestal wordt die toegekend voor een periode van zes maanden waarbinnen het bedrijf zijn leveranciers tijdelijk niet hoeft te betalen. Gedurende die periode wordt de noodlijdende onderneming geacht een degelijk reddingsplan uit te werken en aan zijn schuldeisers ter stemming én de rechtbank ter goedkeuring voor te leggen. (Er zijn varianten maar dit is de meest gebruikte.) Eens goedgekeurd heeft het bedrijf vijf jaar tijd om dat reddingsplan te realiseren.

De toepassing van de wet werd uiteindelijk, hoe goed bedoeld ook, door al te weinig bedrijven ingeroepen. Daar zijn vele redenen voor, maar het feit dat dergelijke procedures openbaar zijn en dus per definitie stigmatiserend werken (je bekent publiek dat je een probleem hebt en zet jezelf zo aan de schandpaal) is hierbij ongetwijfeld een belangrijke factor. Dit nog los van het feit dat de wet meestal niet werd gebruikt door plotse noodlijdenden maar door diegenen die al lange tijd structurele ziektesymptomen droegen, ongeneeslijk ziek waren.

Er wordt geoordeeld en vooral veroordeeld op basis van dingen als *liquiditeit*, *solvabiliteit*, *rentabiliteit*<sup>3</sup>. De beteren halen er ook nog *toegevoegde waarde* en de *financiële hefboom*<sup>4</sup> bij. De beter gewapenden gebruiken bijkomende data maar blijven op dezelfde lijn.

Pas enkele weken na de aanslagen besef ik dat er méér aan de hand is. In een flits.

In normale omstandigheden blijf je speler in een economie in continuïteit. Zelfs een onderneming in zware moeilijkheden, hoe zwak beheerd ook, blijft functioneren in een economisch continue omgeving. Hoe moeilijk ook, zelfs de onderneming in moeilijkheden blijft handel drijven, omzet draaien, in de mate van het mogelijke zijn productieproces financieren en betalen... Er blijft de mogelijkheid te ontsnappen aan de draaikolk... Logisch toch dat je die bedrijven vanuit diezelfde bril bekijkt?

Maar dit is alles behalve een economie in continuïteit. De discontinue factor haalt de bovenhand. Niet enkel het bedrijf zelf heeft een probleem, wat zelfs niet hoeft, maar de volledige biosfeer errond.

De vraagstelling ‘gezond of niet’ is in zulke uitzonderlijke omstandigheden een absurd, verkeerd en zelfs gevaarlijk uitgangspunt. Bedrijven die het, om welke reden ook, moeilijk hebben maar aan het vechten zijn met kans op succes, geef je met je klassieke analyse de doodsteek. Bovendien: zelfs modelbedrijven komen in de verdrukking.

Daar gaat het dus helemaal niet om. De essentie van het vraagstuk binnen zo’n schok wordt de vraag: ‘Hoelang kan een bedrijf zonder enige bijkomende hulp overleven?’

Weg dus met de klassieke analyses. Toegegeven: de normale gezondheid speelt een rol op de iets langere termijn, daar kom ik later op terug, maar op korte termijn moet je vooral kijken naar de spaarpot van de onderneming.

Vergelijk het met iemand die plots werkloos valt zonder kans op uitkering. Die persoon kan gezond zijn of minder. Op dit ogenblik bepaalt dit zijn overle-

---

<sup>3</sup> Ik weet het: heel abstracte begrippen. No worry.

<sup>4</sup> Id.

vingskansen niet. Tenzij die al lijdt aan een serieuze quasi ongeneeslijke hartkwaal én graatmager is. Dan is het de hartkwaal zelf en die extra stress die hem de das omdoen.

Op wat zal die plotse werkloze overleven?

Of hij is eerder verstandig geweest, de goede huisvader, en heeft hij een mooi bedrag spaarcentjes bijeengeharkt. Blijft hij verstandig en leeft hij de komende maanden zuinig dan kunnen hij én zijn gezin nu daarop teren. Zijn overlevingskansen worden bepaald door het volume van de spaarpot, het volume aan huur en enkele facturen die hij sowieso moet betalen, én de mate waarin hij met het overblijvende deel zuinig omspringt.

Of de werkloze heeft zijn geld gul gespendeerd maar heeft een rijke suikertante die hem nu even gul wat toestopt. Dan is het de gulheid en de financiële draagkracht van die tante – ook op langere termijn – die zijn overlevingskansen bepaalt. Nadeel is wel dat hoe meer de suikertante toestopt, hoe minder de andere neven en nichten later hun deel krijgen. Familieruzies in het verschiet, zeker, maar hier (nu nog) het probleem niet. Bovendien blijft de vraag of de werkloze hiermee leert sparen.

Toegepast op een onderneming is dit niet anders. Ook bedrijven kunnen, ongeacht hun dagdagelijkse prestaties, beheerd worden volgens het goede-huisvaderprincipe. Of niet. Ook hier is dus de eerste vraag: ‘Wat hebben ze aan reserves om zo’n schokperiode te overleven?’ Nog meer komt de bijvraag aan de orde: ‘Wat hebben ze nodig om – zelfs zuinig – hun vaste kosten te betalen? En waar kunnen ze bezuinigen op hun variabele kosten<sup>5</sup>?’

Hoeveel blijft er na aftrek van de bezuinigingen die ze kunnen doorvoeren, en rekening houdend met de resterende kosten die gedurende de hele periode van de schok betaald moeten worden, over om ook nog te overleven?

Schokken zijn niet per definitie totaal. Soms heb je inderdaad geen enkel inkomen meer. Soms kan je nog kruimels rapen, misschien nog droog brood en be-

---

<sup>5</sup> Loonkosten bijvoorbeeld: door mensen op straat te zetten of (gelukkig bestaat dat bij ons) mensen op tijdelijke werkloosheid te sturen. Of nog: wanneer je tijdelijk minder verkoopt hoef je ook niet zoveel basisgoederen in te kopen.



leg. Soms merk je dat je na verloop van tijd weer wat meer kan (of in de coronacrisis en de idee van de geleidelijke versoepeling ‘mag’) verkopen.

Er is dus nog een factor waarmee we rekening moeten houden. Hoe groot dus de precieze impact is op de onderneming. In essentie: hoeveel inkomen (omzet is hier het uitgangspunt) is het bedrijf precies kwijt gedurende die periode? En daaruit volgend: wat is dan dat deel aan vaste en variabele kosten?

Het geheel aan vragen dat ik hierboven schets vormt de basis voor wat toen in mijn hoofd gebeiteld stond onder de naam ‘schokbestendigheidsscore’. Het is dat inzicht dat sindsdien een rijpingsproces onderging.

Dat laatste – die omzet – is niet zo gemakkelijk in te schatten. Puur praktisch: in België zijn er zowat 1.350.000 entiteiten die je als ‘onderneming’ mag bestempelen. Slechts 420.000 hiervan publiceren een jaarrekening<sup>6</sup>. Kort door de bocht zijn sommige ondernemingen in België verplicht een jaarrekening openbaar te maken, andere weer niet.

De grondslag hiervan ligt in de begrippen ‘hoofdelijke of volledige aansprakelijkheid’ tegenover ‘beperkte aansprakelijkheid’. Ondernemingen met een hoofdelijke aansprakelijkheid staan volledig in voor hun daden. Gevolg: indien het fout loopt draaien de bedrijfsleiders zelf op voor de schade die het faillissement van hun onderneming veroorzaakt. Ook hun privébezittingen worden aangesproken. Althans theoretisch, want in de praktijk is dat laatste sterk ingeperkt omwille van sociale redenen. Het gaat hier vooral om eenmanszaken én

---

<sup>6</sup> De kritiek dat we ons ‘dus’ moeten baseren op documenten die bij interpretatie ‘oud’ zijn en niet altijd beantwoorden aan een huidige realiteit is uiteraard terecht. Inderdaad kan je je, met de huidige coronacrisis – maart 2020 – in gedachten, niet anders dan baseren op de bij de Nationale Bank van België gepubliceerde jaarrekeningen die betrekking hebben op het veelal in december afgesloten boekjaar 2018. Dan al ruim zestien maanden oud.

Toch verdient ook dat enige nuancering. Voor de grote massa is het niet zo dat dat cijfermateriaal grondig van jaar tot jaar divergeert. Hoogstens gaat het om luttele procenten in de positieve of negatieve richting. Op extreme uitzonderingen na zijn de conclusies daarom toch voldoende sluitend. Bovendien heeft net mijn bedrijf de mogelijkheid ook die door de anciënniteit ontstane foutenmarges verregaand te corrigeren. Om te beginnen maken we gebruik van véél uitgebreidere datasets die net die lacune verregaand invullen. Verder ontwikkelden we in een recenter dataset een groeivoorspellend algoritme. Die is in staat om net de groei of de negatieve groei van een specifiek bedrijf te ‘voorspellen’.

De toevoeging van beide zorgt dan voor een verdere verfijning van het uitgangspunt.

enkele vennootschapsvormen die toch die hoofdelijke aansprakelijkheid als kenmerk hebben.

Beperkte aansprakelijkheid heeft per definitie betrekking op een rechtspersoon. Alle vennootschapsvormen en vzw's zijn rechtspersoon. Via die constructies kies je er van bij de oprichting voor om slechts verantwoordelijk te zijn voor dat deel dat je in het bedrijf hebt ingebracht aan eigen middelen.

Gevolg: als het fout loopt draaien de leveranciers enerzijds én de gemeenschap anderzijds ervoor op. De gemeenschap loopt bijvoorbeeld belastingen en sociale bijdragen mis. Jij en ik moeten dus meer belastingen betalen. Net daarom staat tegenover de beperkte aansprakelijkheid de eis vanuit de maatschappij naar grotere transparantie. Die rechtspersonen maken dus een jaarrekening openbaar.

Wel is het zo dat de overheid er gaandeweg voor gekozen heeft (omwille van administratieve vereenvoudiging) kleinere bedrijven de keuze te geven tot een mildere transparantie (waaronder het niet publiceren van omzet).<sup>7</sup>

Slechts de ongeveer 19.000 écht grote jongens – de corporates – zijn hierbij verplicht hun omzet te publiceren. Nog eens 20.000 bedrijven doen het vrijwillig. Mooi gedetailleerd (hoewel): je ziet vervolgens vrij gestructureerd welk deel van de omzet nodig is om die vaste kosten én variabele van een productiecyclus te betalen. Van daaruit ga je door naar de brutomarge én een duidelijke inschatting van die vaste kosten.

De andere 380.000 bedrijven die een jaarrekening publiceren – de middelgrote en micro-ondernemingen – geven géén omzet weer, en dus ook geen kosten

---

<sup>7</sup> Wat betreft die redenering van 'administratieve vereenvoudiging': eigenlijk een miskleun, want het voorbereidend werk voor het opstellen van een jaarrekening is identiek. In wezen is het verschil niet meer dan een 'druk op de knop' op het einde van de rit.

Hoewel zowat alle bedrijven ervoor kiezen een 'verkorte' jaarrekening te publiceren als het mag, kunnen ze ervoor kiezen inderdaad 'volledig' te publiceren. Dit gebeurt uiterst zelden. Jammer voor die ondernemers (en de maatschappij). Want hoe groter de transparantie is hoe meer buitenstaanders (banken en leveranciers bijvoorbeeld) vertrouwen hebben in de desbetreffende onderneming.

eigen aan het productieproces. Enkel wat daarna overblijft, de brutomarge, is gekend. Vervelend. Je kent wel de essentie van het verhaal maar je hebt onvoldoende detail om te weten hoe je onderscheid kan maken tussen ‘inkostenverlies’ en ‘wat sowieso betaald moet worden tijdens die periode’.

Het geluk is met ons. Net de vraag rond die omzet hield onze datascientists en analisten al jarenlang bezig. Zelf gebruikte ik al ruim twintig jaar, met redelijk succes, een basic trucje dat ik ook op onze salesmensen overzette. Ons topteam ‘analytics’ ging stukken dieper en ontwikkelde in de loop van 2018 een bijzonder krachtig en verfijnd algoritme dat met héél wat meer data rekening houdt en dat met slechts geringe foutenmarges in staat is voor eender welk bedrijf dat een jaarrekening publiceert de reële jaarmzet in te schatten.

Einde 2018 vonden dus de puzzelstukjes perfecte aansluiting.

O ja, naast het financiëren van de productiekost is er nog een vaste kost die je gemakkelijker kan terugvinden: de kosten die je hebt met betrekking tot leningen, de afbetaling dus van intresten op jaarbasis én het jaardeel terugbetaling op de hoofdsom. Ook dat moet je maandelijks afbetalen voor je kan denken aan ‘lang overleven’.

Fijn. Nu hebben we een model waarmee je de schokbestendigheid per bedrijf met een jaarrekening, met meer dan redelijke kans op juistheid, kan inschatten. Dat voor een derde deel van het aantal ondernemingen in België. Wel die groep die naar verhouding met de grootste geldvolumes omgaat, de meeste werknemers telt, het meeste op banken beroep doet (of kan doen)...

Maar toch: ook die andere 950.000 ondernemingen komen tijdens zo’n schok in het vizier.

Meestal van kleinere taille – ik heb het nu over de ongeveer 700.000 eenmanszaken – kunnen ze elk toch ruim twintig werknemers tewerkstellen. Ook zij zorgen voor een belangrijke waardecreatie. Zelfs op zijn kleinst staat elk van die ondernemingen in voor het onderhoud van minstens één gezin: die van de eigenaar om te beginnen. Geen idee eigenlijk wat de grootte is van een gemiddeld gezin, maar zou het verkeerd zijn te stellen dat die eenmanszaken al in staan voor het levensonderhoud van ongeveer 3.000.000 inwoners van dit landje?

En verder heb je de vele vzw's. De grootste, die soms uitermate belangrijke werkgevers zijn<sup>8</sup>. Dat valt nog mee: ook die jongens publiceren een jaarrekening waarmee je iets aankan. Daarnaast zijn er vele kleintjes die, los van de lokale hobby-kaartersclub die wat wafels en een koffie verkopen om de kas te spijzen, toch nog gemakkelijk enkele mensen in vast dienstverband tewerkstellen...

We komen er later op terug. Nu volstaat het de lezer te melden dat ons bedrijf, Graydon dus, over heel wat meer data beschikt dan enkel jaarrekeningen. Daardoor kunnen we dankzij onze analyses van die enorme datasets duidelijk ook die kleinere ondernemingen – zij het net iets minder nauwkeurig – inschatten. Op basis van die data schoot op 12 maart 2020 nog een analytics data scienceteam uit de startblokken om razendsnel ook voor die kleinere ondernemingen een ondertussen naar 'impactmeting' omgedoopte degelijke benadering uit te werken.

Ik zag sowieso toepassingen van het hele idee 'schokbestendigheid' op andere terreinen.

Zo bijvoorbeeld om de burgemeester te documenteren die plannen zou hebben een stadsplein volledig herin te richten. Winkels op dat plein moeten dan voor enkele maanden in 'lockdown' en verliezen omzet. Hierdoor dreigen sommige kopje-onder te gaan. De burgemeester zou dan de bedrijven en winkels die het meeste nood hebben aan ondersteuning kunnen prioriteren (de impactscore). Tegelijk kan hij de budgetten bepalen die nodig zijn om die winkels door de moeilijke periode te loodsen (injectiebehoefte).

Zo bijvoorbeeld bij de plotse insolventie van een kleine groep ondernemingen als gevolg van specifieke en uitzonderlijke marktomstandigheden. Denk aan een verre oorlog waardoor bevoorradingslijnen van primaire goederen afknappen, een plots elektriciteitstekort, droogte...

Na verloop van tijd zag ik verbanden met bijvoorbeeld het traceren en documenteren van logistieke ketens ter zake. Vooral: steeds duidelijker werd ik mij

---

<sup>8</sup> In eerdere studies steunend op de data die mijn bedrijf continu bijhoudt met betrekking tot het volledige ondernemingslandschap toonde ik aan dat net die vzw's het afgelopen decennium de belangrijkste motor waren voor het creëren van nieuwe werkgelegenheid.

bewust van de radicale breuk tussen economische continuïteit en plotse discontinuïteit.

Ondanks de voortrajecten die we doorliepen waren er andere prioriteiten en minstens even boeiende, zelfs passionele ontwikkelingen. Daardoor kwam het schokbestendighedsproject nooit tot volle wasdom. Des te meer kon ik mijn denken daarrond verder laten rijpen. Op het moment dat het nodig was vroeg het dan ook weinig moeite om de redenering uit te schrijven en te activeren. Dat eerste klusje was op een voormiddag geklaard.

## 1.2. War room

Op donderdag 12 maart 2020 keuvelden Peter, onze MD, Geert, een topdata-scientist en meester-platformbouwer, en ik na op een Gentse ondergrondse parking. Niet voor het eerst hadden we het over de maatschappelijk ondersteunende rol die wij als onderneming kunnen invullen.

Ons bedrijf beschikt over massa's data over het bedrijfsleven. We koppelen voortdurend andere en nieuwe data aan onze bestaande datasets. We ontwikkelen volop de knowhow met betrekking tot het interpreteren van die data. We bouwen allerhande voorspellende en/of classificerende algoritmes die ons inzichten verschaffen op vele domeinen. Zowel de overheid als bedrijven gebruiken die inzichten actief. Zo ondersteunen we politiediensten bij misdaadbestrijding. We werken aan preventie van diverse vormen van fraude. Evengoed ontwikkelen we instrumenten die een opflakking van burn-outs in bedrijven voorspellen. Het motiveert ons enorm: we zijn ervan overtuigd dat we zo preventie ondersteunen en dus bouwen aan een beter maatschappelijk weefsel.

Uiteraard was de komende lockdown (die trouwens die avond werd afgekonddigd), de gevolgen ervan en wat wij zouden kunnen doen, het thema dat onvermijdelijk tijdens die nabespreking op -2 opborrelde. We beseften maar al te goed dat het inzicht dat we sedert 2016 ontwikkelden een essentieel middel kon zijn om de impact van de lockdown ten volle te vatten. We zouden zelfs

kunnen tonen welke maatregelen zich opdrongen. Toen al begrepen we dat de kans op een zware economische recessie na of tijdens die lockdown bijzonder groot was. Ook dan zouden we een sterk ondersteunend instrumentarium kunnen bieden. We zouden de maandenlange heropbouw van onze economie verregaand kunnen documenteren.

Dat bleek ook naderhand. Zo bijvoorbeeld passen nu vele ondernemingen de resultaten van het algoritme toe om te bepalen welke klant geprioriteerd kan worden in het kader van verlenen van het uitstel van betalen. Zo bijvoorbeeld gebruiken verschillende lagen van de overheid ons instrument om de nodige maatregelen te treffen opdat elke onderneming de schok waarmee we geconfronteerd worden doorspartelt.

Nog steeds in Gent besloten we de ontwikkeling van de schokbestendigheidsbetereking en de impactscore boven elk ander project te prioriteren. Meer zelfs: elk ander project zou binnen Graydon Belgium nv ‘on hold’ gezet worden in functie van dit ene.

Het vraagstuk rond het ethisch verantwoord en maatschappelijk ondersteunend gebruik van algoritmes is al langer een bezorgdheid binnen ons team. Zo bouwden we onder meer een algoritme dat toont waar er een verhoogde kans is dat een onderneming betrokken is bij criminele activiteiten. Dat project werd onze testcase om de ethische robuustheid van onze toepassingen te toetsen. We werkten hiervoor samen met de High-Level Expert Group for a trustworthy AI. Die groep ageert binnen de schoot van de Europese Commissie en bouwt aan een stevig en gedragen ethisch concept rond het gebruik van artificial intelligence<sup>9</sup>. De Commissie wil dat concept tegen 2022 omzetten in concrete regelgeving.

Geen toeval dus dat we in diezelfde parking ook over die ethische principes palaverden. We beseften maar al te goed dat de outcome van de schokbestendigheidsscore en zijn afgeleiden het gevaar bevat negatief gebruikt te worden. Bedrijven zouden de score kunnen aanwenden om die klanten die als gevolg van de schok als precair worden geclassificeerd uit te sluiten van levering of

---

<sup>9</sup> Dat thema komt uitgebreid aan bod in deel 3.

onmiddellijke betaling van hen te eisen. ‘Slachtoffers’ van de lockdown zouden zo nog sneller naar de afgrond glijden.

Dit kan en mag de bedoeling niet zijn. Daarom spraken we af dat we de schokbestendigheidsscore en alle afgeleiden ervan enkel ter beschikking zouden stellen aan die instanties en ondernemingen die zich ertoe verbinden de resultaten van het model en de inzichten die eruit voortvloeien uitsluitend maatschappelijk verantwoord en ondersteunend aan te wenden.

Die vrijdagmorgen zetten we ons volledige AI-team, onze juristen, onze researchteams... 100% op dit project. We ageerden dus proactief en namen het volledige ontwikkelingsrisico op ons. Ik schreef de finale redenering uit in grove formules. Een eerste – zij het duidelijke – benadering die we dan verder zouden verfijnen. Tegen de avond hadden we ons bedrijf georganiseerd in een ‘war room’.

De kerngroep (de CCC of Corona Crisis Cel) zou niet zozeer het normale managementteam beslaan, de topmanagers van de verschillende afdelingen, maar de ‘topspecialisten’ die vanuit hun kunnen het meeste aan het project kunnen bijdragen. Zelfs niet noodzakelijk – of soms uitdrukkelijk niet – managers. Op een dag tijd groeide het idee door naar keihard en intens teamwork.

Binnen luttele dagen bouwden wij zo een hecht samenhangend kernteam dat aan een niet loslatend en hels tempo zowel richting gaf aan de verdere basisontwikkeling (het algoritme), de uitbouw van de noodzakelijke webplatforms als aan het uitwerken van een businessplan... Goed wetende dat deze aanpak voor ons bedrijf zowel enorme risico’s inhield (alle andere projecten stilgelegd) als misschien grote opportuniteiten of minstens de kans deze periode zonder kleerscheuren door te komen en onze loyale klanten en partners op een fundamenteel correcte manier te bedienen.

Die vrijdag vlogen we erin, dag en nacht nu... waarbij we, eens het basismodel ontwikkeld, voortdurend de gevolgen van de recentste evoluties, de effecten van genomen steunmaatregelen ook, verwerken, inderdaad voortdurend nieuwe data bij-interpreteren, het model doen groeien in een kader van voortdurende verfijning en uitbreiding: continuous improvement. Niet alleen biedt het model inzicht op wat gebeurt: bovendien bouwen wij om mogelijkheden in scenario’s te simuleren. Zo bijvoorbeeld kan de nationale crisistaskforce, en in

een verdere ontwikkeling ook de andere bestuursniveaus, te nemen steunmaatregelen ‘testen’ op effect voor ze worden voorgelegd aan de regering.

Binnen de week ontwikkelden we, samen met onze datascientists die vanaf dat ogenblik dag en nacht en zeven op zeven werkten, het eerste – toen nog ruwe – model toegepast op alle jaarrekening publicerende vennootschappen. Een ander team werkte koortsachtig aan het model voor de overige ondernemingen.

In afspraak met de kranten De Tijd en L’Echo, aan wie wij op hun vraag onze bevindingen bezorgden, publiceerden we onze resultaten op de voorpagina en de eerste twee binnenbladzijden. Hierdoor kwam alles in een stroomversnelling.

Nog voor diezelfde middag van publicatie kregen we een telefoontje van de Federale Participatie- en Investeringsmaatschappij (FPIM): de organisatie waarvan de voorzitter, Koen Van Loo, ook de volledige nationale crisistaskforce overkoepelt. Telefoontje dat binnen enkele minuten werd omgezet in een videoconference waar we onze benadering én onze visie en aanpak uitlegden.

Ons model werd in de uren die daarop volgden uitgebreid besproken, en door onder andere Serge Moulin<sup>10</sup> gevalideerd<sup>11</sup>. De specialisten beleefden onze denkwijze zonder meer als een aha-erlebnis. De inzichten die ons systeem leverde werden vanaf die zaterdagavond de basis voor het inschatten van de ‘injectiebehoefte’ (als gevolg van de schok) van elke individuele onderneming en dus van alle aggregaties mogelijk met betrekking tot de ondernemingen.

We schakelden – nauwelijks denkbaar – nog een versnelling hoger, breidden ons datascientiststeam verder uit en werkten koortsachtig door aan de verdere verfijning en nauwkeurigheid van het algoritme.

Bovendien werden vanaf dan nieuwe datasets ingevoerd die meer bepaald de ruwe inschattingen van het basismodel verregaand verfijnden. Zo bijvoorbeeld

---

<sup>10</sup> Serge Moulin is onder meer de man die indertijd achter de ontwikkeling van reddingsoperaties stond van onder meer Belfius, Ethias en Fortis. Zie onder meer: ‘Modeling the IR curve: the Exponential Polynomial Model (“EPM”), the true extension of Nielson-Siegel’.

<sup>11</sup> Kers op de taart – achteraf gezien ons ‘examen’ – was het ogenblik dat we werden gevraagd de resultaten met betrekking tot injecteringsbehoefte voor te leggen met betrekking tot enkele bedrijven binnen de eigen portefeuille van de FPIM. Onze inschattingen liepen quasi gelijk met de door de FPIM gekende realiteit.



werd vanuit de taskforce een team<sup>12</sup> aan het werk gezet om binnen elke activiteitsgroep (ongeveer 999 verschillende soorten ondernemingen gaande van de bakker of de bloemenzaak tot de chemische industrie, maar evengoed de sociale sector) telefonisch te enquêteren met welke omzetzalingen<sup>13</sup> de bedrijven uit elke groep worden geconfronteerd.

Op maandag 23 maart breidden we ons team nogmaals uit. We schakelden een extern bureau dataspecialisten in met wie we al geruime tijd, en met een uiterst hoog level van vertrouwen, samenwerkten. Hen gaven we de opdracht om in nauwe samenspraak met onze teams een webplatform te bouwen dat de inzichten die uit het model voortkomen op vele manieren ter beschikking zou kunnen stellen van ons publiek, de overheden in het bijzonder.

Een eerste lightversie ging live diezelfde donderdag. Hierdoor konden alvast onze businessklanten hun klantenlijsten opladen en de resultaten (een impactscore op elk bedrijf binnen hun klantenportefeuille én de multiscore) in return downloaden. Uiteraard onder uitdrukkelijke voorwaarde, zowel getekend op papier als aan te klikken bij elke toegang tot het platform, dat onze klant de resultaten van de download enkel maar mag en kan gebruiken in het kader van het nemen van ondersteunende maatregelen.

Op 3 april 2020 ontvingen we uit handen van Koen Van Loo een attest dat ons bedrijf definieert als dienende ‘het algemeen belang en desgevallend zelfs de vitale belangen van de Belgische burgers’. Wij zullen dit vertrouwen op geen enkele manier beschamen en waken erover dat mogelijke data met een hoog vertrouwelijkheidsgehalte enkel binnen deze specifieke context – en geen andere – verwerkt worden.

Op donderdagavond 8 april ging platform 2 live. Dit platform, in eerste instantie bedoeld voor de diverse bestuurslagen van de overheid (federaal, regionaal, provinciaal, stedelijk) biedt de diepere en meer uitgewerkte inzichten. Verder ontwikkelden we ook de nodige simulatietools die de verschillende overheids-

---

<sup>12</sup> Het gaat hier over een opdracht die aan PricewaterhouseCoopers werd toevertrouwd. PwC maakt deel uit van wat men noemt ‘The Big Four’: prestigieuze accountantskantoren die vooral grote, internationale bedrijven bedienen.

<sup>13</sup> Omzetzalingen: dalingen uitgedrukt in geld met betrekking tot de verkoop van goederen of diensten door het leverende bedrijf.

lagen de gelegenheid bieden hun maatregelen proactief te testen op impact, budget... en ze pas dan, met kennis van zaken, te realiseren.

Sinds het paasweekend 2020 konden we zo overschakelen naar een iets rustigere, beter beheersbare maar blijvend stevig doorwerkende modus. Eentje waarbij voortaan aparte teams zich, in het kader van het continuous improvementprincipe, enerzijds volledig kunnen concentreren op het verder uitwerken en dieper verfijnen van de basisformule. Een ander team concentreert zich dan op de verdere verbetering van het platform zelf, het toegankelijker maken, het ervoor zorgen dat de laatste nieuw genomen maatregelen op elk niveau ogenblikkelijk worden geïmplementeerd en in de berekeningen verwerkt.

Daarnaast maken we hiermee inderdaad ruimte vrij om alvast de inzichten te bouwen die nodig zijn voor het beheersbaar maken van de geleidelijke heropbouw van onze economie, de mogelijke hervalmomenten zelfs, én het beheersen van de economische crisis die ons overvalt.