

Trends

FINANCIËEL-ECONOMISCH WEEKBLAD 43STE JAARGANG · NR. 2 · €6,20 · 12 JANUARI 2017

+
DOSSIER
ERFRECHT
ZO VERMIJDT
U RUZIES

MANAGER VAN
HET JAAR 2016

**BART
DE SMET**

CEO Ageas

*De man die op het puin
van Fortis een sterke
verzekeraar bouwde*



BART DE SMET IS DE 32STE TRENDS MANAGER VAN HET JAAR

‘IK DURF SOMS TE OPTIMISTISCH TE ZIJN’

Bart De Smet, de CEO van de verzekeraar Ageas, is de 32ste Trends Manager van het Jaar. De 59-jarige Leuenaar verzilvert daarmee zijn derde nominatie. BERT LAUWERS, FOTOGRAFIE KAREL DEURINCKX

Bart De Smet zal er nooit van worden beschuldigd een tafelspringer te zijn. Daarvoor is hij te nuchter en bedachtzaam in zijn doen en laten. Het zou ook gewoon slecht vallen in de sterk gereglementeerde financiële sector waarin Ageas actief is. Maar vergis u niet, De Smet is een gedreven praatvaar die nog altijd sterk wordt geïnspireerd door de waarden van zijn ouders en door zijn scoutsverleden. Maak kennis met de nieuwe Trends Manager van het Jaar, die het onder meer heeft over zijn:

Kindertijd

“Ik kom uit een doorsneegezin. Mijn ouders, die van opleiding onderwijzer waren, hebben er alles aan gedaan opdat hun vier kinderen alle kansen kregen, vaak door zelf veel op te geven. Toen mijn vader op zijn twintigste klaarstond voor de arbeidsmarkt, brak de Tweede Wereldoorlog uit. Hij is nog even soldaat geweest, maar heeft altijd in de boekindustrie gewerkt, eerst als verkoper van kerfboeken voor een Brugse uitgeverij en dan voor

een uitgeverij in Hasselt. Hij was verantwoordelijk voor Brabant en Limburg. Daarom zijn mijn ouders gaan wonen in Leuven, waar ik ook ben grootgebracht. Ik ben evenwel geboren in Deinze in Oost-Vlaanderen omdat mijn intussen overleden moeder voor elke bevalling naar haar ouderlijk huis trok. Mijn vader, die nu 96 is, was voor zijn verkoop vooral afhankelijk van beurzen. Heel de familie leefde daarin mee. Mijn zussen deden de mailings en ik moest met mijn broer de standen mee opbouwen en afbreken.”

Tienerjaren

“Ik heb mijn humaniora gedaan in het Leuvense Sint-Pieterscollege, een heel inspirerende school die perfect bij mij paste. Ze bood een soort gecontroleerde vrijheid, waardoor we er zoveel activiteiten konden ontwikkelen dat we nooit de drang voelden tijdens de middag naar de Oude Markt te trekken om een pint te pakken.

“Ik speelde toen ook volleybal, was in de scoutsleiding, had met vrienden een radioprogramma bij een van de eerste vrije radio's, Radio Scorpio, we ➤



➤ maakten een eigen toneelstuk, en hadden een cabaretgroep. En dan hadden we ook nog een lief (*lacht*). Dat voortdurend van het ene naar het andere springen, is iets waar ik nog altijd de vruchten van pluk.

“In mijn *humaniora* was ik zeker niet de primus. Met weinig te doen, ben ik er altijd redelijk vlot door geraakt. Het eerste jaar unief was een tegenvaller. De combinatie van scouts, volleybal en bijlessen wiskunde geven aan jongens die ik kende via de scouts, zorgde voor een serieuze tweede zit. Het was meteen de laatste keer dat me dat overkwam.

“Ik was helemaal geen supertalent. Ik was in weinig echt goed. Mijn oudere

over been, wat nu zeker niet meer het geval is. Ik had toen ook veel meer en vooral langer haar. Zodra de naam van het dier was bepaald, werd voor het adjectief gekeken naar het karakter. Daar is flegmatisch uitgekomen.”

Managementstijl

“‘Haal de CEO van zijn voetstuk’, heb ik drie jaar geleden geschreven in een opiniestuk. Ik kan mij ook vinden in de uitspraak van Albert Einstein die zei dat je niet moet trachten een man van succes te zijn, maar een man van waarden. Het eerste volgt wel uit het laatste. Het is een beetje een cliché, maar de bekroning tot Manager van het Jaar is voor het hele team. Een CEO is een

“Ik ben geen wauw-man. Ik vlieg bij heel grote successen niet door het dak, maar zal ook niet diep in de put zitten als het tegenvalt”

zus en jongere zus en broer waren veel creatiever en deden dingen die meer in de lijn lagen met de interesses van mijn ouders. Ik ben de enige die de aberratie had van in de financiële sector terecht te komen (*lacht*).”

Eerste leiderschapservaring

“Vandaag is mijn leven verre van zo avontuurlijk als toen ik bij de scouts zat. Ik heb daar veel aan te danken, zeker op het gebied van stressbestendigheid en verantwoordelijkheidszin. Als 18-jarige was ik samen met drie vrienden verantwoordelijk voor 70 jongens van 11 tot 14 jaar, met wie we elke zondag optrokken en tien dagen mee op kamp gingen. Nadien schoof ik op naar de groep van 15- tot 17-jarigen. We hebben buitenlandse kampen georganiseerd, in onder meer Catalonië en Schotland. Zonder een goed team werkt dat niet, net als in volleybal trouwens. Ik zie ook veel gelijkenissen tussen teamsport en het bedrijfsleven.

“Bij de scouts was mijn totem Flegmatisch Edelhert. Een leuke, vind ik zelf. Edelhert had te maken met mijn fysieke verschijning. In die tijd was ik 1 meter 90 voor 70 kilo. Ik was toen vel

team. Als het goed gaat, geef de credits aan je team. Als het slecht gaat, moet je dat op je nemen.

“Ik heb al eens gezegd dat ik geen wauw-man ben. Ik kan stil genieten van iets. Ik vlieg bij heel grote successen niet door het dak, maar zal ook niet diep in de put zitten als het tegenvalt. Uiteraard vereist mijn positie dat ik af en toe op het podium stap, en het woord neem. Maar dat is niet iets waar ik me fantastisch in vind. Mensen zeggen me vaak, ‘Bart, je lacht weinig op de foto’, en dat is ook zo. Maar dan zeggen ze ook ‘zo kennen we je niet’. Ik zal vaak in vergaderingen, als ik voel dat er spanning hangt, een uitspraak doen waar iedereen mee begint te lachen. Maar ik ben geen Marc Coucke. En als je dat niet bent, kun je dat ook niet spelen. Authentiek zijn, is een belangrijke eigenschap voor eender welke leider. Wees gewoon jezelf. Ik zie vaak mensen met enorm veel charisma. Na twee zinnen hangt de zaal aan hun lippen, maar de feedback nadien is dan wel ‘fantastische show, maar inhoudelijk niet je dat’. Ik probeer het omgekeerde te doen.

“Als je ziet hoeveel mensen ongeluk-

kig zijn in hun werk, is dat omdat ze te vaak in een te rigide weefsel zitten en te weinig hun creatieve ontboezemingen en bijdragen tot hun recht kunnen laten komen. Ik probeer mensen een kader te geven dat voldoende flexibiliteit inhoudt. Over elk fantastisch idee gaan we het hebben, en als het goed is gaan we ervoor. Dat is de stijl waar ik mij het beste bij voel, mensen voldoende ruimte te laten. Ik zal zeker niet zeggen dat ik het beter weet omdat ik de baas ben. De meesten rond mij zijn in hun domein veel competentere dan ikzelf. Dertig jaar geleden zou dat moeilijk gelegen hebben. Toen moest de CEO alles het beste weten. Dat werkt niet meer. Alles is zo complex geworden dat je onmogelijk alles kunt weten. Ik schat dat een op de twee beslissingen die ik neem, niet diegene is die ik initieel in gedachten had.

“Van managementliteratuur lees ik met plezier korte teksten, maar geen lange dingen of het moeten er met veel tabelletjes en cijfers zijn. Maar in zoiets (wijst op een stapeltje managementboeken, “die liggen hier om indruk te maken op u”) spring ik vaak meteen naar het laatste hoofdstuk. Is dat goed, ga ik eventueel naar het begin. Ik kom er dus zelden toe een boek uit te lezen. Ik heb er wel enkele in de auto liggen, zoals *Reinventing Organizations* van Frederic Laloux, een sterk pleidooi voor zelfsturende organisaties. Al ben ik niet overtuigd dat het in zo’n sterk gereguleerde sector als de onze zou werken, omdat het een spanningsveld creëert met de regulator die precies wil weten wie voor wat verantwoordelijk is.

“Ik volg toch minstens deels de leuze van mijn voorzitter, Jozef De Mey. *Work hard, make money and have fun*. Ik denk dat ik hard werk. *Make money* is niet persoonlijk bedoeld. Je moet ervoor zorgen dat de zaken winstgevend zijn, zodat iedereen er wel bij vaart. En ik denk dat we daarin slagen. En we proberen hier ook plezier te hebben.

“We hebben in België in bedrijven de neiging te focussen op de scherpe of mindere kantjes van de mensen. Maar als je alles probeert te zetten op de mindere kanten, ga je veel sterktes niet



BART DE SMET (59)

- **Geboren** in Deinze op 31 oktober 1957
- **Diploma's** in wiskunde, actuariële wetenschappen, bedrijfskunde aan de KU Leuven
- **1982:** start carrière bij Argenta
- **1985 tot 1993:** in België vicevoorzitter Leven voor Nationale Suisse
- **1994:** lid van het uitvoerend comité van ING Insurance Belgium
- **1998:** lid van het directiecomité van Fortis AG, verantwoordelijk voor achtereenvolgens Fortis Employee Benefits en het make-larskanaal van Fortis Insurance Belgium
- **In 2007** werd hij CEO van die Belgische verzekeraar, het huidige AG Insurance
- **Juni 2009:** CEO van Fortis, dat een jaar later omgedoopt werd tot Ageas

hadden van 'ik wil dit of dat worden' en het dan niet werden. Ik heb meteen ja gezegd. Hoe rationeel ik ook ben en hoe goed ik mij altijd wil voorbereiden, ik kan heel snel beslissingen nemen waarin een grote portie risico zit."

Waarden

"Mijn ouders kwamen uit een katholiek gezin en ik ben zo ook opgevoed. Respect hebben voor mensen, aanvaarden dat er verschillende meningen kunnen zijn, hard werken en beide voeten op de grond houden, zijn waarden die ik heb meegekregen en waar ik ook niet veel moeite mee heb om die te blijven koesteren. Dat is geen façade. Ik kijk bijvoorbeeld even goed uit naar een avond in mijn volleybalclub, waar ik na een wedstrijd een pint kan drinken met iemand die absoluut geen interesse heeft in wat ik doe, als naar een cocktailparty in de zakenwereld. Ik heb evenveel sympathie en respect voor de dame die hier een koffie brengt of voor Pierre die aan de receptie zit, als voor onze voorzitter. Iedereen is nodig in de ketting. Als ik zou zeggen dat het allemaal rond mij draait, zouden mijn ouders dat absoluut niet appreciëren."

Interesses

"We moesten thuis verplicht muziekschool volgen en muziek oefenen. Ik speelde hobo maar heb er nooit veel van terecht gebracht. Het maakt wel dat ik nog altijd muziek kan lezen en veel appreciatie heb voor goede muzikanten. In moderne muziek ben ik blijven hangen in de periode '70-'80-'90, toen ik echt zot was van muziek. Ik had op mijn kamer op de zolderverdieping een goedkope platenspeler. Alles wat ik verdiende door bijlessen wiskunde te geven, gaf ik uit aan lp's. Ik had er een duizendtal, van lievelingsgroepen als Genesis, Dire Straits en Pink Floyd, maar evengoed van punk, new wave en David Bowie, Joe Cocker, Queen en Yes. Nu luister ik in het weekend vooral naar het Franstalige radioprogramma Classic 21, omdat daar weinig wordt gepraat en veel goeie muziek wordt gedraaid. En daarnaast ben ik sinds kort wat betrokken bij Het Depot, de Leuvense muziektempel.

"Ik ben ook een grote voetbalfan. Ik ➤

meer optimaal benutten. Je vindt daarvan veel voorbeelden in de sport. Neem wielrenners als Mark Cavendish of André Greipel. Fantastische spurters, maar geen klimmers. Als je ze laat werken op dat klimmen zullen ze in bergritten misschien niet op 30 minuten worden gereden, maar op 20 minuten. Alleen zal daardoor hun spurt afbotten. In sport vinden we het wél normaal om mensen te laten focussen op hun sterktes, in bedrijven niet."

Inspiratie

"Heel veel van wat ik denk en doe, gaat terug tot mijn opvoeding en mijn ervaringen bij de jeugdbeweging. Maar veel van de *basics* waar ik professioneel naar terugrijp, heb ik bij Argenta opgepikt, bij Karel Van Rompuy. Ik ben er wel na drie jaar weggegaan omdat ik toen in dat bedrijf geen langdurige rol van betekenis kon spelen. De tweede waar ik professioneel veel aan te danken heb, is Walter Van Pottelberge. Hij was mijn CEO bij De Vaderlandsche, waar ik zes jaar heb gewerkt. Walter

had een fijne neus voor jonge mensen met potentieel en gaf heel snel vertrouwen. En de derde is Jozef De Mey, met wie ik al sinds 1998 samenwerk. Hij was lang CEO bij AG Insurance, waar ik in het directiecomité zat. Toen hij naar Fortis ging, heb ik hem opgevolgd bij AG. En nadien hebben we elkaar hier teruggevonden. Jozef is een echte mentor, iemand bij wie ik elke dag denk 'waarom heb ik daar niet zelf aan gedacht?'. Je moet bij hem niet afkomen met prutsen of zeggen dat je een probleem hebt. Hij zal dan zeggen dat je als CEO betaald bent om dat probleem op te lossen. Maar je kan hem wel voorleggen hoe je zo'n probleem denkt op te lossen, en dan zal hij vaak input geven die maakt dat er nog een andere oplossing uit voortkomt.

"Het was Jozef die mij bij een ontbijt in Parijs op 6 juni 2009 – die datum staat in mijn geheugen gegrift – vroeg om CEO te worden van wat toen nog de Fortis Holding heette. Ik had daar helemaal niet aan gedacht. Ik heb trouwens te veel collega's gezien die een obsessie

➤ ben nog bestuurder geweest bij OH Leuven. Maar ik hou vooral van volleybal, dat ik heb beoefend tot mijn dertigste. Ik had toen de tijd niet meer en was ook geen topspeler. Ik ben wel sinds mijn dertigste bestuurder bij de volleybalclub Haasrode Leuven, die 400 leden heeft maar een relatief beperkt budget. Het grootste deel gaat naar de jeugdwerking. Als alles naar de beperkte elite zou gaan, zou ik me daarvoor niet kunnen motiveren. De verantwoordelijkheid die ik neem als bestuurslid zorgt soms voor ballast. Maar zodra de wedstrijd begint, is dat puur ontspanning en genieten van de tactiek en de motivatie van de spelers. Anderen in het bestuur hebben gelukkig vaak meer tijd voor zo'n functie, zeker de jonggepensioneerden die er meer en meer zijn. Misschien kan ik zo ook vermijden na mijn professionele carrière in een zwart gat te vallen.

“Door een rol op te nemen in organisaties, wil ik iets teruggeven voor alles wat ik gekregen heb. Het verenigingsleven, niet alleen in sport, kan daarin

zorgt. Maar het is deels overlappend met wat ik professioneel doe. Ik kom er weer andere mensen tegen en kan er dieper ingaan op bepaalde thema's. Dat is voor mij evengoed ontspanning. Net zoals wanneer ik een glaasje wijn of een koffie ga drinken bij de vrienden van The Other Club, een groep van een dertigtal mensen waarin ook mensen als Jan Briers, Michel Vermaerke, Bart Beckx, Marleen Vaesen, Luc Missorten, Monica De Coninck en Caroline Ven zitten. Ik zou evengoed thuis kunnen blijven, maar ik vind dat plezant omdat ik mensen uit andere domeinen of met heel tegenstrijdige ideeën ontmoet.”

Crisissen

“Ik slaap zeer diep en zeer goed. Ik heb zelfs tijdens de grootste crisis van Fortis eigenlijk nooit wakker gelegen. Het is niet door wakker te liggen dat je een probleem oplost, maar door te proberen de volgende ochtend fris te zijn, zodat je misschien de oplossing vindt.

“Bij mij is het glas altijd eerder halfvol dan halfleeg. Dan is het goed om collega's te hebben die het omgekeerde denken”

een ongelofelijk belangrijke rol spelen als wapen tegen de toenemende verzuuring. Bij ons in de club hoor je soms ook mensen van die uitspraken doen waarvan ik zeg 'ho jongen, ik wil daarover met jou in dialoog gaan, om die opinie wat af te zwakken'.

“Voor de keuken heb ik geen talent. Ik kan een ei bakken en dat is het zowat. Ook in de tuin vind ik mijn plezier niet. Het enige dat ik graag deed, was het gras afrijden, met het verstand op nul, maar dat heb ik bewust afgebouwd. Ik heb, samengevat, een zeer groot interessegebied maar geen echte passie, ook omdat werk en privé regelmatig in elkaar overvloeien. Neem mijn voorzitterschap van de leiderschapsorganisatie Lead-In. Je zou kunnen zeggen dat ik dat beter achterwege laat omdat het voor extra druk

“Het voordeel van zo'n crisis is dat je heel weinig tijd hebt om te twijfelen. Je moet vooruit. Ik kon ook niet beginnen te klagen en te jammeren, omdat ik me verantwoordelijk voelde voor veel mensen. Ik dreef ook op een flinke dosis adrenaline. Vergelijk het met een wielrenner die zwaar valt maar meteen weer op zijn fiets springt en pas na de wedstrijd vaststelt dat zijn pols of iets anders is gebroken.

“Mijn echtgenote wijst me er soms op dat ik minder geduld heb dan vroeger, maar ik ben zeker niet degene die panikeert als er iets onverwachts uit de hoek komt. Mijn credo is dat er al problemen genoeg zijn en we er geen bij moeten creëren. Voor mij is het glas altijd eerder halfvol dan halfleeg. Dan is het goed om collega's te hebben die het omgekeerde denken en soms

BART DE SMET
 “In sport vinden we het normaal om mensen te laten focussen op hun sterktes, in bedrijven niet.”

meer gespannen zijn, en daardoor vaak de ideale input geven. Ik durf soms te optimistisch zijn, ja.”

Netwerk

“Ik kan moeilijk neen zeggen. Nochtans moet ik dat veel doen. Ik ben geen professionele spreker. Ik kan met passie over iets spreken, maar ben geen charismatisch goede spreker. Soms heb ik ook schrik om naar een evenement



te gaan, want de dag nadien zijn er dan zeventien mensen die willen *connecten* op LinkedIn. Als je die aanvaardt, melden ze dat ze iets willen vertellen en vragen ze of ze me kunnen bellen. Daar ben ik redelijk sec in geworden.”

Gezondheid

“Als ik het allemaal opnieuw kon doen, zijn er twee dingen die ik misschien anders zou aanpakken. Een eer-

ste is dat ik ongelooflijk veel van mijn gezin heb gevraagd. Ze hebben me altijd het gevoel gegeven dat ze daarmee konden leven, hoewel ze af en toe weleens aan de noodrem trokken. En ten tweede had ik iets meer voor mijn lichaam moeten zorgen. Ik heb geen grote problemen, maar van die kleine dingen zoals iets te veel gewicht, iets te veel cholesterol en iets te veel suiker. Ik moet iets meer aan mezelf denken. Ik

heb ook ieder jaar weer die goede intentie, maar die is ook snel weer weg. Ik probeer wel altijd te ontbijten, maar veel is dat nooit. Het is ook niet ideaal dat ik 's avonds geregeld moet gaan eten. Ik probeer wel vijfenhalf uren te slapen. Als ik echt uitslaap, voel ik me altijd veel slechter dan in de week.

“Ik zou ook meer aan sport moeten doen. Ik zeg al jaren dat ik weer meer ga fietsen, maar het komt er niet van. ➤

➤ Het is het karakter, want het argument ‘tijd’ vind ik heel flauw. Er zit nochtans iets competitiefs in mij, maar niet in de zin dat ik met een wielclub elke zondag 90 kilometer wil fietsen. Ik ben wel jaren met drie vrienden elke zondagochtend 45 kilometer gaan mountainbiken en toen voelde ik mij conditioneel heel goed. Maar dat is in het water gevallen tijdens de Fortis-crisis. Die draad heb ik niet meer opgepikt. Nu fiets ik nog geregeld op mijn eentje en ik heb weleens een bergje beklommen met AG voor een goed doel. Maar de frequentie van dat fietsen is te laag om een goede conditie te kweken.

“Ik heb in 1993 een bijna-doodervaring gehad. Ik was net bij De Vaderlandsche begonnen en was wellicht wat oververmoeid. Ik heb toen vermoedelijk via een wondje aan mijn hand een bacteriële infectie opgelopen die zich in mijn nek heeft genesteld. Ik ben daar te lang mee blijven rondlopen omdat ik niet wist wat het was. Uiteindelijk ben ik bij een specialist in hernia’s beland, en die heeft door te kraken het abces kapot geduwd. Zo is die bacterie in mijn ruggenmerg geraakt. Een week later kreeg ik spasmen en was ik plots van mijn heupen tot mijn tenen verlamd. Gelukkig heeft mijn vrouw toen

heel alert gereageerd en was het ziekenhuis Gasthuisberg vlakbij. Daar dachten ze eerst aan hersenvliesontsteking, maar ik had het geluk dat de dokter van wacht een viroloog-bacterioloog was. Ik ben met spoed geopereerd, acht uur lang, waarbij mijn keel helemaal werd opengesneden en een tussenwervel werd verwijderd. Ik ben echt door het oog van de naald gekropen. Pas na drie dagen wisten ze dat ik erdoor zou komen. Ik heb tien dagen op intensieve gelegen, en dan nog zes weken op een gewone kamer. Ik moest opnieuw leren zitten, staan, fietsen en trappen lopen. Ik lag op de kamer met iemand met een hersentumor, een fervente fietser. We zijn samen beginnen te trainen op de hometrainer.

“Ik heb daar ondervonden hoe toegewijd mensen in de zorgsector zijn, terwijl ze absoluut niet de financiële voorwaarden hebben die de mensen bij ons hebben. Zodra ik in een gewone kamer lag, kwamen elke dag twee mensen van mijn team bij De Vaderlandsche mij bezoeken. Ze brachten werk mee, wat goed was, want ik was er nog maar enkele maanden en kon het zo allemaal blijven opvolgen. Dat doe ik vandaag ook. Als iemand langer afwezig is, zal ik een mailtje sturen of een belletje geven.

En ik had me toen ook voorgenomen het wat rustiger aan te doen in mijn leven. Het is het tegenovergestelde geworden.”

Sector

“In de financiële sector heerst nog altijd een machocultuur. Als ik rondloop in de Londense City en die duizenden mensen in hun strakke, bijna identieke pakje zie... *The sky is daa*r bijna altijd *the limit*. Je moet af en toe kunnen tonen dat je ook al eens iets verkeerd doet of iets niet weet. In sommige culturen past dat niet. Als je hier vroeger in de sector zei dat je iets niet goed had gedaan, was je een loser. Je moest iets dat slecht was, verkopen als iets goeds. Vandaar ook dat die fantastische producten werden ontwikkeld, die eigenlijk pure rommel en bullshit waren, zoals we achteraf gezien hebben.

“De verzekeringssector is een kleine wereld. Ik ken heel veel concurrenten. En zelfs als we elkaar niet sparen op de markt is er toch een redelijk diep respect onder collega’s. Ik heb zelden truken van de voor gezien, dat iemand echt de ethische grens is overgegaan. Het is eerder een schaakspel dan een boksmatch. Concurrentie houdt ons trouwens scherp, zorgt dat vooruitgang wordt geboekt.”

BART DE SMET

“Dertig jaar geleden moest de CEO alles het beste weten. Dat werkt niet meer.”

“Ik slaap zeer diep en zeer goed. Ik heb zelfs tijdens de grootste crisis van Fortis nooit wakker gelegen”



Buitenlandervaring

“Ik reis per jaar een dozijn keren naar Azië. Dat zijn korte trips, meestal van een dag, zodat ik geen jetlag heb. We vertrekken rond de middag, komen 's morgens vroeg lokale tijd aan en keren 's nachts terug. Ik spendeer dus twee nachten op het vliegtuig maar kom meteen terug in het normale ritme. Daarnaast reis ik enkele keren per jaar naar de Verenigde Staten, en in

het zelf niet oké vinden als ik tussenbeide had moeten komen.

“Mijn vrouw is regentes en heeft na jaren lesgeven vooral aan de KU Leuven gewerkt. Toen onze zoon naar de lagere school ging, heeft ze ervoor geopteerd thuis te blijven, en heeft ze zich verder kunnen bekwamen in andere interesses als vrije student in geschiedenis en via een opleiding tot sommelier. Maar ze heeft ook enorm

“Ik doe vaak in vergaderingen een uitspraak waar iedereen mee begint te lachen. Maar ik ben geen Marc Coucke”

Europa vrij vaak naar Londen, met de trein, en af en toe naar Istanbul, Parijs, Lissabon of Milaan, in landen waar we ook actief zijn.

“Ik zie heel boeiende dingen gebeuren in Azië, maar ik zou me niet kunnen inbeelden dat ik daar zou wonen. Die ongelofelijke drukte zou te veel wegen. Als ik thuiskom, zie ik graag de bomen en de lucht en wil ik een terrasje doen zonder dat er overal auto's rondrijden zoals in Londen bijvoorbeeld. Er zijn in België een aantal problemen die we dringend moeten oplossen als we onze welvaart in stand willen houden, maar los daarvan is het hier ongelofelijk goed leven. Spijtig genoeg beseffen we dat te weinig.”

Gezin

“Je moet voor deze job een gezin hebben dat kan leven met heel grote flexibiliteit en aanvaardt dat je hen niet altijd op de eerste plaats zet. Dat heb ik zeker ook niet gedaan, al had ik het misschien soms meer moeten doen.

“Mijn dochter Anouk is 29. Zij heeft masters in rechten en bedrijfscommunicatie, en deed ervaring op als juriste bij BNP Paribas Fortis, ING, Bank Van Breda, Partena en Athlon Lease. Nu is ze aan de slag bij het Franse accountancybedrijf Fiducial. Mijn zoon Wout is 26. Hij heeft volledig autonoom gekozen voor mijn sector en werkt bij Van Breda Risk & Benefits. Hij zou echter niet willen dat ik hem help, en ik zou

geholpen bij de opleiding en de ontwikkeling van de kinderen. Wout is redelijk dyslectisch. Dat hij desondanks toch twee bachelors behaalde en dit werk kan doen, is in heel grote mate zijn eigen verdienste, maar zeker ook die van mijn vrouw. Mijn vrouw en ik kennen elkaar al van bij de scouts. Als je zoveel dingen samen hebt gedaan, ben je zielsverwanten.

“Ik ga nooit collega's bij mij thuis uitnodigen, omdat mijn familie al genoeg moet opgeven aan privacy voor mijn hobby. Er zijn regelmatig activiteiten waar we elkaar tegenkomen, zodat we elkaars partner toch kennen en heel wat van elkaar weten.”

Toekomst

“De wettelijke pensioenleeftijd is nu 67, maar dat wil niet zeggen dat ik het tot dan uitzing. Je lot heb je niet zelf in de hand. Maar de goesting is er zeker nog en ik ben zeker nog niet op, hoewel de voorbije zeven professionele jaren emotioneel en fysiek zwaar geweest zijn.

“Ik heb geen vast tweede verblijf waar ik regelmatig naartoe moet of wil gaan. Ik reis natuurlijk heel veel voor mijn job, terwijl ik geen echte reiziger ben. Dus geef mij maar een weekje aan zee of in het zuiden van Frankrijk of Italië, in plaats van zo'n verre reis per vliegtuig. Ik zeg dan tegen mijn echtgenote dat we dat allemaal inhalen als ik met pensioen ga.” ☺

DE SELECTIEPROCEDURE

De Manager van het Jaar 2016 werd verkozen uit een lijst van bijna zestig kandidaten, opgesteld door de juryleden, de Trends-redactie en Lead-In. Na een eerste stemming reduceerde de jury die lijst tot tien genomineerden. Op trends.be konden lezers hun stem uitbrengen. De vijf kandidaten met de meeste stemmen werden voorgelegd aan de jury. Die bestond dit jaar uit:

- Luc Vandewalle (juryvoorzitter)
- Daan Killemaes (hoofdredacteur Trends)
- Martine Reynaers (CEO Reynaers Aluminium, ex-winnares)
- Rita Aerts (managing partner Shikar Group)
- Luc Tack (CEO Picanol en Tessenderlo, ex-winnaar)
- Hans Maertens (CEO Voka)
- Marion Debruyne (decaan Vlerick Business School)
- Saskia Van Uffelen (CEO Ericsson Belux)
- Herman Daems (voorzitter BNP Paribas Fortis en KU Leuven)
- Luc Huysmans (senior writer Trends)
- Giulia Van Waeyenberge (De Eik Group)
- Hilde Laga (voorzitter Gimv)
- Chris Van Doorslaer (CEO Cartamundi, ex-winnaar)
- Bart De Smet (CEO Ageas, voorzitter Lead-In, maar als genomineerde verontschuldigd)
- Hans Brockmans (journalist Trends)
- Bert Lauwers (journalist Trends)
- Joost Maes (Egon Zehnder)
- Jean Van den Eynde (managing director Russell Reynolds)
- Luc Van Nevel (ondernemer, ex-winnaar)
- Eric Van Zele (ex-CEO Barco, ex-winnaar)
- Geert Noels (stichter Econopolis)
- Olivier Onghena (vicevoorzitter Lead-In)