

HET 'LEREND NETWERK' PLATO VAN VOKA VIERT ZIJN TWINTIGSTE

# 'JE KUNT JE GEEN VAN BESTUUR IN

Netwerken om te leren, om kennis te delen en niet zozeer om klanten te werven. Dat is de bedoeling van het netwerk Plato van Voka. Het bestaat twintig jaar, ging internationaal en wil de netwerken nu beter op elkaar afstemmen.

LUC HUYSMANS, FOTOGRAFIE MICHEL WIEGANDT

“Wie een sessie afzegt, betaalt twee flessen wijn en degene die het laatst afzegt, organiseert de volgende bijeenkomst. Iedereen akkoord?” Het voorstel van Plato-peter Peter Coule wordt unaniem aanvaard.

Het principe van Plato is eenvoudig. Onder leiding van twee, nu meestal drie, peters, doorgaans kaderleden van grotere bedrijven, komt een groep ondernemers een keer per maand samen. Ze bespreken problemen waarmee de groepsleden te maken hebben: de zoektocht naar personeel, financiering, boekhouding, enzovoort.

De samenstelling van de groepen wordt nauwkeurig bewaakt door organisator Voka. De deelnemers worden allemaal verwacht op een startweekend waar ze elkaar beter leren kennen en de gespreksthema's voor de eerste sessies worden vastgelegd.

De hoofdmoot van het programma voor deze avond is een uiteenzetting over ergonomie en een toelichting over schoonmaakbedrijf Eurofacts van Sultan Kaya dat onder concordaat werkt.



**“Voor een verstandig mens zijn een paar verstandigen veel gevaarlijker dan vele dommen”**

De discussies zijn open en graven soms diep. Kaya ging met de jaarcijfers van 2008 naar een adviseur die hem binnen het halfuur wist te melden dat zijn winst eigenlijk onbestaande was. Hij erkent zijn falen. “Ik ben geen manager. Mijn kracht is het verkopen. Meerdere mensen hebben me aangeraden Eurofacts failliet te laten gaan, maar dat wil ik niet. In 4,5 jaar heb ik mijn bedrijf van nul opgebouwd naar 260 werknemers. Dat wil ik niet laten vallen.”

Kaya krijgt tips over hoe hij een geschikte CEO kan vinden, iemand die de dagelijkse leiding kan nemen en het administratieve kluwen met veel werknemers uit allochtone kansarmengroepen kan beheren, zodat hij zijn eigen sterktes kan uitspelen.



**“Je leert iemand beter kennen door een uur te spelen dan door een jaar te praten”**

Er is ook ruimte voor de iets lossere aanpak. De uiteenzetting over

ergonomie is soms erg humoristisch, al heeft iedereen na afloop wel de intentie om te bestuderen hoe medewerkers aan hun bureaus zitten. “70 procent van het ziekteverzuim komt door rugklachten.”

“Plato? De beste raad van bestuur die je kan inbeelden”, vindt Coule. Om 22.55 uur, ruim na het voorziene tijdschema, blaast hij de vergadering officieel af, waarna gastheer Sylvain een klein tafelvoetbaltoernooitje organiseert. “Dat Voka graag uitpakt met Plato begrijp ik, maar er is amper of geen kruisbestuiving tussen de Plato-groepen. Terwijl er veel inspanningen zijn om de netwerking te stimuleren.”

Die analyse maakte Tom Van Acker ook al. De Lokerse adviseur en oud-Voka-medewerker werd in 1991 door Karel Uyttersprot gevraagd om de eerste edities van Plato mee vorm te geven. Zelf had de directeur van Voka Dendermonde de mosterd gehaald bij Janssen Pharmaceutica. Dat had in het Strategisch Plan Kempen een formule bedacht rond ‘groot helpt klein’.

Basisidee: financieel gezonde leveranciers maken op termijn ook het grote bedrijf sterker, dus is het in het eigenbelang om de bedrijven uit de omgeving

# BETERE RAAD BEELDEN'

## PLATO IN DE WERELD

Plato heeft ook de basis gelegd voor Athena, het opleidingsinstituut van de Kamer, maar ook van een reeks andere lerende netwerken. Atlas, dat mikt op de integratie van allochtonen in de kmo's; Quadrant, dat sinds 2004 sensibiliseert over maatschappelijk verantwoord ondernemen; Pecunia, dat focust op groei door overnames; KWIC, dat draait rond zelfsturende teams en de Plato's Mees-tergasten, Competentiemanagement, Management Assistenten, Energie, en Grote Bedrijven, die zaken

als arbeidsongevallen, accountantskosten en financieringen vergelijken. Niet alleen in eigen land bleek de formule een succes. Volgens projectcoördinator Freddy Cnudde exporteerde Voka ze naar Nederland, Slovenië, Hongarije, Roemenië, Oekraïne, Kroatië, Polen, Servië, Bulgarije, Egypte en Zuid-Afrika. Via andere Voka-organisaties werd ze ook opgestart in Ierland, Engeland, Finland, Zweden en Frankrijk. Er vloeiden ook grensoverschrijdende projecten uit voort. Mudra

draait in Kroatië en Slovenië rond textiel en innovatie. E-Plato is een virtuele ontmoetingsplaats voor Plato-bedrijven in Hongarije, Roemenië, Oekraïne en Polen. Een Vlerick-studie uit 2008 toonde aan dat de tevredenheid zeer groot is. De deelnemers worden internationaler, groeien in werkgelegenheid en omzet en doen meerdere keren mee. Peterschapsprojecten hebben in de eerste plaats impact op de persoon en zijn ontwikkeling, eerder dan op de onderneming. Zes op de

tien deelnemers zeggen expliciet dat peterschappen bijdroegen tot de verbreding en verdieping van hun netwerken. Toch is er ook vraag naar meer inbreng van externe experts en naar groepsoverschrijdende activiteiten. Volgens Karel Uyttersprot is Plato dan ook een nooit eindigend verhaal. De eerste stap zou op 30 september worden gedaan: 120 buitenlandse Plato-deelnemers zakken dan af naar Gent, waar ze in contact worden gebracht met elkaar en met de Vlaamse kmo's.

verder te helpen. De basisgedachte vertaalde zich in Plato. De Griekse wijsgeer stond symbool voor de werkwijze: deductie, analyse, oplossing.



### "Geef en je zult ontvangen"

"Twintig jaar geleden was opleiding en vorming voor kmo's iets ongewoons", herinnert Uyttersprot, tegenwoordig N-VA-Kamerlid, zich. "Maar de formule is erg sterk gebleken in haar eenvoud. Een groep bedrijfsleiders, twee

peters, en beiden kregen ze eigenlijk een praktische opleiding, erg laagdrempelig allemaal. Wij verfijnden dat en trokken het open."

"Via Voka ging het eerst nationaal en dan internationaal, naar Nederland en Oost-Europa. Onze financiering haalden we uit het Impulsfonds: een reserve van het geld voor de reconversie van de Kempijse Steenkoolmijnen. Dat kon worden aangewend voor ondersteuningsprojecten in andere economisch achtergestelde gebieden. Door het suc-

ces is die financiering intussen ingebed in decreten."

"Nu is het tijd voor de volgende stap", meent Tom Van Acker. "De Plato-netwerken moeten meer op elkaar worden afgestemd. Je creëert een netwerk, dat kan je net zo goed over de groepen heen trekken. Nu zijn het allemaal cellen, maar die moeten worden verbonden. Plato moet vooral de gelatine zijn die iedereen bindt."

*Vijf getuigenissen over de Plato-groepen* ➤

➤ **NATHALIE DE NIL (38)**

*"Ik kan toepassen wat ik leer"*

- **CN Fashion**
- **Textielbedrijf uit Gent**
- **120 medewerkers**
- **Omzet: 2,8 miljoen euro**
- **Volgt een algemene en een sales & marketing-groep**
- **Heeft interesse in Plato Roemenië**

CN Fashion is een modebedrijf dat tien jaar bestaat. Een fabriek in Roemenië levert per maand zowat 20.000 kledingartikelen af voor het midden- tot hogere marktsegment in België, Nederland en Frankrijk; merken als Dries Van Noten, River Woods, Xandres en Gigue.

"Zij doen het ontwerp. Wij doen alles wat daarna komt: de ontwikkeling en productie", zegt Nathalie De Nil (38). Er werken 120 mensen bij het bedrijf, dat vorig jaar afsloot met 2,8 miljoen euro omzet. In Gent wordt het kantoor bemand door vier vrouwen: Nathalie De Nil staat als eigenares in voor de communicatie en de verkoop. De Nil en haar man stapten na haar studies style en mode in het bedrijf van haar schoonouders, dat ze vier jaar geleden met haar man overnam. Momenteel zit ze in twee Plato-sessies tegelijk, een algemene en één over sales & marketing. Met de leden van de eerste, die op zijn laatste benen loopt, is al zo goed als afgesproken om de banden niet te laten verslappen. "Als jonge ondernemer zit je met vragen en twijfels. Die worden daar bevestigd, geanalyseerd, kritisch bevestigd... Hoe vind je een goede deeltijdse secretaresse? Hoe begin je aan een website? Je kunt het daar vragen aan medeondernemers en soms blijken de oplossingen al in het netwerk aanwezig te zijn."

Ook de rol van de peters is heel belangrijk. "Zij sturen, coachen... Wij leren als kleine ondernemingen hoe grote ondernemingen als Bank van

Breda, Electrabel of Partena worden gerund. Of hoe een bank naar je cijfers kijkt. Als ondernemer ben je anders alleen op je eiland en zoiets leer je niet in boekjes. Wat ik leer, kan ik ook toepassen."

"De groep is voor mij iets waarop ik altijd kan terugvallen, een luisterend oor voor bedrijven met groeiproblemen, zonder dat het pusherig overkomt. We zijn ook in Roemenië actief en ik heb begrepen dat Plato ook daar in de startschonen staat. Nu zit CN Fashion daar samen in een werkgroep met een IT-bedrijf uit Boekarest, maar als er een Plato Roemenië komt, wil ik daar zeker aan meedoen. De sociale wetgeving is anders en verandert voortdurend, je moet al eens op zoek naar een goede boekhouder...

Een goede referentie of een goed telefoonnummer kan zoveel waard zijn."



**ETIENNE (69) en MATTHIAS BAETEN (36)**

*"Beslissingen toetsen bij de anderen"*

- **Baeten & Co**
- **Raffinaderij van vetten uit Overmere**
- **11 medewerkers**
- **Omzet: 10 tot 12 miljoen euro**
- **Vader Etienne Baeten nam deel aan de eerste Plato-groep, zoon Matthias aan de twintigste**

Overmere is al 195 jaar de thuisbasis van Baeten & Co, een raffinaderij van dierlijke en plantaardige vetten en oliën, vooral geraffineerd ossenvet en reuzel. Ooit begon het als een bloempelderij, met Matthias Baeten (36) is het bedrijf in handen van de zevende generatie. Na de Tweede Wereldoorlog werd van lijnolie overgeschakeld op het huidige gamma. De elf medewerkers zijn goed voor een omzet van 10 tot 12 miljoen euro, afhankelijk van de grondstofprijzen.

Vader Etienne (69) nam deel aan de eerste Plato-sessie, zoon Matthias Baeten neemt deel aan de twintigste reeks. "Ik was toe aan een opfrissing na mijn hogere studies. Je kon bij Syntra ook cursussen volgen, maar dat waren meer handleidingen voor bepaalde items. Plato was concreter. Vroeger was het wel maar één jaar, een sessie of tien." Ook bij Matthias was het vooral de praktische kant die hem aantrok. "Welke kanalen gebruik je om personeel te vinden? Fiscaliteit, boekhouden, hoe zet je een nieuw product op de markt... Je krijgt adviezen, soms kan je al eens een beslissing afdtoetsen: is dit de juiste?"

**NATHALIE DE NIL (CN FASHION)**  
**"Een goede referentie of een goed telefoonnummer kan zoveel waard zijn."**

➤ “Toen ik twintig jaar geleden deelnam, waren het eerder de kleine zelfstandigen die meededen. Nu doen er meer middelgrote ondernemingen mee. Onze peters waren van Philips en van Callebaut en de items gingen meer over export, financiering, de grote thema’s. De sessies werden bij ons meer van bovenaf gestroomlijnd. Maar ze leverden toch resultaat op. In die tijd was boekhouden iets voor de fiscus. Ik maakte mee dat een elektricien met een winkel merkte dat zijn grootste toegevoegde waarde lag als installateur en in alarmbeveiligingen en die man heeft zijn winkel stopgezet.”

“Wij bepalen veel meer in de groep wat we aanpakken”, zegt Matthias. “Soms weet je over een bepaald thema al veel, maar dan is het een bevestiging of een heropfrissing. Heel af en toe mis ik een sessie, maar dat probeer ik tot het minimum te beperken. Je betaalt er tenslotte voor: 1650 euro, al kan je via de kmo-portefeuille ondersteuning krijgen.”

**MATTHIAS & ETIENNE BAETEN (BAETEN & CO)**  
 “Soms weet je al veel over een onderwerp, maar wordt dat heropgefrist of bevestigd.”



## JO DE GELDER (42)

“Goed voor je zelfvertrouwen”

- DTB De Gelder
- Tandtechnische oplossingen uit Zele
- 18 medewerkers
- Omzet: 1,2 miljoen euro
- Nam zes keer deel aan een Plato-groep

Jo De Gelder (42) heeft tot nog toe zes keer deelgenomen aan Plato-reeksen. Daarmee is hij een van de meest actieve deelnemers, maar de goesting is nog niet over. “Het houdt je wakker in je bedrijfsvoering.” De vader van de Zeelse ondernemer



**JO DE GELDER (DTB DE GELDER)**  
 “Tijdens mijn studies tandtechnicus had ik niets geleerd over de uitbouw van een bedrijf: marketing, financiën, hr...”

richtte ruim 40 jaar geleden DTB De Gelder op, Dentaal Technisch Bedrijf. De achttien medewerkers boksen zowat 1,2 miljoen euro omzet bij elkaar. Voor tandartsen en andere tandtechnische bedrijven vervaardigen ze vooral losse en vaste tandprothesen, maar ook implantaatwerken, kroon- en brugwerken en lasertech-nische reparaties.

De Gelder nam het bedrijf twintig jaar geleden over, samen met zijn vrouw Kristien die de administratie voor haar rekening neemt. “Ik was net afgestudeerd als tandtechnicus, maar daar had ik niets geleerd over de uitbouw van een bedrijf: marketing, financiën, hr... Je kunt daar ook ➤

➤ avondcursussen voor volgen, maar het systeem beviel me.” De Gelder volgt nu een Plato-hr. “Personeel is mijn grootste uitgave, maar ook mijn belangrijkste troef. Dus wilde ik daarover een structuur opzetten: inspraak, retentiebeleid, motivatie, enzovoort. In een algemene Plato wordt over allerlei onderwerpen gesproken, dit is meer specifiek. De laatste sessie ging over het arbeidsreglement. Daar kijk je eigenlijk nooit naar, maar je pikt toch altijd wat huiswerk mee: zaken die je in je eigen bedrijf eens wilt uitproberen.”

De Gelder ziet de meeste deelnemers niet veel meer terug, tenzij op een Voka-activiteit, maar dan is het contact wel hartelijker dan anders. “Je kent elkaar op een andere manier. Je moet erop vertrouwen dat een aantal zaken in de groep blijft.”

“Plato geeft vooral veel zelfvertrouwen, je voelt je sterker omdat je er niet alleen voor staat. Je leert de sterktes van bedrijfsbeheer kennen op een praktische manier. Wie er uit commerciële overwegingen aan begint, start met een verkeerde instelling. Ik weet dat er een groep van complementaire Plato-bedrijven is die nadien besloten heeft ook samen te werken, maar dat is een gevolg, nooit het doel.”

**GILBERT GRYMONPREZ  
(GG CONSULTING)**

**“We hebben de kennis en ervaring aan het buitenland doorgegeven, al zijn er lokale verschillen.”**



**GILBERT GRYMONPREZ  
(62)**

*“Je creëert een forum voor ervaringsuitwisseling”*

- **GG Consulting**
- **Een adviesvennootschap uit Gent**
- **Begeleidt zijn vierde Plato-groep**

“Het vertrekpunt is altijd de interesses van de groep”, legt Gilbert Grymonprez uit. “We modereren het gesprek, leggen een vergaderplaats vast, waken over de sfeer in de groep. Soms organiseren we een

bedrijfsbezoek, een etentje of een andere uitstap. Dat hangt een beetje af van de inspiratie van de peters en van de groep. Die aandacht voor de groepsvorming is wel belangrijk: zorgen dat er aan het einde geen mensen zijn die amper aan bod zijn gekomen, eens bellen als iemand een paar keer niet komt.”

Grymonprez begeleidt momenteel zijn vierde Plato-groep. Negen jaar geleden rolde hij erin, als verantwoordelijke engineering in de Gentse fabriek van Alcatel. Toen de vestiging dichtging, begon de 62-jarige Gentenaar zijn eigen adviesvennootschap, GG Consulting, maar gaf hij het Plato-peterschap niet op. “Die eerste ervaringen waren erg interessant. Ik leerde de manier van werken van kmo’s kennen, die op een totaal andere manier beslissingen namen.”

De eerste groep die hij begeleidde, is nu nog actief. “Natuurlijk is de manier van samenwerken geëvolueerd, dat is bij elke groep zo. In het begin is dat zoeken naar interesses en daar specialisten bij vragen als sprekers. Later groeit het vertrouwen en dan worden de eigen typische problemen besproken. Zo wordt het meer een klankbord, een forum voor ervaringsuitwisseling.”

**“DE GROEPSVORMING IS HEEL BELANGRIJK”**

Grymonprez begeleidde ook een groep over innovatie en is nu bezig met één over productontwikkeling. Voorts begeleidde hij ook de lokale Kamers van Koophandel in Hongarije en Roemenië om ook bij hen een Plato-concept op poten te zetten. “Het idee erachter is hetzelfde, maar ik kan me inbeelden dat de praktische invulling anders verloopt. In Vlaanderen is er een zekere routine ontstaan: de kennis en ervaring zijn er, maar de lokale ac- ➤

➤ centen kunnen best verschillen. Je merkt bijvoorbeeld dat het opzetten van nieuwe themagroepen ook ervaringsopbouw vergt. De routine is nog niet dezelfde als bij de algemene, al zijn we zeker op de goede weg.”  
 “Ik vind het normaal dat mensen die elkaar beter leren kennen via zo’n netwerk, op een bepaald moment kunnen besluiten met elkaar zaken te doen. Ik bemoei me als peter niet met wat er buiten de sessies gebeurt. Maar zoiets kan ook spanningen geven, dus een goede peter houdt dat zeker in het oog. Mensen komen om zelf bij te leren of om een probleem op te lossen, die aanvaarden dan niet dat iemand een verkooppraatje komt houden.”



**TOM VAN ACKER (47)**

*“Stommiteiten deel je alleen met mensen die je vertrouwt”*

- **Zelfstandig adviseur**
- **Leidde de eerste edities van Plato en werkte het concept verder uit**

Tom Van Acker (47) leidde begin de jaren negentig de eerste edities van Plato. “Ik was directeur van het volwassenenonderwijs in Zele en via de Subregionale Tewerkstellingscomités leerde ik Karel Uyttersprot kennen. Toen hij me vroeg om bij de Kamer te komen werken, was Plato een concept, maar het is onmiddellijk sterk aangeslagen. Het eerste jaar hadden we 145 kandidaten voor 100 plaatsen. Selecteren, dus. Je zet geen hightechingenieur bij iemand met een ambachtelijk bedrijf in smeedijzersen poorten: ze moeten met elkaar kunnen spreken.”  
 Het eerste jaar werd het concept

**TOM VAN ACKER**  
 “Plato is een gesprek tussen eenzamen, die allen goed luisteren, om het daarna zachtjes door te fluisteren.”

van Janssen Pharmaceutica vrij klakkeloos overgenomen. “We hebben dat snel verfijnd. Hoe informeler de groep, hoe sneller de ervaringsuitwisseling. Je bent pas bereid je grootste stommiteiten te delen met iemand die je kunt vertrouwen. Daarom dat teambuildingsweekend. Na een jaar of vijf zijn we ook begonnen met thematische groepen, om dieper in te kunnen gaan op zaken als hr, export, fiscaal en financieel beheer, enzovoort.”

Intussen zit Plato ver van het ‘groot helpt klein’-idee. “De tendens is nu meer: klein ontmoet klein bij groot. Het gaat over samenwerken, informatie delen, competenties uitwisselen. Eigenlijk worden de deelnemers elkaars consultant. Of elkaars psycholoog: je zit allemaal in hetzelfde schuitje, je merkt dat je niet alleen staat met je problemen. Iemand omschreef Plato ooit als een gesprek tussen eenzamen, die allen goed luisteren, om het daarna zachtjes door te fluisteren.”

Van Acker begeleidt ook nu nog de opstartweekends, zij het als zelfstandig adviseur. “Plato is ook een boost geweest voor Voka: een gepersonaliseerde dienstverlening, met als voordeel dat je telkens opnieuw in contact komt met de reële problemen. Die kunnen een basis vormen voor nieuwe activiteiten.”

“Er komt een nieuwe generatie bedrijfsleiders aan, van wie het sociale leven zich gedeeltelijk op het internet afspeelt en voor wie de thuismarkt per definitie de wereld is. We gaan naar losse netwerken, waarbij je continu ondernemers gaat proberen te verbinden. Denk aan Senseo: twee multinationals die voor één product samenwerken, maar verder hun eigen weg gaan. Je moet die ondernemers met elkaar in contact brengen, maar ook met universiteiten en hogescholen. Plato moet daarin een voorloper zijn, de mensen wakker schudden: lokaal verankerd, maar internationaal gericht.” ©