

10 LESSONS LEARNED

6 MAANDEN NA LOCKDOWN

VBO EN LEDEN-SECTORFEDERATIES
TREKKEN LESSEN UIT PANDEMIE
COVID-19

REDACTIE

Johan Van Praet

Met dank aan de leden-sectorfederaties voor hun waardevolle input.

Met medewerking van de 8 competentiecentra van het VBO.

EINDREDACTIE

Charlotte Jonné, Anne Michiels

VERTALING

Vertaaldienst VBO

PUBLICATIEVERANTWOORDELIJKE

Stefan Maes

VERANTWOORDELIJKE UITGEVER

Stefan Maes, Ravensteinstraat 4, 1000 Brussel

Publicatiedatum: september 2020

Cette publication est également disponible en français

Deze publicatie kunt u ook lezen op www.vbo.be > Publicaties > REFLECT

ISBN

9789075495638

WETTELIJK DEPOT

D/2020/0140/7

10 LESSONS LEARNED

VBO EN LEDEN-SECTORFEDERATIES TREKKEN LESSEN UIT PANDEMIE COVID-19

Op enkele weken tijd werd het onmogelijke werkelijkheid: onze maatschappij ging midden maart 2020 in een nooit geziene lockdown, de gezondheidszorg kreunde onder de gezondheids crisis en grote delen van de economie werden on hold gezet. Zes maanden later schakelen we langzaam maar zeker naar herstelmodus. Hoe lang die revalidatie zal duren, weet niemand. De beste manier om de toekomst te voorspellen, is ze te maken. Die wijsheid in acht genomen, stelde het VBO de vraag aan zijn bijna 40 leden-sectorfederaties: "Welke relevante lessen kunnen we trekken uit de afgelopen intense periode van hectiek, onzekerheid en crisis?"

Hoe is het mogelijk dat een microscopisch klein organisme, buiten de wil van de mens om, een totale reset van de wereld veroorzaakte? Met triljoenen aan overheidsuitgaven om de onmiddellijke economische schade te helpen opvangen en nog eens triljoenen aan nieuwe investeringen om de economie te opnieuw op de rails te krijgen? Dat zo'n reddings- en relanceoperatie levensnoodzakelijk is, staat buiten kijf. Hoe en hoe daadkrachtig ze er komt hangt af van de manier waarop academici, beslissers en beleidsmakers op alle niveaus de crisis aangrijpen om een aantal systemische en operationele bugs in de globale, regionale en lokale maatschappij op te lossen.

Van bij het prille begin van de coronacrisis in ons land volgt het Verbond van Belgische Ondernemingen (VBO) de impact van de verspreiding van het COVID-19-virus op de voet. En houden onze experts de vinger aan de pols, in nauwe samenwerking met alle overheden en officiële instanties. Op een speciale homepaginamodule op www.vbo.be worden 24/7 alle relevante en betrouwbare informatiebronnen en de mogelijke impact en gevolgen voor bedrijven up-to-date gebundeld. Daar zetten we ook de [maatregelen op een rij](#) die werkgevers kunnen nemen in geval van verstoorde productie of werkzaamheden, om eventuele verspreiding op de werkvloer te voorkomen, of wanneer een werknemer besmet is. En aan welke voorwaarden ze moeten voldoen om veilig te kunnen heropstarten.

Pieter Timmermans
Gedelegeerd-bestuurder VBO

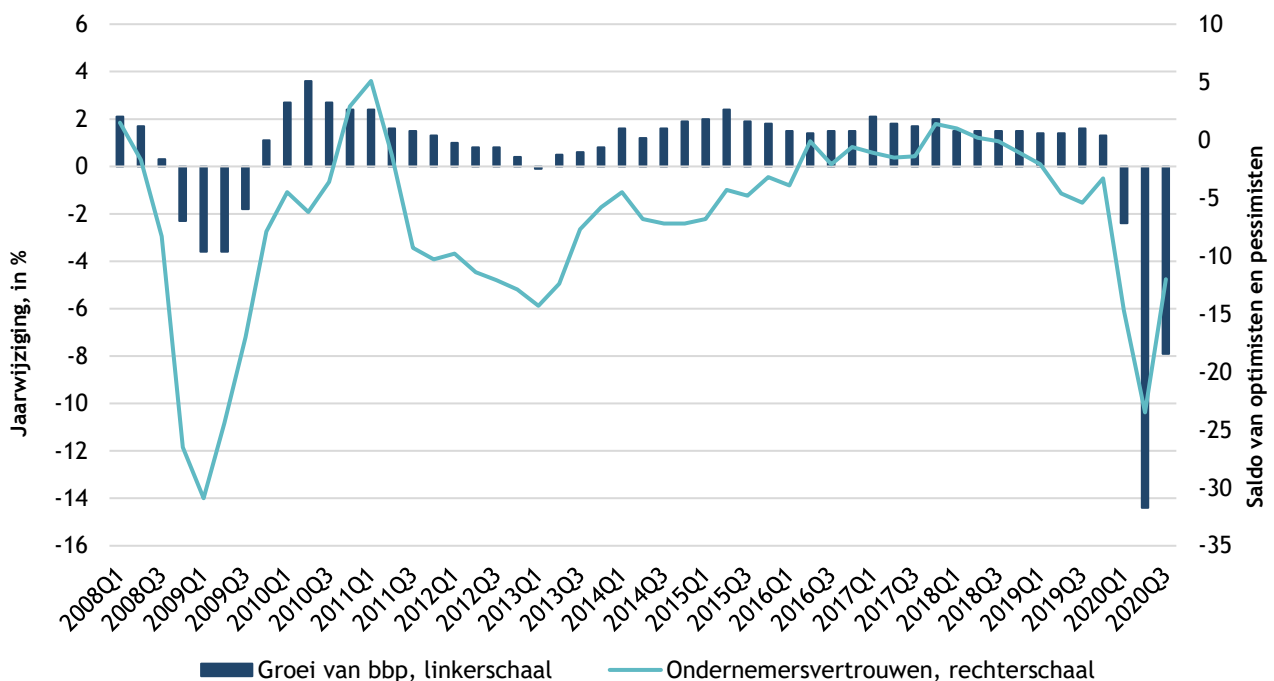
STAND VAN HET LAND

De coronacrisis hakt er bij iedereen hard in. Bij de mensen en hun families, bij de bedrijven, bij de overheid ... De socio-economische en maatschappelijke impact van het virus zijn ongezien. Kortom, het hele land en bij uitbreiding de hele wereld werden het slachtoffer van een virus dat onze generatie op alle vlakken diep treft. De gezondheids crisis zet ook de economische gezondheid van het bedrijfsleven zwaar onder druk. De cijfers zakken dieper dan ooit in het rood. Twee keer per jaar bevaart het VBO zijn sectorfederaties om de economische temperatuur op te meten. Uit onze recentste [conjunctuurbarometer](#), net na het opheffen van de lockdown, blijkt dat de sectorfederaties verwachten dat:

- › hun activiteiten in het najaar nog 9% lager zullen liggen dan normaal;
- › de werkgelegenheid zal dalen met 4,7 tot 8,2%;
- › de bedrijfsinvesteringen in 2020 zullen dalen met 10 tot 15%;
- › het aantal faillissementen zal verdubbelen.

GRAFIEK 1

Economische groei en vertrouwen van ondernemingen

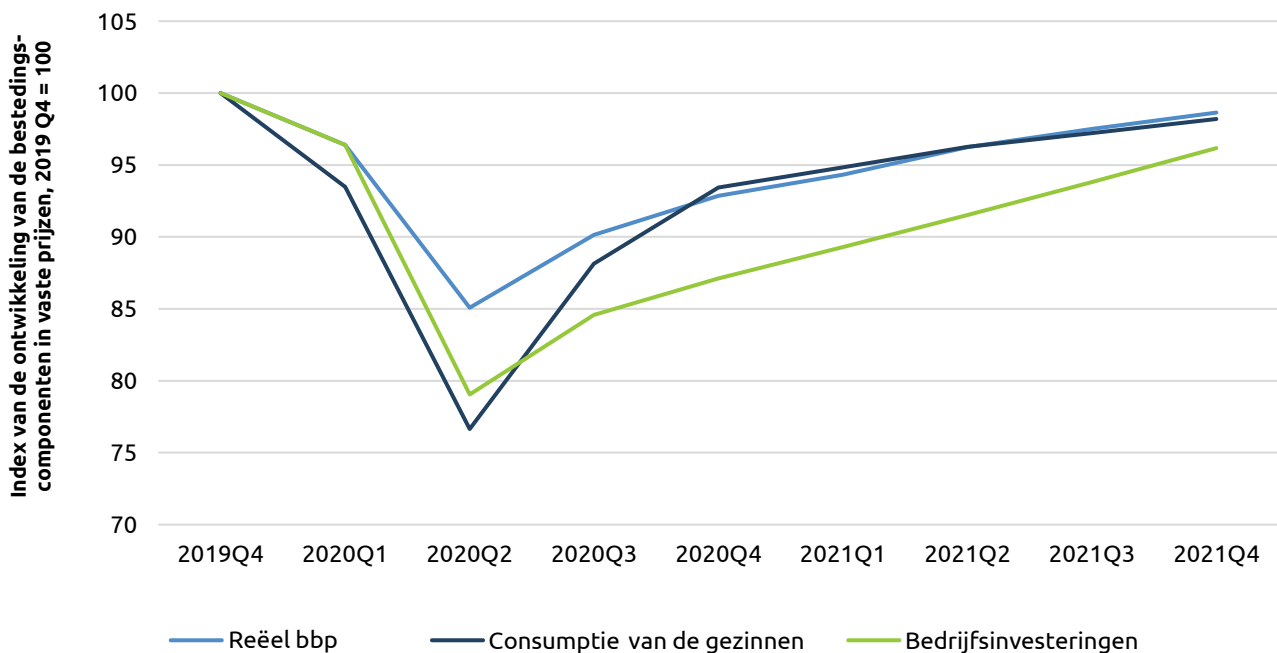


BRON NBB

De tijdelijke werkloosheid heeft onze bedrijven overeind gehouden.
– Creamoda, de beroepsorganisatie van de kleding- en confectiesector

GRAFIEK 2

Het herstel van de bedrijfsinvesteringen in het basisscenario verloopt veel trager dan de consumptievraag



BRON NBB

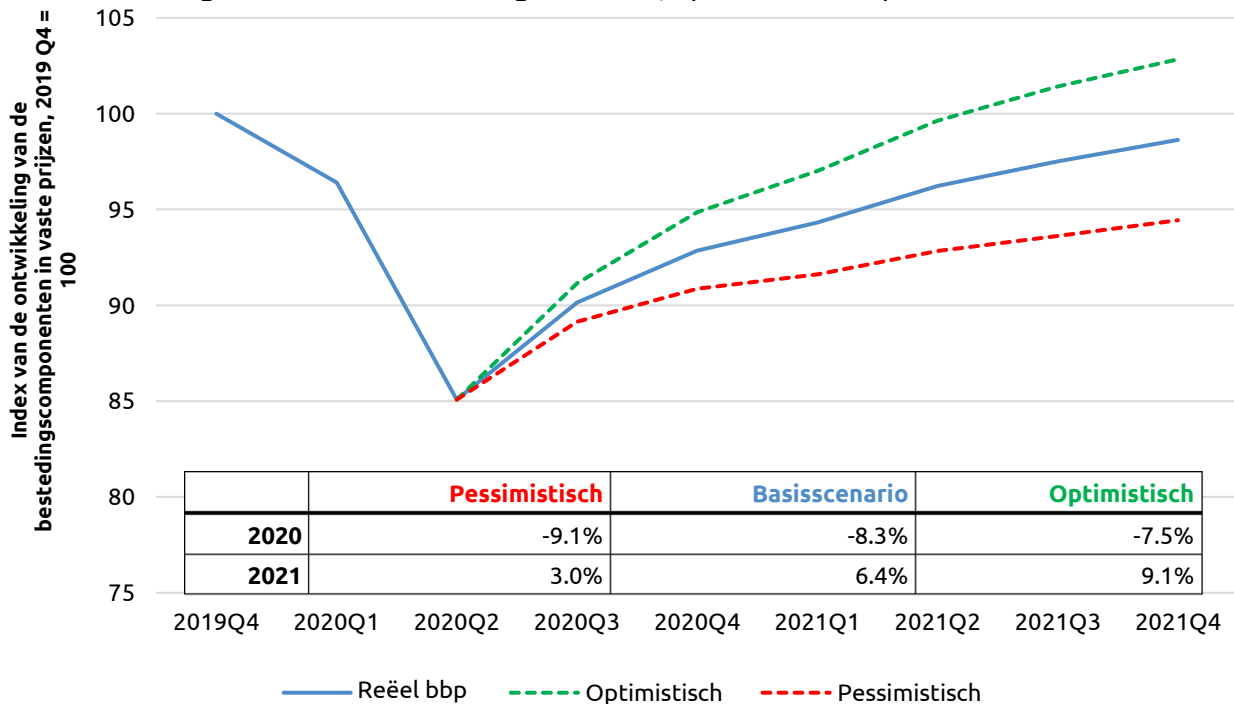
Met als gevolg dat de Belgische economie in 2020 afstevent op de **grootste economische krimp** (tussen -7,5% en -9% van het bbb) uit haar naoorlogse geschiedenis. Allen samen moeten we door de coronacrisis zo'n 50 miljard euro aan welvaart inboeten. Kortom, er is een immense krater geslagen in die welvaart.

Hoe groot de krimp precies wordt, hangt af van de mate waarin de ontwikkeling van het virus onder controle kan worden gehouden. En van de snelheid waarmee een nieuwe volwaardige regering met een stabiele meerderheid wordt gevormd. Deze moet werk maken van een coherent en ambitieus relanceplan dat investeert in de toekomst, en bedrijven en gezinnen zuurstof geeft. In het optimistisch scenario is in 2021 een krachtig herstel (tot +9,1%) mogelijk. In het meest pessimistische scenario houdt de politieke instabiliteit aan. In dat geval kan de economische krimp in 2020 oplopen tot 9,1%, en het herstel het jaar nadien beperkt blijven tot 3%.

Heel wat industriesectoren zijn nauw met elkaar verbonden. We moeten dus met elkaar praten om samenhangende initiatieven op poten te zetten.
– **Febelcem**, Federatie van de Belgische Cementnijverheid

GRAFIEK 3

Groeiverwachtingen in 2020 en 2021 volgens basis-, optimistisch en pessimistisch scenario



BRON NBB EN BEREKENINGEN VBO

De studie '2020 European Private Business Survey' van PwC toont dat België het in de coronacrisis economisch opvallend minder goed doet in vergelijking met andere landen. Slechts 11% van de Belgische ondernemingen verwacht dat zijn omzet de komende maanden zal aantrekken. Dat is aanzienlijk minder dan het gemiddelde in Europa (19%). Onze als open economie sterke afhankelijkheid van de export die werd onderuitgehaald is zeker een verklaring. Bovendien weegt de te rigide functionerende arbeidsmarkt, met enerzijds een tekort aan gezocht talent en anderzijds een hoog aantal inactieven, op het herstel van de Belgische economie.

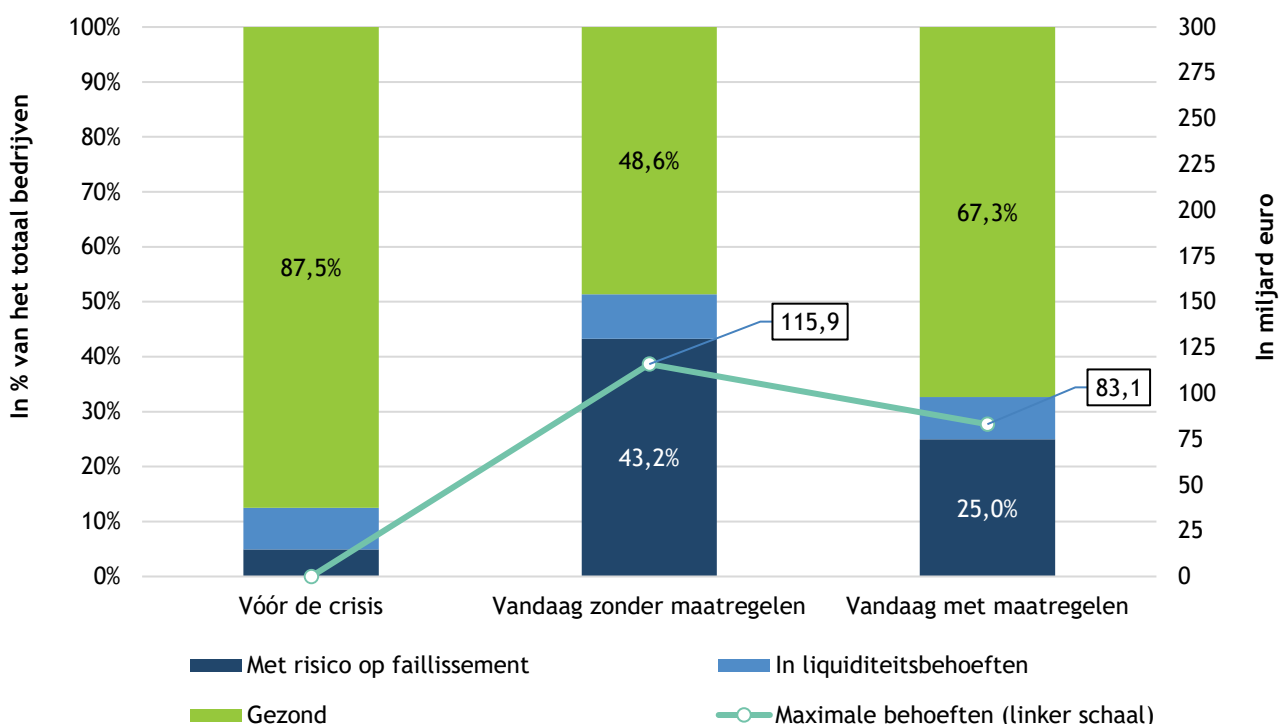
Bovendien dreigt er na de liquiditeitsschok, die de regering tot nu prima aanpakte, nu een **solvabiliteitsschok**, met een verhoogd risico op faillissementen bij 5 tot 10% van de bedrijven en wellicht om en bij de 150.000 tot 180.000 extra werklozen in het slechtste geval.

Privacy moet ondergeschikt worden wanneer fundamentele zaken dat vereisen.
– Agoria, Organisatie van technologische bedrijven

De gezamenlijke studie van VBO/Graydon toont aan dat zonder de al genomen fiscale en parafiscale steunmaatregelen zo'n extra 40% van de gezonde bedrijven in gevaarlijk financieel vaarwater kwam – daarbij gaan we ervan uit dat in normale omstandigheden elk jaar zo'n 4% van de bedrijven failliet gaat. Door de genomen maatregelen daalde dit percentage richting 16%. Dus ... ondanks de steunmaatregelen bevindt één op zes bedrijven die voor de crisis perfect gezond waren, zich toch nog altijd in de rode zone.

GRAFIEK 4

Impact van de coronacrisis op de Belgische ondernemingen met en zonder steunmaatregelen



BRONNEN GRAYDON & VBO FEB

Volgens de laatste ramingen zouden onze bedrijven meer dan 80 miljard euro nodig hebben (in schulden en in eigen vermogen) om hun solvabiliteit te herstellen. Uit onze analyses blijkt dat de nood bijzonder groot is bij jonge bedrijven (jonger dan vier jaar) en ondernemingen met 10 tot 20 medewerkers en ondernemingen met 50 tot 200 medewerkers. Enkel met bijkomende fiscaal-financiële maatregelen vermijden we dat vele duizenden kleine, middelgrote en zelfs grote bedrijven overkop gaan.

De situatie van de afgelopen weken was op veel vlakken totaal ongezien.
– FEDiEX, Verbond van ontginningsbedrijven

LANGE REVALIDATIE

Vandaag, zes maanden na de start van de lockdown in ons land, is de nood aan een structureel relanceplan bijzonder groot. Iedereen weet en voelt dat de gevolgen van de coronacrisis een diepe krater slaan in onze welvaart. Nog nooit moest de economie zichzelf zo drastisch downscalen zonder dat daar een economische reden toe was. Zelfs al hebben we vandaag het COVID-19-virus relatief onder controle, de economie zal nog heel lang moeten revalideren. De grote vraag blijft echter welk soort herstel we krijgen. Uit de VBO-vooruitzichten valt op te maken dat het 2,5 jaar kan duren voor de economische activiteit opnieuw op het niveau van 2019 staat.

De beste manier om de toekomst te voorspellen, is ze te maken

Niemand kan met zekerheid voorspellen hoe lang die revalidatie zal duren. Maar om het met de woorden van de Amerikaanse managementprofessor en -auteur Peter Drucker te zeggen: de beste manier om de toekomst te voorspellen, is ze te maken. Die wijsheid in acht genomen, stelde het VBO de vraag aan zijn bijna **40 leden-sectorfederaties** – goed voor meer dan driekwart van de economische activiteit in ons land: *‘Welke relevante lessen kunnen we trekken uit de afgelopen intense periode van hectiek, onzekerheid en crisis?’*

Doel? Samen met onze sectorfederaties willen we de balans opmaken. Het mag dan wel paradoxaal klinken, maar crisissen – hoe ingrijpend ook – en de manier waarop we ermee omgaan houden ook altijd kansen in zich. Of zoals voormalig VBO-voorzitter André Leysen zei ‘Crisissen zijn uitdagingen’. Niet alles wat de coronacrisis voedde, is per definitie fout of slecht. We hoeven het verleden niet te laten varen, maar misschien wel onze afhankelijkheid ervan. De juiste lessen trekken is een cruciale stap in het duurzaam sterker maken van ons economisch weefsel en onze gemeenschappelijke veerkracht. Die zullen we hard nodig hebben om op het puin van de crisis nieuwe dingen te creëren. De komende periode oogt immers verre van rooskleurig. Na de coronacrisis staan we voor een brexitcrisis en mogelijk ook voor een competitiviteitscrisis wanneer er geen loonakkoord 2021-2022 uit de bus komt dat de competitiviteit van onze bedrijven bewaakt. Bovendien blijft ook de onzekerheid over het virus hardnekkig knagen. De situatie is en blijft dus bijzonder ernstig en urgent.

Flexibiliteit in arbeidsvoorwaarden is een win-win.

– **Assuralia**, Beroepsvereniging van Verzekeringsondernemingen

Laten we eerlijk zijn. De komende weken en maanden zal nog veel inkt vloeien over de aanpak van de coronacrisis en de revalidatie van onze socio-economische en maatschappelijke gezondheid. De onderstaande 'lessons learned' en dito voorstellen van maatregelen zijn uitermate nuttig en leerrijk, maar blijven het resultaat van een momentopname. Anders gezegd, ze zijn evolutief. We splitsen ze op in twee kleuren. **Groen** zijn hoopvolle en bemoedigende lessen die we moeten koesteren en blijven verbeteren. De **rood** gekleurde 'lessen' moeten aanzetten tot reflectie en concrete actie.

De complexe Belgische structuur maakt een crisis alleen maar erger door de besluitvormingsprocessen te vertragen en vervagen.
– **inDUfed**, Sustainable Goods

10 ONMISKENBARE LESSEN

Op basis van hun ervaringen met de realityshock van de afgelopen zes maanden, zetten de sectoren tien 'lessons learned' in de verf.

- 1 LEREN VAN SYSTEEMPROBLEMEN
- 2 ANDERS (TELE)WERKEN
- 3 STRATEGISCHE SECTOREN KOESTEREN
- 4 STABILISATOREN WERKEN
- 5 DUIDELIJKE COMMUNICATIE VOEDT VERTROUWEN
- 6 SOCIAAL OVERLEG ALS ACTOR
- 7 STERKER EUROPEES KADER
- 8 VEEL SOLIDARITEIT ÉN WENDBAARHEID
- 9 PLAATS VOOR 'CLICKS AND BRICKS'
- 10 STRUCTUREEL SAMENWERKEN EN OVERLEGGEN

1. LEREN VAN SYSTEEMPROBLEMEN

Overaanbod aan beslissings- en adviesorganen vertraagt en vertroebelt de besluitvorming. Eenheid van commando is een must.



De coronacrisis maakte duidelijk dat ondernemingen, en meer nog de politiek, te weinig vanuit de **verbondenheid van systemen** denken en op te **korte termijn** bovendien. Opportunisme en het nu domineerden de acties – ook na de eerste, instinctieve overlevingsfase – in plaats van niet-lineair en langetermijnhandelen. Eindeloos vooruitschuiven van reële en fundamentele problemen zet geen aarde aan de dijk. Uitstel rooft tijd. Bedrijven en organisaties die vechten om stand te houden, kijken vandaag hoe ze kunnen overleven op lange termijn en benutten alle opportuniteiten die de crisis hen biedt.

De Belgische staatsstructuur en de diversiteit aan beslissingsorganen vertragen en vertroebelen het besluitvormingsproces. In een disruptieve crisis moet er **eenheid van commando** zijn, één centraal aanspreekpunt en moet er snel worden geschakeld vanuit degelijke en werkbare bestuursstructuren met uitstekende bestuurs- en bestuurderskwaliteiten. Er is geen plaats voor ondermaatse prestaties en middelmatigheid. Met de coronacrisis is dat niet anders. De Nationale Veiligheidsraad moest die eenheid uitstralen. Toegegeven, het kon beter. Het overaanbod aan overlegcomités en adviesorganen (GEES, ERMG, regionale comités enz.) bevorderde, ondanks de gewaardeerde inzet en competentie, de eenduidige slagkracht niet.

Bovendien hypothekeerden de **regeringsonderhandelingen** over een nieuwe federale regering de beslissingskracht. De kans dat er wel eens nieuwe verkiezingen konden komen, leidde mee tot de Sinterklaaspolitiek die het imago van ons land bezoedelde – denk aan de 10-rittenkaarten voor de trein voor elke burger. Hoog tijd voor gezond verstand.

In de toekomst moeten we weg van het lineair en kortetermijndenken.
– **BBF**, Belgische Baksteenfederatie

2. ANDERS (TELE)WERKEN

In enkele dagen tijd pasten we onze klassieke manier van werken aan. Telewerken en videoconferencing werden de norm en doelgericht management en de balans werk/privé kregen meer aandacht.



Als er één overduidelijke ‘voor en na de coronacrisis’ is, dan is het de wereld van het thuiswerken en de videoconferenties. In enkele dagen tijd werd het onmogelijke de norm en pasten we onze klassieke manier van werken aan en kregen doelgericht management en de balans werk/privé meer aandacht. We mochten ons gelukkig prijzen dat ons telecomnetwerk geolied functioneert en dat de digitale tools al wijdverspreid zijn. Daardoor kon in de eerste fase 25 tot 30% van de werknemers **op afstand aan de slag** blijven. De nood werd bovendien een deugd, want vooroordelen sneuvelden en veel mensen kregen de bijbehorende softwaretools onder de knie. Deze crisis was voor velen de meest direct inzetbare onlineopleiding in hun loopbaan.

Uit onderzoek (o.a. van VBO/AMS/HRPro.be en BDO/HR Square) blijkt trouwens dat het gros van de werknemers na de crisis verder wil blijven **telewerken**. Veel werkgevers gingen daar intussen op in en voerden versneld een telewerkbeleid in. Daarbij is de grote uitdaging vertrouwen te geven door mensen verantwoordelijk te stellen om zo angst voor misbruik te vermijden die zou leiden tot te veel of te weinig controle. Maar nu de strikte lockdownperiode achter de rug is, komen ook de neveneffecten van telethuiswerk aan het licht. We werken meer gespreid over de dag en we vergaderen vaker. Daarnaast blijkt de verbondenheid of het gebrek aan sociaal contact met collega’s en het bedrijf een groeiende bezorgdheid. Bovendien daalt het teamgevoel en verloopt de stroomlijning van een uit te stippelen strategie stroever. We hebben met andere woorden nood aan een nieuwe, transparante invulling. Een model dat het klassieke ‘telethuiswerk’ vervangt en waar de drie dimensies van plaats- en tijdsonafhankelijk en verbonden werken een evenwichtige invulling krijgen. Wij noemen het **3D-working**.

Onze economie steunt op een industriële basis die aan het begin staat van talrijke waardeketens.

– **essenscia**, Belgische Federatie van de Chemische Industrie en Life Sciences



Ook **digitaal vergaderen** kreeg een boost en de bestaande vergadercultuur werd in vraag gesteld: zijn vergaderingen nuttig, hebben ze de juiste duur, de juiste inhoud? Plots starten vergaderingen ook allemaal op tijd. Vertraging door file is niet langer een excuus. Werknemers verwachten vandaag dat op afstand vergaderen op een structurele manier (buitenlandse) meetings op locatie (deels) zal vervangen. De nieuwe vormen van 'remote' arbeid zullen in geen enkele onderneming of organisatie nog weg te denken zijn en bieden mogelijkheden tot een duurzaam loopbaanbeleid.

Binnen diezelfde context is het zeker opportuun om de **mobiliteitsproblematiek** door een andere bril te bekijken en na te gaan hoe de verworven inzichten – de coronacrisis bracht stilte, betere luchtkwaliteit, minder over-en-weer geren, minder files ... – kunnen helpen om te schakelen naar een duurzamer mobiliteitssysteem.

Kortom, de tijd is rijp om onze manier van werken te herdenken, mét flexibele teams gericht op creativiteit, waardecreatie, wendbaarheid en het vermogen zichzelf opnieuw uit te vinden en levenslang te leren. Op die manier vormen we weerbare mensen die zich soepel op de arbeidsmarkt kunnen aanpassen bij grote veranderingen en crisissen.

In een hevige crisis als COVID-19 zijn er geen excuses voor slecht bestuur.
– **Febelfin**, Belgische federatie van de financiële sector

3. STRATEGISCHE SECTOREN KOESTEREN

De coronacrisis had weinig impact op de globale supply chains. Met uitzondering van subsectoren gelinkt aan gezondheid. Moeten België of Europa voor sommige strategische subsectoren een eigen productieapparaat achter de hand houden?



De wereldwijde verspreiding van COVID-19 heeft alles te maken met de manier waarop onze wereld is georganiseerd en hoe de mensheid leeft en werkt: globaal en mobiel, zowel voor mensen als voor dingen. Die onbegrensde mobiliteit/connectiviteit is het kenmerk van de globale en moderne samenleving. Ondanks onze afhankelijkheid van de **globale supply chains** was de impact gering. Er was weinig sprake van een echt problematische afhankelijkheid van Europa van derde landen. Het omgekeerde was zelfs waar. Met één grote uitzondering: enkele subsectoren gelinkt aan gezondheid. Denk maar aan de vaudeville rond de mondkmaskers of het tekort aan ontsmettende gels. De vraag luidt nu of we die strategisch belangrijke subsectoren, zoals de gezondheidssector, niet meer moeten koesteren? In casu die gezondheidssector zou in een continue capaciteit van structurele paraatheid moeten zijn.

In het verleden werd in ons land de farmasector uitgeroepen als de sector van de toekomst. Met succes. De sector creëerde veel werkplaatsen en toegevoegde waarde, zorgde voor extra investeringen in innovatie, en zit momenteel in de koers om een vaccin tegen COVID-19 te ontwikkelen. De telecomsector kan dezelfde weg opgaan. Net zoals de sectoren en bedrijven die ons land een minder afhankelijke positie inzake energievoorziening kunnen bezorgen.

In veel landen was de **lokale industrie** een sterke bondgenoot. In de toekomst zou de vraag zich kunnen stellen of we al dan niet moeten overwegen om voor sommige producten een eigen productieapparaat achter de hand te houden, in België of Europa? Maar dan zonder daarbij te vervallen in protectionisme. En met de noodzakelijke aandacht voor de competitiviteit en de vereiste rechtszekerheid voor de economische operatoren.

Europa mist daadkracht.

– **Febetra**, Koninklijke federatie van Belgische transporteurs en logistieke dienstverleners

4. STABILISATOREN WERKEN

Sociale zekerheid én technologie vormden belangrijke stabilisatoren en behoedden ons land voor een nog grotere sociale en economisch ramp.



De **sociale zekerheid** wordt bestempeld als een belangrijke stabilisator. Terecht. De tijdelijke werkloosheid wegens overmacht behoedde vele honderduizenden werknemers voor het ontslag en dus voor een aanzienlijke inkomens- en koopkrachtdaling. Tegelijk hielp het bedrijven om deze ongeziene crisis door te komen. Bovendien zorgde uitstel van betaling van RSZ en belastingen voor de nodige zuurstof bij bedrijven. De crisis bevestigde dat het voortbestaan (en succes) van ondernemingen afhangt van een gezond sociaal, politiek en economisch systeem.

Een tweede belangrijke stabilisator is de **technologie**. Wat als deze pandemie ons in de jaren 60 of 70 van vorige eeuw had getroffen? Dan hadden we niet 1 miljoen tijdelijke werklozen, maar wellicht dubbel zoveel. Vandaag kon de helft van de private sector op de een of andere manier blijven functioneren dankzij internettechnologie, videoconferencing, document- en kennisbeheersystemen, IoT-systemen, smartphones ... De economische noodzaak én de hunker van mensen naar sociaal contact, bracht de digitalisering nog in een stroomversnelling. Vandaag blijkt des te meer dat de digitalisering van onze maatschappij geen bedreiging vormt voor onze manier van werken en leven, maar een opportuniteit.

De digitalisering maakte het mogelijk om ons prima te organiseren.
– **Febiac**, Belgische Federatie van de Automobiel- en Tweewielerindustrie

5. DUIDELIJKE COMMUNICATIE VOEDT VERTROUWEN

Heldere en authentieke communicatie is essentieel om correct te informeren, verkeerde perceptie te counteren en vertrouwen te krijgen.



Communicatie en vertrouwen zijn twee sleutelbegrippen in de maatschappijbrede strijd tegen de coronacrisis en het herstelproces. Vertrouwen krijg je niet door het geven van ad-hoc cadeaus genre 10-rittenkaarten voor de trein, maar wel door de belofte waar te maken dat alle bedrijven die gezond waren vóór de coronacrisis ook weer gezond uit de crisis moeten kunnen komen dankzij de crisismaatregelen.

Vertrouwen wordt in grote mate bepaald door de manier waarop de actoren met elkaar communiceren. Vastberadenheid, empathie, competentie en transparantie zijn onmisbaar voor de **geloofwaardigheid**. Een heldere en **authentieke communicatie** is essentieel om correct te informeren en verkeerde perceptie te counteren. Zo kan communicatie ook worden herroepen zonder verlies aan geloofwaardigheid. Hoewel de Nationale Veiligheidsraad met de regelmaat van de klok communiceerde met de burger en de maatschappelijke actoren, kwam er veel kritiek op de vorm en inhoud. Onder meer door het gebrek aan overleg met de belanghebbende gemeenschappen. Denk aan de woonzorgcentra of de evenementen- en cultuursector. De rol die 'het maatschappelijk middenveld' kan spelen in dergelijk overleg mag niet worden onderschat en bleek tijdens de pandemie cruciaal om de belangen van alle leden te vertegenwoordigen en de overgang naar het nieuwe normaal te stroomlijnen.

Duidelijke en overtuigende communicatie hangt bovendien samen met **sterk leiderschap**. De leider van het land moet de bevolking toespreken na een vergadering van de Nationale Veiligheidsraad, niet de journalisten in de perszaal van de Wetstraat 16. De leider moet eenheid van commando uitstralen in een crisisperiode. Dat zorgt voor vertrouwen en veerkracht bij de bevolking.

In de toekomst kan een lockdown alleen maar microchirurgisch gericht zijn.
– **Fedustria**, Federatie van de textiel-, hout- en meubelindustrie

6. SOCIAAL OVERLEG ALS ACTOR

Het middenveld speelt een gewaardeerde en relevante rol in tijden van crisis.



Welke invulling moeten we vandaag aan het adagium 'primaat van de politiek' geven? In deze coronatijden is gebleken dat politiek en middenveld best samenwerken. Nog nooit werd zo intens overlegd met de onderwijskoepels over de heropening van de scholen. En voor de heropstart van de bedrijven rekent men op de Groep van Tien (toponderhandelaars van werkgevers en vakbonden) en de sectoren door samen met hen een draagvlak te zoeken voor de versoepeling van de lockdown. De sociale partners slaagden erin om met hun '[Generieke Gids](#)' het delicate evenwicht tussen economie en gezondheid te vinden. Op die manier konden de bedrijven geleidelijk aan opnieuw aan de slag.

Wie de optelsom maakt, kan niet ontkennen dat het middenveld een gewaardeerde en relevante rol speelt in tijden van crisis. Van het niveau van de Groep van Tien tot op de werkvloer trouwens, waar het overleg over de coronamaatregelen vlot werd vertaald naar de eigenheid van de onderneming.

Het overleg met VBO, UCM, Unizo, Comeos en de NAR verliep snel en efficiënt.
– VIA, Voucher Issuers Association

7. STERKER EUROPEES KADER

Europa blonk niet uit in eenheid van optreden of daadkracht. Daarom is een (ver)sterk(t) Europees niveau meer dan ooit nodig waarbij alle lidstaten hun solidaire verantwoordelijkheid nemen.



In deze coronatijden voelen we de behoefte aan een sterk Europa overduidelijk. De Europese hefboom is noodzakelijk om het ondernemersvertrouwen en de consumentenvraag weer op niveau te brengen. Onze Belgische, op export gerichte economie kan pas optimaal heropstarten als alle grenzen weer volledig opengaan en we zonder extra belemmeringen kunnen in- en uitvoeren. Ook de mobiliteit van personen is cruciaal voor onze bedrijven. Heel wat export van complexe goederen en diensten is immers gekoppeld aan menselijke expertise. Een efficiënte Europese coördinatie is daarbij een must. Je zal als land maar werken aan de heropstart van de ondernemingen zonder dat ze evenwel de kans krijgen om de bedrijfsnoodzakelijke grondstoffen in te voeren of hun afgewerkte producten en bijbehorende expertise uit te voeren. Europa blonk niet uit in eenheid van optreden – zo regelden de lidstaten elk naar eigen goeddunken het grensoverschrijdend transport – of daadkracht en hield het te vaak bij niet-bindende aanbevelingen. Dat zette de deur open voor een ‘elk voor zich’-beleid binnen de EU en een gebrek aan solidariteit. Dat leidde op zijn beurt tot een lappendeken aan maatregelen en exitstrategieën. Met wederom als grote gedupeerde, onze export. Gelukkig stelde de Europese Commissie voor het goederentransport een gecoördineerde en gemeenschappelijke aanpak voor. De zgn. ‘green lanes’ aan de EU-binnengrenzen verminderden drastisch de controles.

Daarom is een (ver)sterk(t) Europees niveau meer dan ooit nodig waarbij alle lidstaten hun verantwoordelijkheid nemen in het belang van een solide en goed functionerende Europese eenheidsmarkt. Hoe sterker Europa, hoe vlotter de interne markt, hoe beter de weg naar intra-Europese solidariteit in crisistijden zal worden aanvaard. Het alternatief is aanmodderen, versnippering, permanente suboptimale en chaotische situaties, speelbal zijn van de internationale (handels)scène ... De Europese staats- en regeringsleiders wacht een geweldige uitdaging.

De veerkracht en het aanpassingsvermogen van organisaties en mensen heeft ons positief verrast.

– **SynergriD**, Federatie van de Elektriciteits- en Gasnetbeheerders in België

8. VEEL SOLIDARITEIT ÉN WEERBAARHEID

De veerkracht en het aanpassingsvermogen van mensen en organisaties hebben iedereen positief verrast. Niet de snelste, slimste, grootste, gezondste, maar wel de meest flexibele zullen overleven.



Naarmate de coronacrisis toesloeg, groeide ook de solidariteit, creativiteit en weerbaarheid (resilience) bij de ondernemers. De **veerkracht** en het **aanpassingsvermogen** van mensen en organisaties hebben iedereen positief verrast. Niet plooiën als het bedrijf verplicht de activiteiten moest stoppen, maar de business online organiseren. Mochten producten niet meer worden verkocht, dan werd omgeschakeld naar producten waar wel een markt voor is. Wie vroeger alcoholische dranken produceerde, maakt vandaag ontsmettingsgel. Wie vroeger banners produceerde voor festivals, drukt vandaag signalisatie om veilig winkelen mogelijk te maken. Nieuwe manieren van (digitaal) werken vonden heel snel ingang en zullen wellicht ook structureel in de organisaties worden embedded. Het beleid zal moeten volgen met bijvoorbeeld fiscale maatregelen voor thuiswerkers, de uitrol van een performant internet, een aangepaste arbeidswetgeving, enz.

Grote solidariteit en weerbaarheid zagen we in het bijzonder in de **gezondheidssector**. Ziekenhuismanagers slaagden erin om als echte crisismanagers hun ziekenhuizen in sneltempo om te vormen tot gespecialiseerde COVID-19-afdelingen zonder dat de logistieke keten onderbroken werd. Ook de vele zorgverleners, die dag en nacht klaarstonden om de strijd aan te gaan met het virus, stelden zich bijzonder wendbaar en flexibel op en bleven zich onverminderd inzetten om mensenlevens te redden tijdens de ongeziene gezondheids crisis.

De coronacrisis maakt duidelijk dat niet de snelste, niet de slimste, niet de grootste, niet de gezondste, maar wel de meest flexibele zullen overleven. Zij die zich onaflatend en gemakkelijk kunnen aanpassen aan de toenemende complexiteit en wendingen van de economische, geopolitieke, technologische en klimatologische evoluties. Een waarheid die geldt voor zowel het individu, als voor ondernemingen en de politieke wereld.

Het is belangrijk dat communicatie steunt op kennis, nuance, expertise en correct onderzoek, en niet op persoonlijke meningen of gissingen
– **Fevia**, Federatie Voedingsindustrie

9. PLAATS VOOR 'CLICKS AND BRICKS'

Alles wat werk- of opleidingsgerelateerd is, wordt, indien zinvol, gedigitaliseerd. Alles wat intermenselijk, cultureel en recreatief is, zal ter compensatie nog 'socialer' of analoger worden.



Bij uiteenlopende sectoren leefde in de eerste crisisweken de vrees dat de consument definitief zou kiezen voor **online kopen** en dat de globale mastodonten onze bedrijven met hun e-commerce model zouden verpletteren. Gelukkig trok de consument, zodra dat opnieuw werd toegelaten, terug naar de winkel. Aarzelend in het begin, maar geleidelijk aan meer en meer.

Die terugkeer bevestigt de nood dat niet alles digitaal hoeft. Het is onvermijdelijk dat alles wat werk- of opleidingsgerelateerd is, zoveel als zinvol en haalbaar zal worden gedigitaliseerd. En dat alles wat intermenselijk, cultureel en recreatief is ter compensatie nog meer 'sociaal' zal worden omdat we die dingen het liefst doen in de oude analoge versie. Er is dus wel degelijk voldoende plaats voor 'clicks and bricks'. Aan het beleid om omzichtig maatregelen te nemen en de consument bijvoorbeeld niet uit de winkelstraten of theaters weg te jagen.

Intussen heeft de coronacrisis en de daarmee gepaard gaande lockdownmaatregelen onze manier van kopen, winkelen, vrijetijdsbeleving en consumeren alsnog ingrijpend veranderd. **Onlineshopping en e-platformen** raakten nog meer ingeburgerd en vertrouwd en handelaars en applicatieleveranciers rolden innovatieve technologie – zoals mobiel en contactloos betalen - versneld uit. Hier moeten we meer dan ooit blijven op inzetten. Niettegenstaande dat we momenteel vooral oog hebben voor de praktische (veiligheids)aspecten van het nieuwe winkelen en ontspannen, willen de mensen graag het fungehalte van de beleving opnieuw omhoog.

Het probleem van de versnippering van bevoegdheden in ons land was vooral voelbaar op een moment dat er eenheid van commando nodig was.
– **Confederatie Bouw**

10. STRUCTUREEL SAMENWERKEN EN OVERLEGGEN

Het belang van een efficiënte samenwerking en duidelijke taakverdeling tussen overheden, sectoren, bedrijven, sociale partners en belangenverdedigers wordt des te urgenter in tijden van crisis.



De (economische) samenleving is heel complex en verstrengeld. Alles is met alles verbonden waardoor iedereen op iedereen moet kunnen rekenen. Op alle niveaus (regionaal, nationaal, Europees en globaal) bovendien. Zeker voor een kleine, open economie biedt die onderlinge samenhang en afhankelijkheid opportuniteiten, maar heeft ze ook kwetsbaarheden. Het belang van een **efficiënte samenwerking en duidelijke taakverdeling** tussen overheden, sectoren, bedrijven, sociale partners en belangenverdedigers wordt des te urgenter in tijden van crisis. Samen werken en structureel overleggen leidt tot coherentie in maatregelen en initiatieven, overstijgt en neutraliseert tegenstrijdige belangen en stroomlijnt het toezicht op de naleving van de opgelegde maatregelen. En dat verloop, moeten we toegeven, niet altijd even optimaal. Het mag een troost zijn dat het ook in andere landen niet altijd even consistent en gesmeerd liep.

Idealiter start structureel overleg tussen overheden en het bedrijfsleven en de sectoren meteen bij het uitbreken van een crisis. De eerste dagen zijn beslissend en hebben een grote impact op het crisisbeheer en het vertrouwen in de genomen maatregelen. Net in die beginfase is er grote nood aan informatie, overleg, wederzijds begrip, duidelijkheid, structuur en daadkracht. Naarmate de coronacrisis vorderde, groeide ook de samenwerking tussen de overheid, de academische wereld en de privésector, wat uiteindelijk leidde tot snellere en adequatere oplossingen. Een positief voorbeeld was de aanpassing op korte termijn van de wettelijke context waardoor de productie van alcoholische handgels snel kon worden opgedreven. Wat dan weer minder het geval was voor de mondklappers en contacttracing.

De overheid of politiek beschouwde de **privésector en de bedrijfssector** gelukkig als partners en **bondgenoten** in de strijd tegen de verspreiding van het virus. Ook bedrijven hebben immers nood aan oplossingen om hun werknemers te beschermen en aan de slag te houden. Hetzelfde geldt voor het overleg met de verschillende stakeholders en de sociale partners.

Opvallend ook waren de **waardevolle cross-sectorale samenwerkingen**. Denk aan gezamenlijke inspanningen tussen de chemie & life sciences, de voedingssector (alcoholgels), de textielsector (mondklappers) en de kunststofverwerkers (gelaatsschermen, scheidingswanden, medisch beschermingsmateriaal).

“ZIJN WE VOORBEREID OP OM HET EVEN WELKE PANDEMIE?”

“We moeten ons voorbereiden op de volgende pandemie: elke onderneming of organisatie en elk individu moet een risicoanalyse maken en een noodplan opstellen, zowel voor de activiteiten als voor de klanten en leveranciers. Geen enkele sector is veilig, ook niet de sectoren die deze crisis goed zijn doorgekomen.”

Deze quote van een van onze leden-sectorfederaties zegt het allemaal. De coronacrisis toont dat de wereld dankzij de menselijke wetenschap, kennis en vernuft veel aankan. Alleen moet het niet te vaak gebeuren en ... moeten we bovenal veel beter voorbereid zijn. Meer dan ooit is (ver) vooruitdenken de boodschap zodat we proactief kunnen anticiperen en onze crisis- en schokbestendigheid permanent op peil kunnen houden. Planmatig en structureel crisismanagement gedragen door een maatschappelijke consensus.

Vandaag liggen er geen draaiboeken klaar voor disruptieve, wereldwijde calamiteiten, zoals de coronacrisis. Nochtans is in de huidige globale economische en maatschappelijke constellatie een biologische pandemie continu mogelijk. Bovendien groeit het risico dat om het even welke crisis dezelfde pandemische dimensies aanneemt. Denk aan een klimaatramp, een financiële crisis, een nucleair ongeval of een cyberaanval. Zelfs lokale gebeurtenissen – een bosbrand, een falende markt, een staatsgreep – kunnen wereldwijde gevolgen hebben die lokaal niet kunnen worden opgelost.

We moeten de coronacrisis gebruiken om de overgang naar een duurzaam economisch systeem te versnellen en zo onze bedrijven en maatschappij weerbaarder te maken. Om te voorkomen dat we niet opnieuw de hele wereld on hold moeten zetten als een nieuwe pandemische crisis ons treft. Zo'n herstel moet gepaard gaan met een doorgedreven digitalisering en verduurzaming of 'green recovery' van onze economie. Steunend op een kosten-batenanalyse van welke maatregelen een maximale welzijnsimpact hebben en tegelijk een minimale sociale en economische kost meebrengen voor het land. In dat kader onderzoekt het VBO samen met zijn leden-sectorfederaties een aantal denkpistes over hoe we 's lands structurele risico's efficiënter kunnen analyseren en België beter kunnen voorbereiden op een systeemcrisis van welke orde ook.

“We moeten de coronacrisis gebruiken om de overgang naar een duurzaam economisch systeem te versnellen”

BRONNEN

Peiling bij de leden-sectorfederaties van het VBO

Pieter Timmermans, opinie 'Coronavirus: lessons learned', naar aanleiding van het grote 'Corona Debat' VUB, mei 2020

VUB-visie voor de toekomst na de COVID-19 crisis. Malaika Brengman, 'Post viraal naar een nieuw normaal', juni 2020

BAO Group, 'Reflectie over de mens centraal in organisaties in een post-Covid periode', juni 2020

VBO, 'Focus conjunctuur', juni 2020

Studie VBO/Graydon (model Graydon), 'Impact of the COVID-19 crisis on corporate solvency', september 2020

VBO, 'Veerkracht: concept en tools', september 2020

PwC, '2020 European Private Business Survey', augustus 2020

BDO Belgium, 'Rapport Telewerk-enquête', juli 2020

Antwerp Management School (AMS), het Verbond van Belgische Ondernemingen (VBO – FEB) en HRPro.be, enquête bij Belgische bedrijfsleiders en HR-professionals, april 2020 en juni 2020.

National Bureau of Economic Research, 'Collaborating During Coronavirus: The Impact of COVID-19 on the Nature of Work', juli 2020

Het VBO, dé stem van de ondernemingen in België, staat – via een 40-tal lid-bedrijfsfederaties – voor meer dan 50.000 kleine, middelgrote en grote ondernemingen die 75% van de tewerkstelling in de private sector voor hun rekening nemen. Onze leden zorgen voor 80% van de export en creëren 2/3 van de toegevoegde waarde in ons land. Als enige overkoepelende interprofessionele werkgeversorganisatie vertegenwoordigen we ondernemingen uit de drie gewesten van ons land.

Lees onze nieuwste publicaties
op onze website

WWW.VBO.BE