

REFLECT



Inspirerende publicatie van het Verbond van Belgische Ondernemingen

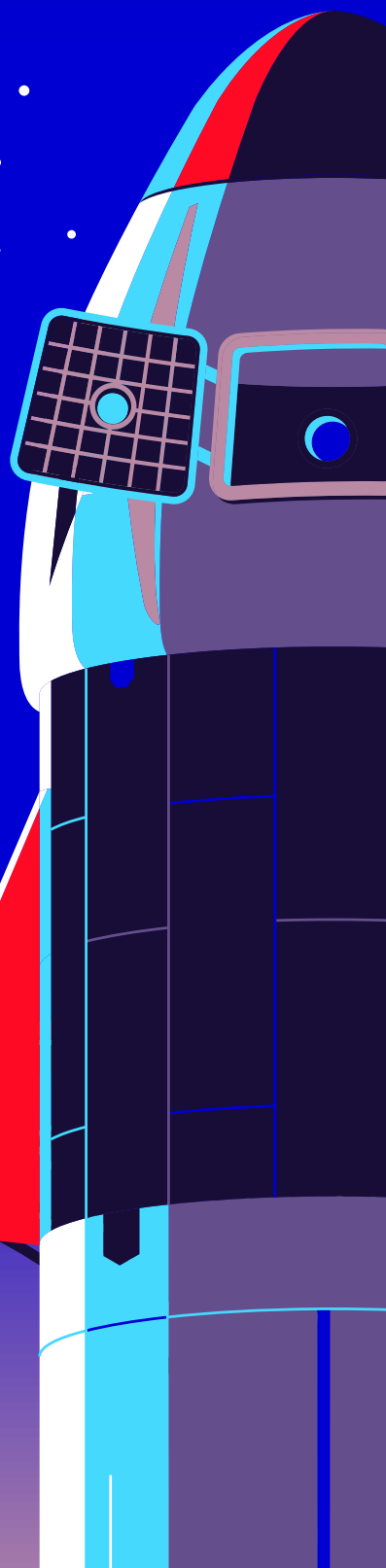
VBO FEB

DE NIEUWE WERELD ^{VAN} WERK & TALENT



✓ ... EN VAN HET SPOOR
SOPHIE DUTORDOIR (CEO NMBS)
BENOÎT GILSON (CEO INFRABEL)
P 31

› INTERVIEW
MENS EN MACHINE TOT
ELKAAR VEROORDEELD
JO CAUDRON
P 24



Hebt u vragen over het regeerakkoord?

Wat zijn de ambities van de federale regering op het vlak van **pensioenen** en **langdurige afwezigheid**? Wat verandert er voor uw bedrijf?

Krijg op maandag **17 november** aanbevelingen uit eerste hand.

1 namiddag.
3 topsprekers.
Eindeloos veel inzichten.



Schrijf u gratis in!
ag.be/nl/forum2025



Minister
van Pensioenen
Jan Jambon



VBO-adviseur
**Marie-Noëlle
Vanderhoven**



Oxford-
welzijneconoom
**Jan-Emmanuel
De Neve**

Supporter van jouw leven



WOORD VOORAF

DE JUISTE VAARDIGHEDEN VOOR DE JUISTE JOBS

We bevinden ons op een kantelmoment. Technologie, duurzaamheid, demografie en waardenverschuivingen hertekenen de contouren van onze arbeidsmarkt. Wat gisteren werkte, voldoet vandaag niet meer. Wat vandaag werkt, is morgen achterhaald. Als we relevant willen blijven als economie en samenleving, moeten we nú in beweging komen. Willen we bovendien onze welvaart betaalbaar houden, dan moeten meer mensen langer aan de slag. In cijfers uitgedrukt: een werkzaamheidsgraad waarbij 80% van de beroepsactieve bevolking, pakweg tussen 18 en 67 jaar, werkt.

MISMATCH ARBEIDSMARKT: GEEN LOUTER BELGISCH FENOMEEN

Al tien jaar brengt het VBO met *Young Talent in Action* jongeren, partners uit onderwijs, bedrijfsleven en beleid samen rond één doel: bouwen aan zo'n actieve, toekomstbestendige arbeidsmarkt. Die nieuwe wereld van werk en talent – die vandaag trouwens al werkelijkheid wordt – vraagt aangepaste en nieuwe vaardigheden. Digitalisering, duurzaamheid en globalisering creëren niet alleen nieuwe rollen, maar ook nieuwe verwachtingen. Van cybersecurity tot circulaire productie, van data-analyse tot soft skills: de competenties die we vandaag ontwikkelen, bepalen onze veerkracht in 2030. Dat vergt visie en een beleid gericht op levenslang leren, kwalitatief onderwijs en strategisch talentmanagement.

Maar met vaardigheden alleen komen we er niet. We hebben ook de juiste jobs en een betere match tussen opleiding en werk nodig. Te veel jongeren voelen zich onvoldoende voorbereid op de arbeidsmarkt. Werkgevers vinden moeilijk het geschikte talent. Volgens de recentste statistieken van Eurostat is nog geen driekwart van de jongeren (72,6%) tussen 15 en 34 jaar actief op de arbeidsmarkt in ons land. Daarmee staat de tewerkstellingsgraad van recent afgestudeerden op het laagste peil in acht jaar. De daling is geen louter Belgisch fenomeen: in heel Europa zien we dat economische afkoeling, langere studietrajecten en een mismatch tussen opleiding en arbeidsmarkt de instroom van jongeren vertragen. Jongeren zijn immers vaak de eerste groep die de impact van een onzekere arbeidsmarkt voelt. Toch tonen landen als Duitsland en Nederland dat het anders kan: hun succes is geen toeval, maar het resultaat van jarenlange investeringen in duaal leren, sterke samenwerking tussen onderwijs en bedrijven, en actieve begeleiding van jongeren naar werk.

NIET ALLEEN LOON, MAAR OOK WAARDEN, WELZIJN EN ZINGEVING

Daarnaast verandert ook de relatie tussen mens en werk. Jongeren kiezen niet langer alleen voor loon of zekerheid. Ze zoeken waarden, welzijn en zingeving. 'Employer branding' gaat niet enkel over mooie woorden en slogans, maar over authentiek

engagement: hoe draagt mijn job bij aan het grotere geheel? Organisaties die inzetten op mentale gezondheid, autonomie, ontwikkeling en 'purpose' bouwen duurzame relaties op, met medewerkers én maatschappij.

Tot slot: we kunnen alleen slagen als we niemand achterlaten. Inclusie is geen sociale luxe, maar een economische noodzaak. Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, jongeren zonder diploma, nieuwkomers ... zijn geen restcijfers maar talenten. Investeren in activering, begeleiding en samenwerking versterkt niet alleen het individu, maar ook onze collectieve welvaart.

De boodschappen in deze REFLECT zijn een oproep tot leiderschap aan ondernemers, beleidsmakers en onderwijsverstrekkers. De nieuwe wereld van werk en talent is niet iets wat ons overkomt, het is een opdracht die we dankzij structurele en menselijke innovatie samen kunnen én moeten vormgeven.

Veel leesplezier!

Pieter Timmermans
CEO
VBO FEB



**“DE COMPETENTIES DIE WE VANDAAG
ONTWIKKELEN, BEPALEN ONZE
VEERKRACHT IN 2030”**

EXECUTIVE INSIGHT



04

HET PROFIEL VAN MORGEN IS DUBBEL-HYBRIDE

Monica De Jonghe
VBO FEB: "Laat ons
eindelijk loslaten dat
onderwijs enkel moet
voorbereiden op
een diploma."

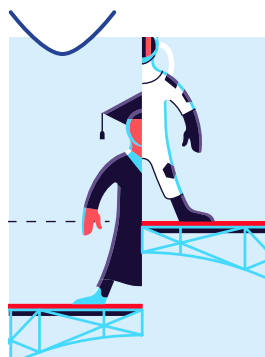
SKILLS OF THE FUTURE



VERANDERING VEREIST NIEUWE VAARDIGHEDEN

Hoe schatten
de sectoren de
arbeidsmarkttransitie(s)
in?

JOBS OF THE FUTURE



10

SCHOOL ZOEKT BEDRIJF ... EN OMGEKEERD

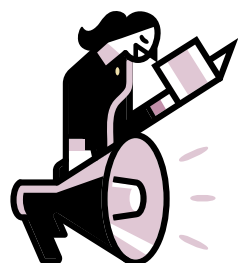
Geef de werkgevers
meer inspraak in
de opleidingsdoelen!

STUDENT- ONDERNEMERS



YTIA Xplorer Award

Jong ondernemerschap
verdient een boost.
De winnaars zijn ...



BE PREPARED - REFLECT DECEMBER 2025/JANUARI 2026

Geopolitieke spanningen, handelstarievenwedloop, cyberaanvallen, grootschalige storingen in IT- of energienetwerken, gevolgen van de klimaatverandering ... Hoe goed is uw bedrijf voorbereid? Wat doen de autoriteiten? Onder het thema 'Be Prepared' peilen we de dreiging bij de Belgische bedrijven. En hoe ze zich beschermen (of niet) tegen dat soort disruptieve risico's. Kunt u uw bedrijfscontinuïteit überhaupt verzekeren? Samen met de bevoegde autoriteiten en experts gaan we op zoek naar antwoorden.



EMPLOYER BRANDING



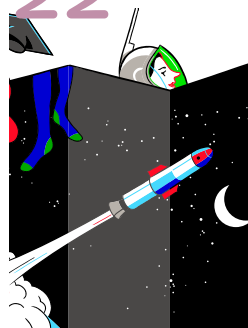
18

TRIGGEREN UW WAARDEN, WELZIJN EN PURPOSE DE JONGEREN?

Wist-u-datje: meer dan 60% van de jongeren kiest voor een duurzame werkgever.

AI-GEDREVEN LEERCULTUUR

22



KLAAR VOOR EEN LEVEN IN VERANDERING?

Zelfs Silicon Valley worstelt met het heftig tempo van verandering. En u?

TRANSFORMA- TIESTRATEGIE JO CAUDRON



24

MENS EN MACHINE, TOT ELKAAR VEROORDEELD

“Het gros van de bedrijven moddert maar wat aan met AI, zonder strategisch kader, noch visie.”

DOSSIER SPOOR- MOBILITEIT

31



SPOREN WE RICHTING 2045?

Op welke speerpunten hameren **Sophie Dutordoir** (CEO NMBS) en **Benoît Gilson** (CEO Infrabel) als fundamenteel voor de toekomst van het spoor? En het belang daarvan voor onze bedrijven.

> 46 THEMA'S

Een selectie van Europese dossiers waarop onze experts vandaag actief zijn.

> 56 SOCIALE RECHTSpraak

> 58 VBO ONDERNEEMT

> 60 VBO AGENDA

Monica De Jonghe, Benoît Monteyne en **Joris Vandersteene** van de competentiecentra 'Werk & Sociale zekerheid' en 'Europa & Internationaal' verzorgden mee de redactionele inhoud van dit nieuwe REFLECT-nummer.



EXECUTIVE INSIGHT

**Monica De Jonghe**

Bestuurder-directeur-generaal
en Executive Manager van het
competentiecentrum
'Werk & Sociale zekerheid'

**“WE HEBBEN ELKAARS
INZICHTEN NODIG,
ELKAARS ERVARING,
ELKAARS ENERGIE”**

HET PROFIEL VAN MORGEN IS DUBBEL-HYBRIDE

De nieuwe wereld van werk en talent vraagt om dubbel-hybride profielen, cocreatie en leiderschap dat waarden belichaamt. Hoe kunnen jongeren, onderwijs, bedrijven en beleid samen die toekomst vormgeven?

De arbeidsmarkt evolueert razendsnel. Wat ziet u als de grootste structurele uitdaging voor de toekomst van werk?

“De belangrijkste grondstof in België is en blijft kennis, en daarin schuilt ook de grootste uitdaging. De wereld verandert in sneltempo en dus ook de behoeften en noden op de arbeidsmarkt, in het bijzonder de vraag naar passende skills en kennis. De uitdaging voor de komende jaren blijft om kennis en vaardigheden voortdurend aan die veranderende vraag aan te passen en erop te anticiperen. Het onderwijssysteem, maar ook de organisatiestructuren moeten – tegen dezelfde snelheid – volgen. Daarom moeten wendbaarheid, flexibiliteit en een positieve leercultuur inherent worden aan de strategie van elke onderneming, dat is noodzakelijk om voldoende gewapend te zijn voor de exponentiële verandering. Tegelijk heeft de overheid de opdracht om die leercultuur te stimuleren en te faciliteren op een haalbare manier voor alle stakeholders.”

Hoe positioneert Young Talent in Action zich binnen die veranderende context? Wat maakt het project onderscheidend?

“De unieke differentiator van Young Talent in Action is de authentieke dialoog. Het VBO lanceerde dit project in 2015 niet als een klassieke jobbeurs of opleidingstraject. De ambitie ging veel verder: YTiA slaat bruggen tussen jongeren, onderwijs en werkgevers. We luisteren naar jongeren en brengen hen écht in contact met bedrijven, maar we dagen tegelijk alle partijen – ook de jongeren – uit om hun aanpak te herdenken. Op deze manier overstijgen we de valkuil van het eenrichtingsverkeer en scheppen interessante voorwaarden voor kansrijke cocreatie.”

Welke signalen ontvangt u uit de concrete gesprekken met jongeren, bedrijven en onderwijspartners?

“Er blijkt een grote behoefte om krachten en verwachtingen te benoemen. Jongeren zoeken perspectief én betrokkenheid. Ze willen werken aan iets wat betekenisvol is, en verwachten flexibiliteit en respect. Op hun beurt signaleren werkgevers dat het almaar moeilijker wordt om talent te vinden dat klaar is voor de praktijk. Onderwijspartners zoeken dan weer naar manieren om hun aanbod relevant en toekomstgericht te houden. Het sleutelwoord is afstemming, het instrument cocreatie: niet langer elk vanuit zijn silo of vakgebied, maar samen vormgeven aan het onderwijs en de nieuwe wereld van werk en talent.”

Een van de terugkerende thema's uit het onderzoek 'Bridging the future' is die mismatch tussen onderwijs en arbeidsmarkt. Wat moet er volgens u echt anders?

"Laat ons eindelijk loslaten dat onderwijs enkel moet voorbereiden op een diploma. Onderwijs moet voorbereiden op een loopbaan in ontwikkeling. Er moet meer praktijkervaring komen, een nauwere samenwerking met bedrijven en een sterkere focus op generieke vaardigheden: communicatie, digitale geletterdheid, probleemoplossend denken. Het onderwijs moet vooral ook sneller schakelen, bijvoorbeeld bij het integreren van nieuwe technologieën in opleidingen of het heroriënteren van studietrajecten naar sectoren met toekomstperspectief."

Andere thema's die vandaag de wereld van werk domineren zijn duurzaamheid, digitalisering, inclusie ... In welke mate sturen ze de noden van een arbeidsmarkt in verandering?

"Het profiel van morgen is dubbel-hybride. Technische skills zijn belangrijk, maar minstens zo belangrijk zijn veerkracht, leergierigheid en maatschappelijke betrokkenheid. Ondernemingen zoeken steeds minder witte raven en steeds meer mensen die kunnen samenwerken, omgaan met verandering en werken vanuit waarden. Anderzijds wordt ook de manier van werken hybride. De arbeidsvloer evolueert naar een koppeling van 'mens' en 'digital' gericht op waardecreatie maar zonder afbreuk te doen aan de toegevoegde waarde van de menselijke interactie."

Die mensgedreven waardecreatie bepaalt in grote mate de aantrekkelijkheid van de werkgever. Wordt de 'employer brand' de nieuwe graal?

"Jongeren doorprikkelen vandaag moeiteloos oppervlakkige campagnes. Ze verwachten authenticiteit en willen garanties dat wat een organisatie belooft zich ook vertaalt op de werkvloer. Employer branding moet vertrekken vanuit de kern van de organisatie: hoe behandel

je mensen, welke kansen bied je, hoe divers ben je écht? De krachtigste employer brand is een bedrijfscultuur die klopt met wat je uitdraagt. Alles begint intern bij waarden, leiderschap en engagement. Een sterk werkgeversmerk steunt vooral op overtuigend gedrag, niet alleen op woorden. En dat begint bij leiderschap dat de waarden belichaamt, een inclusieve werkcultuur ondersteunt en transparant communiceert over uitdagingen en ambities. Interne betrokkenheid is daarbij essentieel: medewerkers zijn immers de beste ambassadeurs of ... de meest kritische spiegel."

Welke rol speelt het beleid in deze transitie naar de nieuwe wereld van werk?

"De overheid is een belangrijke, zo niet de belangrijkste facilitator om de transitie succesvol te kunnen doorlopen. Ze moet vanop een sleutelpositie de juiste randvoorwaarden scheppen, waaronder regelgeving die samenwerking tussen onderwijs en bedrijven makkelijker maakt, meer flexibiliteit injecteren in leertrajecten en gerichte ondersteuning bieden voor kwetsbare groepen. Vandaag ontbreekt het nog te vaak aan ruimte om te experimenteren en flexibiliteit om snel te kunnen schakelen. Beleid moet behalve sturen, ook vertrouwen geven aan scholen, bedrijven en lokale netwerken om dingen anders aan te pakken en daarbij rekening houden met wat jongeren ambiëren."

Om af te sluiten: één boodschap voor jongeren, bedrijven, onderwijs én beleid?

"Zet maximaal in op samenwerking en vertrouwen. De uitdagingen zijn te groot om alleen aan te pakken. We hebben elkaars inzichten nodig, elkaars ervaring, elkaars energie. Jongeren moeten voelen dat hun ideeën welkom zijn, ook al zijn ze nog niet perfect. Bedrijven moeten blijven investeren in mensen. Onderwijs moet blijven bijleren, ook buiten het klaslokaal. En beleid moet ruimte maken voor vernieuwing, ook als dat schuurt. De toekomst van werk is geen bestemming, maar een gedeeld traject." 



HORIZON BELGIË 2030

De nieuwe wereld van werk en talent is ook een van de strategische thema's in 'Horizon België 2030 – Toekomstvisie voor een beter België'. Immers, enkel dankzij een goed werkende arbeidsmarkt en een activerende sociale zekerheid kunnen de menselijke middelen en talenten in de toekomst snel worden ge(her)oriënteerd richting beloftevolle jobs die door de digitale en groene transitie zullen ontstaan.

Download ons toekomstplan op www.vbo.be > publicaties > Horizon België 2030. Version 2.0

¹ Sinds 2019 voert het VBO in samenwerking met iVox de enquête 'Bridging The Future' om inzicht te krijgen in de verwachtingen van jongeren en werkgevers. www.feb.be > Publicaties > 'Bridging The Future' enquête 2024

VERANDERING VEREIST NIEUWE VAARDIGHEDEN

Onze maatschappij en arbeidsmarkt staan op een kantelpunt. Heel wat sectoren en ondernemingen zijn volop hun bedrijfsvoering aan het herdenken. Maar dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Wat is de impact van al die veranderingen op toekomstige jobs en vaardigheden nu echt? Young Talent in Action¹ ging bij elf sectoren de temperatuur meten. Hoe schatten zij de huidige transities in? Maar bovenal: wat moet er volgens hen gebeuren om als economie en land relevant te blijven?

De verschillende transities waarmee onze sectoren en ondernemingen worden geconfronteerd, dwingen ons tot een oefening ten gronde over de impact van die veranderingen op jobs en skills richting 2030. In nauwe samenwerking met Agoria, de sectorfederatie van de technologische industrie, en Deloitte publiceerde het Verbond van Belgische ondernemingen (VBO) in 2023 al het rapport 'The future of work. Strategieën voor de digitale transitie'². Daarin brengen we in kaart welke functies zullen uitdoven, welke aan belang zullen winnen en hoe we zo optimaal mogelijk van punt A naar punt B kunnen evolueren. We formuleren ook concrete aanbevelingen voor zowel onderneming, individu als beleid.

In het kielzog van die studie gingen het VBO en YTia in 2024 in gesprek met elf sectoren. Uit die diepte-interviews kwamen zes tendensen naar voren die binnen alle sectoren een significante impact zullen hebben. Ze peilden ook naar het effect van die evoluties op de skills en vaardigheden die we vandaag, maar ook in de toekomst (broodnodig) zullen hebben om onze economie en onze welvaart te beschermen.

Samenwerking en interdisciplinaire teams

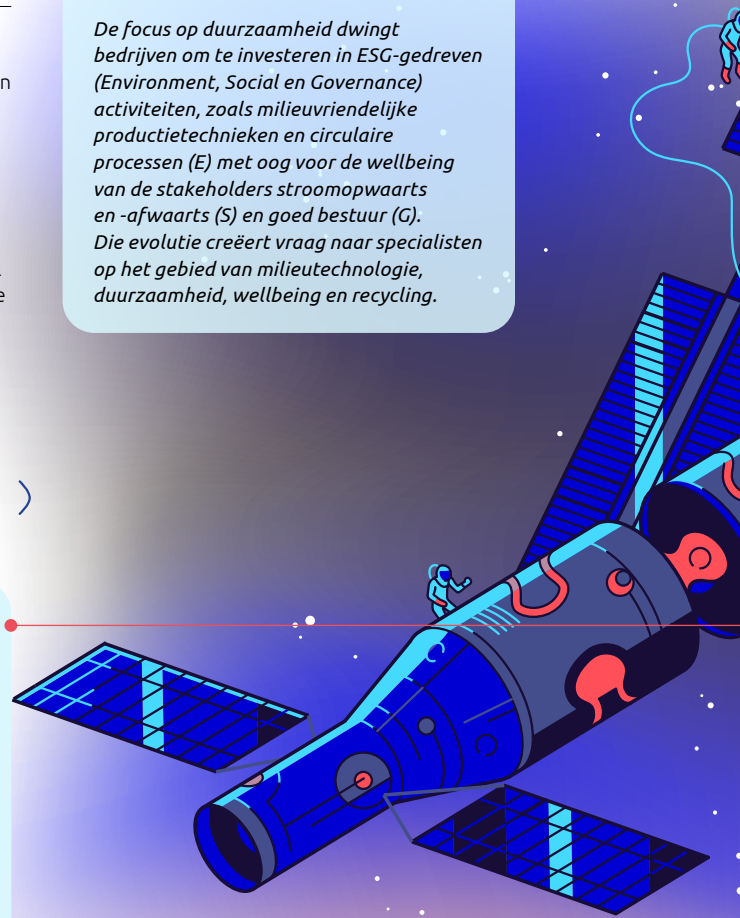
De behoefte aan sectoroverschrijdende samenwerking tussen verschillende disciplines groeit, vooral in sectoren zoals de bouw, technologie en chemie. Die samenwerking omvat collaboratief teamwork, interculturele communicatie en kruisbestuiving tussen wetenschap, technologie, engineering en wiskunde (STEM).

Globalisering en lokalisering kunnen leiden tot nieuwe kansen, maar ook tot behoefte aan internationale competenties zoals kennis van internationaal zakendoen en handelen, culturele vaardigheden, talenkennis en empathie en aanpassingsvermogen.

Duurzaamheid

Duurzaamheid staat hoog op de agenda in bijna alle sectoren. Denk aan de verschuiving naar groene technologieën, circulaire economie en het gebruik van hernieuwbare energiebronnen. Duurzaamheid omvat ook duurzame materialen, energie-efficiëntie en ethisch verantwoorde productiepraktijken om de ecologische voetafdruk te verkleinen.

De focus op duurzaamheid dwingt bedrijven om te investeren in ESG-gedreven (Environment, Social en Governance) activiteiten, zoals milieuvriendelijke productietechnieken en circulaire processen (E) met oog voor de wellbeing van de stakeholders stroomopwaarts en -afwaarts (S) en goed bestuur (G). Die evolutie creëert vraag naar specialisten op het gebied van milieutechnologie, duurzaamheid, wellbeing en recycling.



¹ Young Talent in Action (YTia) is een project in de schoot van het VBO met als doel bruggen slaan tussen jongeren en de arbeidsmarkt, waaronder bedrijfsleiders, werkgevers en andere relevante stakeholders.

² www.youngtalentinaction.be/nl/analyses

Skills en vorming

De vraag naar vaardigheden transformeert in alle sectoren. Naast traditionele technische vaardigheden worden digitale competenties, data-analyse, cybersecurity en kennis van duurzaamheidsnormen essentieel. Opleidingsprogramma's, zoals duaal leren en praktijkgerichte trainingen, die jongeren voorbereiden op de veranderende arbeidsvraag (en wervingsstrategie) winnen aan belang. Alle sectoren achten een intensieve(re) samenwerking met de onderwijswereld cruciaal.

De vergrijzing van de arbeidsmarkt vereist strategieën voor talentmanagement en levenslang leren. Om aan de veranderende behoeften te voldoen en hun medewerkers loopbaanlang inzetbaar te houden, moeten sectoren investeren in opleiding en training om werknemers bij te scholen en nieuwe vaardigheden aan te leren.

Marktgerichtheid en klantbeleving

De verschuiving naar een meer klantgerichte benadering, gedreven door digitalisering en consumententrends, laat zich voelen in alle sectoren. Het gaat daarbij onder meer om personalisatie van producten en diensten, optimale klantenservice, en 'omnichannel'-ervaringen in retail. In essentie staat elke sector voor unieke uitdagingen en kansen, aangestuurd door bredere maatschappelijke trends. Het vermogen om zich aan te passen, flexibel te blijven en te blijven leren en innoveren, wordt cruciaal voor individuen en organisaties die willen gedijen of relevant blijven in de snel evoluerende wereldeconomie.

Veranderingen in consumentengedrag en marktvereisten kunnen leiden tot verschuivingen in de vraag naar bepaalde vaardigheden, bijvoorbeeld in marketing, productontwikkeling en 'customer experience management'.

Regelgeving en compliance

Strikte regelgeving en naleving van normen en vereisten zijn cruciaal in sectoren zoals farmaceutica, chemie, voeding en textiel. Om de kwaliteit en veiligheid van producten en diensten te waarborgen, moeten professionals uitstekend op de hoogte zijn van internationale standaarden, veiligheidsvoorschriften en milieunormen.

Veranderingen in regelgeving kunnen ervoor zorgen dat bedrijven nood hebben aan juridische specialisten, 'compliance officers' en experts in regelgevende aangelegenheden die bewaken dat bedrijven aan alle voorschriften voldoen.

Digitalisering en technologische innovatie

Alle betrokken sectoren, van de bouw en de technologie tot de farmaceutica, de modesector en de hout- en textielindustrie, omarmen de digitalisering en technologische vooruitgang. Dat omvat concreet: artificiële intelligentie (AI), machinelearning, IoT (internet der dingen), 3D-printen en geavanceerde data-analyse. Die technologieën worden volop ingezet voor efficiëntieverbetering, productinnovatie en het uitwerken van klantgerichte oplossingen.

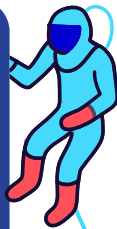
De verschuiving naar 'business 4.0'-technologieën en digitalisering vereist nieuwe vaardigheden, zoals data-analyse, cybersecurity, IoT-integratie en robotica. Dat leidt tot de opkomst en groei van functies, zoals 'data scientists', 'digital transformation managers' en specialisten in machinelearning.

AAN HET WERK!

Om de evoluties die gepaard gaan met de bovenvermelde uitdagingen effectief aan te pakken, zijn complementaire acties nodig op vier verschillende niveaus.

1 ONDERNEMINGEN

- **Technologische innovatie**
Om concurrentieel te blijven, moeten bedrijven blijven investeren in nieuwe technologieën, zoals AI, IoT en automatisering.
- **Duurzaamheidsstrategieën**
Implementeer duurzame productieprocessen en ontwikkel circulaire economie modellen om milieuvriendelijke producten en diensten te leveren. Met respect voor wellbeing en goed bestuur.
- **Talentmanagement en -ontwikkeling**
Zet strategieën op voor talentontwikkeling en levenslang leren om werknemers continu bij te scholen in nieuwe vaardigheden en ze loopbaanlang inzetbaar te houden.



2 ONDERWIJS

- **Aanpassing curriculum**
Onderwijsinstellingen moeten hun curricula en leerdoelstellingen updaten om te voorzien in de behoefte aan nieuwe vaardigheden, zoals data-analyse, cybersecurity en duurzaamheidsmanagement.
- **Samenwerking industrie**
Stimuleer samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven om ervoor te zorgen dat opleidingen toekomstgericht zijn, relevant blijven voor de arbeidsmarkt en studenten praktische ervaring kunnen opdoen.
- **Promotie STEM-onderwijs**
Moedig op een waardevolle manier de studie van wetenschap, technologie, engineering en wiskunde aan om een sterke basis van technische vaardigheden te ontwikkelen (lees ook 'School zoekt bedrijf ... en omgekeerd', p. 10).

3 BELEID

- **Investeringen stimuleren**
Ontwikkel beleidsmaatregelen die investeringen in innovatie en duurzaamheid aanmoedigen op het vlak van lasten, fiscaliteit, O&O ...
- **Rechtszekerheid bieden**
Zorg voor duidelijke en stabiele regelgevingskaders die bedrijven helpen om te voldoen aan milieuvorschriften en andere regelgeving op regionaal, nationaal en Europees niveau.
- **Internationale samenwerking promoten**
Stimuleer internationale samenwerking en handel om de mondiale concurrentiekracht te versterken en de toegang tot nieuwe markten te vergemakkelijken.

4 MAATSCHAPPIJ

- **Bewustwording en acceptatie**
Maak het grote publiek bewust van de voordelen van nieuwe technologie en duurzame praktijken om draagvlak te creëren voor industriële verandering.
- **Inclusie**
Zorg voor inclusieve groei door te investeren in gemeenschappen en werknemers die mogelijk harder worden getroffen door technologische veranderingen en globalisering. □

Benieuwd naar de details van de tendensen die binnen alle sectoren een significante impact zullen hebben op jobs en skills?



Lees het volledige rapport '**Skills of the future**' op www.youngtalentinaction.be/nl/analyses.



10:00
Klimaatateliers
organiseren

14:00 • Nu

Bijdragen aan een koolstofvrije toekomst

♀ Gent

19:00
Saxofoonles

JOUW MORGEN BEGINT VANDAAG

Bij ENGIE begint elk avontuur met een simpele “hallo” en een flinke dosis goesting om impact te maken. De energietransitie is volop bezig, en jij kan mee het verschil maken. Wil je groeien, ontdekken en écht iets betekenen? **Stap mee in het avontuur van deze eeuw!**

engie.be/jobs

The ENGIE logo, featuring a stylized white arc above the word "ENGIE" in a bold, sans-serif font.

SCHOOL ZOEKT BEDRIJF ... EN OMGEKEERD

“Omdat de markt zo snel kan evolueren, zijn de leerplannen op school soms snel verouderd.” In een recent kranteninterview¹ duwt Pierre Stubbe, CEO van het gelijknamige metaalbewerkingsbedrijf, waar het pijn doet: een economisch relevante opleiding schrappen is onverantwoord. “Zeker niet zonder overleg met de sector.” Wat veroorzaakt de kloof tussen onderwijs en arbeidsmarkt? En hoe kunnen we die overbruggen?

Iedere werkgever die streeft naar dat unieke goudklompje dat afstudeert, voedt de ‘war for talent’. Goud is echter maar één element uit de tabel van Mendeljev. Een slagvaardige en krachtige arbeidsmarkt kan niet zonder alle elementen-talenten. Onderwijs en bedrijfsleven dragen samen de verantwoordelijkheid om die integratie te bevorderen. Ondanks aanzienlijke inspanningen blijft de mismatch tussen vraag en aanbod problematisch: 44% van de jongeren vindt dat de school hen onvoldoende voorbereidt op de arbeidsmarkt. Bij werkgevers (82%) leeft die overtuiging nog sterker, blijkt uit de bevraging die het VBO de afgelopen jaren organiseerde bij jongeren en werkgevers.²

Hoe kunnen we die terugkerende vaststellingen aanpakken? Wat doen stakeholders al en waar of hoe kan er meer gebeuren? En bovenal: wat werkt en wat niet? De antwoorden liggen vaker niet dan wel aan de oppervlakte. De organisatie van het onderwijs in België is immers een regionale bevoegdheid, terwijl het tekort aan gekwalificeerd talent en de discrepantie tussen vraag en aanbod die regionale context overstijgt.

Om de knel- en pijnpunten beter te duiden en pertinente antwoorden te formuleren, organiseerde het VBO gespreksrondes met experts uit de academische en bedrijfswereld. Hun bevindingen werden gebundeld in een white paper (zie de link op het einde van dit artikel). We zoomen in op enkele opmerkelijke vaststellingen en visies.

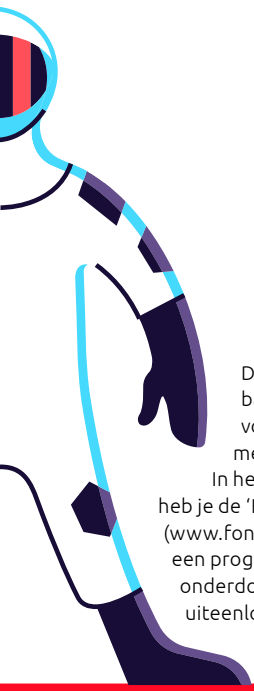
OPLEIDINGSINFRASTRUCTUUR CENTRAAL AANBIEDEN

Kunnen we jongeren laten afstuderen zonder dat ze ooit de binnenkant van een bedrijf hebben gezien?



**“INVESTEREN
IN INFRASTRUCTUUR VOOR
ALLE ONDERWIJNSINSTELLINGEN
AFZONDERLIJK IS NIET
KOSTENEFFICIËNT”**

¹ <https://www.standaard.be/economie/de-mismatch-tussen-praktijkonderwijs-en-de-arbeidsmarkt-een-opleiding-schrappen-waar-economisch-nood-aan-is-dat-zou-toch-niet-mogen/68359285.html>
² Lees het rapport op: https://cdn.vbo-feb.be/vbo-feb/2023/12/11101835/ytia23_report_a4_nl_nocutbleed-1.pdf



De academici stellen dat de docenten bachelor en graduaat vaak zelf met een voet in het bedrijfsleven staan en dus met kennis van het werkveld onderwijzen.

In het zuiden van het land bijvoorbeeld heb je de 'Fondation pour l'Enseignement' (www.fondation-enseignement.be) dat met een programma als 'Entrapprendre' docenten onderdoopt in de bedrijfswereld binnen uiteenlopende sectoren.

“ZET EEN VERVALDATUM OP EEN DIPLOMA HOGER ONDERWIJS”

In tegenstelling tot kennis is in veel secundaire of hogescholen bij wijze van spreken nauwelijks state-of-the-art infrastructuur beschikbaar. De werkgevers zijn duidelijk: bedrijven zijn niet in staat om voor alle onderwijsinstellingen afzonderlijk in opleidingsinfrastructuur te investeren. Ze zijn voorstander om de infrastructuur op lokaal niveau centraal aan te bieden voor zowel jongeren als docenten. Maar daarvoor moeten scholen over hun eigen schaduw springen en minder gedwongen worden om elkaar te beconcurreren. In lijn met die visie zouden onderwijsinstellingen het aantal opleidingen moeten rationaliseren.

BEPERKT HOUDBAAR DIPLOMA

Werkplekleren, stage of studentenjob ... feit is dat de wereld (en dus de arbeidsmarkt) vandaag zo snel

evolueert dat zowel onderwijs als bedrijfswereld de taak hebben om het leervermogen en de leercultuur van jongeren en medewerkers te stimuleren. De houdbaarheid van een diploma is immers beperkt waardoor levenslang leren een must is voor wie loopbaanlang inzetbaar wil blijven.

Wat is een diploma tien jaar na afstuderen nog waard voor iemand die opnieuw gaat solliciteren? De opgedane werkervaring is intussen veel relevanter dan de inhoud van dat diploma. En toch focust de bedrijfswereld vandaag nog te veel op het hier en nu ('hoe krijg ik mijn vacatures ingevuld') terwijl dat plug- and- playmodel door de feiten is achterhaald.

De werkgevers verwachten dat de overheden de huidige – vaak niet zo doeltreffende – hefboomen die het levenslang leren moeten stimuleren, updaten en snoeien in de overkill aan incentives en regels.

INSPRAAK WERKGEVERS LEERRESULTATEN?

In Vlaanderen doet de Commissie voor Onderwijs uitspraak over de macrodoelmatigheid van een opleiding hoger onderwijs. De werkgevers zijn niet vertegenwoordigd in die Commissie. Een gemiste kans, aldus de academici. De NVAO³ op haar beurt doet pas na de toets door de Commissie uitspraak over de kwaliteit van een opleiding aan de hand van domeinspecifieke leerresultaten of DLR's ('Wat moet een boekhouder nu specifiek kennen en kunnen?'). Hogescholen vertalen die DLR's vervolgens in opleidingsleerresultaten (OLR's). Ook bij het opstellen van de domeinspecifieke leerresultaten door de Vlaamse Universiteiten en Hogescholen Raad (VLUHR – voor bachelors en masters), of door de Vlaamse Hogescholenraad (VLHORA – voor gegadueerden)⁴ worden de werkgevers nauwelijks betrokken. Opnieuw een hefboom die niet wordt benut.

³ De Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) is in 2005 als onafhankelijke, binationale accreditatieorganisatie bij verdrag opgericht door de Nederlandse en Vlaamse overheid om een deskundig en objectief oordeel te geven over de kwaliteit van het hoger onderwijs in Nederland en Vlaanderen. - <https://www.nvaio.net/nl>

⁴ De NVAO valideert de domeinspecifieke leerresultaten voor de master-, bachelor-, en graduaatsopleidingen (HBOS) in Vlaanderen.

De werkgevers op hun beurt zijn er voorstander van om niet alleen betrokken te worden bij de creatie van nieuwe opleidingen, maar ook bij de (eventuele) afschaffing – of rationalisering – ervan. Of zoals CEO Pierre Stubbe het verwoordt: *“Een opleiding schrappen waar economisch nood aan is, dat zou toch niet mogen? Zeker niet zonder overleg met de sector.”*

Bovendien weegt de procedure om de inhoud bij te sturen volgens de werkgevers en de onderwijsexperten veel te zwaar waardoor een (vernieuwd) aanbod te vaak door de werkelijkheid wordt ingehaald.

Er is hoop. Met een recent actieplan slaan vijf onderwijsverstrekkers, vier industrie-federaties én werkgeversorganisatie Voka de handen in elkaar om het praktijkgerichte onderwijs uit het slop te halen. Daarin engageren de onderwijskoepels en -netten zich alvast om opleiding niet meer af te schaffen zonder dat de sector daarvan op de hoogte is. *“Voor het eerst hebben bedrijven en onderwijsactoren toenadering tot elkaar gezocht”,* zegt Jolyce Demely, algemeen directeur van Agoria, de federatie van de technologische sector⁵. *“Dat is broodnodig, want de industrie heeft talent nodig. Die samenwerking is de start van een nieuw partnerschap.”* 



Meer duiding over de ins en outs van de ervaringsdeskundigen uit de academische en bedrijfswereld leest u in de **white paper 'Jobs of the future. Aanpak mismatch onderwijs-arbeidsmarkt'** op www.youngtalentinaction.be/nl/analyses.

AANBEVELINGEN

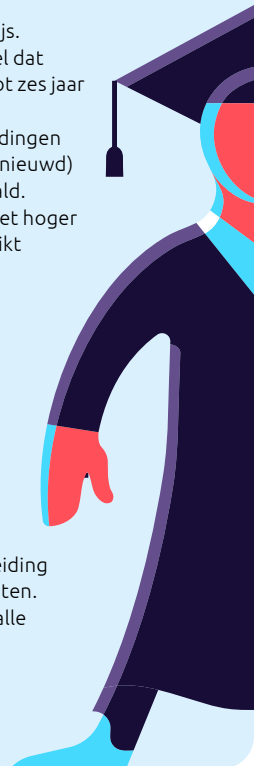
Alles kan altijd beter. Uit de gesprekken met de experts en ervaringsdeskundigen distilleren we een aantal aanbevelingen voor zowel de bedrijfs- als de onderwijswereld.

VOOR DE WERKGEVERS

- Stel opleidingsinfrastructuur (materiaal, machines, technologie, kennis ...) lokaal, maar centraal, ter beschikking van de scholen. Investeren in infrastructuur voor alle onderwijsinstellingen afzonderlijk is niet kostenefficiënt.
- Geef de stage een volwassen rol in de organisatie en maak het een integraal deel van de businessactiviteiten. Op die manier wordt een stageproject afgestemd op de noden van en levert ze echte toegevoegde waarde voor zowel de onderneming als de stagiair.
- Communiceer in de vacatures duidelijk en transparant over het belang van levenslang leren en promoot het levenslange opleidingsaanbod binnen de onderneming.

VOOR DE ONDERWIJSWERELD

- Zet een vervaldatum op een diploma hoger onderwijs. De maatschappij en arbeidsmarkt veranderen zo snel dat de aangeleerde, toegepaste kennis en skills na vijf tot zes jaar zijn gedateerd.
- Vereenvoudig de procedure om de inhoud van opleidingen te actualiseren. Vandaag is die zo zwaar dat een (vernieuwd) aanbod te vaak door de werkelijkheid wordt ingehaald.
- Actualiseer het bestaande financieringsmodel van het hoger onderwijs zodat het als hefboom kan worden gebruikt om de inhoud van opleidingen effectief te sturen.
- Rationaliseer het aantal – niet de diversiteit in – opleidingen. Stop de interne concurrentie tussen scholen door allemaal hetzelfde (uitgebreide) opleidingsprogramma aan te bieden.
- Voer een verplichte – maar niet-bindende – talententest in voor elke jongere die voor de studiekeuze staat (zowel voor secundair als hoger onderwijs).
- Laat de werkgevers een meer actieve en constructieve rol spelen bij het bepalen van respectievelijk de macrodoelmatigheid van een opleiding hoger onderwijs en de domeinspecifieke leerresultaten.
- Werk een geïntegreerd STEM-leerplan uit dat door alle secundaire scholen kan worden geïntegreerd.



⁵ “Schaf aso, tso en bso nu écht af” op www.youngtalentinaction.be



Hier krijgen uw ambities vleugels.

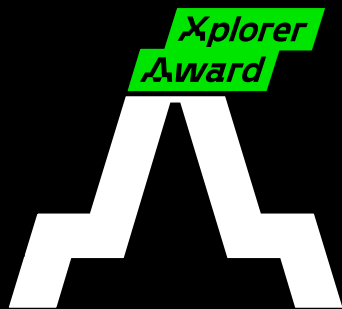
Brussels Airport investeert vandaag in de luchthaven van morgen
en maakt zich klaar voor de dromen van een nieuwe generatie
passagiers, bedrijven en gemeenschappen.
Om dit waar te maken, halen we jong talent aan boord met goesting
om samen te bouwen aan een duurzame luchtvaart.

We're ready for take-off. U ook?

YTIA Xplorer Award

DÉ BOOST VOOR STUDENT-ONDERNEMERS MET GRENZELOZE AMBITIES

Begin dit jaar lanceerde het Verbond van Belgische Ondernemingen (VBO) de 'YTIA Xplorer Award', een wedstrijd voor student-ondernemers. Doel? De jonge generatie ondernemers met grenze-loze ambities klaarstomen voor een internationale toekomst. In een wereld waar 85% van de economische groei zich buiten Europa afspeelt, is internationaal denken en handelen niet langer een opportuniteit, maar een absolute noodzaak om duurzaam te groeien.



INTERNATIONALE SPRINGPLANK VOOR JONG TALENT

België telt meer dan 8.000 student-ondernemers. Elk van hen droomt ervan om zijn of haar onderneming succesvol uit te bouwen. Maar wie écht wil groeien, moet voorbij de landsgrenzen durven kijken. Zeker in een land zoals België, een open economie die leeft van export, blijft het cruciaal om het belang van internationale handel en samenwerking te stimuleren.

Dankzij de YTIA Xplorer Award – een initiatief binnen het jongerenplatform Young Talent in Action (YTIA) – krijgen vijf student-ondernemers een uniek platform aangeboden om hun horizon te verbreden, hun kennis te verruimen en zich te laten inspireren door persoonlijkheden met tonnen ervaring tijdens een reis naar een prestigieus businessevent in het buitenland. Voor de eerste editie trekken de vijf laureaten naar Japan op studie- en netwerkreis met als hoogtepunt een bezoek aan de wereldtentoonstelling in Osaka. Daarnaast winnen ze een intensief groeitraject met een mentoring door ervaren CEO's en gespecialiseerde workshops om hun onderneming te steunen in haar groeitraject.

Met de award wil het VBO jonge ondernemers behalve belonen, vooral stimuleren. Door ze in contact te brengen met experts en onder te dompelen in een nieuwe wereld, verwerven ze inzichten en connecties die hun (internationale) groei ondersteunen.

De jury ging bij haar selectie niet over één nacht ijs. In april 2025 koos ze uit een rist inzendingen een shortlist van tien finalisten. Zij konden hun onderneming pitchten voor een jury van vijf CEO's onder leiding van Pieter Timmermans, CEO van het VBO. Diezelfde dag selecteerde de jury de vijf winnaars van de eerste editie van de YTIA Xplorer Award.



BESTEMMING GEKEND RECYCLAGE VERZEKERD



valipac

Valipac is de eerste Europese organisatie die erin geslaagd is de bestemming van het bedrijfsmatig plastic verpakkingsafval in kaart te brengen en de recycleurs te controleren. Een initiatief dat de effectieve recyclage van jouw verpakkingsafval verzekert. **Goed voor jou en de planeet!**

Meer info op valipac.be

DE VIJF XPLORERS

1

JADE DAEMS NOLOBSTER

Met haar zonnecrèmeverveelaar zorgt Jade voor snelle en gebruiksvriendelijke zonbescherming op events en festivals. NoLobster combineert productinnovatie met een sterke visuele branding en ambieert een internationale uitrol.

3

JEROEN GUI JUSTGUARD

Met JustGuard bouwt Jeroen aan een onlineplatform dat zich toelegt op het detecteren en verstoren van phishingcampagnes. Met behulp van slimme algoritmes identificeert JustGuard malafide URL's en phishingpogingen, vaak nog vóór de websites actief zijn.

2

LAURE DE SCHOENMACKER EQUTRADE

Laure bouwt met Equtrade een innovatief platform dat de traditioneel gesloten paardenhandel openbreekt. In een sector die vaak werkt via exclusieve netwerken, brengt Equtrade betrouwbare contacten wereldwijd samen in één transparant systeem, zonder in te boeten aan discretie en controle.

4

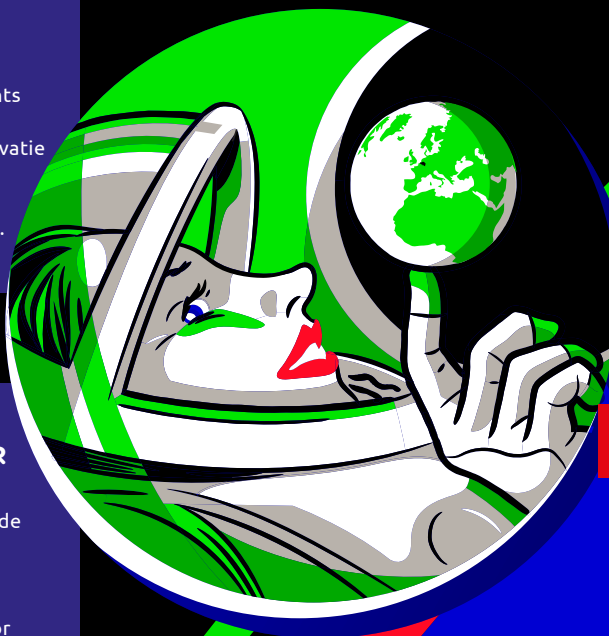
RUBEN VAN GEENBERGHE JUSTSAYINNOVATE

Ruben, een gepassioneerde BMX'er, ontwierp de KidReach Adjustable Lever: een verstelbare remhendel voor jonge BMX'ers. Veiligheid en ergonomie staan centraal in zijn missie om de fietsindustrie kindvriendelijker te maken.

5

BASILE MIDREZ INSTRUCTO

Basile is oprichter van Instructo. Een AI-gedreven academische assistent die studenten helpt artificiële intelligentie op een gestructureerde, verantwoorde en gepersonaliseerde manier te gebruiken. Doel? Studenten slimmer maken, niet lui.



“DE YTiA Xplorer Award IS EEN INVESTERING IN JONG ONDERNEMERSCHAP ÉN ZET HET BELANG VAN INTERNATIONAAL ONDERNEMEN IN DE KIJKER”

KICK-OFF DAY: LEREN EN LANCEREN

Begin juli startte het ‘echte’ werk op de officiële ‘Kick-Off Day’. De dag opende met een blik op het jaartraject, gevolgd door de masterclass Internationaal Ondernemen van BNP Paribas Fortis. Tijdens de lunch sloten de juryleden aan voor de start van het mentorshipprogramma. De namiddag bracht nog meer inhoud en inspiratie: een groepsinterview met het weekblad Trends/Trends-Tendances, een preview van Expo 2025 door de Japanse ambassade, en een creatieve marketingworkshop door Kwin Agency. Een rondetafelgesprek met Eléonore Simonet, minister van Middenstand, Zelfstandigen en KMO's, ging dieper in op de kansen en uitdagingen van ondernemen tijdens de studies.

OP ONTDEKKING IN JAPAN

Van 9 tot 16 september reisden de vijf laureaten naar Tokio en Osaka voor een intensieve studie- en netwerkreis. Tijdens die week kregen ze een unieke inkijk in de wereld van internationaal ondernemerschap. Ze ontmoetten sleutelfiguren die ondernemerschap en internationale groei ondersteunen, zoals de Belgische ambassade, regionale handelsagentschappen, de Kamer van Koophandel (BLCCJ) en Keidanren, de Japanse tegenhanger van het VBO. Daarnaast kregen ze een unieke kans om te leren van en te netwerken met invloedrijke personaliteiten uit zowel de bedrijfswereld als de politieke sfeer. Hoogtepunt van de reis was het bezoek aan Expo 2025 in Osaka, waar de Xplorers letterlijk ‘de wereld konden ontdekken’.

DUURZAME INVESTERING IN TALENT

De YTiA Xplorer Award is meer dan een wedstrijd: het is een investering in jong ondernemerschap én een campagne om het belang van internationaal ondernemen¹ in de kijker te zetten. Het VBO wil via de award beklemtonen dat België over enorm veel jong talent beschikt en dat het de taak van het VBO en alle ondernemers is om dat talent vleugels te geven over de landsgrenzen heen. 



Basile
Midrez

Jeroen
Gui

Ruben Van
Geenbergh

Laure De
Schoenmacker

Jade
Daems

HET AWARDPAKKET

1. Een studie- en netwerkreis naar Japan in september, met inspirerende ontmoetingen in Tokio en een bezoek aan Expo 2025 in Osaka.
2. Een masterclass ‘Internationaal Ondernemen’ door experts van BNP Paribas Fortis. Centraal op het programma: risicoanalyse, internationale groei en financiering.
3. Een workshop ‘Online marketing & communicatie’, door Kwin Agency. Komen aan bod: branding, strategie en contentcreatie.
4. Mentoring door een CEO-jurylid dat een jaar lang als klankbord optreedt voor (internationale) groeistappen.
5. Hoogstaande ontmoetingen en (internationale) connecties met sleutelfiguren uit de bedrijfs- en politieke wereld.

JURYLEDEN EN CEO-MENTORS

1. Olivier Dufrasne, voorzitter van Ecosteryl
2. Emmanuel Flaam, CEO en oprichter van Netalux
3. Davio Larnout, CEO en medeoprichter van Superlinear
4. Sara Oualad, CEO van MolenGeek
5. Marie Van den Broeck, oprichtster en CEO van My Add On

¹ Najaar 2025 publiceert het VBO, i.s.m. Ageas Group, een white paper ‘Internationaal ondernemen’. Over de trends, de kansen, de risico's en valkuilen, het talentmanagement, de verzekering en financiering ... Meer info binnenkort op www.vbo.be en de VBO socials.

TRIGGEREN UW WAARDEN, WELZIJNSBELEID EN PURPOSE JONGEREN?

De arbeidsmarkt evolueert razendsnel. Organisaties kampen met krapte, verloop en een generatie die zich niet laat verleiden door klassieke loonpakketten of statussymbolen. 'Employer branding' – het strategisch bouwen aan een aantrekkelijk werkgeversimago – is lang geen luxe meer, maar noodzaak. Zeker als u jongeren wilt aantrekken en behouden. Generatie Z en jonge millennials zoeken meer dan een job: ze zoeken zingeving, waarden en een plek waar ze zichzelf kunnen zijn.

Jonge (potentiële) medewerkers zijn digitaal, kritisch en waardenbewust. Ze stellen fundamentele vragen: "Hoe draag ik bij aan een groter geheel? Wat is het engagement van de organisatie op vlak van milieu en inclusie?" Uit een recente bevraging in het kader van het **Young Talent in Action**-project (YTIA)¹ blijkt dat twee derden van de jongeren duurzaamheid als doorslaggevend beschouwen bij het kiezen van een werkgever. De helft vindt bovendien dat bedrijven actiever het voortouw moeten nemen in maatschappelijke en ecologische thema's.

Daarnaast verwachten jongeren autonomie, flexibiliteit en persoonlijke groei. Ze willen sneller verantwoordelijkheid, zoeken balans en beschouwen werk als een verlengstuk van hun identiteit – niet als hun identiteit.

EMPLOYER BRANDING ALS STRATEGISCH INSTRUMENT

Employer branding is veel meer dan een campagne met mooie beeldjes. Het is de vertaalslag van de bedrijfscultuur in elk contactmoment met (potentiële) medewerkers: van sollicitatie-ervaring tot exitgesprek, van 'onboarding' tot alumni-werking. ➤

¹ www.youngtalentinaction.be/nl/enquetes/bridging-future-2024-0



slim werven: al tijdens de studies op de radar van toptalent.



Meer dan de helft (54%) van de Belgische studenten kiest bewust voor een studentenjob die aansluit bij hun studie en ambities. Niet zomaar voor het geld, maar als investering in hun toekomst. En dat is goed nieuws voor werkgevers. In een krappe arbeidsmarkt is deze groep gemotiveerde talenten een slimme, vaak onderschatte manier om vacatures in te vullen én te investeren in het talent van de toekomst.

van bijbaantje naar business impact

Vroeger werkten studenten vooral in retail of horeca. Vandaag dragen ze ook bij aan de kerntaken van hun opdrachtgevers: marketingstudenten optimaliseren campagnes, IT-studenten ondersteunen bij implementaties van tools, ingenieursstudenten verbeteren processen...

Deze studenten hebben jouw bedrijf ook heel wat te bieden, want:

- **Je haalt gemotiveerde medewerkers binnen.**
Studenten die voor een studierelevante job kiezen, willen leren én het verschil maken. Die drive merk je meteen op de werkvloer.
- **Het studentenstatuut biedt je heel wat flexibiliteit.**
Eén dag per week? Een zomerproject? Samenwerking tijdens het academiejaar? Alles kan.
- **Je haalt actuele kennis en frisse inzichten binnen.**
Studenten denken mee en injecteren de nieuwste knowhow in je bedrijf.
- **Je investeert in je talent-pipeline.**
Je investeert in duurzame instroom én versterkt je employer brand.

waarom kiezen voor randstad?

Met onze specialisatie Young Talents werken we al meer dan 15 jaar samen met meer dan 30 faculteiten en onderwijsinstellingen. Onze troeven:

- Een groot netwerk van gemotiveerde, hoogopgeleide studenten.
- De juiste match op basis van onze expertise, jouw noden en hun ambities.
- De nodige zichtbaarheid, ook voor minder bekende werkgevers.
- Een volledige ontzorging, van selectie tot administratie.

“Als student merk ik dat ik een echte impact kan hebben in een bedrijf. Ik leer van vaste collega's, maar zij leren net zo goed van mijn inzichten. Deze wisselwerking maakt het werk erg afwisselend en interessant.”

[Daan, young talent bij Randstad](#)

“Elk jaar verwelkomen we een student die meewerkt aan onze marketing en communicatie. De consultants van Young Talents zorgen er bij Randstad voor dat we snel toegang krijgen tot studenten met het gepaste profiel, een goede basiskennis en een positieve mindset.”

[Ralph, marketing & business development manager bij Deufol](#)

meer weten?

Neem contact op met ons team en ontdek wat onze young talents kunnen betekenen voor jouw organisatie.



De ‘employee journey’ is daarbij cruciaal en bestaat uit drie fasen:

- **Talent aantrekken:** hoe ervaren kandidaten het sollicitatieproces? Is het vlot, menselijk, inclusief?
- **Talent binden:** hoe wordt de medewerker ondersteund in zijn of haar ontwikkeling, intern én extern?
- **Ambassadeurschap:** groeien werknemers uit tot ambassadeurs tijdens én na hun loopbaan bij uw bedrijf?

Die ervaring moet stoelen op drie dimensies:

- **Cognitief:** de waarden van de organisatie kennen.
- **Affectief:** de waarden voelen, beleven en erachter staan. Zorgen voor commitment en passie voor het product.
- **Gedragsmatig:** de waarden uitdragen in communicatie, interactie en gedrag – zowel online als offline.

WELKE THEMA’S ZIJN BESLISSEND?

Waarden en authenticiteit

Jongeren prikken moeiteloos door marketingtaal heen. Ze zoeken échte verhalen, geen holle slogans. Employer branding moet dus oprecht zijn en gestoeld op authentieke waarden en worden vertaald in transparante communicatie via sociale media, consistente interne en externe taal en een cultuur die de beloftes ook écht waarmaakt.

Engagement en ‘purpose’

Een aantrekkelijke werkgever helpt jongeren te begrijpen hoe hun job past in een groter verhaal. Waarom doen we wat we doen? Hoe draag jij als medewerker bij? Purpose werkt verbindend en versterkt het engagement, zeker als het aansluit bij maatschappelijke thema’s, zoals duurzaamheid, gelijkheid of welzijn.

Arbeidsorganisatie: autonomie en flexibiliteit

Jongeren knappen af op vastgeroeste structuren. Ze willen ruimte om zelf te beslissen hoe, waar en wanneer ze werken. Flexibiliteit is geen extraatje meer, maar een basisvoorwaarde. Autonomie stimuleert betrokkenheid en prestaties.

Gezondheid en welzijn

Een gezonde werkomgeving is essentieel – zowel fysiek als mentaal. Organisaties die inzetten op mentaal welzijn, stresspreventie en veerkracht creëren niet alleen gelukkigere medewerkers, maar halen ook

“MEER DAN 60% VAN DE JONGEREN BESCHOUWT DUURZAAMHEID ALS DOOR-SLAGGEVEND BIJ HET KIEZEN VAN EEN WERKGEVER”

betere bedrijfsresultaten. Gezondheid overstijgt dus het klassieke HR-dossier, het is een strategisch thema. Het betekent streven naar gezonde en geëngageerde medewerkers die op een duurzame manier waarde creëren voor alle stakeholders.

Learning & development

Jongeren willen groeien. Ze verwachten opleidingen, coaching en doorgroeimogelijkheden. Interne mobiliteit – ook horizontaal – is cruciaal om hen geëngageerd te houden. Werkgevers die investeren in de ontwikkeling van vaardigheden worden beloond met loyaliteit en innovatie.

Loon en voordelen

Natuurlijk speelt verloning nog altijd een rol. Maar jongeren kijken verder dan het brutobedrag. Ze waarderen flexibele voordelen, ‘work-life support’ (zoals extra vakantie of mobiliteitsoplossingen) en transparantie over doorgroeikansen.

WAT WERKT VOOR JONGEREN?

Socialmedia-storytelling speelt een sleutelrol.

Jongeren zoeken informatie over werkgevers op Instagram, TikTok, LinkedIn ... en verwachten daar authentieke getuigenissen. Bedrijven die jonge medewerkers in beeld brengen als ambassadeurs scoren hoog op geloofwaardigheid.

Samenwerking met het onderwijsveld is essentieel.

Jongeren komen sneller in aanraking met bedrijven via stages, gastcolleges of projecten. Werkgevers die actief investeren in die connectie, versterken hun merk op lange termijn én bouwen duurzame talentpijplijnen uit.

‘WALK THE TALK’

Jongeren willen werken voor organisaties die niet alleen zeggen wat ze belangrijk vinden, maar het ook doen. Employer branding werkt pas écht als het intern in de organisatie wordt beleefd en extern wordt verteld. Waarden, welzijn en engagement zijn geen HR-buzzwoorden, maar de fundamenten van een duurzame organisatiecultuur.

De uitdaging? Durf te kijken naar wat jongeren beweegt en antwoord als werkgever met meer dan alleen woorden. De toekomst is aan bedrijven die luisteren, verbinden en geloven in betekenisvolle groei. ☐



Inspired by **patients.**
Driven by **science.**

KLAAR VOOR EEN LEVEN IN VERANDERING

In een wereld die radicaal wordt herschikt door artificiële intelligentie, herdenken jongeren hun kijk op diploma's, loopbanen en ontwikkeling. Wat betekent dat voor levenslang leren en de rol van werkgevers?

EEN WERELD IN STROOMVERSNELLING

Onze economie verandert sneller dan ooit. Digitalisering, robotisering, AI, de energietransitie en de globalisering van de arbeidsmarkt zorgen voor fundamentele verschuivingen. Voor jongeren die vandaag hun eerste stappen op de arbeidsmarkt zetten, zijn die alomvattende en uitdagende ontwikkelingen geen toekomstmuziek, maar dagelijkse realiteit.

Nieuwe technologieën veranderen de aard en inhoud van jobs niet alleen in de industrie, maar ook in de gezondheidszorg, administratie, logistiek en dienstverlening. Tegelijk worden nieuwe competenties gevraagd – technologische basiskennis, data-inzicht, systeemdenken – die tot voor kort niet of in mindere mate op de radar stonden (lees ook 'Verandering vereist nieuwe vaardigheden', p. 6).

Technologie-expert Peter Hinssen is ervan overtuigd dat artificiële intelligentie niet zomaar de volgende innovatie in een lineair verhaal is. "*Het is schaken op steroïden*," stelde hij onlangs in de krant De Standaard¹. Zelfs Silicon Valley worstelt met het heftig tempo van verandering. Jongeren beseffen beter dan wie ook dat wat je vandaag leert, je morgen wellicht al moet kunnen bijsturen.

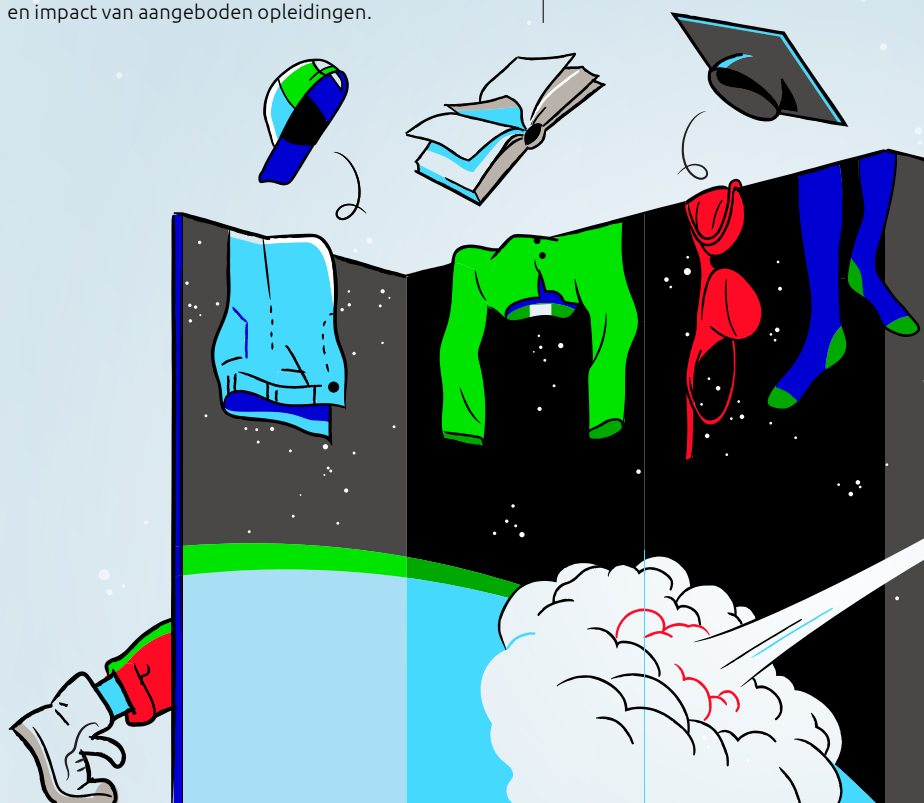
LEVENSLANG LEREN ALS NIEUWE NORM

In dit snel veranderende landschap groeit het besef dat leren niet stopt bij het behalen van een diploma. De houdbaarheid ervan wordt almaar korter. Daarom kiezen jongeren bewust voor een traject van

permanente ontwikkeling dat formele opleidingen aanvult en versterkt met korte, digitale leerinterventies. 'Microlearning', e-learning en 'gamified' leerplatformen vinden vlot ingang. Technologie maakt (blijven) leren schaalbaar én toegankelijk.

AI speelt hierin een steeds grotere rol. Gepersonaliseerde leeromgevingen – aangedreven door algoritmes die voortgang en voorkeuren analyseren – zorgen voor maatwerk en scheppen verwachtingen. Jongeren verwachten dat hun leertrajecten flexibel, digitaal en intelligent ondersteund worden. Slimme assistenten, chatbots en AI-gegenereerde samenvattingen verhogen de leerervaring.

Maar de nood aan sturing blijft. Het brede aanbod van online leeropties kan immers overweldigend zijn. Bedrijven, sectororganisaties en de overheid kunnen een betekenisvolle rol opnemen om jongeren in hun leerkeuzes te begeleiden en te waken over de kwaliteit en impact van aangeboden opleidingen.



¹ www.standaard.be/economie/hoe-ai-raast-door-silicon-valley-het-is-schaken-op-steroiden/73517057.html

CARRIÈREMOBILITEIT ALS HEFBOOM

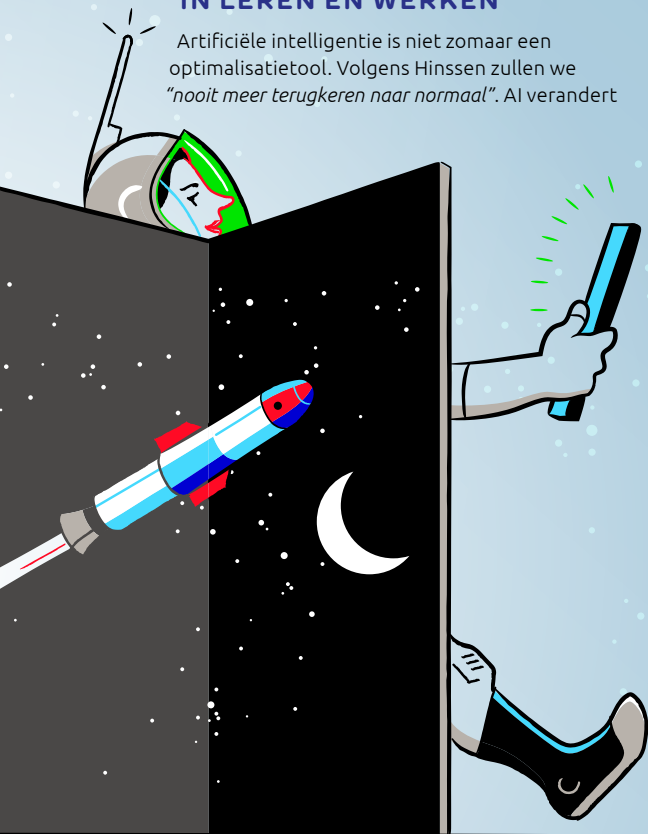
Jongeren kijken anders naar loopbanen dan vorige generaties. Ze willen niet vastroesten in één rol of functie, maar evolueren in functie van hun talenten, interesses en de maatschappelijke context. AI-gebaseerde loopbaanplanningstools bieden inzicht in hun sterktes, interesses en groeikansen en helpen bij het maken van onderbouwde keuzes.

Ook interne mobiliteit wordt almaar belangrijker. Bedrijven die AI inzetten om ontoereikende vaardigheden (de zgn. 'skill gaps') in kaart te brengen, en die op basis van data kunnen koppelen aan nieuwe interne kansen, winnen aan slagkracht. Dat maakt loopbanen dynamisch, transparant en meer afgestemd op zowel individuele aspiraties als bedrijfsdoelstellingen.

Tegelijk is het essentieel dat technologie ondersteunend blijft, en geen te rigide digitale filter gaat vormen die kansen beperkt. Jongeren moeten zich eigenaar blijven voelen van hun loopbaan, technologie moet die autonomie versterken.

AI ALS GAMECHANGER IN LEREN ÉN WERKEN

Artificiële intelligentie is niet zomaar een optimalisatietool. Volgens Hinssen zullen we "nooit meer terugkeren naar normaal". AI verandert



structureel hoe we leven, werken, leren en denken. Repetitieve taken verdwijnen, nieuwe rollen ontstaan en kennisverwerking gebeurt sneller dan ooit.

Vertaald naar de jongere generaties betekent dat: wie digitale vaardigheden combineert met leerbereidheid, komt sterker en breder inzetbaar op de arbeidsmarkt. AI verschuift de focus van 'weten' naar 'begrijpen, interpreteren en toepassen'. Vaardigheden zoals kritisch denken, creativiteit, samenwerking en ethisch redeneren worden cruciaal. Het zijn die menselijke kwaliteiten die het verschil maken in een wereld waar algoritmes (mee) bepalen wat we lezen, leren en beslissen.

Bedrijven die jongeren hierin proactief ondersteunen, versterken hun innovatiecapaciteit en talentretentie. Maar ook hier geldt: snelheid is alles. Zoals Hinssen waarschuwt, riskeert zelfs een technologiereus als Apple een 'Kodak-moment'² als het de AI-versnelling mist. Voor Belgische bedrijven betekent dit dat investeren in AI-geletterdheid en digitale leerstrategieën geen luxe is, maar dwingende noodzaak.

SAMEN BOUWEN AAN EEN TECHNOLOGISCHE LEERCULTUUR

Zoveel is duidelijk: de toekomst van werk is technologisch én mensgericht. Jongeren hebben het leervermogen, de nieuwsgierigheid en de digitale reflexen om zich in dit landschap te bewegen. Wat ze nodig hebben, is een ecosysteem dat hen structureel ondersteunt en actief betreft bij het vormgeven van hun loopbaan.

Dat vraagt samenwerking tussen onderwijsinstellingen, technologieaanbieders en werkgevers. Digitale leerinfrastructuren, data-ondersteunde begeleiding en ethische kaders voor AI-gebruik moeten mee ingebed worden in het HR-beleid, de onderwijsprogramma's en het arbeidsmarktbeleid.

Een diploma blijft een essentieel fundament. Maar het is slechts het beginpunt van een ontwikkelingspad dat moet worden ondersteund met technologie, vertrouwen en beleidsvisie.

De jongeren van vandaag zijn niet alleen het talent van morgen. Ze zijn nú al cruciale schakels in onze economie. Wie hen vandaag de ruimte geeft om te leren, te groeien en te experimenteren met technologie, investeert in de wendbaarheid en weerbaarheid van onze hele samenleving. 

"INVESTEREN IN AI-GELETTERDHEID EN DIGITALE LEER-STRATEGIEËN IS GEEN LUXE, MAAR NOODZAAK"

² Een situatie waarin een bedrijf zijn marktleiderschap verliest door het missen van ontwikkelingen, zoals Kodak deed met digitale fotografie.

INTERVIEW JO CAUDRON

MENS EN MACHINE TOT ELKAAR VEROORDEELD



“Steeds minder mensen begrijpen hoe complex de maatschappij werkelijk is,” stelt Jo Caudron vast. Maar aan hem ligt het niet: de toekomstdenker en transformatiestrateg navigeert gepassioneerd door technologische en maatschappelijke disrupties. Hij (voor)ziet de impact en biedt handvatten om zich op een positieve manier aan te passen. Wat betekent dat concreet voor werkgevers en hun medewerkers?

Al in 2020 bekampten pessimisten en optimisten elkaar over de impact van nieuwe (AI)technologie op onder meer arbeid. Jo Caudron zette zichzelf in het kamp van de ‘realisten’. Vijf jaar later is de wereld fundamenteel veranderd. Jo Caudron bleef een overtuigd realist, of – zoals zijn echtgenote aangeeft – *“de meest optimistische pessimist”* die ze kent. Voor het eerst sinds lang neigt hij naar een lichte vorm van optimisme over ondernemen in Europa en onze kansen op het wereldtoneel. *“Een toekomst die ik een jaar geleden, met Trump die op het punt stond de macht te veroveren, helemaal niet positief inzag.”*

AI EN DE TOEKOMST VAN WERK

De snelle opkomst en adoptie van artificiële intelligentie (AI) biedt ongekend potentieel voor de aanstormende generatie talent. Waar ligt het midden tussen complexe uitdagingen en bedreigingen?

“Hoeveel mensen positief of negatief zullen worden beïnvloed door de introductie van AI in hun werksituatie? Eerlijk? Niemand weet het. Voor een studie over de toekomst van werk sprak ik recent met zo’n honderd HR-specialisten. De consensus blijft zoek. Wellicht gaat het beide kanten uit. Een voorbeeld: kennisberoepen zetten goed opgeleide, net afgestudeerde juniors vaak in om – wat ze zelf als vervelende taken beschouwen – research te doen, analyses te maken, veel te lezen ... Daardoor leren ze het werk echt. Maar wat als AI een snellere analyse maakt dan de 24-jarige high potential? Dan verliezen ze het momentum om een junior te laten doorgroeien tot medior. Andersom kan een junior zonder werkervaring, maar met fantastische onderhandelingskills dankzij AI veel sneller in een positie komen die voor partners is weggelegd. Wat een voordeel is voor de ene vormt dus een bedreiging voor de andere. Misschien kunnen beide profielen zaken realiseren die vroeger onmogelijk waren ... de toekomst zal het uitwijzen.”

Beseffen bedrijven voldoende voor welke verandering ze staan met de komst van AI?

“Op de uitzonderingen na hebben werkgevers in ons land totaal geen idee hoever AI al is doorgedrongen en hoe het mensen en bedrijven kan ‘empoweren’. Men komt niet veel verder dan wat experimenteren en

aanmodderen, zonder strategisch kader. Als AI vandaag nog niet biedt wat een bedrijf verwacht, moet men zich wel afvragen wanneer dan wel: binnen zes maanden, twaalf maanden ...? En hoe gaan we daar dan mee om?”

Wat met de kloof tussen AI-gedreven jongeren en oudere, minder technologieminded generaties?

“Ik wil de graad van voeling met AI niet koppelen aan generaties of leeftijd. Mijn ervaring leert dat veel jongeren AI slechts oppervlakkig gebruiken. Anderzijds zie ik 50’ers en 60’ers heel intelligent prompten en de juiste AI-tools gebruiken. Er bestaat wel een kloof tussen mensen die AI naar waarde schatten en zij die dat niet doen. Die laatsten lopen het risico uit de boot te vallen. Nochtans vergt AI weinig technologische voorkennis. Het is niet veel moeilijker als praten en vragen stellen. Nog te veel mensen hebben koudwatervrees. Ik durf te stellen dat mensen die sterk zijn in het aan- en bijsturen van collega’s, die sociaal vaardig zijn een streepje voor hebben in het sturen van AI-bots.”

De maatschappelijke en economische omwentelingen hebben een grote impact op de medewerkers en de inzet van hun talenten. Kan HR zich daarop voorbereiden?

“Een oud zeer in al mijn gesprekken van het afgelopen jaar bleek het ontbreken van een ‘strategic workforce planning’ in de meeste bedrijven. HR zit zelden in de raad van bestuur en krijgt nauwelijks een stem op C-level. Dat moet veranderen. We weten dat AI alles gaat beïnvloeden. HR moet naar een hoger niveau om aan te geven wat er kan en om een strategisch correcte inschatting en planning te kunnen maken. We zitten volop in een transitie scenario en dat kun je alleen positief volbrengen als je het strategisch optilt. De grootste handicap voor bedrijven vandaag is dat ze disrupties in de lucht laten hangen. Je kunt dat transitiepad als een opdracht voor de CEO zien, maar dan niet zonder HR mee aan tafel te zetten.”

Worden werkvormen type ‘freelance’, ‘remote’, ‘projectmatig’ volgens u dominant voor de volgende generatie?

“Ik zie ze alleen maar toenemen. Bedrijven moeten veel flexibeler worden, maar ook hun medewerkers zullen zich voortdurend moeten aanpassen. AI is een hefboom, maar er spelen nog andere krachten. Het model van een vast loopbaancontract voor dezelfde

“HET GROS VAN DE BEDRIJVEN MODDERT MAAR WAT AAN MET AI, ZONDER STRATEGISCH KADER, NOCH VISIE”

functie bij één werkgever verbrokkelt. Die evolutie is onvermijdelijk als werkgevers de arbeidsbehoeften van morgen willen opvangen. Trouwens, de vraag naar meer flexibiliteit komt ook van de jongere werknemers zelf. Zij willen flexibele contractvormen, zelf beslissen voor hoeveel opdrachtgevers ze werken – al dan niet projectmatig – en in welk werkritme zodat ze voldoende tijd overhouden om een eigen – al dan niet commerciële – droom na te jagen. Werkgevers op hun beurt streven naar een model waarin ze medewerkers dynamisch kunnen inzetten wanneer de activiteiten dat vereisen of ze inschakelen in nieuwe rollen wanneer die zich aandienen. Die wederkerigheid wordt het nieuwe normaal.”

Dat roept de vraag op of het onderwijs jongeren moet/kan voorbereiden op een job of op een loopbaan vol transities?

“Het huidige ideologisch debat over kwaliteit en kennen en kunnen is mijns inziens een achterhoedegevecht. Ons onderwijs moet de veerkracht en wendbaarheid stimuleren die jongeren nodig hebben in de wereld van morgen. Ik heb helaas niet de oplossing hoe dat moet gebeuren. Ik zie alleen dat onze onderwijsvormen onze jongeren bijna – ik houd me in – op geen enkele manier op die nieuwe wereld voorbereiden. Moet het werkveld – de collega-medewerkers of de sector – dat levenslang leren op zich nemen? Stel, je vraagt een vertaler om over te stappen naar de zorg. Wie gaat investeren in die wendbaarheid: de zorg- of de vertaalsector? De onderwijsstructuren om die transitie te faciliteren, bestaan vandaag (nog) niet. Het onderwijs moet op heel korte termijn inzetten op het ‘kweken’ van wendbaarheid. Waarmee ik niet zeg dat het alleen hun verantwoordelijkheid is.”

Is het aanleren van een vak vandaag dan passé?

“Dat is te kort door de bocht. Blue-collar is de nieuwe white-collar en omgekeerd. De omwenteling in de maakindustrie in de jaren 80 en 90 – n.v.d.r. handenarbeid werd ofwel geautomatiseerd of geoffshored – herhaalt zich met de doorbraak van AI bij de kenniswerkers. Velen zullen zich in hun waardigheid en werkzekerheid geraakt voelen waardoor we op middellange termijn een soort negatieve revolutie riskeren. Voor de handwerkers daarentegen keert de slinger positief terug, met dat verschil dat arbeiders vandaag (hoog)technologisch geschoold zijn en een hogere status verwerven. De man of vrouw achter de vuilniswagen zal immers ook de autonome vrachtwagen moeten kunnen bedienen en sturen. De maakindustrie beleeft een heropstanding en herwaardering, maar om de hoge productiviteit aan te houden zijn nieuwe skills nodig. Mens en machine zullen meer dan ooit geïntegreerd moeten samenwerken. Die integratie is een vak, een beroep dat je moet leren. De wendbaarheid om telkens opnieuw nieuwe technologie te introduceren, wordt deel van het maakproces.”

DIVERSITEIT EN ZINGEVING

Inclusie is een breed thema. Ook lager- of mindergeschoolden hebben recht op een job. Laat het huidige onderwijsmodel niet een grote groep jongeren achter die onvoldoende voorbereid zijn op de nieuwe wereld van werk?

“Het is niet de fout van het onderwijs dat mensen vandaag niet klaar zijn voor een wereld die zo sterk verandert. Het is de wereld die verandert, bijzonder divers wordt en barst van de kloven. Je hebt mensen die meewillen in wat op ons afkomt en mensen die willen of moeten afhaken; mensen die hun werk herdenken in cocreatie met AI, mensen die AI links laten liggen. Je hebt verschillen in cultuur, generatiekloven ... Kortom, diversiteit en inclusie vormen een complex en multidimensioneel kluwen. Werkgevers hebben de gigantisch moeilijke taak om al die achtergronden mee te krijgen in hun verhaal. Toch is diversiteit op zich geen doel, wel representativiteit. Stel: je baat een supermarkt uit in Brussel, dan moet je de Brusselse diversiteit kennen om zowel je aankoopbeleid als je winkelinrichting erop af te kunnen stemmen, en dus representatief te maken voor dat multivers publiek.”

Spelen sociale media geen toxische rol in het diversiteitsstreven?

“Sociale media zijn voor veel mensen de unieke, lees ook gevaarlijke informatiebron omdat ze in een echokamer of filterbubbel belanden waar alle diversiteit zoek is. Maatschappelijk is dat een ongezonde evolutie, want je verliest jouw representatief beeld van de wereld. Steeds minder mensen begrijpen hoe complex de werkelijkheid is. De sociale media hanteren, in tegenstelling tot klassieke, helemaal geen deontologie.”

Hoe ga je daar als werkgever of beleidsmaker mee om?

“Tenzij het om een mediabedrijf of een overheid gaat, blijven de meeste werkgevers relatief ver weg van hoe giftig sociale media wel kunnen zijn voor de maatschappij. Gelukkig maakt Europa daar werk van. In mijn recentste boek (lees de inzet ‘Wie is Jo Caudron’, p. 29) beschrijf ik hoe Europa een stukje van die sociale media terug naar zich toe kan trekken om de toxische invloed in te tomen. Europa moet het initiatief nemen om zelf platformen te faciliteren en ze niet uitsluitend in Amerikaanse of Chinese handen te laten. Sociale media overstijgen commerce en geld verdienen, het gaat ook over ideologie en beïnvloeding. Dat beginnen we nu pas echt te beseffen.”

Onderschatten we de polariserende impact op de relaties op de werkvloer?

“Die vraag stellen we ook in onze studie. Bij de werkgevers heerst de consensus dat ze die impact niet voelen, noch vaststellen. Ze verwachten ook geen noemenswaardige problemen. Medewerkers gaan

“DIVERSITEIT IS GEEN DOEL OP ZICH, REPRESENTATIVITEIT WEL”

IS UW BEDRIJFSMODEL KLAAR VOOR EEN DUURZAME VERANDERING?

LAAT U HIERVOOR BEGELEIDEN!

Onstabiele bevoorradingsketens, verhoogde prijzen voor grondstoffen, de druk van de concurrentie op wereldniveau, moeilijkheden om goede profielen aan te werven ...

**SHIFT MY
ENTERPRISE:
CALL TO ACTION!**



In tijden van ecologische en sociale crisis krijgen u en uw bedrijf af te rekenen met tal van uitdagingen. En als dit nu eens de gelegenheid is om uw model stap voor stap om te denken?

Al sinds 2020 hebben bedrijven hun transitie aangevat met de steun van het Gewest. Het gaat met name om e-farmz, Kazidomi, les Savonneries Bruxelloises, Oxfam, Democo, Decathlon Belgium, bpost, Exki, Kräfel, Valens, TCO Service, Sodexo en vele anderen.

In 2024 werd Shift my enterprise gelanceerd, een **nieuw begeleidingsaanbod** om Brusselse **zko's en kmo's te helpen** in de transitie te stappen. Shift my enterprise is een gezamenlijk initiatief van Brussel Economie en Werkgelegenheid, Leefmilieu Brussel en hub.brussels en is bedoeld voor zko's en kmo's die al minstens 3 jaar actief zijn in het Brusselse Gewest.

Concreet biedt Shift my enterprise u:

- degelijke en uitgebreide gratis begeleiding door experts (het equivalent van een subsidie van € 16.000), die bestaat uit het samen uitwerken van een actieplan en/of begeleiding bij de uitvoering ervan;
- een kans om contacten aan te knopen en vereenvoudigde toegang tot de gewestelijke steunregelingen;
- promotie voor uw project;
- voordelige voorwaarden om uw intrek te nemen in de gebouwen van Greenbizz.brussels, de gewestelijke incubator voor duurzame projecten;
- hogere premies en steun voor economische ontwikkeling als "voorbeeldige" onderneming.

Stel u kandidaat voor Shift my enterprise voor 1 december 2025:

- > Raadpleeg het reglement
- > Stel u kandidaat on-line
- > Laat u inspireren door de bedrijven die al in transitie zijn
- > Aarzel dan niet om contact op te nemen met ons team: info@shiftmyenterprise.brussels



› niet met elkaar, letterlijk of figuurlijk, op de vuist gaan omdat de ene bijvoorbeeld Trump-aanhanger is en de andere absoluut niet. Mensen houden hun meningen blijkbaar gescheiden op het werk. Zal dat zo blijven? Laat ons de evolutie in de VS volgen. Komt het daar tot 'rellen' op de werkvloer, dan weten we wat ons te wachten staat."

Dat brengt ons naadloos bij het thema waarden en zingeving. Zijn jongeren daar meer dan vroeger mee begaan?

"Jongeren zetten 'purpose' en duurzaamheid minder hoog op de agenda dan we wel denken, blijkt uit ons onderzoek. Ze gaan er gewoon vanuit dat een bedrijf fundamenteel duurzaam werkt. Het is meer een hygiënefactor, dan een selectiecriteria. De eigen zingeving en het persoonlijk leven scoren veel hoger. Dat kan zowel ideologisch geïnspireerd zijn als puur praktisch *'want ik wil leren pottenbakken of snel kinderen, dus werk ik maar vier vijfden'*. Die flexibiliteit, dat comfort, die individuele invulling zijn doorslaggevend. Dat de organisatie duurzaam onderneemt is een evidentie."

Is investeren in employer branding om jongeren aan te trekken dan achterhaald?

"Ik weet niet of we die conclusie kunnen trekken. Een werkgever moet zich de vraag stellen of een jongere teleurgesteld zal zijn als hij in zijn bedrijf komt werken. Matcht zijn employer brand met de realiteit op de werkvloer? Duurzaamheid blijft een waardevol thema, maar minder als 'verkoopargument' of differentiator, dan wel als reputatiebevestiging. Veel krachtiger dan pronken met de lage CO₂-uitstoot is de flexibiliteit bieden waar jongeren naar op zoek zijn en slim omgaan met de transities in werk. De meeste ondernemingen doen dat vandaag helaas (nog) niet."

ONDERNEMERSCHAP

Onlangs las ik volgend advies van een jonge starter: "Ondernemen is durven. Ga voor een idee. Problemen los je onderweg op." Hoe definieert u ondernemerschap?

"Ondanks het feit dat ik 31 jaar ondernemer ben en 25 bedrijven hielp opzetten, vind ik mezelf geen goede ondernemer. Ik ben een initiatiefnemer die heel snel kan schakelen van een idee naar project en vervolgens

mensen kan overtuigen klant te worden. Voor ik het goed en wel beseftte, had ik een goed draaiende business. Op metaniveau definieer ik ondernemerschap als het durven en kunnen nemen van initiatieven en het valoriseren van kansen in een wereld die heel veranderlijk is. Doe je dat voor je eigen zaak, dan ben je een ondernemer. Creëer je die meerwaarde binnen de muren van een bedrijf, dan ben je deel van de 'workforce' van morgen."

Die waarde verschilt naargelang ...

"... je ondernemer bent of medewerker. Voor de eerste telt de ebitda en de aandeelhouderswaarde. Als medewerker doel je op de KPI's en het wendbaar anticiperen en ageren op de transities, dat vergt eigenschappen en skills die typisch zijn voor een ondernemer. In de huidige wereld van werk convergeren beide profielen."

Bij ondernemerschap hoort risico's nemen. Daarom durven veel jongeren de stap naar het ondernemerschap pur sang niet zetten. Terecht?

"Als ik me mijn studietijd goed herinner stelde de X-Y- theorie van de Amerikaanse managementprofessor Douglas McGregor¹ dat de helft van de mensen gek wordt als ze geen initiatief mogen nemen, terwijl de andere helft flipt als ze initiatief moeten nemen. Sommige mensen zijn nu eenmaal genetisch voorbestemd om avontuurlijk te zijn en het onbekende op te zoeken, terwijl andere van nature beschermend en behoudsgezind zijn. Ook die kloof is nu eenmaal een feit."

Terwijl de moderne wereld smeekt om vaardigheden als ondernemerschap, creativiteit en kritisch denkvermogen?

"Zo belanden we terug bij het onderwijs dat sneller moet inspelen op die vraag en de inherente weerstanden om initiatief te nemen moet helpen afbouwen. Om de veilige haven te leren loslaten omdat de haven jou loslaat. Mocht het onderwijs erin slagen om risicoaverse jongeren te triggeren, dan zetten we een hele stap vooruit."

"WIJ, EUROPEANEN, MOETEN AF VAN ONS MINDERWAARDIGHEIDSCOMPLEX"

¹ De X-Y theorie van Douglas McGregor (1960) beschrijft twee tegengestelde mensbeelden die managers kunnen hebben over hun werknemers, en hoe dit hun leiderschapsstijl beïnvloedt. Theorie X gaat uit van een negatief mensbeeld, waarbij werknemers als lui, ongemotiveerd en verantwoordelijkheid vermijdend worden gezien. Theorie Y daarentegen schetst een positief mensbeeld, waarin werknemers intrinsiek gemotiveerd, verantwoordelijk en bereid zijn om te leren en te groeien.





“DUURZAAM ONDERNEMEN IS VOOR DE JONGEREN EEN HYGIËNEFACTOR, GEEN SELECTIECRITERIUM”

Maar iemand herprogrammeren die van nature behoudsgezin is en veiligheid opzoekt, zal nooit helemaal lukken. We zullen dus nooit alle organisaties en alle mensen binnen die organisaties meekrijgen. Ook met die realiteit moeten we rekening durven houden.”

Hebt u, om af te sluiten, een boodschap of aansporing voor ondernemend België?

“Ik wil het met de titel van mijn nieuwste boek zeggen: *‘Fuck the system en andere slechte ideeën voor de toekomst’*, vooral de ondertitel is van tel: *‘Een zoektocht naar een sterk Europa’*. Mijn boodschap aan ondernemers, het onderwijs, de politici, de burgers is dat wij, Europeanen, af moeten van ons minderwaardigheidscomplex. Europa kan morgen een kracht zijn in de nieuwe wereldorde. Het kan zijn mannetje staan tussen de VS, het China, het Rusland, het India van morgen ... We moeten er alleen in geloven. Doen we dat niet, dan verliezen we ons in een neerwaartse spiraal. Geloven we in onze kracht, dan hebben we een positieve voedingsbodem om op een intelligente manier waarde te creëren en de maakindustrie nieuw leven in te blazen. Dat momentum is nu!”

Meer?

Benieuwd naar het ongeknipte gesprek met Jo Caudron? Luister dan binnenkort naar zijn podcast, in de VBO-serie ‘Let’s Talk’ op www.vbo.be, Spotify, Apple Podcasts of YouTube. 

WIE IS JO CAUDRON?

- **1994:** start The Reference, het allereerste internetbedrijf van België. Hij transformeert van mode- en slavistiekstudent tot digitaal pionier.
- **2000:** lanceert xCA voor internationalisering, na een periode van snelle groei en de crisis van de dotcom-zeepbel.
- **2003:** richt twee dozijn nieuwe bedrijven op, waaronder consultancy The Originals en later ONE Agency, gericht op interactieve marketing.
- **2009:** stampt samen met Dado Van Peteghem DearMedia uit de grond, dat later werd geïntegreerd in het Duval Union-ecosysteem als Duval Union Consulting.
- **2020:** krijgt de prestigieuze prijs ‘Managementboek van het Jaar’ in Nederland met *De wereld is rond*, waarin hij digitalisering en maatschappelijke transformatie in kaart brengt.
- **2023:** publiceert *De toekomstformule*, een methodologie om disrupties en systeemshokken te begrijpen en te benutten.
- **Eind 2025:** zijn nieuwste boek rolt van de pers: *Fuck the system en andere slechte ideeën voor de toekomst*.

“AI in defensie, het potentieel ligt daar voor het oprapen”

Bart Steukers
CEO Agoria



Let's Talk

Defensie en de businesskansen voor onze bedrijven

Beluister de podcasts op Spotify & Apple Podcasts.
Onze gast spreekt in het Nederlands.



UITDAGINGEN VOOR DE SPOORWEGEN

Het spoorvervoer is een van de sterkhouders van onze mobiliteit, zowel voor reizigers als voor vracht. Elke passagier en elke ton goederen die per spoor reist, betekent minder voertuigen op de weg en dus een rechtstreekse bijdrage aan de strijd tegen files en klimaatverandering.

Toch staat de spoorwegsector geconfronteerd voor een paradox. Hoewel er uitdrukkelijk wordt gemikt op meer passagiers en hogere vrachtvolumes, laat die groei op zich wachten en kan niemand vandaag echt garanderen dat die, eenmaal gerealiseerd, een werkbare situatie zal opleveren.

CONCURRENTIEVERMOGEN VAN HET SPOOR

Achter die paradox schuilen uitdagingen, zoals de vereiste investeringen, de betrouwbaarheid en stiptheid van de dienstverlening, en de prijzen voor internationale verbindingen. Dat alles in een tijd van ambitieuze milieudoelstellingen voor het spoor.

Ons relatief kleine grondgebied maakt het des te belangrijker dat internationale verbindingen efficiënt zijn en aantrekkelijk blijven qua prijs in vergelijking met andere vervoersmiddelen. Dat internationale aspect maakt Europese coördinatie essentieel, maar in de praktijk is dat niet altijd vanzelfsprekend.

INNOVATIE ALS HEFBOOM VOOR TRANSFORMATIE

Al die vaststellingen moeten het bewustzijn vergroten over de dringende nood aan verandering – om niet te zeggen transformatie – binnen de spoorwegsector. Daarvoor is er meer innovatievermogen nodig, want het is deels op dat terrein dat de verschillende transportwijzen elkaar beconcurreren. Dat is een belangrijke uitdaging die investeringen vereist, zowel in infrastructuur als rollend materieel.

Om te innoveren, moeten organisaties in staat zijn om zich fundamenteel aan te passen. De wendbaarheid van alle werknemers, van de top van de hiërarchie tot de operationele teams, is daarbij cruciaal. Die flexibiliteit moet gepaard gaan met een resolute openheid voor nieuwe technologieën, waaronder artificiële intelligentie. Dat is niet langer een optie, maar een strategische noodzaak om het gebruik van een spoornetwerk met tal van beperkingen te maximaliseren. Het doel is om de bestaande capaciteit te optimaliseren, te anticiperen op storingen en de verschillende soorten passagiers- en vrachtverkeer beter op elkaar af te stemmen.

De transitie naar die 'nieuwe wereld van het spoor' geldt niet alleen voor de operatoren. Ook de regulatoren moeten dynamischer worden. Ze hebben de opdracht om de verschillende transformaties in de sector meer te ondersteunen, bijvoorbeeld bij het verzamelen en het ter beschikking stellen van (samengevoegde) gegevens, onder andere om de markt transparanter te maken. Ook daar hebben automatisering en AI hun plaats.

Hoe gaan de Belgische spoorwegoperatoren om met die uitdagingen? Sophie Dutordoir, CEO van NMBS, en Benoît Gilson, CEO van Infrabel, delen hun visie in twee exclusieve interviews. Met hun antwoorden schetsen ze de contouren van 'de nieuwe wereld van het spoor'.



“ONS LAND HEEFT BAAT BIJ EEN KWALITEITSVOL SPOOR ALS ECONOMISCHE MOTOR”



Sophie Dutordoir, CEO van NMBS, vindt er geen doekjes om: België zal nog meer in het spoor moeten investeren om aan de toekomstige vraag te voldoen. Reizigers willen voor nationaal en internationaal vervoer best wel de trein nemen; bedrijven zijn vragende partij voor een toegankelijk en prijscompetitief woon-werkverkeer en ons land wil de economisch cruciale draaischijf blijven die het vandaag is ... *“maar dat vergt investeringen die veel verder mikken dan 2032”.*



Begin jaren 80 investeerde de Belgische overheid nog 5% van het bbp in het spoor. In 2020 was dat 2,6% tegenover een Europees gemiddelde van 3% en 3,7% in sommige buurlanden. Eind 2022 engageerden de overheid en NMBS zich (openbaredienstcontract) om de komende tien jaar 10 miljard euro te investeren, waarvan 4,6 miljard in rollend materieel, 2 miljard in de toegankelijkheid van stations, 1,5 miljard in werkplaatsen, 1,3 miljard in digitalisering en 0,6 miljard in gebouwen.

U leidde Electrabel en Fluxys en vandaag NMBS. Wat is de grootste gemene deler binnen nutsbedrijven van dat kaliber?

“Zonder twijfel zijn ze alle drie verankerd in het industrieel en sociaal weefsel van ons land en dus van kritiek belang voor zowel de inwoners als de bedrijfswereld. Geen van die bedrijven kan excellent opereren zonder een langetermijnvisie, -strategie en -financiering. België heeft nood aan een goede

spoorwegsector: dagelijks rekenen zo’n 900.000 reizigers op het spoor, en dan is er nog het goederenvervoer. Iedereen is het eens over onze maatschappelijke missie en opdracht, maar de invulling botst soms op contradictorische wensen van de uiteenlopende stakeholders. Iedereen heeft een mening over NMBS, dat is mooi en boeiend, maar maakt het niet gemakkelijker om op een zinvolle en efficiënte manier aan zoveel mogelijk wensen te voldoen.”

U wilt voorbij de horizon van 2032 kijken, de einddatum van het huidige tienjarige openbaredienstcontract?

“Dat is broodnodig en evident. Willen we het kwaliteitsniveau van het Belgisch spoor fundamenteel hervormen, dan moeten we vandaag investeren in infrastructuur, machinepark, dienstverlening en mensen om te kunnen voldoen aan de nationale en internationale noden van reizigers en bedrijven. Met alleen het operationeel houden van de bestaande infrastructuur komen we er niet. Tussen 1990 en 2010 investeerde de overheid net genoeg om het bestaande spoorweginet te onderhouden, niet om te vernieuwen of uit te breiden. De gevolgen voelen we vandaag: er is almaar meer congestie op het spoornet waardoor gedwongen keuzes moeten worden gemaakt tussen binnenlands en internationaal reizigers- en goederenverkeer en dit terwijl we tegen 2032 én 30% meer reizigers willen aantrekken, én 10% meer treinen willen doen rijden én 50% van het rollend materieel willen vervangen. We moeten fundamenteel transformeren en dat vergt investeringen in oplossingen die aan de verwachtingen en nieuwe werkelijkheid binnen 10 en 20 jaar moeten voldoen.”

Geldt het Zwitserse spoormodel als inspiratiebron?

“Ik gebruik graag het Zwitsers model als voorbeeld om te illustreren wat ik met fundamenteel hervormen bedoel. Maar we moeten realistisch blijven: in 2023 investeerde Zwitserland gemiddeld 477 euro per inwoner in het spoor, tegenover 101 euro in België. Het lijkt verleidelijk om het Zwitsers investeringsniveau ook in ons land toe te passen, maar de Belgische uitgangssituatie is totaal anders. Ten eerste kent Zwitserland geen liberalisering van het passagiersvervoer en focust het volledig op het regionaal en nationaal vervoer. Het Zwitserse model wordt bovendien centraal gestuurd en georganiseerd (spoorwegen, trams en bussen, kabelbanen en veerboten) door het Federal Office of Transport (FOT) dat de geïntegreerde dienstregelingen coördineert tussen alle vervoersoperatoren. Ook NMBS streeft naar optimale overstappunten tussen treinlijnen en met andere

BEDRIJVEN EN MOBILITEIT ...

... is elkaar maximaal vinden.

Aan NMBS om werkgevers en werknemers producten aan te bieden die aansluiten bij de nieuwe wereld van werk, met een toename van het telewerken – denk aan het Flex Abonnement. Aan de bedrijven die zich daartoe lenen, om zich te vestigen nabij één van onze 555 stations en zo hun ‘employer branding’ te versterken.

INTERVIEW SOPHIE DUTORDOIR



**“ALS WE NIET FUNDAMENTEEL
INVESTEREN IN HET
SPOORNETWERK ZAL ONS LAND
ER IN 2035 PRECIES UITZIEN
ALS VANDAAG”**

› vervoersmodi. Vandaag hebben we 75 knooppunten en meer dan 3.100 correspondenties per uur. De verdere uitrol van die intermodaliteit op het vlak van aanbod, productaanbod, stations en reizigersinformatie is wat mij betreft een topprioriteit omdat een integrale benadering een ingrijpende impact heeft op de klantenervaring. Dat vergt aanpassingen aan infrastructuur, stations, rollend materieel en dienstverlening.”

**Welke investeringen zijn volgens u cruciaal om het
spoorvervoer in België toekomstbestendig te maken?**

“Willen we duurzame mobiliteit verzekeren en tegelijk onze economische en milieudoelstellingen bereiken, dan moeten we onze spoorcapaciteit uitbreiden. Een voorbeeld: vandaag zijn vier spoorassen oververzadigd: Brussel-Antwerpen; Antwerpen-Gent, Bergen-Luik en de spoorlijnen via Halle. Die assen zijn – met de haven van Antwerpen en het goederentransport via de Montzenroute in Luik – cruciaal voor onze economie. Tel daarbij de 10% extra treinen voor het binnenlands reizigersverkeer tegen 2032, zoals vastgelegd in het openbaredienstcontract ... Alles begint met de infrastructuur. De staat en de capaciteit van de belangrijke spoorlijnen moeten dringend verbeterd en uitgebreid worden. Hoe normaal is het dat NMBS vorig jaar meer dan 66.000 bussen moest inleggen, vooral ingevolge noodzakelijke werken aan de spoorlijnen?! Bottomline: als we niet fundamenteel investeren in het spoornetwerk, maar ook in onthaalinfrastructuur in de brede zin van het woord, zoals in Brussel-Zuid, de internationale spoorweghub, zal ons land er in 2035 precies uitzien als vandaag.”

**Zijn werkgevers voldoende op de hoogte van de
voordelen van het openbaar vervoer voor hun
medewerkers, jong en oud?**

“Een aantal voordelen van de openbare vervoersmodi worden nog altijd te veel miskend: het is veiliger en comfortabeler, voor iedereen toegankelijk en concurrentieel qua prijssetting, zelfs mogelijks met het vliegverkeer, mocht er een gelijk speelveld zijn. Vergeet ook de duurzaamheid niet: met gemiddeld 16,6 g CO₂-uitstoot per passagierskilometer is de trein veruit het ‘schoonste’ vervoermiddel. Een middelgrote auto met verbrandingsmotor landt op 78 g CO₂-uitstoot per passagierskilometer. Eenvoudige en aantrekkelijke tarieven zijn eveneens een troef om meer reizigers te overtuigen en te doen overstappen op een duurzaam vervoermiddel. En die hebben we! Woon-werkabonnementen kunnen de prijs voor woon-werkverkeer aanzienlijk doen dalen. Binnenkort lanceren we een nieuw tariefsysteem met heel aantrekkelijke voorwaarden voor jongeren, senioren en mensen met een verhoogde tegemoetkoming – tot 40% korting, ongeacht het traject of het tijdstip – dat in daluren en het weekend met een voordeelkaart kan worden uitgebreid met bijkomend 40% korting.”

Prijs en aanbod zijn als yin en yang?

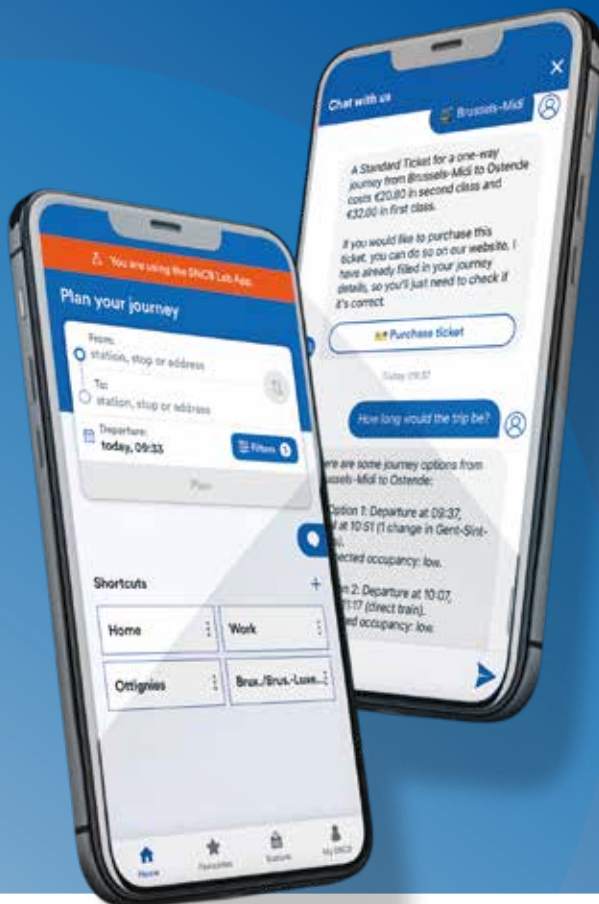
“Hoe groter het aanbod en de frequentie, hoe aantrekkelijker. Intermodaliteit speelt een grote rol. Daarom werken we met De Lijn, MIVB en TEC rond vier grote thema's samen: afstemming van elkaars vervoerplannen, intermodale stations met eenvoudige overstapmogelijkheden, intermodale producten,

NMBS Lab App VOOR EEN OPTIMALE DIENSTVERLENING

In 2023 lanceerde NMBS met succes de NMBS Lab App – een testomgeving die een exacte kopie is van de bestaande NMBS-app¹. Dat platform stelt gebruikers in staat om nieuwe functies uit te proberen en waardevolle feedback te geven nog vóór die in de officiële app worden geïntegreerd. Ook reizigers kunnen actief bijdragen aan de ontwikkeling van de app door nieuwe functionaliteiten te testen en te helpen verbeteren.

EERSTE TESTGOLF

Tussen november 2023 en april 2024 lanceerde NMBS de eerste reeks 'proof of concepts'. Doel: innovatieve functies testen in een realistische omgeving, samen met reizigers. Twee nieuwe functies stonden centraal:



1. 'Treinsamenstelling & faciliteiten' geeft praktische informatie over de trein die u wilt nemen, zoals aanwezigheid van stopcontacten, airconditioning of ruimte voor fietsen.
2. 'Mis mijn halte niet' stuurt reizigers een waarschuwing enkele minuten voor aankomst op hun bestemming, zodat ze hun halte niet missen.

De eerste testfase was een succes. Zo'n 6.500 gebruikers testten de functies. Goed voor 700 reacties met waardevolle feedback over de gebruikerservaring en potentiële verbeteringen.

De verbeterde treinsamenstelling-functie ging intussen live in de NMBS-app.

TWEDE TESTGOLF

In 2024 werd een tweede reeks functionaliteiten in de Lab App getest. Die nieuwe release bouwt verder op de eerste testfase en introduceert drie vernieuwde of gloednieuwe functies:

1. **Update treinsamenstelling.** Die functie biedt nu volledige informatie over de faciliteiten en diensten aan boord van alle treinen – waar de info zich voorheen beperkte tot bepaalde types materieel.
2. **Nieuw: perrontoegankelijkheid.** Reizigers kunnen nu de toegankelijkheid van perrons beoordelen. Deze functie helpt om drempels voor minder mobiele reizigers in kaart te brengen en aan te pakken, en geeft informatie over o.a.:
 - de aanwezigheid van liften, roltrappen of fietsshellingen;
 - de treinvloer (ligt die al niet gelijk met de perronhoogte).
3. **Nieuw: algemene feedbackoptie.** Gebaseerd op feedback uit de eerste release voegde NMBS een eenvoudige en centrale feedbackfunctie toe in de MyNMBS-sectie van de app. Zo kunnen gebruikers makkelijk hun ideeën en opmerkingen doorgeven over verschillende aspecten van hun reiservaring. □

¹ www.belgiantrain.be/nl/travel-info/prepare-for-your-journey/use-the-sncb-app

INTERVIEW SOPHIE DUTORDOIR



de huidige regering raakt daar nu wel aan. De details van het regeerakkoord dienen nog uitgewerkt, maar de eerste analyses duiden op een grote impact, vooral op het regime van het rijdend personeel dat in de toekomst mogelijks tot 12 jaar langer zal moeten werken voor veel minder pensioen. Dat is een harde boodschap. Ik begrijp dat onze mensen ongerust zijn. Daarom zijn degelijke overgangsmaatregelen, zoals voor andere sectoren cruciaal. Iedereen moet bijdragen aan de begrotingsinspanning, maar wel op een rechtvaardige en evenwichtige manier. Dat is mijn oproep naar de minister van Financiën en Pensioenen en de spoorwegvakbonden die hierover negocieren."

Ook het statuut van het spoorwegpersoneel ligt op tafel?

"We staan op een kantelmoment. De liberalisering van het spoor draait op volle toeren, de concurrentie is er. NMBS en Infrabel zijn de enige spoorbedrijven in Europa met een nagenoeg volledig statutair regime. Als we klaar willen zijn voor de toekomst, moeten we het thema van de modernisering van het personeelsstatuut samen durven bespreken, wars van alle dogma's. We kunnen veel en lang debatteren over pro en contra, maar we kunnen niet voorbij het huidige gebrek aan flexibiliteit. Het enige wat ik als CEO wil is dat NMBS er na 2032 blijft staan en dat de toekomst van het openbaar vervoer, van mijn medewerkers, van mijn bedrijf verzekerd blijft. Blijft de vraag naar de beste manier om dat te bereiken, wetende dat we de concurrentie zullen moeten aangaan met de Arriva's en FlixTrain's van deze wereld. We maken nu eenmaal deel uit van een Europees verhaal. Het is vanuit die visie dat de dialoog op een transparante manier moet worden gevoerd met de sociale partners. Zonder taboes. Dat is dan ook de aanpak van de minister van Mobiliteit, Jean-Luc Crucke, die net als ik wil dat NMBS er ook in de toekomst blijft staan voor de openbare dienst, voor internationale treinen en voor activiteiten voor derden, het onderhoud van rijtuigen van andere (inter)nationale operatoren, inclusief het vrachtvervoer per spoor, in de NMBS-ateliers." □

gecoördineerde, realtime reizigersinformatie en een vlot, gebruiksvriendelijk boekingssysteem. Daarnaast investeert NMBS jaarlijks meer dan 1 miljard euro in rollend materieel, toegankelijkheid, standaardisering, digitalisering en comfort van stations en infrastructuur. De 40 jaar oude treinstellen moeten uit roulatie. Het kan niet langer dat 25% van onze treinen geen airco heeft. Vandaar onze Europese aanbesteding voor de dringende aankoop van nieuw treinmaterieel."

Geen gelukkige reizigers zonder gelukkige medewerkers. De regering voorziet vanaf 1 januari 2027 in een geleidelijke verhoging van de pensioenleeftijd voor treinbestuurders en -begeleiders. Dat zorgt voor spanningen en acties. Hoe ervaart u de impact op het personeel?

"De realiteit haalt ons in. De afgelopen decennia kende het personeelsmodel van NMBS en Infrabel geen fundamentele evolutie, noch modernisering;

"ALS CEO VAN NMBS WIL IK DAT DE TOEKOMST VAN HET OPENBAAR VERVOER, VAN MIJN ONDERNEMING EN VAN MIJN MEDEWERKERS VERZEKERD BLIJFT"

FEITEN & CIJFERS

WAT PRESTEERDE NMBS SINDS HET OPENBAREDIENSTCONTRACT 2022-2032?

- 5% meer treinen (doel 2032: 10%)
- 7% meer reizigers binnenlands vervoer (doel 2032: 30%)
- 30% meer toegankelijke stations (doel 2032: 176 stations)
- van 89% naar 91,5% punctualiteit
- 11% minder energieverbruik door tractie en 32% minder CO₂-uitstoot bij constante trein-km (kT)
- Meer auto- en fietsparkeerplaatsen
- 500 miljoen euro schuldafbouw sinds 2020 (doel 2032: 1 miljard euro)

INTERNATIONAAL AANBOD?

- Ruim 6.000 bestemmingen, waarvan meer dan 1.000 binnen zes uur bereikbaar vanuit Brussel
- In 14 Europese landen (populairst: FR, NL, VK, D en Luxemburg)
- Aantal boekingen steeg sinds 2019 met meer dan 50%

NMBS & VIRTUELE REALITEIT: INNOVATIE IN EEN IMMERSIEVE OMGEVING

Virtual Reality wint wereldwijd aan belang en verandert de manier waarop we digitale ervaringen beleven. Ook NMBS omarmt deze technologie: verschillende teams werken momenteel aan Virtual Reality (VR) en Extended Reality (XR) projecten, waarbij het nieuwe functies test en leermodule ontwikkelt in een immersieve, veilige omgeving.

DE MEERWAARDE VAN VR IN ONZE WERKING

Een virtuele omgeving speelt een sleutelrol in het ontwerpen en verfijnen van nieuwe toepassingen, zonder risico's voor het live systeem. Belangrijke voordelen zijn:

- **Veilig experimenteren**
Tests gebeuren volledig los van het bestaande systeem, zodat stabiliteit en betrouwbaarheid voor reizigers gewaarborgd blijven.
- **Efficiëntie in tijd en kosten**
Dankzij herbruikbare componenten en modulaire opbouw kan NMBS sneller toepassingen ontwikkelen en vermijdt ze dubbel werk.
- **Realistische ontwerpvalidatie**
Nieuwe visuele elementen, zoals scherm informatie, kunnen in context worden beoordeeld en afgestemd op de verwachtingen van de gebruiker.

• Waardevolle feedback

Stakeholders, bètatesters en reizigers kunnen vroegtijdig input geven op nieuwe functies. Dat verhoogt de kwaliteit van het eindproduct.

• Snel itereren

Door snel en vaak te testen en bij te sturen, komt NMBS sneller tot verfijnde, gebruiksklare oplossingen. Kortom, VR verhoogt de efficiëntie, versnelt ontwikkelcycli en verlaagt kosten – een duidelijke win voor NMBS én reizigers.

BRUSSELS-VIRTUAL: ONS EIGEN VIRTUELE TESTSTATION

Het innovatieteam van NMBS greep de kans om een eigen VR-omgeving te bouwen: Brussels-Virtual. Dat virtuele station is operationeel en biedt een realistische, modulaire omgeving waarin projecten en ideeën veilig kunnen worden getest.

In Brussels-Virtual test NMBS hoe ze reizigers beter kan informeren bij grote verstoringen, zoals vertraagde of afgeschafte treinen. Omdat NMBS merkte dat reizigers vaak verward of gefrustreerd raken tijdens die situaties, spelen schermen in stations hierbij een cruciale rol.

NMBS testte twee scenario's in VR met 10 reizigers:

1. De reallimodus toont treinen in volgorde van werkelijk vertrek en houdt dus rekening met vertraagde treinen.
2. Combi-modus plaatst 'bevestigde treinen' bovenaan en 'geplande treinen' onderaan.

Resultaat? Negen van de tien testers gaven de voorkeur aan de reallimodus.

VR-TRAINING SECURAIL: REALISTISCHE SCENARIO'S ZONDER TIJDSDRUK

Samen met het 'Learning & Development'-team van Securail, de veiligheidsdienst van NMBS, ontwikkelen we een VR-trainingsmodule waarbij nieuwe agenten een virtuele trein inspecteren op achtergelaten of verdachte voorwerpen. Die opleiding laat hen toe om in een realistische omgeving te oefenen, zonder de tijdsdruk en beperkingen van een echt station. □



“EEN BEDRIJF DAT ZICH
NIET MEER HERUITVINDT IS
EEN BEDRIJF ZONDER
TOEKOMST”





Netwerkbeheerder Infrabel is verantwoordelijk voor de bouw, het onderhoud en de ontwikkeling van het nationale spoorwegnet. Met zo'n 9.500 medewerkers werkt het bedrijf aan zijn transformatie. Het kiest daarbij resoluut voor betrouwbaarheid, veiligheid en vergroening, en voor een optimaal gebruik van overheidsmiddelen. CEO Benoît Gilson geeft zijn visie en strategie.

Stel, u moet twee grote uitdagingen voor de toekomst noemen?

"De eerste uitdaging, en ongetwijfeld de belangrijkste, is het tevredenstellen van onze klanten en stakeholders – onze belangrijkste klant is NMBS, maar we werken ook samen met andere spoorwegmaatschappijen, havens en alle industrieën die verbonden zijn met het spoorwegnet – en al onze partners (de overheid, de gewesten, de lokale overheden enz.). De uitdaging ligt daarbij vooral in de veelheid en grote diversiteit aan stakeholders, met soms uiteenlopende belangen. De enige constante zijn de grote en groeiende noden. De tweede uitdaging is onze transformatie – waar we al een tijdje mee bezig zijn – tot een modern bedrijf dat matcht met de maatschappij van vandaag en zorgvuldig omspringt met overheidsmiddelen. We hebben al grote stappen gezet en met een aantal van onze (goede) praktijken zijn we echte voortrekkers. Als overheidsbedrijf, als Europees bedrijf en als bedrijf tout court willen we een voorbeeld zijn, een inspiratiebron voor anderen. En op dat elan moeten we absoluut verdergaan. Een bedrijf dat zich niet meer heruitvindt is een bedrijf zonder toekomst."

Ons land heeft een van de dichtste en meest complexe spoorwegnetten van Europa, maar raakt steeds meer verzadigd. Welke oplossingen implementeert Infrabel voor een veerkrachtiger netwerk?

"We anticiperen sneller dan vroeger: we proberen te identificeren waar en wanneer zich problemen zullen voordoen en we informeren de betrokken partijen tijdig. Daarnaast implementeren we twee soorten oplossingen. De eerste is puur systemisch of operationeel: hoe kunnen we het transportsysteem anders organiseren om de capaciteit te maximaliseren of te vergroten? De tweede betreft de techniek die we daarbij inzetten, zowel harde infrastructuur als wat ik 'zachte infrastructuur' noem, namelijk technologie en innovatie. Heel concreet is de eerste stap een studie uitvoeren om de juiste keuzes qua capaciteit te identificeren zodat we het gebruik van de infrastructuur kunnen maximaliseren of optimaliseren. En dat in overleg met alle operatoren. Vervolgens zijn er de oplossingen op basis van digitalisering en procesautomatisering. Zo willen we de seingeving gebruiken om de tijd tussen twee treinen te verkorten of om beter te anticiperen op treinen die elkaar kruisen. Pas daarna identificeren we de resterende bottlenecks die grote investeringen vereisen (een nieuw spoor, een brug enz.)."

"HET SPOOR IS EEN BEDRIJF VAN DE LANGE TERMIJN, TERWIJL ONZE KLANTEN MET VEEL KORTERE TERMIJNEN WERKEN"

Het woord is gevallen: innovatie. Artificiële intelligentie kreeg intussen een plaats in tal van economische activiteiten. Dat geldt wellicht ook voor de spoorwegsector en zeker voor een beheerder als Infrabel?

"Voor een bedrijf als Infrabel is het een fantastische kans. Regelmatige inspecties en metingen van de spoorweginfrastructuur zijn cruciaal voor het onderhoud en dus voor de veiligheid, inclusief de veiligheid van de mensen die op het spoor werken. Een mooi nieuw voorbeeld van innovatie met AI? Onze drie meettreinen. Daar zijn ze helemaal vanuit Japan naar komen kijken! Japan werkt met verschillende treinen: een voor de bovenleidingen, een voor de sporen, een voor het onderhoud van de begroeiing enzovoort. Bij Infrabel meet één trein alles: vrijruimteprofiel, bovenleidingen, seininrichting en spoorprofielen. Die ene trein filmt alles. Vervolgens moeten al die gegevens natuurlijk worden verwerkt. Voor die verwerking introduceerde Infrabel zijn eigen AI-systeem (lees de casestudy 'Jarvis-TVS', p. 42), om die massa ruwe data om te zetten in precieze diagnoses en aanbevelingen. Een ander voorbeeld van innovatie is de Mobile Balise Stop (MBS), ontworpen om spoorwerven te beschermen (lees de casestudy 'MBS', p. 40). Een opvallend feit in verband met die ontwikkeling is dat we de 360 seinhuizen met 4.000 medewerkers in 2005 hebben teruggebracht naar 10 seinhuizen vandaag, en dat terwijl het aantal treinen bijna verdubbelde en het welzijn van de medewerkers erop vooruitging."

1.200 medewerkers vandaag tegenover 4.000 twintig jaar geleden. Om zijn transformatie tot een goed einde te brengen, rekent Infrabel ook op zijn talenten. Hoe doet het dat in een sector die voortdurend in beweging is?

"We kunnen de klok niet terugdraaien. De meeste mensen die vroeger jobs uitvoerden als spoorinspecteur en operator op het terrein, leiden we op en begeleiden we richting andere taken. Om het tekort aan technische vaardigheden aan

MBS- MOBILE BALISE STOP

Voor de spoorwegsector is de invoering van het European Train Control System (ETCS) een belangrijke mijlpaal, maar ook een nieuwe uitdaging. Het systeem zorgt ervoor dat treinen veilig en efficiënter rijden door hun snelheid en positie te monitoren. Maar die evolutie gaat hand in hand met een nieuwe uitdaging: de veiligheid waarborgen van de spoormedewerkers die het systeem dag na dag draaiende houden. Een van de oplossingen is Mobile Balise Stop (MBS).

WAT IS MBS?

Mobile Balise Stop is een mobiel systeem dat werd ontworpen om een werfzone te beschermen tegen naderende treinen. Het werd ontwikkeld naar aanleiding van het dodelijke ongeval in Morlanwelz (Henegouwen) in 2017, waarbij twee spoorwegarbeiders om het leven kwamen en twee anderen ernstig gewond raakten. Wanneer een trein over een geactiveerde MBS rijdt, wordt er een automatische noodremming uitgevoerd, waardoor gevaarlijke situaties tijdens werkzaamheden worden voorkomen.



Het MBS-systeem gebruikt een radioverbinding en kan op afstand worden geactiveerd en gedeactiveerd door de veiligheidsverantwoordelijke van de werf. De bakens die de komst van de trein monitoren, worden op een veilige afstand van de werkzaamheden tussen de rails in de sporen geplaatst, rekening houdend met de remafstand.

WAT ZIJN DE VOORDELEN?

- Makkelijk te transporteren en installeren: het systeem is licht en kan worden geïnstalleerd zonder zware apparatuur. Dat bespaart tijd en middelen tijdens de installatie.
- Breed inzetbaar: MBS is compatibel met bestaande en toekomstige spoorwegsysteem, zoals ETCS. Het gaat dus om een duurzame investering. Bovendien kan het systeem vanaf eind 2025 ook worden ingezet voor alle soorten treinen op het Belgische spoorwegennet.
- Er is geen extra mankracht nodig: het systeem is intuïtief en vereist geen extra medewerkers of intensieve training, wat de operationele efficiëntie verhoogt.

EUROPESE INNOVATIE

MBS is het resultaat van een nauwe samenwerking tussen Infrabel en drie gespecialiseerde bedrijven: Alstom, Zöllner Signal en Pandrol. Dat partnerschap weerspiegelt de ambitie van de spoorwegsector om technologie op maat te ontwikkelen die veiligheid en innovatie combineert. □



te pakken en de inzetbaarheid van onze eigen medewerkers te verhogen, investeert Infrabel fors in opleidingen. Vandaag de dag bestaat 10% van ons personeelsbestand uit ICT-medewerkers. We zetten ons ook in voor diversiteit. Zo is er bijvoorbeeld onze langetermijnbedrijfsstrategie 'Shift'¹. Onze vierde 'shift' gaat over ons beleid rond diversiteit en inclusie. Infrabel werft heel wat 55-plussers aan, mensen met een migratieachtergrond en mensen met een handicap – zo is een van onze programmeurs blind. Op onze IT-afdeling werkt een aantal mensen met autisme die uitblinken in testing. We hebben medewerkers opgeleid om met hen samen te werken."

Infrabel maakt deel uit van het Rail Open Lab. Wat houdt dat concreet in en wat is de kracht van zo'n initiatief?

"Rail Open Lab is een synthese van alles waar we het al over hadden rond interne innovatie en co-innovatie, maar met twee extra componenten: de internationale dimensie en cross-innovatie. Aan de ene kant kunnen we met het Rail Open Lab de inspanningen bundelen van alle Europese actoren, infrastructuurbeheerders en andere vervoersoperatoren, die heel vaak dezelfde behoeften (en dezelfde problemen) hebben. Dat project voor meer synergie, dat in 2018 werd opgestart, in eerste instantie met de Groupe SNCF en andere Franse partners (waaronder RATP), heeft intussen verschillende Belgische leveranciers aan boord. Het Rail Open Lab creëert ook een echt ecosysteem voor experimenteren en het delen van innovatie tussen verschillende sectoren, zoals de luchtvaart, auto-industrie, agrovoedingssector enz. We kunnen niet ontkennen dat de spoorwegsector tot nu toe nogal op zichzelf stond. En dat terwijl we net veel kunnen leren van andere sectoren. Het initiatief biedt ook mogelijkheden voor Belgische bedrijven om hun innovaties in het buitenland te promoten."

U had het over luchtvaart, een Belgische trots. De spoorwegsector daarentegen wordt soms nogal stiefmoederlijk behandeld. Hoe verklaart u de discrepantie tussen de werkelijkheid die u beschrijft en dat imago?

"Ik ben zelf verbaasd over hoe verbaasd mensen nog altijd reageren op die werkelijkheid. Infrabel en een mooi scala aan bedrijven waarmee het samenwerkt, zijn enorm bezig met innovatie, communicatie en exporteren zelfs hun kennis."

Hoe percipieert u Infrabels imago bij uw stakeholders en bedrijven in het bijzonder?

"Het is een gemengd beeld, met aan de basis een enorme paradox: hoe goed de relatie van Infrabel met zijn stakeholders of partners ook is – we werken goed samen, we delen visies en plannen – er blijft onvermijdelijk een zekere mate van frustratie bestaan. Het spoor is een bedrijf van de lange termijn, terwijl onze klanten met veel kortere termijnen werken. Bovendien is onze sector uiterst complex,

zowel technisch als juridisch. De voltooiing van een spoorweginvesteringsproject kan acht tot tien jaar in beslag nemen, soms langer als alle betrokken spelers niet ten volle samenwerken. Om terug te komen op de vraag: onze jaarlijkse reputatie-enquête laat zien dat onze reputatie steeds beter wordt en we krijgen veel positieve feedback. Maar er is zeker nog werk om het publiek duidelijk te maken hoe onze sector écht in elkaar zit."

Kan of moet de politiek de zaken sneller vooruithelpen?

"We werken goed samen met de politiek. We gaan continu en constructief met elkaar in dialoog. Samen moeten we analyseren wat er kan en moet worden verbeterd, niet alleen voor de spoorwegen maar voor de hele Belgische economie. Bijvoorbeeld op het vlak van vergunningen. Ik heb zelf altijd erg vlot samengewerkt met de vergunningverlenende instanties, maar ze kunnen beroepsprocedures natuurlijk niet voorkomen. Voor projecten van nationaal belang moet een vorm van speciale vergunning worden ontwikkeld om ze binnen een aanvaardbaardere termijn uit te reiken. Natuurlijk moeten we met elkaar overleggen en luisteren naar elkaars bezorgdheden en verzoeken. Maar we kunnen de uitvoering van projecten die een mobiliteitsoplossing bieden voor duizenden werknemers niet langer blijven tegenhouden vanwege blokkades op zeer lokaal niveau. Ik denk daarbij aan de vertragingen van het GEN-project en de tientallen miljoenen euro's die de belastingbetaler daarvoor moet opfochten." □

"VANDAAG DE DAG BESTAAT 10% VAN ONS PERSONEEL UIT ICT-PERSONEEL"

¹ Shift-strategie 2024-2032: https://infrabel.be/sites/default/files/2024-07/03.%20Strategie%20Shift_2024-2032%20NL.pdf

INNOVATIE EN HERINDUSTRIALISATIE

Benoît Gilson heeft een onuitputtelijke voorraad innovatieve ideeën. "In 2021 vervingen we de dwarsliggers die twee rails met elkaar verbinden en die vroeger werden vervaardigd van cementbeton, door exemplaren uit zwavelbeton. Dat is milieuvriendelijker en aanzienlijk goedkoper. Dat kon dankzij een samenwerking met de Belgische groep De Bonte. In 2024 ondertekenden we een contract voor de levering van 10.000 nieuwe treindetectieapparaten op de sporen. Met Alstom Charleroi als hoofdaannemer en een Vlaams bedrijf, Connect Group, en een Waals bedrijf, Alpha Innovation, voor de uitvoering. Dankzij dat initiatief komt nu voor 80 miljoen euro aan productie die lange tijd buiten België plaatsvond, terug naar hier." De jongste innovatie is een contract met het Antwerpse Lamifil voor de levering van bovenleidingen zonder cadmium, een metaal dat Europa op het punt staat te verbieden. "Al dat soort samenwerkingen met Belgische bedrijven fungeren in meerdere opzichten als voorbeeld: ze garanderen met hun looptijd van 10 tot 20 jaar niet alleen de bevoorradingszekerheid, ze maken het ook mogelijk om een aanzienlijk deel van de dotatie aan Infrabel opnieuw in de Belgische economie te injecteren", aldus Gilson.

JARVIS-TVS: COLLABORATIEVE INNOVATIE SPOORWEGONDERHOUD

In een sector waar veiligheid en efficiëntie absolute vereisten zijn, lanceerde Infrabel Jarvis-TVS, een AI-systeem dat het spoorwegonderhoud transformeert. Die innovatie steunt op technologie, maar ook op een gedurfde methodologie die de muren tussen technische experts en AI-specialisten resoluut sloopt.

VAN MANUEEL PROCES TOT DIGITALE INSPECTIE

Decennialang gebeurde het spoorwegonderhoud in België aan de hand van eentonige en soms gevaarlijke manuele inspecties. In 2016 startte Infrabel een eerste digitaliseringsfase door de introductie van meettreinen uitgerust met hogeresolutiecamera's. Zo werd het mogelijk om nauwkeurige beelden te maken van wissels en kritieke componenten. Het resultaat? Eén enkele dagelijkse inspectie kon meer dan een miljoen te analyseren beelden opleveren.

AI ALS MOTOR VOOR INNOVATIE

Daarop besloot Infrabel een interne AI-oplossing te ontwikkelen: Jarvis-TVS. Dat project rust op twee complementaire pijlers: Jarvis (Just Another Railways Visual Inspection System), een transversaal beeldverwerkingsplatform voor visuele inspectie, en TVS (Track Video System) om de beelden te maken en op te slaan. Op die manier combineert Jarvis-TVS AI-vaardigheden (via Jarvis) met

ingebouwde sensortechnologieën (via TVS), waardoor ruwe data worden omgezet in nauwkeurige en operationele diagnoses.

Het doel is om met Jarvis-TVS een systeem te ontwerpen dat de componenten van het spoorwegnet inventariseert, defecten (scheuren, bevestigingsdefecten enz.) opspoot en afwijkingen rangschikt van ernstig naar minder ernstig. Het project volgt een unieke methodologie door de vaardigheden van experts op het terrein en met die van datawetenschappers te combineren. Vroeger definieerden technische teams de gegevensvereisten om ze vervolgens door te sturen naar de AI-afdelingen. Maar hier kunnen we spreken van een echte transversale samenwerking.

MODEL VOOR DE INDUSTRIE 4.0

Jarvis-TVS is een mooi voorbeeld van een belangrijke trend in de digitale transitie: kennis bundelen om de bestaande grenzen te overstijgen. De voordelen zijn legio: lagere operationele kosten, minder risico's voor medewerkers (inspecties zijn nu gecentraliseerd) en proactief onderhoud, waardoor storingen kunnen worden voorspeld voordat ze het spoorverkeer beïnvloeden. □



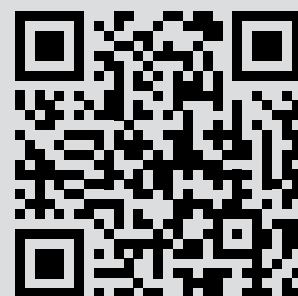
VBO-MAGAZINE REFLECT

UW INZICHT BEPAALT ONZE KOERS



Volledig digitaal, of toch print? Of beide?
Wij horen graag hoe u REFLECT wilt lezen.

Beantwoord **zeven** korte vragen en
bepaal mee de koers van uw REFLECT.



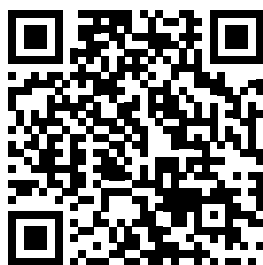
tinyurl.com/ys7bwjny

Become a Bozar member

Listen to Your Art

**Join our community
of patrons and enjoy
exceptional concerts,
exhibitions, films, talks,
performances and other
premium events.**

**Discover our
Exclusive Memberships**



You wish to join?

**For more information, contact:
maecenasrelations@bozar.be**

www.bozar.be



Copyright : Barbara Deprez

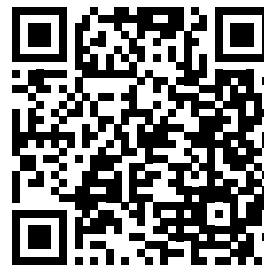


Experience Bozar

A SmArt Choice

Share a unique and magical experience with your clients or colleagues at a concert or a private visit to one of our exhibitions.

Discover our Corporate Hospitalities



For more information, contact:

**helene.fraipont@bozar.be
or 0494 573 578**

www.bozar.be

THEMA'S

Beste lezer,

Graag houden we voor u in REFLECT ook de vinger aan de pols van de actualiteit. In elke uitgave krijgt u een overzicht van voor het bedrijfsleven belangrijke thema's die onze experts nauw en secuur aansturen, onderhandelen en opvolgen op zowel economische, sociale, juridische als fiscale domeinen.

In de nu volgende bladzijden van REFLECT vindt u een selectie van dossiers waarop onze experts vandaag actief zijn om de belangen van onze lidfederaties en de aangesloten bedrijven maximaal te behartigen, dit zowel op federaal, Europees als internationaal niveau.

Per thema krijgt u een status van het dossier, de positionering van het VBO en lichten we ook de 'next steps' toe. Op die manier hebt u een 360°-kijk op dossiers met een mogelijke belangrijke impact op uw business.

Een totaaloverzicht van alle dossiers en thema's die onze experts opvolgen, vindt u op www.vbo.be.

> 48

E-COMMERCE

Massale instroom
ongecontroleerde pakjes
bedreigt economie

> 50

EINDELOOPBANEN

Een hervorming op
basis van op
langere loopbanen



> 51

INTERNATIONALE TOPPROFIELEN

Het expatregime helpt
Belgische bedrijven
excelleren

> 53

OMNIBUS I

Europa pakt administratieve
rompslomp aan:
waar staan we?

> 55

MOBILITEIT

Belgian Mobility Dashboard:
strategische tool om
de mobiliteit in België
te begrijpen en te analyseren

> 52

HANDELSTARIEVEN

EU en VS
bereiken raamakkoord

> 54

ARTIFICIËLE INTELLIGENTIE

AI in de bedrijfswereeld:
naar een doordachte evolutie

MASSALE INSTROOM ONGECONTROLEERDE PAKJES BEDREIGT ECONOMIE

De enorme toestroom aan e-commercepakjes zet onze economie onder druk. Zowel onze handelaars, industriële weerbaarheid, volksgezondheid en duurzaamheid ondervinden negatieve gevolgen. Een nieuw CRB-rapport dringt aan op directe maatregelen.

De overvloed aan e-commercepakjes overstelpt de inspectiediensten. Daardoor glijpen pakjes die niet conform de reglementering zijn door het systeem. De douane schat op basis van steekproeven dat dit het geval is voor 25 tot 40% van alle pakjes. Dat:

- ondermijnt eerlijke concurrentie voor lokale bedrijven die wel alle regels respecteren;
- bedreigt de consumentenveiligheid en volksgezondheid door het binnenkomen van gevaarlijke en/of niet-duurzame goederen;
- schaadt de economie door te wegen op de groei én zorgt ervoor dat de overheid inkomsten verliest.

Een daadkrachtig beleid om een gelijk speelveld te creëren wordt des te urgenter. In 2022 al wees het VBO in zijn eigen studie op de grote achterstand van de Belgische e-commerce en de impact daarvan op de Belgische economie.

Sindsdien is het landschap door de opkomst van Chinese e-commerce alweer gewijzigd, en vooral nog verder geïntensifieerd. Het feit dat er nu dagelijks tot wel drie miljoen Chinese pakjes het land binnenkomen, ten opzichte van slechts één miljoen per dag in 2023, spreekt boekdelen.

Het rapport van de Centrale Raad voor het Bedrijfsleven (CRB) stelt zes concrete maatregelen voor.

1. Versterking van de douane- en inspectiediensten.
2. Snelle invoering van een douanehervorming, in het bijzonder de afschaffing van de vrijstelling van douanerechten voor pakjes tot 150 euro.
3. Een vaste verwerkingskost die de controle moet helpen meefinancieren.
4. Systematische controle en wering van frauduleuze en niet-conforme webshops en platformen.
5. Nationale sensibiliseringscampagne naar het voorbeeld in Frankrijk.
6. Oprichting van een e-commerce controleorgaan dat een investeringsplan uitwerkt.

Enkel door actie te ondernemen, herstellen we de concurrentiële positie van onze eigen handelaars en kunnen we de volksgezondheid en de productveiligheid beter beschermen. 



Contact

Edward Roosens

Chief Economist

er@vbo-feb.be



ZOEKEN OP VBO.BE

- Duurzaam ondernemen
- Competitiviteit &
- Concurrentiekracht

Lees ook het CRB-advies 'Tijd om de import van niet-conforme en schadelijke e-commercegoederen eindelijk een halt toe te roepen' op www.ccecrb.fgov.be.

In 2022 al wees het VBO op de grote achterstand van de Belgische e-commerce en de impact daarvan op de Belgische economie.





PMD correct sorteren op de werkvloer. Da's een gezonde gewoonte.

Op het werk belanden er vaak voorwerpen bij het PMD die er niet in thuishoren. Dat heeft gevolgen voor je PMD-zak, maar ook en vooral voor het recyclageproces en het milieu. Sorteert je PMD daarom altijd met zorg.



Maak er een gezonde gewoonte van met de info en tips op sorterenophetwerk.be

Fostplus 

EEN HERVORMING OP BASIS VAN LANGERE LOOPBANEN

In het paasakkoord besliste de regering om het landschap van de eindeloopbanen grondig te hertekenen door enerzijds de stelsels van werkloosheid met bedrijfstoelage (brugpensioen/SWT) in de toekomst af te schaffen en anderzijds de voorwaarden voor toegang tot tijdskrediet eindeloopbaan aan te scherpen. Het VBO is blij met die maatregelen, die worden ingegeven door voor de hand liggende begrotingsdoelstellingen en de loopbanen van werknemers zullen verlengen.

Op elkaar afstemmen en vereenvoudigen

Zonder de principes van de hervorming in twijfel te willen trekken – wat niet betekent dat alle partijen rond de tafel het ermee eens zijn, verre van – kwamen de sociale partners tot een akkoord om de hervorming te verdiepen en/of de contouren ervan te hertekenen.

Zo zullen ze in eerste instantie de bestaande tijdskredietregelingen voor eindeloopbanen afstemmen op de regelingen voor tijdskrediet met uitkering. Dat betekent dat het recht op tijdskrediet zonder uitkering tussen 50 en 55 jaar wordt afgeschaft, met als voordeel dat het kader opnieuw duidelijker wordt voor iedereen.

Daarnaast kwamen de sociale partners overeen om de afwijkende tijdskredietregelingen op 55-jarige leeftijd (met een cao) te handhaven om het zware karakter van bepaalde beroepen te compenseren. Ze besloten ook om een flexibelere definitie van de loopbaanvoorwaarde voor het recht op tijdskrediet eindeloopbaan te behouden.

Daarnaast zijn er tijdelijke maatregelen genomen voor vrouwen, om te corrigeren voor het feit dat oudere werknemers geen toegang hadden tot de ouderschapsverlof- en tijdskredietregelingen voor zorg die momenteel bestaan, terwijl de zorgtaken voornamelijk op hen zijn komen te liggen (wat niet betekent dat alles nu in orde is voor de jongste groepen vrouwen, maar de recente ontwikkelingen op dat vlak vallen moeilijk te ontkennen).

De sociale partners vroegen de regering ook om de gelijkstelling in pensioen van periodes van tijdskrediet eindeloopbaan te behouden, maar alleen voor de werknemers die dat tijdskrediet gebruiken om daadwerkelijk tot de wettelijke pensioenleeftijd aan de slag te blijven. Dat is een belangrijk symbool met het oog op langere loopbanen, maar ook een terugkeer naar de basis, want dat is precies waar die tijdskredieten eindeloopbaan voor dienen.

Werk lonender maken en loopbanen verlengen

Ook werden de sociale partners het eens over het afschaffen van het recht op de bedrijfstoelage die bedrijven moeten betalen wanneer ze oudere werknemers ontslaan. De regering schafte alle SWT-regelingen af, met uitzondering van de zeer specifieke regeling van werkloosheid met bedrijfstoelage voor werknemers met ernstige fysieke problemen (een zeer kleine groep werknemers). Dat neemt echter niet automatisch het recht op bedrijfstoelage weg, aangezien dat is vastgelegd in een collectieve arbeidsovereenkomst. Het behoud van de toeslag zou echter het behoud betekenen van een stimulans om de arbeidsmarkt vroegtijdig te verlaten. Als onderdeel van het algemene akkoord zijn de vakbonden overeengekomen om cao 17 te wijzigen. Deze maatregelen maken dus een einde aan een verhaal dat in de jaren 70 begon.

Het gaat hier om een belangrijk akkoord. Het biedt garanties aan werknemers, maar is perfect in lijn met het traject dat de regering uitstippelde om werk lonender te maken en loopbanen te verlengen. 



Contact

**Marie-Noëlle
Vanderhoven**

Competentiecentrum
Werk & Sociale zekerheid
mnv@vbo-feb.be



ZOEKEN OP VBO.BE

■ Pensioenbeleid en
vergrijzing

Het VBO is blij met de maatregelen, die worden ingegeven door voor de hand liggende begrotingsdoelstellingen en de loopbanen van werknemers zullen verlengen.



HET EXPATREGIME HELPT BELGISCHE BEDRIJVEN EXCELLEREN

In een arbeidsmarkt die zich steeds minder aantrekt van nationale grenzen helpt de fiscaliteit een handje om topprofielen aan te trekken die onze Belgische ondernemingen helpen excelleren. Het bijzondere belastingstelsel voor ingekomen belastingplichtigen en onderzoekers – beter bekend als het expatregime – geeft ondernemingen de kans om talent te lokken met competitieve verloningen: een absolute noodzaak in een economie die zo open én zo zwaarbelast is als de Belgische.

Wie kan gebruikmaken van het expatregime?

Enkel belastingplichtigen die daadwerkelijk zijn ingeweken vanuit het buitenland kunnen gebruikmaken van het expatregime. Zo mag de ingekomen belastingplichtige de afgelopen vijf jaar niet onderworpen zijn aan de Belgische inkomstenbelasting, noch op minder dan 150 kilometer van de Belgische grens hebben gewoond. Ook Belgen komen daarvoor in aanmerking. De voorwaarde van zekere 'bijzondere vaardigheden', geldt niet langer.

In principe kan **maximaal vijf jaar** gebruikgemaakt worden van het bijzondere belastingstelsel, eventueel verlengbaar met drie jaar.

Een bijzonder belastingstelsel op basis van onkostenvergoeding

Het idee achter het regime is dat er vaak significante specifieke en structurele kosten verbonden zijn aan het verhuizen naar het buitenland. Wanneer de professionele inwijking die zelf zou moeten dragen, zou dat een grote drempel zijn om de overstap te maken van zijn huidige land van tewerkstelling naar ons land. Om die reden wordt een deel van de vergoeding gekwalificeerd als een compensatie van kosten, in plaats van als klassiek loon. Dergelijke kwalificatie stelt dat deel van de verloning vrij van sociale bijdragen en belasting.

Er zijn natuurlijk wel limieten aan die onkostenvergoeding. Zo mag jaarlijks maximaal 35 procent van de totale bezoldiging onder die noemer geplaatst worden, met uitzondering van bepaalde eenmalige kosten. Om gebruik te kunnen maken van het regime moet die jaarlijkse bezoldiging bovendien minimaal 70.000 euro bedragen. Die minimumgrens

geldt echter niet voor ingekomen onderzoekers die voldoen aan de specifieke diploma- en tewerkstellingsvereisten van hun stelsel.

Nog ruimte voor verbetering?

In een economie die zo open is als de onze en die qua arbeidsbelasting weinig troeven heeft om uit te spelen, is het expatregime een welkom stelsel om buitenlands talent aan te trekken. De recente versoepelingen zijn zeker stappen in de goede richting, maar de voorwaarden blijven strikter dan in sommige buurlanden.

Tegelijk zijn er ook **operationele hindernissen** verbonden aan het expatregime. Zo is het niet altijd duidelijk hoe de voorwaarden moeten worden geïnterpreteerd, en zijn de aanvraagprocedure en de jaarlijkse informatie- en bewijsverplichtingen formalistisch en vaak weinig flexibel. De meest actuele vraagtekens draaien om de retroactieve toepassing van de hervorming: de versoepelde voorwaarden zullen immers al gelden vanaf 1 januari 2025. De fiscus stelde al verschillende circulaire's op om de toepassing te verduidelijken, maar het blijft wachten op de aangekondigde FAQ.

Op basis van de praktische ervaring van ondernemingen blijft het VBO pleiten voor een expatregeling die zijn rol als wervingsinstrument voor specifieke, voor de economie onmisbare profielen maximaal vervult. 



Contact

Robbe Reyns

Competentiecentrum

Fiscaliteit &

Investerings

rr@vbo-feb.be



ZOEKEN OP VBO.BE

■ Fiscaal beleid

In een economie die qua arbeidsbelasting weinig troeven heeft om uit te spelen, is het expatregime een welkom stelsel om buitenlands talent aan te trekken.



EU EN VS BEREIKEN KADERAKKOORD

Op 21 augustus werd een gezamenlijke verklaring gepubliceerd door de EU en VS over een kaderakkoord dat een dreigend handelconflict tussen beide grootmachten afwendt. De Amerikaanse president had aangekondigd dat hij vanaf 1 augustus invoertarieven van 30% zou heffen op een brede waaier aan Europese producten. Dankzij het akkoord werd die maatregel vervangen door een meer gematigde regeling, die de handelsrelatie tussen de EU en de VS opnieuw vormgeeft.

Wat houdt het akkoord in?

Het akkoord introduceert een algemeen 'all-in'-invoertarief van 15% op het merendeel van de Europese export naar de VS. Voor producten met lagere bestaande Amerikaanse MFN-tarieven (Most Favoured Nation), geldt voortaan het nieuwe tarief van 15%, terwijl hogere tarieven behouden blijven. Dit plafond zal ook gelden voor farmaceutische producten, halfgeleiders, en hout. Het tarief van 15% zal worden toegepast na het verlopen van de Amerikaanse onderzoeken onder 'Section 232', ongeacht de uitkomst van deze onderzoeken. Dat geldt ook voor de invoer van Europese auto's en onderdelen, een sector die voor verschillende Europese lidstaten van strategisch belang is. Om deze verlaging te bekomen moest de Commissie eerst haar beloftes nakomen m.b.t. tariefverlagingen en markttoegang in bepaalde domeinen zoals industriële goederen en landbouwproducten. Nu deze voorstellen officieel zijn ingediend moet de VS het tarief voor wagens verlagen tot 15%.

Daarnaast bevat het akkoord een verbintenis van de VS om vanaf 1 september 2025 uitsluitend het MFN-tarief toe te passen op de volgende producten uit de EU: niet-beschikbare natuurlijke hulpbronnen (waaronder kurk), luchtvaartuigen en onderdelen daarvan, generieke geneesmiddelen en hun ingrediënten en chemische voorlopers. De VS en de EU blijven verder onderhandelen om nog andere sectoren en producten te laten opnemen in de lijst. Wat de invoer van staal en aluminium in de VS betreft, blijven de bestaande Amerikaanse tarieven van 50% voorlopig behouden. Er wordt wel gewerkt aan een overgang naar een quotagebaseerd systeem (TRQ – Tariff Rate Quotas).

Het Executive Order van 31 juli voerde de nieuwe tarieven officieel in, waarna de EU op haar beurt besloot de geplande tegenmaatregelen – zoals heffingen op Amerikaanse invoer en enkele beperkingen op EU-uitvoer – voorlopig op te schorten. Belangrijk is dat die Executive Order enkel het tariefaspect van het akkoord bevestigt. De sectorspecifieke tarieven zullen pas worden toegepast na afloop van de lopende onderzoeken.

Voor Europese en Belgische ondernemingen betekent dat akkoord een tijdelijke stabilisering van de handelsvoorwaarden met de VS. Voor sommige exportgerichte sectoren kan dat een verlichting betekenen, zeker in een context van geopolitieke onzekerheid en fluctuerende handelsregels. Tegelijkertijd blijft de situatie complex en onvoorspelbaar: veel zaken moeten nog worden uitgewerkt en de impact op specifieke sectoren zal pas later duidelijk worden. Niet alle bedrijven zullen de gevolgen even sterk voelen, en voor sommigen blijft het afwachten of hun producten onder toekomstige onderhandelingen zullen vallen.

Volgende stappen

De Commissie zal haar werkzaamheden voortzetten om de aangegane verbintenissen na te komen in overeenstemming met de relevante interne procedures conform het Europees recht. Voor ondernemingen is het dan ook essentieel om de ontwikkelingen nauwgezet te blijven volgen.

Het kaderakkoord is dus geen eindpunt, maar een nieuw vertrekpunt. De komende maanden zullen cruciaal blijken. □



Contact
Torre Van de Walle
Competentiecentrum
Europa & Internationaal
tvw@vbo-feb.be



ZOEKEN OP VBO.BE

■ Amerikaanse
invoertarieven

Het kaderakkoord tussen EU en VS is geen eindpunt, maar een nieuw vertrekpunt. De komende maanden zullen cruciaal blijken.



EUROPA PAKT ADMINISTRATIEVE ROMPSLOMP AAN

Het is bijna acht maanden geleden dat de Europese Commissie haar eerste omnibuspakket publiceerde, met als doel verschillende wetten te vereenvoudigen om efficiëntie en kosten beter op elkaar af te stemmen. Het gaat meer bepaald over:

- de richtlijn met betrekking tot duurzaamheidsrapportering door ondernemingen (CSRD);
- de richtlijn inzake passende zorgvuldigheid in het bedrijfsleven op het gebied van duurzaamheid (CS3D);
- de Europese taxonomie;
- het mechanisme voor koolstofgrenscorrectie (CBAM).

Op 23 juni hebben de lidstaten onder impuls van het Poolse voorzitterschap een **akkoord** bereikt in de **Raad van de Europese Unie**. Dat akkoord voorziet in een beperking van het toepassingsgebied van de CSRD- en CS3D-richtlijnen. Het voert ook een aantal aanpassingen in, onder andere rond klimaattransitieplannen en due diligenceverplichtingen.

In het Europees Parlement gaan de onderhandelingen verder. Op 12 juni publiceerde de Commissie juridische zaken (COMJURI) een ontwerpverslag met een flexibeler versie van de tekst, zoals voorgesteld door EVP-rapporteur Jörgen Warborn. De besprekingen zouden eind oktober worden afgerond en de tekst zal dan in november in de plenaire vergadering worden aangenomen.

Zodra die twee teksten zijn aangenomen, zullen de **trialoogonderhandelingen** – tussen de Europese Commissie, het Europees Parlement en de Raad van de EU – van start gaan, waarschijnlijk eind dit jaar.

De EFRAG – het orgaan waaraan de Europese Commissie de ESG-normen heeft toevertrouwd – publiceerde in juli een eerste ontwerpversie van zijn werkzaamheden om de door de CSRD opgelegde normen voor niet-financiële rapportage te herwerken. Er wordt voorgesteld om de bestaande datapunten met 66% te verminderen. Over dat voorstel wordt momenteel een openbare raadpleging gehouden, die nog loopt tot 29 september 2025. Op basis daarvan zal de EFRAG in november zijn definitieve voorstel aan de Europese Commissie overmaken.

Voor landen die de CSRD-richtlijn al hebben geïmplementeerd, zoals België, heeft de Commissie een 'quick fix' gepubliceerd: sommige ESG-gegevens uit

de ESRS-normen zullen voor 2025 en 2026 niet langer verplicht zijn. Dat verlicht de verplichtingen voor de grote ondernemingen die reeds onder de CSRD vallen en die dit jaar al een verslag moesten publiceren.

Op 4 juli publiceerde de Europese Commissie een voorstel voor een gedelegeerde handeling ter vereenvoudiging van de **taxonomieverordening**.

De voorgestelde wijzigingen omvatten de invoering van een materialiteitsconcept en wijzigingen in templates. Andere veranderingen richten zich op de technische criteria van de taxonomie, zoals wijzigingen in de DNSH-criteria.

Op 17 juni lanceerde de Europese Commissie een nieuw omnibusinitiatief voor de **defensiesector**. Dat voorziet ook in aanpassingen van de CSRD-, CS3D- en taxonomieregels om te verduidelijken hoe die van toepassing zijn op defensiebedrijven, met name op het gebied van rapportage en due diligence.

De 'stop the clock'-richtlijn, die bepaalde verplichtingen tijdens nieuwe wetgevingsonderhandelingen opschort, wordt momenteel omgezet in Belgisch recht. De tekst zou voor het einde van het jaar getrouwd moeten zijn omgezet, zodat de wetgevingspauze voor bedrijven die onder golven 2 en 3 van de CSRD vallen, wordt gewaarborgd.

Ondanks de nood aan vereenvoudiging, blijft het onderwerp veel debat oproepen. Het VBO houdt het midden tussen voor- en tegenstanders en pleit voor een evenwichtige aanpak om tot een echt efficiënte wetgeving te komen. Alleen op die manier, met een pragmatische aanpak, kunnen we het evenwicht bewaren tussen de rapportagekosten en concrete vooruitgang op het vlak van duurzame ontwikkeling. En dat is toch waar het allemaal om draait. 

Ondanks de nood aan vereenvoudiging, blijft het onderwerp veel debat oproepen. Het VBO pleit voor een evenwichtige aanpak.



Contact

Vanessa Biebel

COO & Executive Manager

Rodolphe Mouriau

Competentiecentrum

Sustainability &

Circulaire economie

rm@vbo-feb.be



ZOEKEN OP VBO.BE

■ Omnibus I



AI IN DE BEDRIJFSWERELD NAAR EEN DOORDACHTE EVOLUTIE

Artificiële intelligentie (AI) geldt vandaag als een van de sterkste drijvende krachten achter de digitale transformatie van bedrijven. Ze verandert onze kijk op werk volledig en zet traditionele bedrijfscodes op hun kop. De AI-revolutie stemt velen hoopvol, maar wekt evengoed tal van vragen en bezorgdheden op.

Meer dan 80% van de Europese bedrijven maakt al gebruik van een vorm van AI voor bijvoorbeeld hun klantenrelaties, boekhouding of personeelszaken.

De voordelen zijn duidelijk, de risico's evenzeer

De voordelen van AI in het bedrijfsleven zijn aanzienlijk. Ze verhoogt de efficiëntie door razendsnel grote hoeveelheden informatie te verwerken, vermindert fouten bij complexe berekeningen en neemt medewerkers de meest ondankbare en repetitieve taken uit handen, zodat zij zich kunnen focussen op werk met meer toegevoegde waarde. Grote bedrijven kunnen vaak miljoenen euro's besparen dankzij AI.

Maar die medaille heeft ook een keerzijde. Overmatige afhankelijkheid van algoritmes kan afbreuk doen aan de kritische geest van de teams. Daarnaast kunnen de vooroordelen in AI-trainingsgegevens fouten en zelfs discriminatie bestendigen.

Ook de vertrouwelijkheid van gegevens en de bescherming van bedrijfsgeheimen vormen een uitdaging. Welke informatie mogen bedrijven aan AI-systemen toevertrouwen en welke niet?

Balans tussen prestaties en ethiek

De economische voordelen van AI moeten absoluut worden gecombineerd met een verantwoordelijke aanpak. Het gaat daarbij vooral om transparantie bij het gebruik van AI, de bescherming van bedrijfsgegevens, het begrijpelijk houden van geautomatiseerde beslissingen en het waarborgen van menselijke controle over kritieke processen. Door AI ethisch te gebruiken, houden we rekening met diversiteit en beschermen we de privacy van gebruikers.

Eén principe moet centraal staan bij het gebruik van AI in bedrijven: de verantwoordelijkheid blijft bij de werknemer. De gebruikers moeten weloverwogen te werk gaan en de resultaten van het algoritme systematisch controleren en valideren voor ze die verspreiden of gebruiken om beslissingen te nemen.

Brede ondersteuning noodzakelijk

Tegen de achtergrond van die uitdagingen is het essentieel dat het gebruik van AI in bedrijven wordt ingebed in een kader dat rust op drie pijlers:

- Opleiding: dankzij digitaal leren kan iedereen de tools met kennis van zaken gebruiken en risicovolle situaties herkennen.
- Bedrijfsbeleid: een duidelijk 'AI-beleid' moet definiëren wat mag en niet mag, bepalen welke gegevens door AI kunnen worden verwerkt en de verantwoordelijkheden van alle partijen vastleggen.
- Controle: mechanismen opzetten om AI-systemen te monitoren en de prestaties ervan regelmatig te controleren.

AI herschikt het werklandschap grondig, maar voor optimale resultaten is het onze verantwoordelijkheid om de integratie op een verstandige manier te kaderen. Bedrijven die technologische innovatie weten te koppelen aan ethische verantwoordelijkheid, creëren een duurzaam concurrentievoordeel.

Het VBO kan u helpen bij die transformatie: na het succes van de conferentie 'Is AI een strategische troef voor uw onderneming?' in juni, lanceert het VBO van oktober tot december een reeks van vier webinars over de praktische uitdagingen van AI in het bedrijfsleven. 



Contact
Nathalie Raghenò
Competentiecentrum
Recht & Onderneming
nr@vbo-feb.be



ZOEKEN OP VBO.BE
■ Artificiële intelligentie

Voor optimale resultaten is het ieders verantwoordelijkheid om de integratie van AI op een verstandige manier te kaderen.



BELGIAN MOBILITY DASHBOARD: STRATEGISCHE TOOL OM DE MOBILITEIT IN BELGIË TE BEGRIJPEN EN TE ANALYSEREN

Geconfronteerd met de uitdaging om een duidelijk beeld te krijgen van de mobiliteit in ons land, zowel over de huidige situatie als de evolutie ervan, ontwikkelden FEBIAC en het VBO in 2022 het Belgian Mobility Dashboard (BMD). Het BMD is een neutraal platform, steunt op objectieve en betrouwbare gegevens. Dat maakt het mogelijk om de belangrijkste mobiliteitsindicatoren in België te monitoren en eenvoudig te analyseren, op elk niveau: lokaal, regionaal en nationaal.

De ambitie van het BMD is tweeledig: de Belgische verkeersinformatie centraliseren en een multidimensionaal beeld verschaffen van de evoluties op het vlak van mobiliteit. Door historische en actuele gegevens te verzamelen, vormt het BMD voor bedrijven, beleidsmakers en experts een tool om trends te analyseren en de impact van het mobiliteitsbeleid te beoordelen en te sturen.

Het BMD stelt kritieke indicatoren ter beschikking, zoals de verkeerscongestie, de stiptheid van treinen, het aantal multimodale knooppunten van het openbaar vervoer, de verschillende wagenparken en de CO₂-emissies. Alle data worden regelmatig geüpdatet en bieden informatie over het volledige Belgische grondgebied.

Follow-up vergroening bedrijfswagens

Een van de beleidsmaatregelen die dankzij het BMD kan worden opgevolgd is de vergroening van de bedrijfswagens, zoals beoogd in de wet-Van Peteghem van 2021. In 2025 spreken de cijfers voor zich: 61% van de inschrijvingen voor leasing en 45% van de inschrijvingen op naam van het bedrijf zijn volledig elektrische auto's. Dat is duidelijk meer dan het aantal inschrijvingen van benzinemotoren (25% in beide gevallen). Die evolutie bevestigt de rol van bedrijfswagens in de transitie naar een duurzame mobiliteit.



Een andere belangrijke, huidige indicator: de uitrol van laadstations. Tussen januari en juli 2025 steeg het aantal laadstations met 15%, van 22.945 naar 26.275. Gemiddeld biedt elk laadstation ongeveer vier aansluitingen, waardoor het totaal aantal laadpunten op bijna 100.000 komt. Hoewel Vlaanderen over het algemeen koploper blijft, valt het in Wallonië op dat verschillende gemeenten in de top vijf staan als het gaat om het aantal snelladers.

Het BMD blijft evolueren om te voldoen aan de verwachtingen op het vlak van mobiliteitsinformatie. Binnenkort wordt het platform uitgebreid met een indicator over het aantal parkeerplaatsen bij treinstations. □



Contact
Margaux Rouzeeuw
Competentiecentrum
Energie, Klimaat &
Mobiliteit
mr@vbo-feb.be



ZOEKEN OP VBO.BE
■ Mobiliteit

Belgian Mobility Dashboard
<https://www.mobilitydashboard.be/nl/>

De ambitie van het BMD? Belgische verkeersinformatie centraliseren en een multidimensionaal beeld bieden van mobiliteitsevoluties.



SELECTIE VAN UITGEGEVEN EN NIET-UITGEGEVEN RECHTSPRAAK VAN ARBEIDSGERECHTEN EN -HOVEN

CAO

Doorwerking in de individuele arbeidsovereenkomst

Individueel normatieve bepalingen van een cao worden in hun geheel geïncorporeerd in de individuele arbeidsovereenkomst, inclusief de erin opgenomen modaliteiten.

Een individueel normatieve bepaling van een cao, die krachtens haar modaliteiten slechts voor een bepaald aantal jaren geldt, werkt niet onbepakt in de tijd door in de individuele arbeidsovereenkomst nadat de cao ophoudt uitwerking te hebben.

Hof van Cassatie, 18 november 2024, JTT, 2025, 77

BESCHERMDE WERKNEMER

Feitelijk uitoefenen taken preventieadviseur

Een werknemer die de aan een preventieadviseur toevertrouwde welzijnsopdrachten feitelijk vervult, ook zonder daarmee door de werkgever formeel te zijn aangesteld, geniet de ontslagbescherming voorzien in de wet van 20 december 2002.

Hof van Cassatie, 18 november 2024, JTT, 2025, 26

ONTSLAG

Beschermde werknemer – Discriminatie op basis van syndicale overtuiging – Cumul

Noch de wet van 19 maart 1991, noch de Antidiscriminatiewet sluit de cumul van de respectievelijke vergoedingen die zij voorzien uitdrukkelijk uit.

De bijzondere ontslagvergoeding voor personeelsafgevaardigden en de schadevergoeding wegens discriminatie op grond van syndicale overtuiging kunnen gecumuleerd worden, aangezien zij een verschillende finaliteit hebben en een verschillende schade vergoeden.

De bijzondere ontslagvergoeding uit de wet van 19 maart 1991 vormt immers een minimum opzeggingsvergoeding en vergoedt louter het feit dat de werkgever ervoor gekozen heeft om de ontslagbescherming te miskennen, terwijl de schadevergoeding uit de Antidiscriminatiewet is bedoeld als een doeltreffende civielrechtelijke sanctie voor discriminerend gedrag.

Er is geen schadevergoeding wegens rechtsmisbruik verschuldigd wanneer de schade die de werknemer hiermee vergoed wenst te zien, al wordt vergoed door een andere vergoeding, in casu de bijzondere vergoeding die de werknemer ontvangt op basis van de wet van 19 maart 1991.

Een vakorganisatie kan een schadevergoeding wegens discriminatie vorderen, op voorwaarde dat zij zelf het slachtoffer is van discriminatie en wanneer de aangelegenheid waarin de discriminatie zich voordoet onder het toepassingsgebied van de Antidiscriminatiewet valt.

Een vakorganisatie heeft geen recht op een schadevergoeding wegens discriminatie in het kader van arbeidsbetrekkingen, nu er tussen de vakorganisatie en de werkgever geen arbeidsbetrekking bestaat.

Arbeidshof Brussel, 6 mei 2024, JTT, 2025, 44



Contact
Antoine Vanden Abeele
Geassocieerd advocaat,
IUXTA Legal
avandenabeele@iuxta.legal
www.iuxta.legal

PRIVACY

E-mails – Bewijs ontslagredenen

Communicatie per e-mail, WhatsApp of sms tussen de werknemer en andere medewerkers kan worden aangewend als bewijs van de ontslagredenen wanneer de werkgever deze communicatie ontving met medewerking van een deelnemer daaraan.

Artikel 124 van de Wet betreffende elektronische communicatie verbiedt de werkgever niet om kennis te nemen van de inhoud van een elektronische communicatie.

Het gebruikmaken van de inhoud van de elektronische communicatie om de waarachtigheid van de ontslagredenen te bewijzen, is geen gebruik met bedrieglijk opzet of met het oogmerk om te schaden zoals vereist voor de toepassing van artikel 314 bis, § 2, tweede lid Strafwetboek.

Arbeidshof Brussel, 15 oktober 2024, JTT, 2024, 519

ONTSLAG

Opzeggingsvergoeding – Aandelenopties/restricted stock units (RSU's)

De opzeggingsvergoeding wordt berekend op basis van het lopend jaarloon en de voordelen verworven krachtens de arbeidsovereenkomst.

RSU's zijn een voordeel in geld zoals bedoeld in artikel 39 van de Arbeidsovereenkomstenwet, ongeacht wie de schuldenaar is van het voordeel, de werkgever of de moederverenootschap van de werkgever.

Het voordeel is pas eisbaar op het ogenblik van de definitieve verwerving van de RSU's, dit is op het moment van de zgn. 'vesting'.

De RSU's die definitief verworven zijn in de periode van twaalf maanden voorafgaand aan het ontslag komen in aanmerking voor de berekening van het basisjaarloon, alsook het vakantiegeld op deze RSU's.

Aandelenopties waarvan de waarde op het moment van het ontslag niet kan worden bepaald, maken geen deel uit van het basisjaarloon voor de berekening van de opzeggingsvergoeding.

De schade die voortvloeit uit het niet kunnen uitoefenen van RSU's na het ontslag, maakt deel uit van de materiële en morele schade ingevolge het onregelmatig ontslag die gedekt is door de opzeggingsvergoeding.

Arbeidshof Antwerpen, afdeling Antwerpen, 15 mei 2024, JTT, 2025, 116

VERBREKING

Overmacht – Overdracht van onderneming

De uitbater van twee boekhandels die, na slachtoffer te zijn geworden van ernstige overstromingen, twee maanden later een van zijn twee winkels heropent en de andere verkoopt, toont niet aan dat overmacht de arbeidsovereenkomst van een verkoopster die in deze tweede winkel werkte, heeft verbroken, terwijl hij, in plaats van te oordelen dat haar arbeidsovereenkomst overeenkomstig de collectieve arbeidsovereenkomst nr. 32bis was overgedragen aan de overnemer, ervoor heeft gekozen een juridische band met de werkneemster te behouden door haar gedurende meerdere weken na de datum van de overdracht economisch werkloos te houden alvorens de arbeidsovereenkomst wegens overmacht te beëindigen.

Het voortzetten van de activiteit toont aan dat voortzetting van de overeenkomst niet onmogelijk was, maar alleen duurder.

De beëindiging van de overeenkomst is niet het gevolg van een onvoorziene gebeurtenis, maar van een keuze van de werkgever.

Een ontslag door een overdrager in het kader van een overdracht van onderneming is niet gebaseerd op de behoeften van de bedrijfsvoering.

Een normaal voorzichtig en zorgvuldig werkgever ontslaat het personeel van de entiteit die hij overdraagt niet, maar laat de overeenkomst onder dezelfde voorwaarden voortduren met de overnemer.

Arbeidshof Luik, afdeling Luik, 23 april 2024, JLMB, 2025/20

HET VBO ONDERNEEMT

2 JULI 2025

WINNAARS VAN DE 'YTiA Xplorer Award' STARTEN HUN TRAJEKT

De vijf finalisten van de YTiA Xplorer Award ontmoetten elkaar voor het eerst op een Kick-Off Day. Het VBO reikt de prijs uit in het kader van zijn Young Talent in Action-platform en wil op die manier jong ondernemerschap stimuleren en de meer dan 8.000 student-ondernemers die ons land rijk is, aanmoedigen om internationaal te denken en te ondernemen.

Van links naar rechts: Olivier Joris (VBO), Basile Midrez (Instructo), Jade Daems (NoLobster), Laure De Schoenmacker (Equitrade), Eléonore Simonet (minister van Middenstand, Zelfstandigen en Kmo's), Ruben Van Geenbergh (JustSayInnovate), Jeroen Gui (JustGuard), Benoit Monteyne (VBO).



30 JUNI 2025
**EUROPESE
AVOND VBO**

Deze editie van de Europese avond van het VBO stond in het teken van de huidige en toekomstige uitdagingen van de Europese Unie, met bijzondere aandacht voor de dringende nood aan hervormingen om het Europese concurrentievermogen te behouden.



Olivier Joris (Executive Manager van het VBO-competentiecentrum Europa & Internationaal) leidt de discussies in.



Saskia Bricmont (Europees parlements lid voor Ecolo), Jan Hoogmartens (kabinetschef van Eurocommissaris Hadja Lahbib) en Peter Moors (permanent vertegenwoordiger van België bij de Europese Unie) kwamen voor dat panelgesprek samen, Barbara Moens (Financial Times) modereerde.



© Frank Toussaint

16 JUNI 2025

FEB NEXTGEN LEADERSHIP AWARD GEEFT CARRIÈRES VAN JONGEREN EEN ZETJE

Het VBO reikte voor de tweede keer de FEB NextGen Leadership Award uit. De prijs, die afgelopen oktober in het leven werd geroepen ter gelegenheid van de 40e verjaardag van het Prins Albert Fonds (PAF), ging dit jaar naar Germain Boutte.

Germain Boutte ging een jaar aan de slag bij Ugani Prosthetics in de Democratische Republiek Congo (DRC). Sindsdien koos Germain ervoor om in Congo te blijven, waar hij mee aan de wieg staat van StateCraft Advisory.

25 JUNI 2025 AI-CONFERENTIE

De conferentie over de mogelijkheden, maar ook de uitdagingen die artificiële intelligentie (AI) voor bedrijven met zich meebrengt, trok een volle zaal.



VBO-experts Elke Van Overwaele (Executive Manager competentiecentrum Recht & Onderneming), Monica De Jonghe (bestuurder-directeur-generaal) en Edward Roosens (Chief Economist) vatten de panels samen.



Nathalie Raghenon (VBO-competentiecentrum Recht & Onderneming) en Marie-Lise Pottier (VBO-competentiecentrum Werk & Sociale zekerheid) zetten de conferentie op poten en brachten een sterk panel van experts samen.



24 JUNI 2025 VINCENT VAN PETEGHEM OP HET VBO

Vincent Van Peteghem, vice-eersteminister en minister van Begroting en Administratieve Vereenvoudiging, ging diep in gesprek met bedrijfsleiders over de regeringsprioriteiten op het vlak van begrotingsbeheer, hervormingen en vermindering van administratieve complexiteit.

Minister Van Peteghem ontvangt uit handen van Pieter Timmermans, CEO van het VBO, een exemplaar van de brochure opgesteld door VBO-experts, met een lijst van voorstellen om de administratieve lasten te verminderen.

VBO AGENDA



WEBINARREEKS: ARTIFICIËLE INTELLIGENTIE IN BEDRIJVEN

Het VBO lanceert van oktober tot december een reeks van vier webinars. Daarin gaan we dieper in op de concrete uitdagingen van het integreren van AI in bedrijven en houden we zowel de juridische en ethische aspecten als de bredere economische uitdagingen tegen het licht.

- **WOENSDAG 8 OKTOBER 2025 (15 u. - 16.30 u.)** - Wettelijk kader en Europese AI-regelgeving
- **DONDERDAG 13 NOVEMBER 2025 (15 u. - 16.30 u.)** - HR en artificiële intelligentie: aanwerven, opleiden en beschermen in het digitale tijdperk
- **WOENSDAG 3 DECEMBER 2025 (15 u. - 16.30 u.)** - Verantwoord gebruik van AI in bedrijven
- **DONDERDAG 18 DECEMBER 2025 (15 u. - 16.30 u.)** - Macro-economische uitdagingen en Europese AI-strategie

Prijs: € 75 per sessie en € 260 voor de vier sessies

Contactpersoon

Marie Van Goethem
T. 02 515 09 50
events@vbo-feb.be

Meer info

www.vbo.be > Evenementen

WEBINARREEKS: OPLOSSINGEN VOOR DIGITALE UITDAGINGEN

Wat is het nut van toepassingen als e-Box, digitale identiteit en elektronische handtekening? En hoe past u ze toe in de praktijk? Onze experts leggen het u helder, praktisch en to the point uit.

- **VRIJDAG 24 OKTOBER 2025** - Digitale identiteit: veilig inloggen voor bedrijven
- **VRIJDAG 14 NOVEMBER 2025** - E-Box: de digitale brievenbus voor bedrijven
- **WOENSDAG 17 DECEMBER 2025** - Digitale handtekeningen: veilig, rechtsgeldig en efficiënt ondertekenen

Prijs: € 75 per sessie

Contactpersoon

Marie Van Goethem
T. 02 515 09 50
events@vbo-feb.be

Meer info

www.vbo.be > Evenementen

YOUNG TALENT IN ACTION XXL 2025

- **MAANDAG 13 OKTOBER 2025 – WAVER (LA SUCRERIE)**
- **MAANDAG 20 OKTOBER 2025 – GENT (ICC)**
- **MAANDAG 17 NOVEMBER 2025 – BRUSSEL (BOZAR)**

Voor de zesde keer al organiseert Young Talent in Action exclusieve events voor jongeren tussen 16 en 18 jaar. Elke editie is helemaal gratis voor klassen uit het (algemeen, technisch, beroeps-, kunst- ...) secundair onderwijs! Een hands-on programma van een halve dag om te inspireren. Bedrijfsleiders ontmoeten, interactieve action labs, netwerken met jonge professionals en ondernemers ...

‘TALENT TAKE- OVER’-HACKATHON

VAN ZONDAG 16 TOT MAANDAG 17 NOVEMBER 2025

Op de ‘Talent Take-Over’-hackathon brengt het VBO meer dan 100 jongeren tussen 18 en 27 samen die klaar zijn om de oplossingen van de toekomst zélf te bedenken. 24 uur lang denken en doen. Tonen waarom jong talent onmisbaar is. Met focus op vijf thema's:

- Artificial Intelligence
- Diversity & Inclusion
- Future of Work
- Value Clash
- Financial Education

CLOSING EVENT – YOUNG TALENT UNITED: IDEAS & IMPACT

Tijdens het Closing Event van Young Talent in Action is het podium aan jong talent dat in dialoog gaat met bedrijfsleiders en politieke decisionmakers. Hoe zien jongeren de toekomstige wereld van werk? Waar vinden werkgevers, beleid en jong talent elkaar? Dat is de inzet van het Closing Event van de zesde editie van Young Talent in Action. Na tal van inspirerende events, veel buzz op social media en de horizonverleggende ‘Talent Take Over’-hackathon. Afspraak op **17 november in BOZAR** voor die inspirerende slotsessie met meer dan 1000 jongeren, beleidsmakers en bedrijfsverantwoordelijken.

Info

Camille Blairon
T. 02 515 09 67
cb@vbo-feb.be

Meer info

www.youngtalentinaction.be

REFLECT Trimestriële uitgave van het Verbond van Belgische Ondernemingen

Redactie Monica De Jonghe, Anne Michiels, Benoit Monteyne, Joris Vandersteene, Johan Van Praet **Redactie thema's** Vanessa Biebel, Rodolphe Mouriau, Nathalie Raghenno, Robbe Reynolds, Edward Roosens, Margaux Rouzeuw, Marie-Noëlle Vanderhoven, Torre Van de Walle **Redactie Sociale Rechtspraak** Antoine Vanden Abeele **Eindredactie** Hilde De Brandt, Anne Michiels **Vertaling** Vertaaldienst VBO FEB **Publicatieverantwoordelijke** Stefan Maes **Opmaak** Landmarks **Fotografie** Jacques De Neyer (Triptyque), NMBS, Infrabel **Illustraties** Peter Willems (Vec-star) **Druk** Graphius **Verantwoordelijke uitgever** Stefan Maes, Ravensteinstraat 4, 1000 Brussel **Reclameregie** ADeMar, Graaf de Fienneslaan 21, 2650 Edegem (Antwerpen), Contact: Nele Brauers, Tel. + 32 495 29 01 74, nele.brauers@ademaronline.com **Publicatiedatum** September 2025

Cette publication est également disponible en français
Deze publicatie kunt u ook lezen op www.vbo.be > Publicaties > REFLECT
ISSN: 2684-1851

Vraag over uw abonnement, (adres)wijzigingen doorgeven, nummer niet ontvangen?
Stuur een mail naar reflect@vbo-feb.be

WEBINARS: OPLOSSINGEN VOOR UW DIGITALE UITDAGINGEN

Met onze reeks webinars bieden we ondernemers en bedrijven heldere inzichten in cruciale digitale processen.

Wat is het nut van toepassingen als e-Box, digitale identificatie en elektronische handtekening? En hoe past u ze toe in de praktijk?

Onze experts leggen het u helder, praktisch en to the point uit.

E-BOX

De digitale brievenbus voor bedrijven

De overheid schakelt over op digitale communicatie. e-Box wordt dé centrale brievenbus voor uw onderneming.

14/11

VERSTERK DE DIGITALE
MATURITEIT VAN UW
ORGANISATIE ÉN ZET EEN
STAP IN DE RICHTING VAN
EEN FUTUREPROOF
ONDERNEMING.

DIGITALE IDENTIFICATIE

Veilig inloggen voor bedrijven

Inloggen met wachtwoorden is verleden tijd. Digitale identificatie is de nieuwe standaard.

24/10

DIGITALE HAND- TEKENINGEN

Veilig, rechtsgeldig en efficiënt ondertekenen

Steeds meer documenten worden digitaal ondertekend. Maar wat maakt een digitale handtekening écht rechtsgeldig?

17/12

PRIJS PER SESSIE: € 75,- INCL. BTW

Meer info
www.vbo.be > Evenementen



BMW iX1 M EDITION.

INCLUSIEF M SPORTPAKKET.



DIT IS UW MOMENT.

VANAF

€ 299

per maand
excl. BTW, huur
voor professionals.*

Ontdek meer



 GEEF VOORRANG AAN VEILIGHEID.

Milieu-informatie (KB 19/03/04): [bmw.be](https://www.bmw.be)

15,5 – 18,1 KWH/100 KM • 0 G/KM CO₂ (WLTP)

100% ELEKTRISCH

* Meer info op [bmw.be](https://www.bmw.be)