



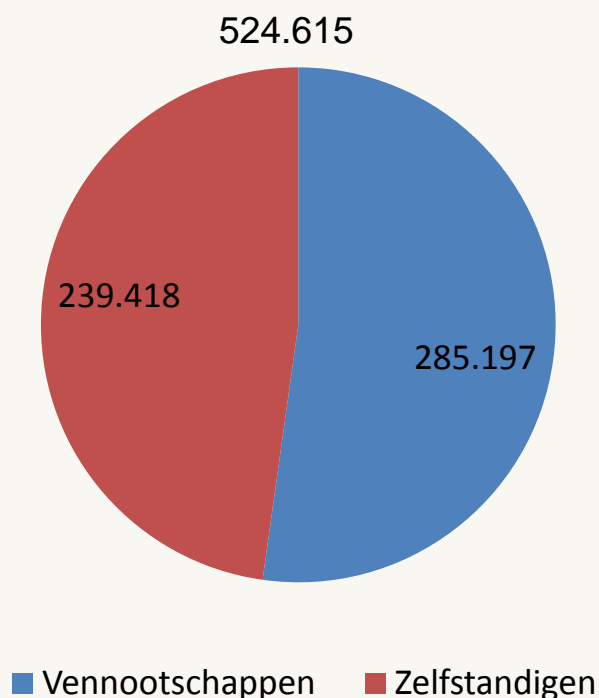
REFLECTIE OVER ONDERNEMERSCHAP

VFB - DAG VAN DE TIPS
Luc Bertrand

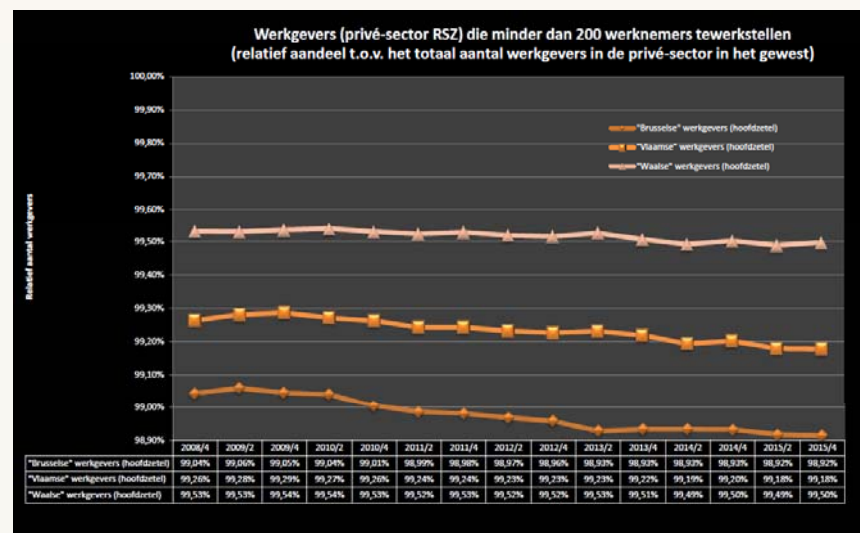
8 oktober 2016

99% van Vlaamse ondernemingen telt minder dan 200 werknemers in 2015

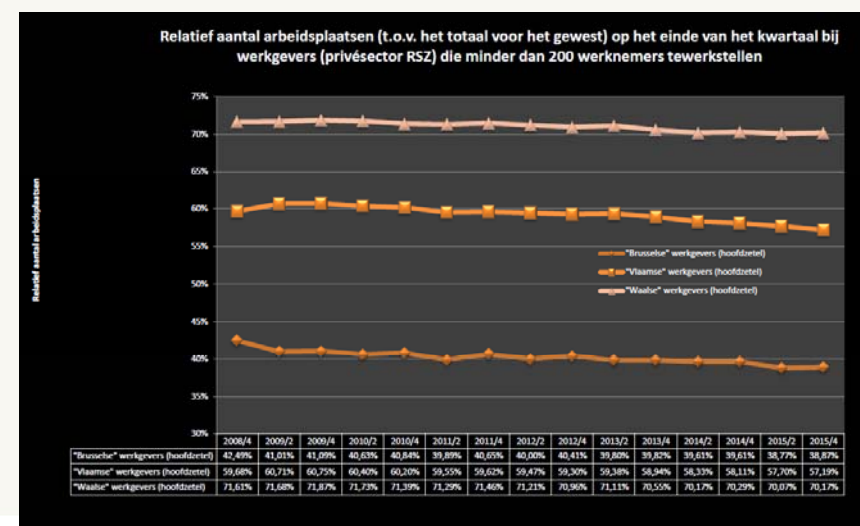
Aantal ondernemingen in Vlaanderen
(2016)



Bron: RSZ, Studiedienst Vlaamse Regering

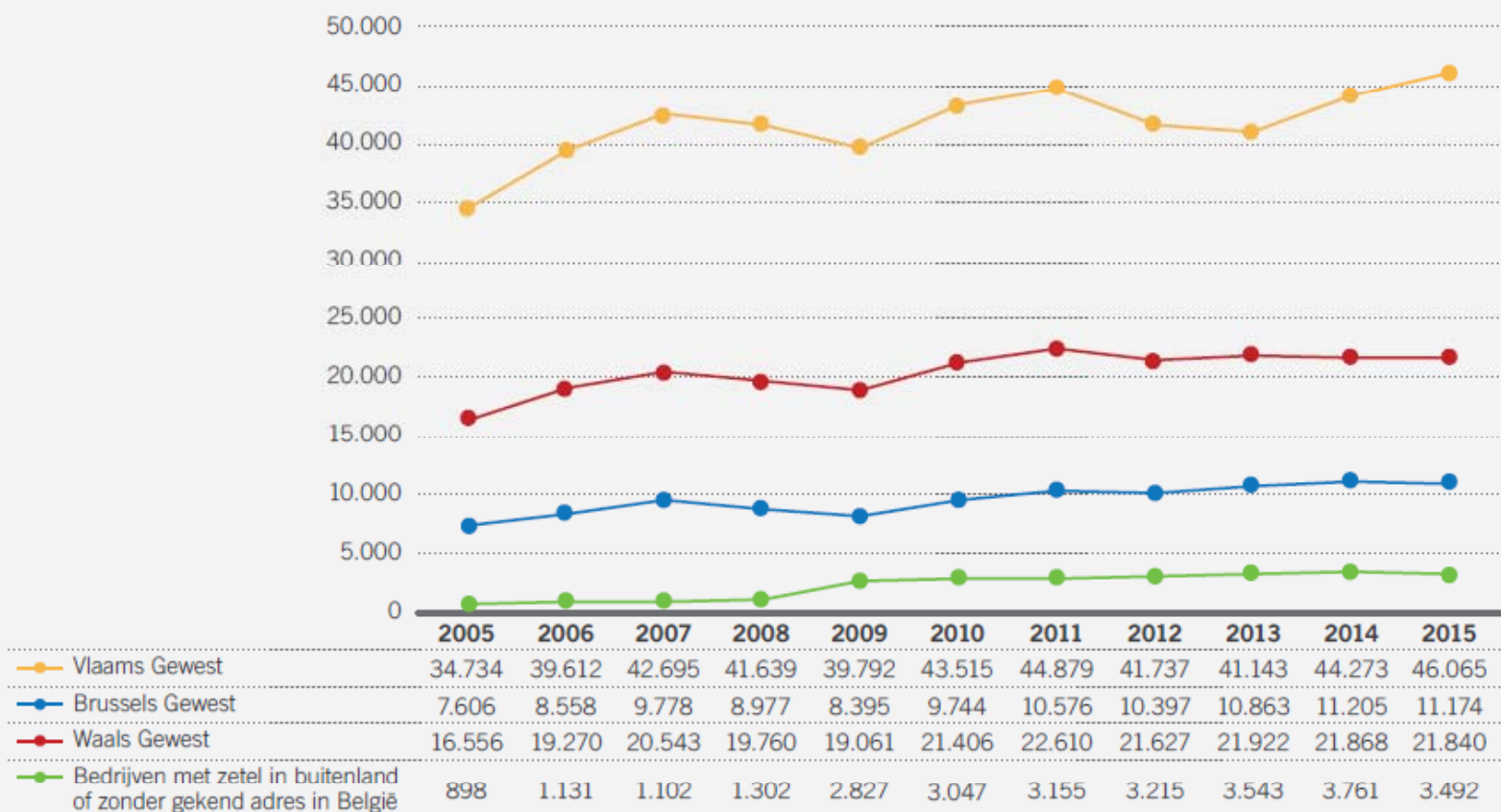


en stelt 57% van werknemers tewerk

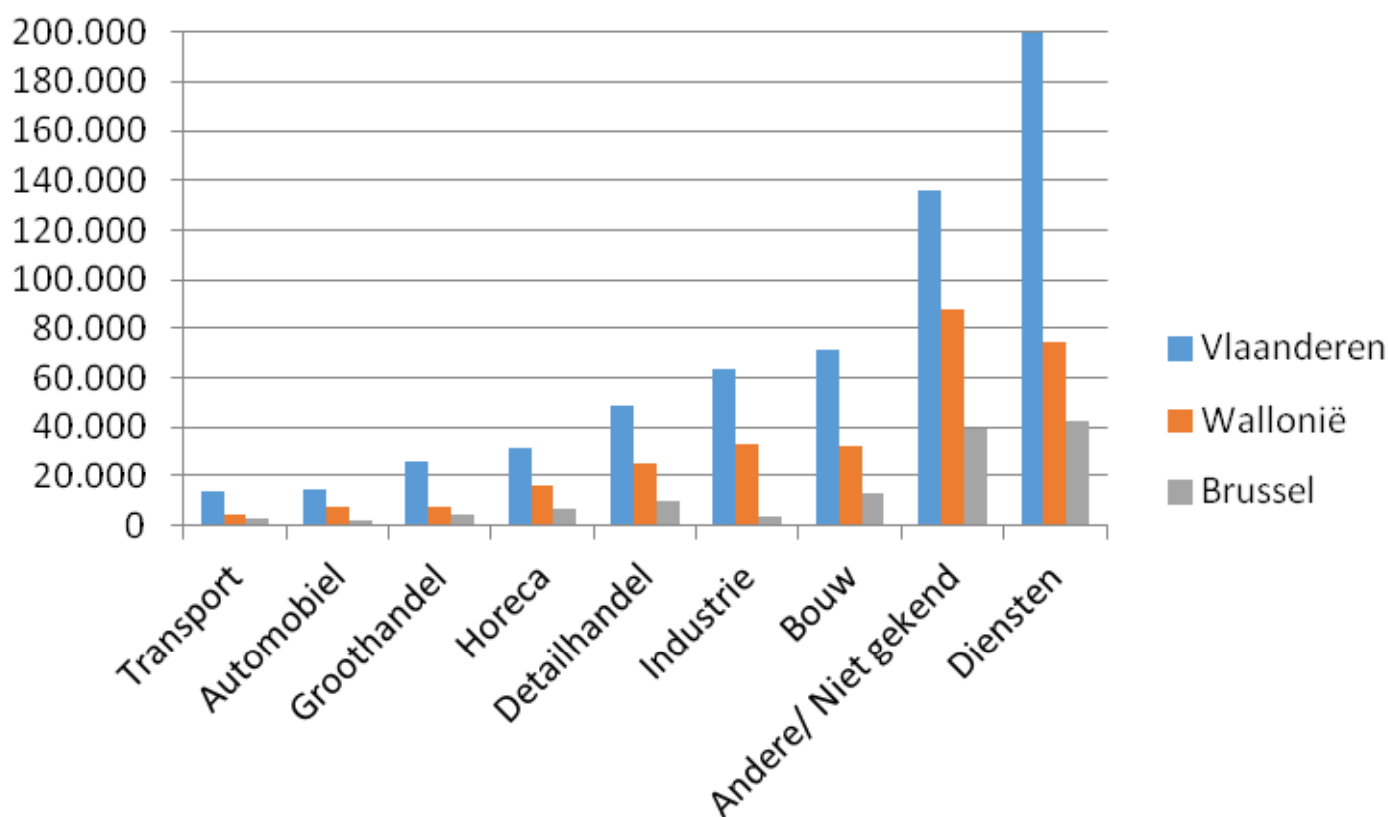


Positieve evolutie startende ondernemingen in Vlaanderen

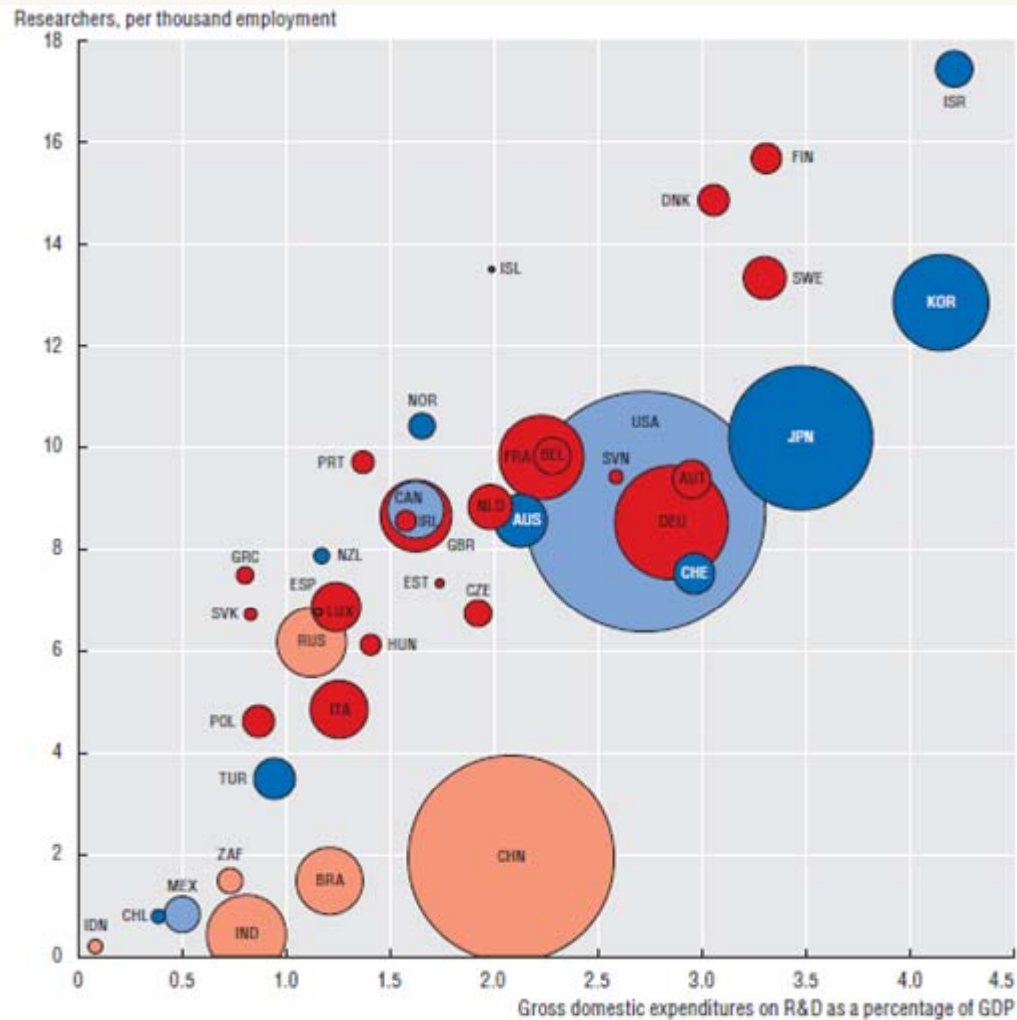
EVOLUTIE VAN HET AANTAL STARTENDE Ondernemingen PER GEWEST



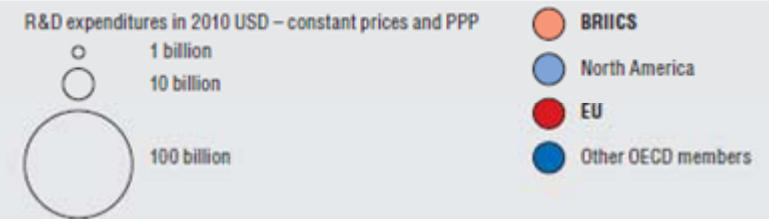
Overgrote deel van KMO's actief in dienstensector



Sterke focus op onderzoek en ontwikkeling in België



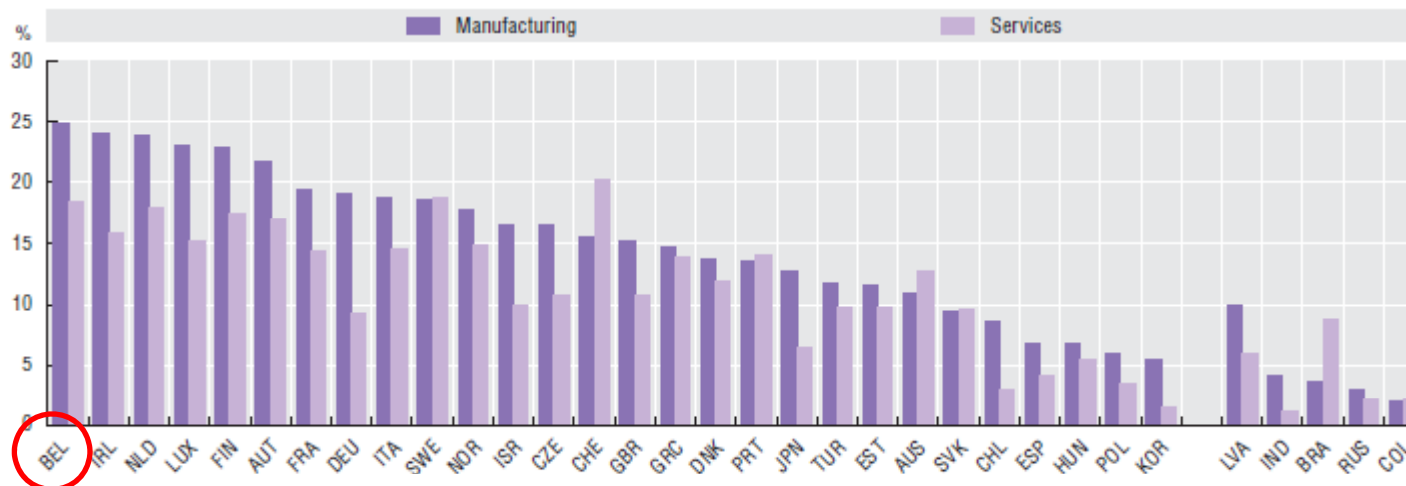
53. R&D in OECD and key partner countries, 2013



Belgische bedrijven koplopers op het vlak van productinnovatie

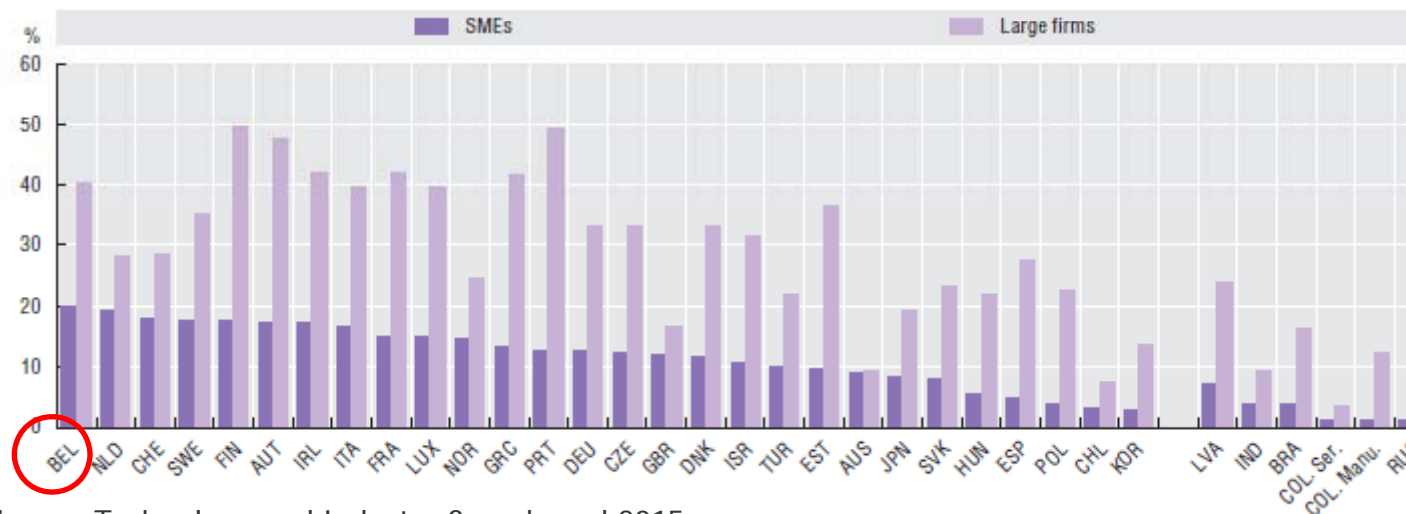
Firms introducing products new to the market, manufacturing and services, 2010-12

As a percentage of all firms in each sector within the scope of national innovation surveys



Firms introducing products new to the market, by firm size, 2010-12

As a percentage of all firms in each size category



Bron: OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2015

Bourgeois: "De motor draait, nu is het tijd voor de turbo"

In 2017 investeren we alvast 195 miljoen euro extra in wetenschappelijk onderzoek en innovatie. Onze strategische onderzoekscentra krijgen fors meer middelen. Daarnaast lanceren ons nieuw clusterbeleid met de focus op sectoren waar Vlaanderen internationaal het verschil maakt. In het kader van onze Visie 2050 starten we daarbovenop met proeftuinen voor Smart Cities, circulaire economie en Industrie 4.0, projecten waar we sterk op in willen zetten. Ook investeren we 100 miljoen euro in o.a. O&O-infrastructuur.

Vlaamse Regering plant investeringen voor 2017

Voka tevreden met meer middelen voor innovatie en mobiliteit

- | | |
|----------------------------|------------------------------------|
| • Ackermans & van Haaren | Investments and divestments |
| • DEME | Innovation and diversification |
| • Delen Private Bank | International acquisitions |
| • Anima Care and Residalya | Development of senior care segment |

- **Family controlled public company**
 - 1876: First cooperation between Nicolaas van Haaren & Hendrik Willem Ackermans
 - 1924: Incorporation of Ackermans & van Haaren NV
 - 1984: IPO
 - 2007: Inclusion in Bel20 index
 - Still controlled and inspired by founding families & by family values
- **Providing development capital**
 - From an industrial background
 - With a long term focus
 - Financed with its own financial resources
 - Working for growth



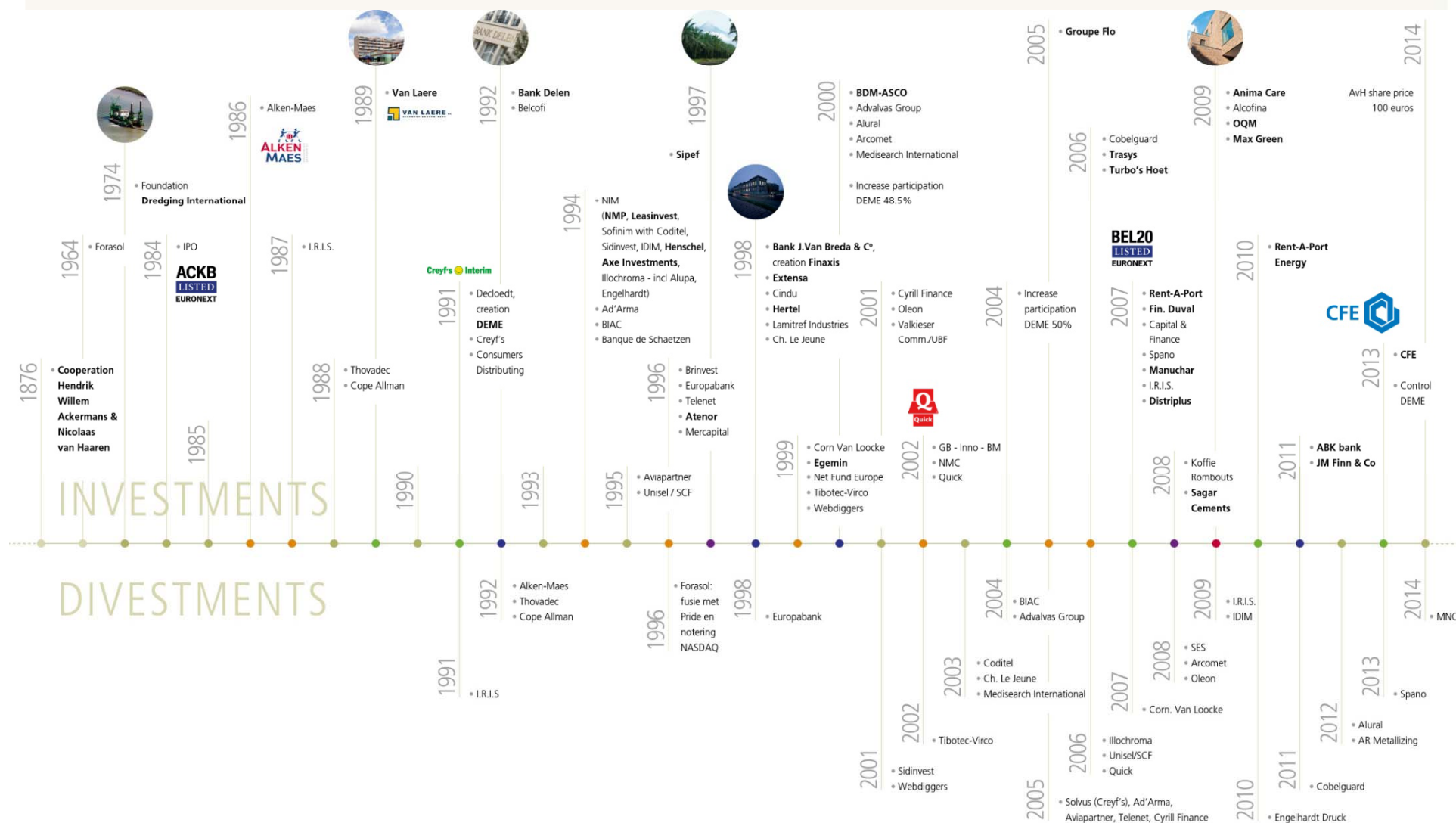
Nicolaas van Haaren



Hendrik Willem Ackermans

- **Company strategy**
 - Long term vision: investing through the economic cycle
 - Diversification in a limited number of participations with growth potential
 - Partnerships
 - Sound financial policy: positive net cash position at holding level
 - Opportunistic approach: recurring contribution to consolidated result
- **Acting as a pro-active shareholder within the participations**
 - Selection of top-management
 - Definition of long-term strategy
 - Strategic focus
 - Strict operational and financial discipline
 - Active board representation
 - Value creation fully aligned with management
- **Not a holding company**
 - No shared financing structure / cross guarantees

Evolution of diversification towards new segments



AvH at a glance

(30/6/2016)



ACKERMANS &
VAN HAAREN
at a glance
1H16

A diversified
group active in
5 segments

Limited
number of
strategic
participations

Net result

€ 85 mio

Equity

€ 2,615 mio

Gross dividend
(June 1, 2016)

€ 1.96
+7.7%
Total payout: € 65.7 mio

Market
capitalization
€ 3,691 mio
Share price: € 110.20
(30/6/2016)

Personnel

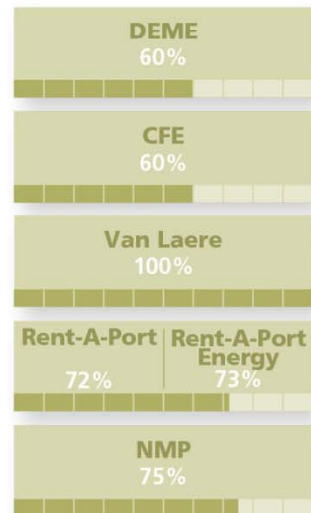
22,077

Net cash

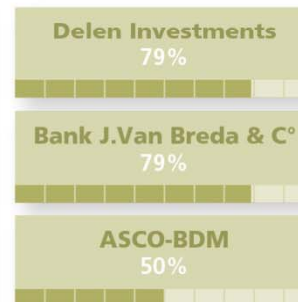
€ 105.2 mio

AvH STRATEGIC BUSINESS SEGMENTS

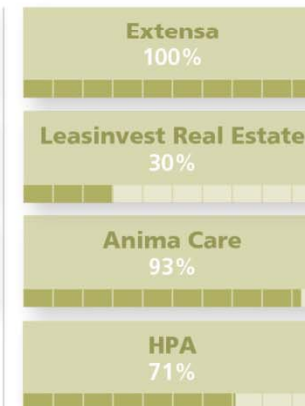
Marine Engineering & Infrastructure



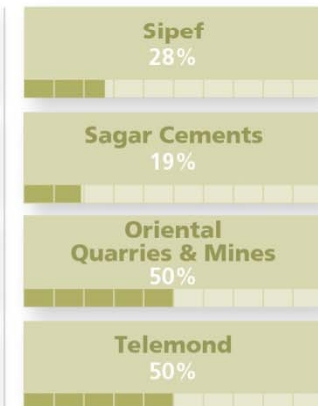
Private Banking



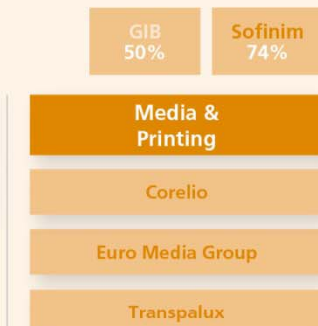
Real Estate & Senior Care



Energy & Resources

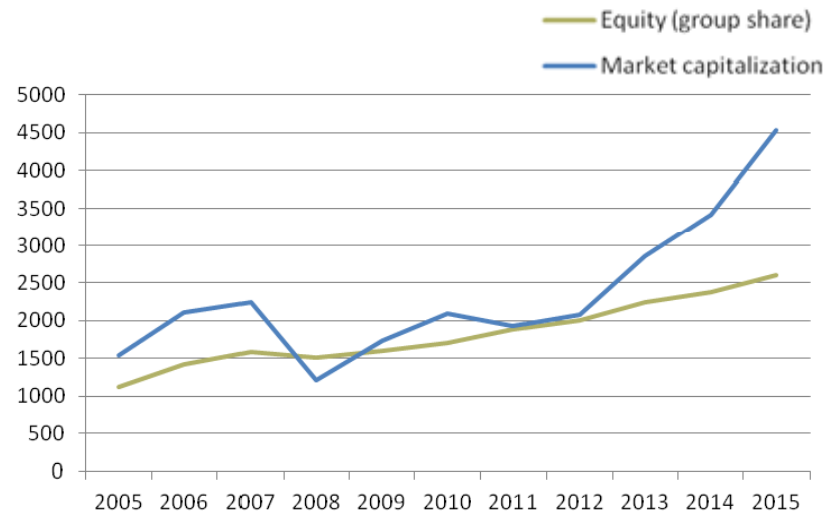


Development Capital (via Sofinim & GIB)



(30/6/2016)

AvH strategy: We work for growth (2005-2015)

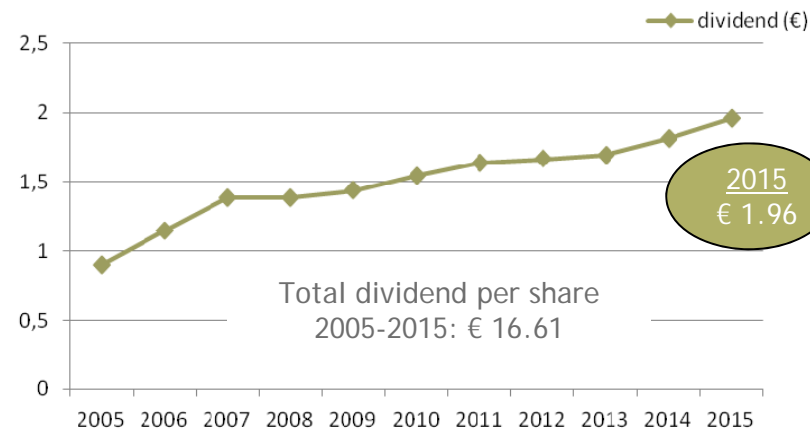


Average annual growth

equity: 8.8%
market cap: 11.4%

Average annual
value creation
(share and dividend):

12.5%



Average annual growth

dividend: 8.1%

Consolidated group result

(in € mio)	1H16	1H15	2015	2014
Marine Engineering & Infrastructure	34.4	70.6	110.8	106.2
Private Banking	47.1	51.9	104.0	91.4
Real Estate & Senior Care	8.7	-1.9	35.6	14.7
Energy & Resources	3.5	4.7	4.2	18.0
Development Capital	-4.9	-7.3	8.7	-6.7
Result from participations	88.8	118.0	263.3	223.6
Capital gains development capital	-0.5	1.6	-1.2	-15.4
Result from participations (incl. capital gains)	88.3	119.6	262.1	208.2
AvH & subholdings	-3.6	-3.1	-7.9	-7.1
Other non-recurrent result	0.0	42.1	29.9	12.5
Consolidated group result	84.7	158.6	284.1	213.6

Other key figures

Consolidated balance sheet AvH group

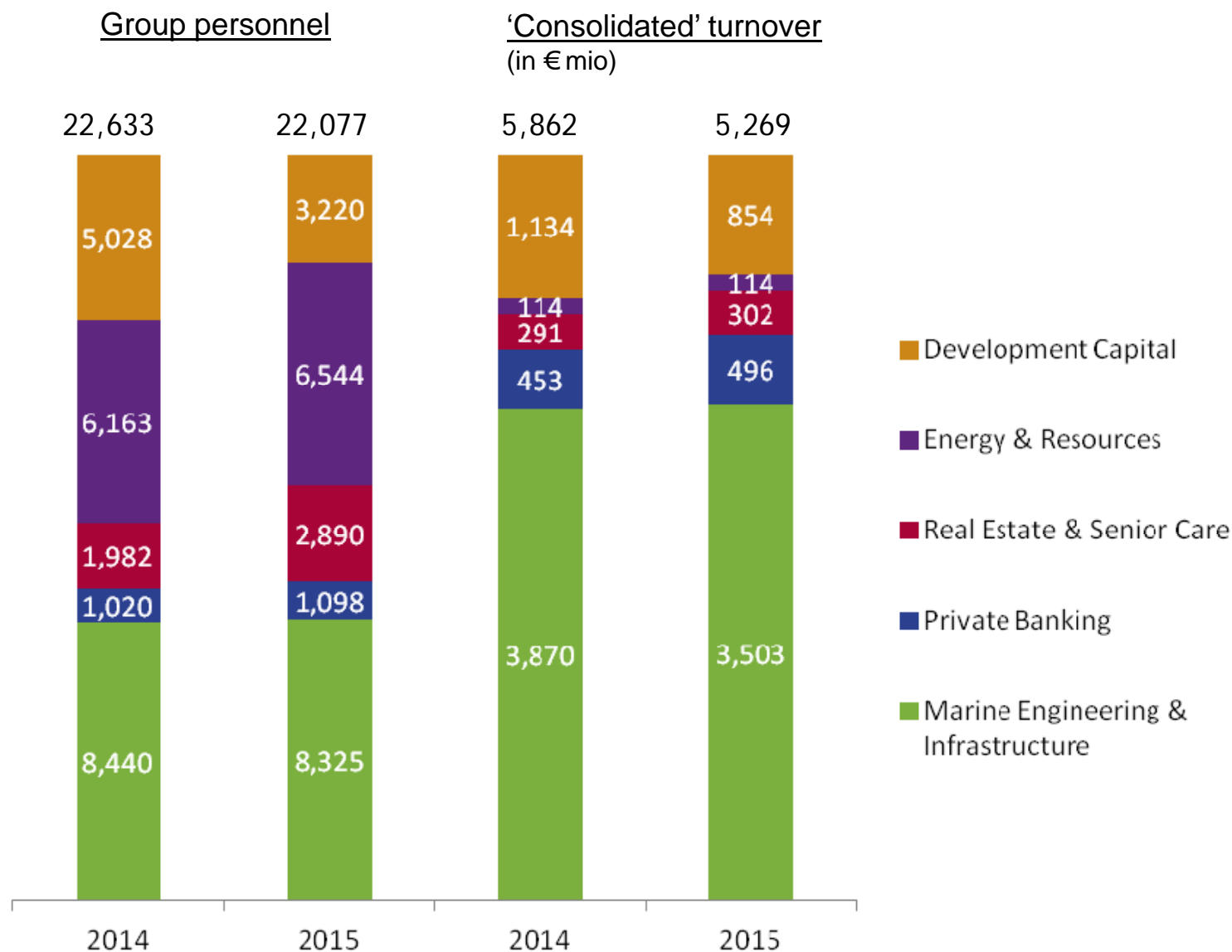
(in € mio)	1H16	2015	2014
Shareholders' equity (group share)	2,615.3	2,607.3	2,372.1
Net cash AvH and subholdings	105.2	76.3	21.3

Key figures per share

(in €)	1H16	2015	2014
Number of shares (#)	33,496,904	33,496,904	33,496,904
Net result per share	2.56	8.58	6.45
Gross dividend		1.96	1.82
Net equity	78.08	77.84	70.81
Stock price: highest (4/1/2016)	131.95	144.40	103.40
lowest (27/6/2016)	106.10	100.80	78.71
close (30/6/2016)	110.20	135.30	102.10

Pro forma group figures by segment

(based on consolidated results 2015; pro forma: all (exclusive) control interests incorporated in full, the other interests proportionally)



DEME: solutions for global challenges

What about polluted soils?



What about Increasing emissions?



What about the rising sea level?



What about disappearing resources?

DEME: diversification of activities (1/2)

Marine and civil engineering

Tideway	Rock dumping, landfalls and cable laying	DEME (100%)
GeoSea	Nearshore and offshore foundation works for offshore energy projects and oil & gas projects	DEME (100%)
Scaldis	Hoisting of heavy loads at sea and salvaging services	DEME (54%), Jan De Nul, Herbosch-Kiere
HGO Infra Solutions	Jack-up vessels for offshore windfarm construction and oil&gas services	DEME/GeoSea (100%)
OWA	Services for offshore wind assistance	DEME/GeoSea (100%)



Innovation - Antwerp



D'Artagnan, Pagadder, Breydel - Sabetta - Russia



Neptune - Eversea

DEME: diversification of activities (2/2)

Environmental services

DEC/ Ecoterres	Environmental group of DEME companies	DEME (75%) and SRIW
Purazur	High technological treatment of industrial waste water	DEC (100%)

Fluvial and marine aggregates

DEME Building Materials (DBM)	Extraction, processing and sales of marine aggregates for construction industry	DEME (100%)
OceanFLORE	Deepsea mining	DEME (50%) and IHC Merwede

Maritime services

CTOW	Marine services for sea terminals	DEME (54%), Herbosch-Kiere and Multiship
------	-----------------------------------	--

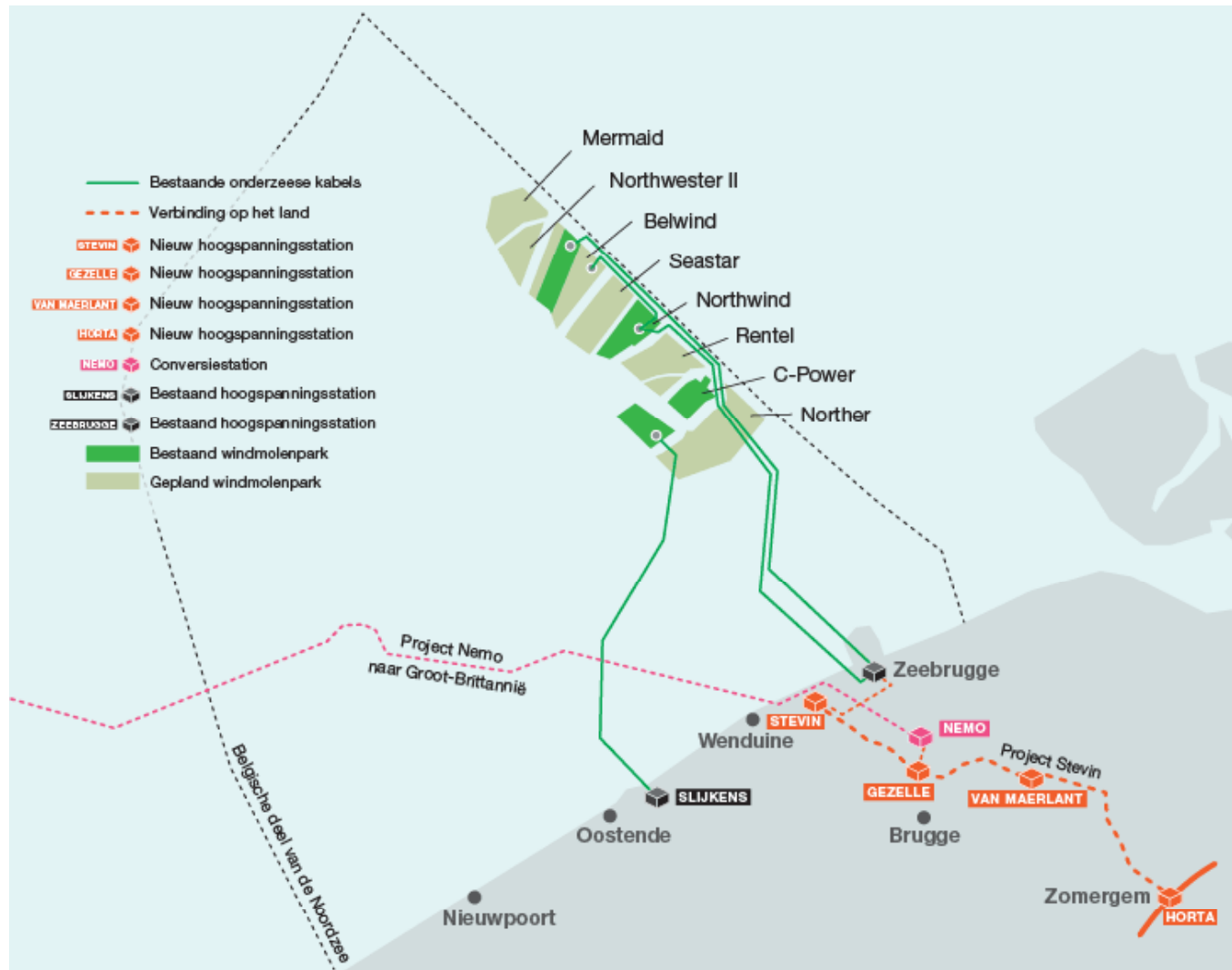
Renewable energy and concessions: offshore wind

C-Power	Offshore wind farms	DEME (11%)
---------	---------------------	------------

Renewable energy and concessions: wave and tidal energy

DEME Blue Energy	Wave and tidal energy	DEME (70%)
------------------	-----------------------	------------

Offshore wind



Source: Elia

DEME: Investment program in innovative fleet

Investment program with 6 vessels under construction.
Total investment value of € 500 mio
Vessels operational in 2017-2018



Gulliver
Self-propelled crane ship (4,000 T)



Living Stone
Multipurpose fall-pipe vessel



Apollo
Self-propelled jack-up vessel (800 T)



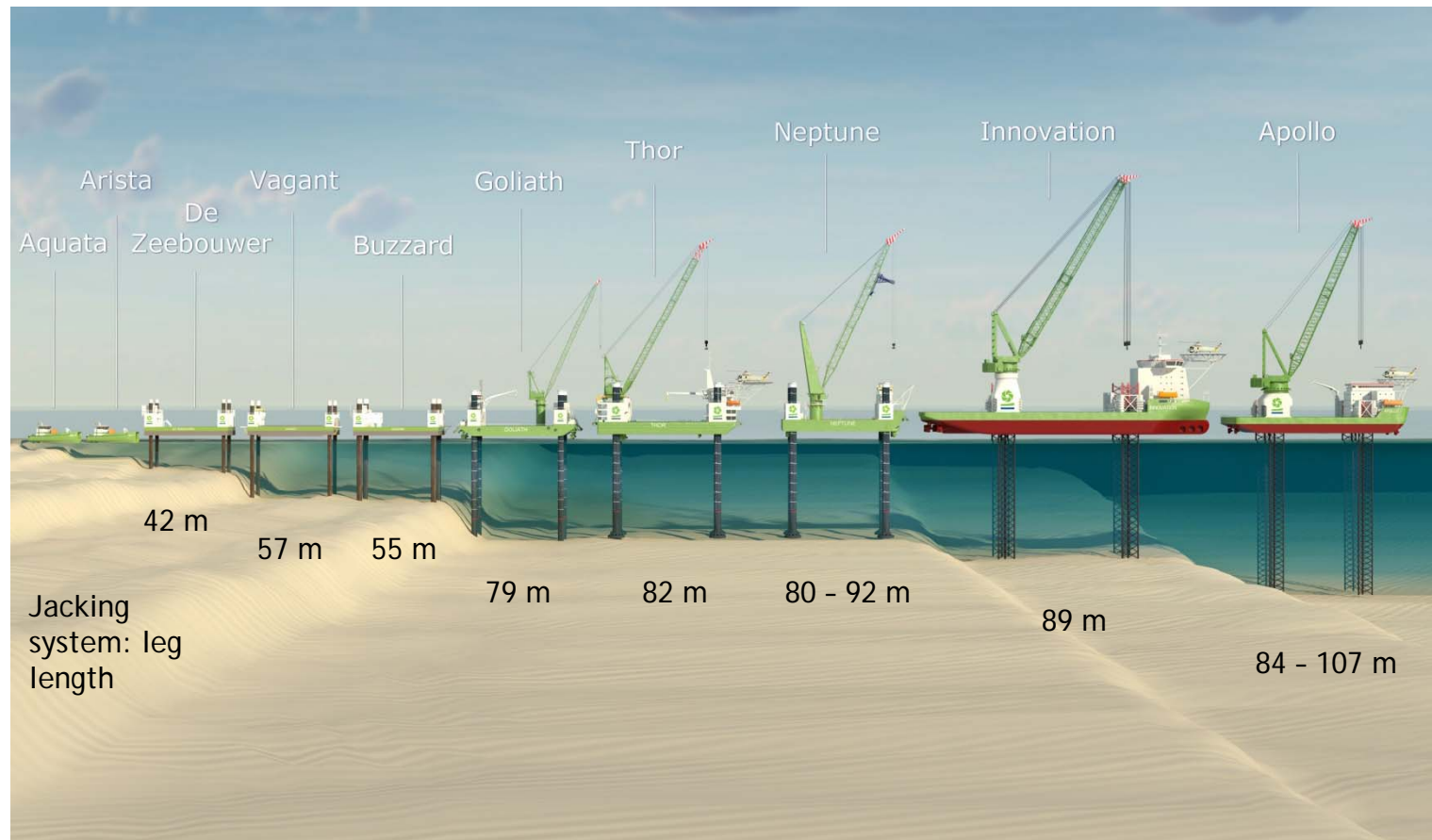
Minerva
Hopper dredger (3,000 m³)



Scheldt River
Hopper dredger (8,000 m³)



Bonny River - Trailing suction hopper
dredger (14,500 m³)





Incorporation
by André
Delen

IPO and
Capital Raising

Acquisition of
Banque de
Schaetzen (Liège)
~(€75m AuM)

Acquisition of
stock broker De
Ferm (Antwerp)
~(€100m AuM)

Acquisition of stock
broker Havaux
(Brussels) and HGL
(Luxembourg)
~(€650m AuM)

Acquisition of
Banque BI&A –
Luxembourg (ex
Axa) ~(€800m
AuM)

Merger with
Capfi
~(€2.750m
AuM)

Acquisition of
73,49% of JM Finn
& Co ~(€6.600m
AuM)

1936

1975

1989

1992

1994

1995

1996

1997

2000

2004

2005

2006

2007

2010

2011

2014

2015

Sale of Equity
to the sons
Jacques, Paul
and Jean-Pierre
Delen



Merger with
Ackermans &
van Haaren



Acquisition of
stock broker
Goffin-
Lannoy
(Brussels)
~(€75m AuM)

AvH acquires
control position
in Banque J. Van
Breda (60%)



Buy out of
minority holders
in Banque J.
Van Breda by
AvH – J. Delen
Family (75% -
25%)

Acquisition of
stock broker
Rampelbergs and
subsidiaries in
Luxembourg
~(€125m AuM)

Acquisition of
Oyens & Van
Eeghen

DELEN

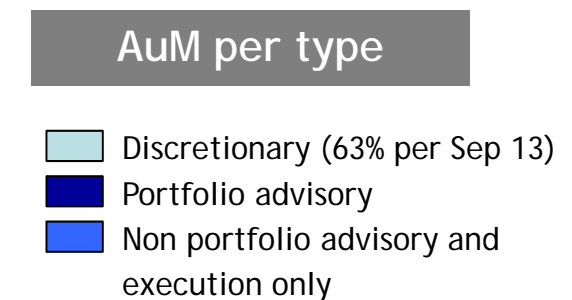
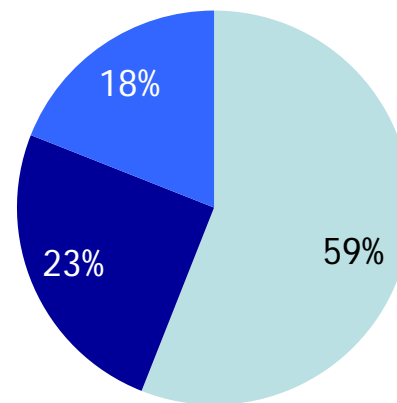
Robust external growth: 9 acquisitions and 3 partnerships &
Continued internal growth through word of mouth from satisfied clients

Acquisition of JM Finn & Co (2011)

- End of June 2011, Delen Investments announced agreement to acquire a major stake in JM Finn & Co: Delen 73.5% with current management retaining 26.5% (closing Sep 11)
- 100% transaction value: £ 85 mio (net equity as per sep 2011: £ 19 mio)

UK private client wealth management firm

- Established in 1945 as partnership, incorporated in 2006
- 305 headcount of which 190 Front Office, 45 Central Services and 70 Back Office
- 90 investment managers, making each independent investment decisions for their clients
- Head office in London, offices in Leeds, Bristol, Ipswich, Bury St Edmunds and Cardiff



AuM: £ 5.5 billion (30.09.11)
 ⇒ £ 7.9 billion (30.06.16)

Acquisition of Oyens & Van Eeghen (2016)

- In July 2015, agreement reached to acquire Oyens & Van Eeghen
- Closing in December 2015

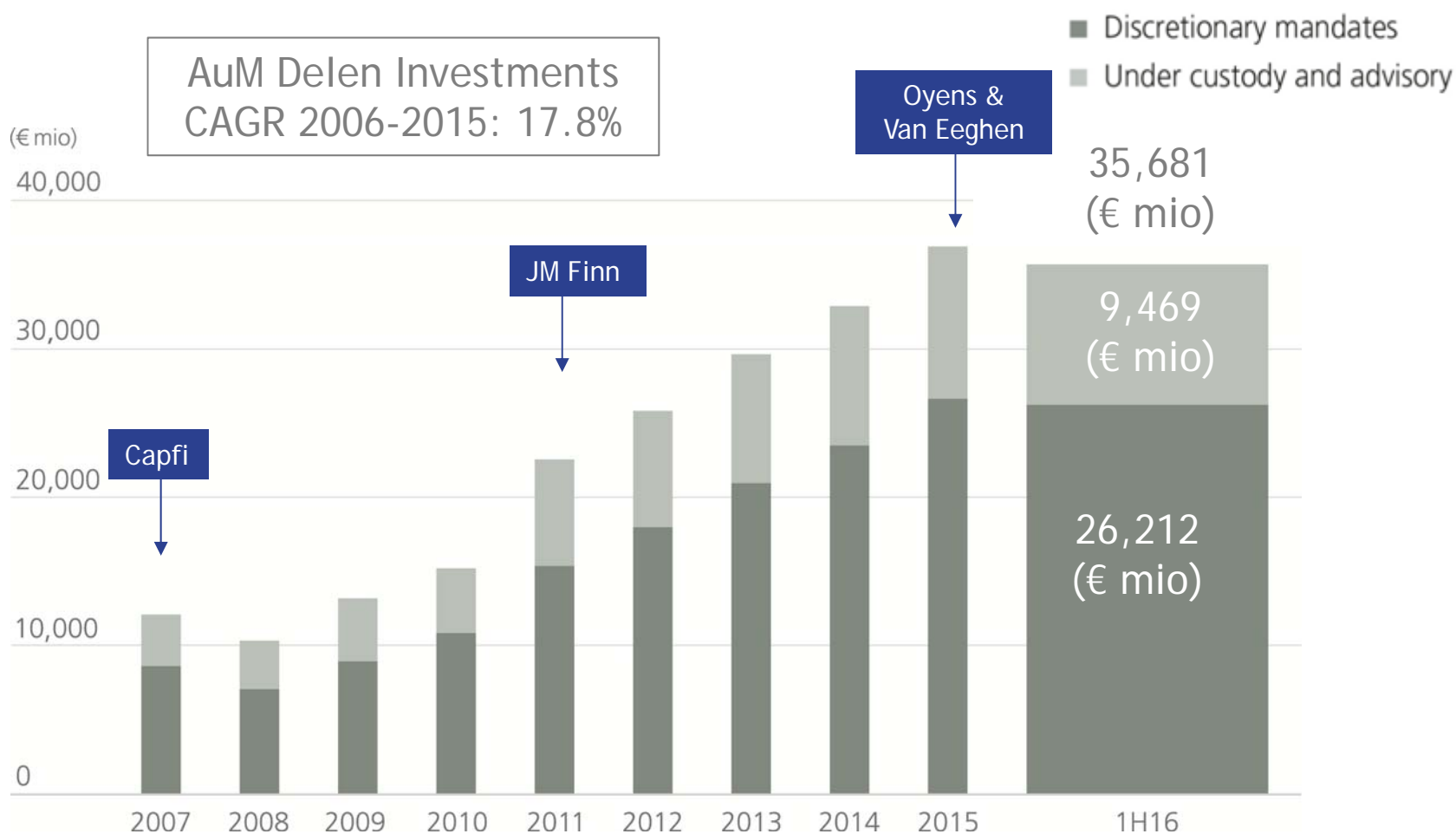


OYENS & VAN EEGHEN

- Renowned Dutch wealth management company
- Established in 1797, one of the oldest independent financial institutions in the Netherlands
- Offices in Amsterdam and 's Hertogenbosch
- Focus on investment management and fiduciary advice for high net-worth individuals, entrepreneurial families, foundations, local authorities and institutional clients
- High-quality, knowledge-driven and independent approach with strong client focus
- AuM of € 1,254 mio, of which € 572 mio for private clients and foundations (31/12/2015)

Delen Investments: funds under management (AvH 78.75%)

Private banking and wealth management. Focused on discretionary asset management for private clients, in Belgium, UK and Netherlands



Anima Care focuses on high quality senior care residences in Belgium
(exploitation and real estate)

(in € mio)	1H16	1H15	2015
Turnover	26.4	21.9	47.0
EBITDAR	6.6		
EBITDA	6.2	4.1	8.9
Net result	1.8	0.3	1.1
Shareholder's equity	41.9	38.5	40.0
Net financial position	-67.6	-64.8	-69.2
# personnel			824

12 residences, 1,347 beds



Highlights 1H16

- Increase of turnover driven by opening (March 2015) of Kasterlee (143 beds, 63 service flats, 25 places in day care centre) and acquisition of Home Scheut (56 beds) in Anderlecht in December 2015
- Total of 1,347 beds in operation at the end of June 2016, spread over 12 senior care residences

Anima Care: Evolution of capacity

	2012	2013	2014	2015	Planned (until 2020)
Nursing home beds	547	804	965	1,127	1,378
Service flats	60	60	120	183	339
Convalescent home beds				37	97
TOTAL	607	864	1,085	1,347	1,814



Zonnestein (Zemst)



Au Privilège (Haut-Ittre)



Aquamarijn (Kasterlee)

HPA is active in senior care in France. It combines Residalya (exploitation of residences) and Patrimoine & Santé (real estate)

(in € mio)	1H16
Turnover	50.7
EBITDAR	10.8
EBITDA	9.2
Net result	0.1
Shareholder's equity	58.2
Net financial position	-178.0
# personnel	1,445

30 residences, 2,319 beds



● New in 2016

Highlights 1H16

- Next step in exchange of stake in Holding Groupe Duval from 37.8% (2015) to 21.8% into additional participation of 25% in real estate company Patrimoine & Santé (to 47.5%)
- Creation of new structure 'HPA' with shareholders AvH (70.9%), CEO Hervé Hardy and management team of Residalya and Patrimoine & Santé.
HPA owns 100% of Residalya and 73.7% of Patrimoine & Santé.
- Residalya operates 2,319 beds spread over 30 retirement homes in France

HPA: Evolution of capacity

	2012	2013	2014	2015	Planned (until 2019)
Beds	1,783	2,072	2,184	2,275	2,539



Résidence d'Automne



La Cairrarade



Résidence Valois

E4 | ECONOMIE

DE STANDAARD
ZATERDAG 14, ZONDAG 15, MAANDAG 16 MEI 2016

INTERVIEW ■ LUC BERTRAND PLEIT VOOR EEN BETERE INTEGRATIE VAN ALLOCHTOON TALENT

‘Stilstand is het lot van een rijke, decadente maatschappij’

‘De kracht van België zit in zijn mensen.’ Bij zijn afscheid als ceo van de industriële groep Ackermans & van Haaren pleit Luc Bertrand voor meer leiderschap en burgerzin in dit land. ‘Drie stakingen op rij na de aanslagen op Zaventem, in een normaal land kan dat niet.’

PASCAL DEMIDDOVEN EN LIEVEN SIDEN

Captain of Industry Luc Bertrand zat er even om te denken aan een goede reden zijn valse op de staat van het land te geven. Zo haalde hij enkele jaren geleden vijfendertig uit naar de regering-Di Rupo. En ook aan de voorman van zijn afscheid als ceo van de industriële groep Ackermans & van Haaren (AVH) neemt hij geen blad voor de mond. Zijn autoriteit put hij uit het uitspreken van paroxysmen dat hij met de industriële groep reist. In de 30 jaar dat hij leidde gaf aan de familie groep veertig miljard bij de waarde met factor 60, tot 6 miljard euro. De bedrijven in portefeuille, met de baggergroep Demid als kroonjuwel, stelden meer dan 20.000 mensen in werk. Hiermaal wong le Bertrand treuzende niet. Hij treedt aan als nieuwe voorzitter van de raad van bestuur bij AVH.

Als interne regels dwingen u te stoppen als ceo omdat u 65 bent. Had u niet liever deooggegaan?

‘Geen seconde heb ik eraan gedacht de leeftijdgrens die mijn voorgangers hebben vastgesteld, te wijzigen. Daarmee heb ik te veel respect voor hen. Ik ben wel blij dat ik verder mag als voorzitter van de raad van bestuur. Dat geeft iets meer afstand om beter na te denken over onze globale strategie, maar we horen moeten en wat in de wereld gebeurt. Ik wil ook mijn vele contacten beter kunnen benutten voor de groep. En toe van mijn eigen mensen, in het ook voor de groep alleen mogelijk om een uitstekende plek bij elkaar te brengen als de jonge collega's op tijd hun kans krijgen.’

U hebt het imago van een ondernemer, een opvoeder, Jan Snyders, eerder dat van een verzoener?

‘Een goede verzoener is veel waard. Maar het heeft klopt niet. Aan is een reus een ondernemer. Hij heeft bijvoorbeeld onze divisie machinebouw uitgebouwd en die werd een met een Franco-dool flink uitgebreid. Maar kijkt u nu al die jaren met het meele volkeren op lang?’

De fusie met Belfort – Delfin heeft nu ook Rank 1. Van Rende opgevoerd. Het verwer-

ven van de centrale over baggeraar Deme van CFE. De privatisering van de Nationale Investeringenmaatschappij (NIM) heeft ons in de grepen van de staat maar een ander alken getijd. En de verloop van onze afbevoering, een van de twee historische pijlers van de groep, was essentieel voor onze verdere strategie: geen risicovolle investeringen, niet te veel risico's en geen schulden opbouwen.

KRACHT VAN BELGIË

Wat is het geheim van die strategie?

‘Onze partnerships, onder meer in de banken met de familie Deles. Maar vooral onze mensen, die gepassioneerd zijn door wat ze doen. Dit land heeft veel problemen, maar de kracht van België zit in zijn mensen. We hebben goede ingenieurs, managers en medewerkers die denken voor hun bedrijf. Wie de Belgische uitdagingen aanpak, kan het overal maken. Daarvoor hebben we het geluk dat onze aandelhouders toelaten dat twee derde van de winst geïnvesteerd wordt. De partij die het meeste pakt bij AVH is de staat, niet de aandelhouders.’

Wilt u belienend worden als zakenbaas, als ondernemer of als deurbaker?

‘Ik hoop dat men vooral herinnert dat wij in toen van iets heel klein een belangrijke nieuwe industriële groep in België hebben ontwikkeld. Nu moeten we buiten België verder groeien, met dezelfde strategie van langzame opbouw van participaties. We hebben daarbij gekocht en verkocht, maar we hebben vooral grote industriële pijlers op lange termijn ontwikkeld, en dat moeten wij nog wel leren.’

Wie was de baas van een van u bladen? (dochter Alice is kabinetchef van Didier Reynders (MR) en John-Eric is directeur bij A&H, red.)

‘De wil ik hen niet vertellen. Het is een verantwoordelijkheid die je volledig oprecht, qua tijd, qua familie – zelf ben ik klein kunnen beginnen. A&H is nu een grote groep. Het is voor hen te vroeg om al aan het roer te staan. Los daarvan zullen ze zich ook eerst moeten bewijzen. Binnen de

‘De EU is even versplinterd, verdeeld als België. Het grootste economische blok ter wereld heeft niet de kracht om zijn eigen lot in handen te nemen’

groep hoort de meritocratie.

U bent ook een belangrijke aandeelhouder? Alleen heeft u een heel groot belang in de Belgische staat. Het grootste belang is in de Belgische staat. Het grootste belang is in de Belgische staat. Het grootste belang is in de Belgische staat.

FAILED STATE

U bent zich regelmatig kritisch uit over de staat van het land. De gebreken van de voorbije maanden zullen u niet positiever hebben gesteld.

Buitenlandse media spreken zelfs van een ‘failed state’.

‘Het model van België moet worden herzien. Nu onze staatsbestanden zijn de belangrijkste in zeer versplinterd binnen een veel te complexe en veel te dure staatsstructuur. Als wij winstwillen willen bouwen op een, moeten we zowel Vlaamse als federale regels volgen, die soms met elkaar in tegenspraak zijn. Zo zijn er tientallen voorbeelden op alle niveaus. De bevoegdheden moeten veel coherenter worden samengebracht.’

Op Vlaamse of op Belgisch niveau?

‘Beide kanten voor mij. Zolang we maar niet ergens in het midden blijven hangen. Al die verschillende parlementen en regeringen kosten een fortuin en leveren niet het resultaat op dat de burger verwacht. En wie wil ondernemen, raakt ontmoedigd.’

Brengt deze centrumrechtse regering de verandering waar u op heeft?

‘Ik gun de regering nog het voordeel van de tijd en meer tijd om de noodzakelijke, maar moeilijke hervormingen door te voeren. Het omdat het zo moeilijk is om van een oude met oude verschillende ideologie dit land te hervormen.’

‘Een denk ik dat ongepaste ban ideologie de politici niet veel opties hebben om de economie weer aan te zetten. Wie het ondernemerschap belijnt, op individueel of op bedrijfsniveau, maakt de werkdag kapot.’

U pleit voor een liberaal systeem, maar

DE STANDAARD
ZATERDAG 14, ZONDAG 15, MAANDAG 16 MEI 2016

Luc Bertrand: 'Ik vraag respect voor wie werkt.' – Wiro Gommers

sonje dat binnen de perken wordt gehouden en een humane maatschappij toelaten.’

Voor al de aanslagen hebben dat beeld van ‘failed state’ de wereld ingeschaard.

‘We hebben drie generaties lang een voorbeeldige maatschappij gehad. Nu zijn we in dit land, waar we hun talent op de juiste manier kunnen inzetten. Voor een deel moeten we dat vooral het bevestigden doen. Zoals wij doen bij Deme en zelfs binnen AVH. Maar hoe doen we dat op grote schaal? Binnen onderwijs, politie, justitie. Want als het niet lukt, zal dit land niet aanslaan en zal het gele-

de overheid daarmee bezig is. U drukt het uit alaf dat een wereld voor is.

‘Het probleem is al lang bekend. Het is een schande dat we die mensen nog altijd niet hebben geïntegreerd in onze maatschappij.’

‘Het maken we die mensen denkbaar dat ze beoogd procent waarde toevoegen in dit land, waar ze hun talent op de juiste manier kunnen inzetten. Voor een deel moeten we dat vooral het bevestigden doen. Zoals wij doen bij Deme en zelfs binnen AVH. Maar hoe doen we dat op grote schaal? Binnen onderwijs, politie, justitie. Want als het niet lukt, zal dit land niet aanslaan en zal het gele-

de overheid daarmee bezig is. U drukt het uit alaf dat een wereld voor is.

openbare leven vertragen door veiligheidsproblemen.’

BURGERS

Beschouwt u dat leiders als de verantwoordelijkheid van het beleid?

‘Ik mis een visie waar de maatschappij heen moet. Maar ik mis ook burgers. Die skingren op rij in Zwitserland, na die aanslagen, in een normaal land gebeurt dat niet. Men laat passagiers uren aanschuiven in de zon. Maar je dus verbaast zijn dat ze uiteindelijk naar Schiphol?’

‘Maar ik erger me eveneens aan al die wegen langs de wegen waar we moeten aan-

ECONOMIE | E5

BIO

Luc Bertrand is een van Ackermans & van Haaren (AVH). Hij is getrouwd met Fabienne Ackermans, afdelingsdirectrice van de afdelingsdirectrice van A&H, Hendrik Willem Ackermans.

Als aangevraagd familie lid Luc Bertrand zich op te werken tot het hoogste bij uitstek van de familiegroep. Hij startte als jonge bankier in de Londen City. Bertrand heeft een spiritueel profiel naar de latere wereld van de hield overspannen bedrijven met 5 miljard euro omzet en meer dan 20.000 werknemers.

Op 23 mei geeft hij de bakker over aan Jan Snyders. (jst)

schrijven, zonder dat er gewerkt wordt. Dat is een mentaliteitsprobleem. Mensen op een naar hun werk betrokken zonder reden getuigt niet van respect voor de bagger. En het is syngonistisch voor deze samenleving. 33 procent van ons top gaat naar de overheid. In Nederland is dat 47 procent terwijl het land zeer goed georganiseerd is. De overheid is er niet om mij te dienen, ik ben er om voor de overheid te betalen.

U moet betrouwbare?

‘Ik mis mentaliteitsprobleem. Mensen op een naar hun werk betrokken zonder reden getuigt niet van respect voor de bagger. En het is syngonistisch voor deze samenleving. 33 procent van ons top gaat naar de overheid. In Nederland is dat 47 procent terwijl het land zeer goed georganiseerd is. De overheid is er niet om mij te dienen, ik ben er om voor de overheid te betalen.’

U kan het ook de prijs voor democratie noemen. Maar is het alternatief beter?

‘Ik denk niet dat dit de prijs voor de democratie hoeft te zijn. Ik ben er vast van overtuigd dat de democratie beter kan, als ze beter georganiseerd wordt.’

Tegelijk moet deze regering op zoek naar de juiste extra besparingen.

‘Niet u dat veel, op een overheidsschuld van 200 miljard? Wij hebben bedrijven met veel grotere problemen georganiseerd. Ik heb wel wat ideeën om 5 miljard te besparen.

‘Ik mis een visie waar de maatschappij heen moet. Maar ik mis ook burgers. Die skingren op rij in Zwitserland, na die aanslagen, in een normaal land gebeurt dat niet. Men laat passagiers uren aanschuiven in de zon. Maar je dus verbaast zijn dat ze uiteindelijk naar Schiphol?’

‘Maar ik erger me eveneens aan al die wegen langs de wegen waar we moeten aan-

schrijven, zonder dat er gewerkt wordt. Dat is een mentaliteitsprobleem. Mensen op een naar hun werk betrokken zonder reden getuigt niet van respect voor de bagger. En het is syngonistisch voor deze samenleving. 33 procent van ons top gaat naar de overheid. In Nederland is dat 47 procent terwijl het land zeer goed georganiseerd is. De overheid is er niet om mij te dienen, ik ben er om voor de overheid te betalen.’



For further questions or additional information,
please consult our website: www.avh.be

Contact:

Luc Bertrand

Chairman of the Executive Committee

Jan Suykens

Member of the Executive Committee

Tom Bamelis

Member of the Executive Committee

T +32 3 231 87 79

E dirsec@avh.be