

Daan De Wever, CEO Dstny: 'Ik hou niet van extremen en uitersten, ik hou van nét iets anders'

Schermvullende weergave



Daan De Wever: 'We waren toch trots ons merk op de Champs-Élysées te zien.' ©siska vandecasteele

[RIK VAN PUYMBROECK](#)

29 juli 2023 04:00

De Tour is voorbij. Maar Daan De Wever, de CEO van het telecombedrijf Dstny, bleef nog even in Frankrijk. Op weg van Parijs naar de Côte d'Azur stopte hij in de Auvergne. In short en op slippers, pratend over cloudcommunicatie, de koers, Taizé, Nelson Mandela, bekkenbodemspieren en Olympia Wijgmaal. 'In de kern ben ik geen poot veranderd, om het op zijn Leuvens te zeggen.'

'Is het nu een kloteseizoen?' Toen Daan De Wever (43) zondagavond op een boot op de Seine stond, glas in de hand en met uitzicht op de Eiffeltoren, kwamen enkele renners polsen. Ze lezen ook kranten. Eind april al, in Het Laatste Nieuws, zei hij: 'Als de Tour flopt, is het een kloteseizoen.' Net voor de Tour klonk het in Het Nieuwsblad: 'Zonder ritzege kan ik niet tevreden zijn.' Maar in Parijs glunderde Victor Campenaerts als meest strijdlustige renner met op zijn borst Lotto-Dstny. 'Ik heb de jongens gerustgesteld', zegt De Wever. 'We wonnen geen rit, maar waren drie keer tweede, een keer derde en Victor maakte het helemaal goed met meer dan 600 kilometer in de aanval. Ik stond in de bijna-presidentiële tribune, het hoofd van ons Franse investeringsfonds Seven2 was erbij. We waren toch trots ons merk op de Champs-Élysées te zien.'

Schermvullende weergave

Victor Campenaerts (Lotto-Dstny) mocht op de Champs-Élysées het podium op als de meest strijdlustige renner. ©AFP

Als koersliefhebber is de verleiding groot om uren te praten over de Tour, Caleb Ewan, kopmannen en knechten, de doortocht in buurdorp Lapeyrouse, zijn passage 'aan de tafel van Karl', Arnaud De Lie of fietsen van Ridley. Mais bon: 'What's next and what's next after next', zegt De Wever zelf altijd. Dus verwisselt hij z'n geklede short en New Balance-sneakers waarmee hij de treinreis van Parijs naar Clermont-Ferrand maakte voor een sportievere short van Les Hommes en slippers. Niet dat het weer echt meezit, het is zelfs wat fris, voor het eerst moeten we binnenpraten. Met uitzicht op de lindeboom, die met de wind de laatste bloemetjes afschudt. Even allitereert de Auvergne in juli met automne.

Ooit, il y a longtemps, was Clermont-Ferrand zijn eerste aanknopingspunt met Frankrijk, daar komen we later nog bij. Nu was Frankrijk drie weken internationaal wingewest van sponsors en bedrijven. Toen hij twee jaar geleden met 'Ondernemers on Tour', een groep van 15 vooral Vlaams-Brabantse ondernemers, dat circus bezocht, begon alles in het Gard-stadje Uzès. Die dag werd bekend dat Soudal zou stoppen als cosponsor van Lotto en iemand uit het gezelschap - 'Benny Smets van Ninatrans en Louis Schrevens van brouwerij Craywinckelhof waren erbij' - opperde dat dit voor, toen nog, Destiny een unieke kans was. 'We planden net een rebranding. Destiny was zo gegroeid dat we steeds meer extensies nodig hadden. Maar Destiny is ook een groot gamebedrijf en [destiny.com](https://www.destiny.com) was niet beschikbaar.'

'Aanvankelijk wilden we een paar marketingconsultants inschakelen om over een nieuwe naam na te denken. Je weet: dat kost véél geld. Toen vroegen onze Zweedse collega's of zij eens mochten meedenken. Met merken als Tumblr en Flickr in het achterhoofd, dachten ze aan Dstny. Googelden ze dat, dan kwamen ze op zes resultaten uit. Ongezien. Ze keken hoeveel extensies ze konden vastleggen en na één week kwamen ze aan 120. Enorm, want in zo'n proces vecht je ook tegen bots.'

In welke schuif zitten de -e en de -i nu?

Daan De Wever: (lacht) 'Weet je wat het moeilijkste was? Dstny.fr was ingenomen door een dame met een webshop van een eigen kledinglijn. We mailden haar en deden een voorstel, maar zij dacht dat het scam was en antwoordde niet. Uiteindelijk is onze algemeen directeur Frankrijk in zijn auto gestapt en naar Saint-Cyr-sur-Mer gereden, waar ze woont, om haar te overtuigen. Voorbij Marseille. Toen geloofde ze het wel. Ze was blij met het bedrag dat we boden. De rebranding die we zo deden in de zeven landen waar we nu zitten, kostte een fractie van wat het ons aan consultants had gekost.'

Maar nu het op wielertruitjes staat, kent iedereen Dstny.

De Wever: 'Zeker in Vlaanderen. We worden gepercipieerd als een groot bedrijf, ook bij ons eigen personeel is er fierheid. En we merken het in de zoektocht naar talent. Veel mensen willen bij Dstny komen werken, wat belangrijk is. Door de vergrijzing weten we dat er in Europa in de toekomst tot 30 procent minder werkenden zullen zijn en de loyaliteit van generatie Z aan een werkgever is lager.' 'De markt is niet problematisch, wel de mensen. Door technologie moet je dus hopen op jobdestructie, anders komen we voor grote problemen te staan. Alleen in Afrika doet het probleem zich niet voor. Dat is het enige continent met een stijgende vraag naar werk. We deden een overname van een kleine start-up in Caïro, een softwareontwikkelaar. Een week later hadden we al 1.862 cv's binnen. Iedereen denkt dat de toekomst in het Oostblok of in China ligt, maar ook daar vinden ze amper nog mensen. Je moet in Afrika zijn.'

Schermvullende weergave

©siska vandecasteele

Maar we zitten dus in het hart van Frankrijk. Een stille streek. In alle velden liggen hooibalen. Dit is de streek waar zanger Georges Brassens in de Tweede Wereldoorlog mocht onderduiken om te ontsnappen aan de verplichte werkdienst van de regering-Laval. Uit dankbaarheid schreef hij later 'Chanson pour l'Auvergnat', een ode aan de mensen. 'Elle est à toi cette chanson, toi l'Auvergnat qui sans façon, m'a donné quatre bouts de bois, quand dans ma vie il faisait froid.'

Is deze streek belangrijk in het verhaal van De Wever? Toch wel. De mooie herinnering zit vervat in de inzet met Les grandes vacances-vragen (zie onderaan). Wat moeilijker en levensbepalend was, komt nu. En dat begint in Wijgmaal, waar het gezin De Wever woonde. Daans vader René was twintig jaar directeur van Sint-Franciscus, een medisch-pedagogisch instituut (MPI) voor minder- en meerderjarigen met een verstandelijke beperking. Zijn moeder Rein werkte als psychotherapeute en stond mee aan de wieg van Autisme Vlaanderen. Men noemt dat de zachte sector. ‘Maar je kan ook ondernemer zijn in de non-profit’, zegt hij later. ‘Ik denk dat mijn papa dat was. Hij was voorzitter van het Vlaams Fonds (de oude naam van wat nu het Vlaams Agentschap voor Personen met een Handicap heet, red.) en werd ook verschillende keren gevraagd voor allerlei kabinetten.’

Wat voor een gezin werden jullie?

De Wever: ‘Ik ben de tweede. Voor mij is er Peter. Bij zijn geboorte liep er iets mis, er was een zuurstoftekort en hij is fysiek en mentaal gehandicapt. Hij heeft het IQ van een kind van het eerste leerjaar. Tot twee jaar geleden woonde Peter thuis. Het heeft meer dan twintig jaar geduurd voor men erin slaagde een project van begeleid zelfstandig wonen te financieren. Dat is hallucinant. Samen met zeven anderen, een van hen is Peters vriendin, woont hij nu in het Molenhuis in Herent.’ ‘Met Samuel, mijn jongste broer, startte ik Dstny op. Tussen ons is er nog Ans, onze zus. Ook met haar legden mijn ouders een moeilijk parcours af. In 1985 gingen we op vakantie in deze streek, in Clermont-Ferrand. Maar omdat het zo’n rotweer was, reden we door naar Remoulins in de Gard. Het was er zo goed dat we er teruggingen. In 1987, na een lange nacht rijden ging papa met Ans in het zwembad. Nadien met Peter. Ans had hij bij mij gezet. Maar enkele minuten later sprong mijn zus zelf in het diepe en het duurde even voor dat werd opgemerkt. Toen ze uit het water werd gehaald, was ze klinisch dood.’

Hij herinnert zich hoe snel alles toen ging. Ans moest worden gered. Een Nederlands gezin ontfermde zich over Peter en Daan. Hij herinnert zich de oerschreeuw van zijn zusje toen ze erdoor werd gehaald. ‘Er was één groot geluk: de man die haar bovenhaalde, was dokter.’ Hij beseft dat het gezin De Wever zonder dat geluk geamputeerd zou zijn. Hij herinnert zich de jaren nadien als een horrorperiode. ‘Dat voorval leidde tot trauma’s en tot schuldgevoelens bij mijn vader. Toen ik trouwde, gebruikte hij in zijn speech het woord ‘schaduwkind’. Dat was ik. Hij voelde zich schuldig omdat hij te veel met de zorg voor Peter en Ans had moeten bezig zijn en te weinig met mij. Maar zelf heb ik nooit het gevoel gehad in de schaduw te staan. Ik ben mijn ouders enorm dankbaar voor de jeugd en de kansen die ik kreeg.’

Schermvullende weergave

©siska vandecasteele

Wat redt een mens? Soms het geloof. De familie De Wever ging, naast die jaarlijkse vakantie in de Gard, rond Pasen vaak naar Taizé. De oecumenische geloofsgemeenschap in de Bourgogne waar tienduizenden mensen samenkomen voor bezinning, gebed, samenzijn in geloof. ‘Ik vond die paasweek geweldig. De waarden waarover werd gepraat, de meditatie. Maar er was ook veel plezier en muziek. Ik zou er met mijn eigen kinderen nog eens willen teruggaan. Ik ben niet iemand die wekelijks naar de kerk gaat, maar spiritualiteit kreeg ik zeker van thuis mee.’

Toen ik trouwde, noemde mijn vader me in zijn speech een schaduwkind.

Deel op Twitter

DAAN DE WEVER, CEO VAN DSTNY

Hebt u een goede band met uw broer Peter? Weet hij wat Dstny is en is hij trots als hij u in ‘Vive le Vélo’ ziet?

De Wever: ‘Ik weet niet of hij keek en ik weet niet of hij weet waar ik mee bezig ben. (denkt na) Peter heeft een waanzinnig geheugen en kan gemakkelijk een uur Urbanus imiteren. Vlaamse muziek is zijn habitat. Ik zie onze Peter te weinig en daar ben ik zelf verantwoordelijk voor. Heb ik daar een schuldgevoel over? Ik sta heel bewust in het leven, maar door de hectiek is het soms moeilijk balans te vinden. Al was ik nooit iemand die de deur platloopt bij anderen. Maar de kernvraag was altijd: what if? Zeker bij mijn ouders. Wat als wij er niet meer zijn? Dan neem ik mijn verantwoordelijkheid. Hij woont daar goed, maar mijn moeder gaat er poetsen en strijken. Ik bewonder hoe mijn ouders alles doorstaan hebben.’

Zo groeide hij op. Via Belgapress, het digitale krantenarchief, is zijn naam voor het eerst terug te vinden in Het Nieuwsblad van 28 oktober 2000. In een artikel met de titel ‘Knalpot uitlaatklep voor Tildonkse jeugd’. De Wever komt als 20-jarige voorzitter van vzw De Knalpot, een jeugdhuis, aan het woord. Hij schrikt, lacht en kijkt op.

Profiel

- Daan De Wever (43) ging naar school in Haacht en studeerde onder meer aan de universiteit in Leuven. Hij volgde ook een opleiding aan de Vlerick School of Business.
- Hij ging als topograaf aan de slag bij Betonac, richtte mee Belgian Network Solutions op en startte in 2008 het telecom- en cloudbedrijf Destiny, samen met zijn broer Samuel. Sinds 2015 is hij CEO.
- Hij voetbalde onder meer bij Olympia Wijgmaal, Langdorp en Rotselaar Sportief en traint vandaag de U11 van Olympia Wijgmaal.
 - Hij is getrouwd, vader van twee kinderen en woont in Rotselaar.

Natuurlijke leider

‘Ik was wel altijd een natuurlijke leider. Toen ik als kind bij Olympia Wijgmaal begon te voetballen, was ik meteen kapitein. Toen ik 16 was, organiseerde ik mijn eerste fuiven in zaal Concordia in Tildonk. Ik zocht sponsoring. Elke lokale handelaar gaf iets en we maakten 50.000 frank (zo’n 1.250 euro, red.) winst. De volgende keer trokken we naar een grotere zaal in Winksele-Del. Meer dan duizend man, 200.000 frank (5.000 euro, red.) winst. Ook dat werd te klein en in De Roosenberg in Oud-Heverlee organiseerde ik Tunes of God, een soort Tomorrowland avant la lettre.’

‘Er was ook De Bunker in Glabbeek, met dj’s die in de Fuse in Brussel speelden. Maar ik was één ding vergeten: in die regio waren ze scoutsfuiven gewoon met pinten voor 1 euro. Bij ons kostten ze 2 euro. Dezelfde avond was er in Attenrode-Wever zo’n scoutsfuif. Wij hadden top-dj’s, zij draaiden boerenmuziek. Maar iedereen ging naar daar. 100.000 frank (2.500 euro, red.) verloren, mijn eerste failure. Maar wel een les: ken uw klant. Daar heb ik geleerd wat ik nog altijd ook bij Dstny zeg: ‘Je moet user centered zijn.’

De les blijkt goed geleerd. Na de oprichting in 2008 - ‘samen met Samuel, letterlijk in onze slaapkamer’ - telt het bedrijf nu vestingen in zeven landen en werken er zo’n 1.100 mensen. Tweehonderd van hen in het Belgische hoofdkwartier in Zaventem, waar Dstny vanaf september een nieuw gebouw betreft. ‘Ik weet niet of ik er zelf nog een bureau heb. Maar ik heb me er ook niet mee beziggehouden. Er is een werkgroep voor. Daar heb ik alle vertrouwen in.’

Nog voor de avond valt, rijden we even naar Montaigut, aan de overkant van het glooiende uitzicht. De bloemenkrans voor Quatorze Juillet staat nog bij de namen van de Morts pour la France: Gilbert Berthon, Albert Aubignat, Edmond Chanudet et les autres.

Op de Place de l’Église is de Luxury Brocante dicht. Er is een pijltje naar Le Vieux Château, maar het kasteel is al jaren weg. Wat blijft, is het uitzicht. Van hieruit zelfs op het huis met de lindeboom. Wandelend vertelt hij over zijn zoon Cas en zijn dochtertje Estelle. Hun namen en die van zijn vrouw Gudrun staan rond de letter D gegrift in de opvallende gouden knooping die zijn vrouw hem voor zijn veertigste verjaardag gaf. ‘Mijn opa droeg zo’n ring, ik vond het altijd mooi.’

Schermvullende weergave

Over zijn kinderen: 'Cas denkt vaak: 'Wat zullen de anderen denken?' Estelle is meer een je-m'en-foutist, zoals ik. Ze zijn zich ervan bewust dat ze geprivilegieerd zijn, maar we proberen daar verstandig mee om te gaan. We wonen in een mooi huis, maar niet in een chique buurt. We gaan elk jaar naar die camping municipal in Remoulins. Sommige vrienden-ondernemers begrijpen dat niet. Maar voor mij is dat nog altijd geweldig.' Natuurlijk is er meer. Morgen reizen hij en zijn vrouw Gudrun nog door naar vrienden in Saint-Maxime aan de Côte d'Azur. Maar, bijvoorbeeld, tussen Kerst en Nieuwjaar reisden ze met het gezin naar Marokko en sliepen er onder de blote hemel in de Sahara.

In de vitrine van een oude winkel in Montaigut staat een oude leren zetel voor 50 euro. 'Te veel', zegt hij. 'Ik kijk soms echt op van wat in glossy magazines staat. Ik zou er niet aan denken een zetel van 25.000 euro te kopen. Wat niet betekent dat ik niet kan genieten van mooie dingen. Ik heb een grote wijnpassie. Maar wijn moet niet duur zijn. Ik zeg alleen dat het leven te kort is om slechte wijn te drinken.'

Die grote wijnliefde begon vooral toen hij als topograaf bij Betonac ging werken, zijn eerste job. 'In de bouw wordt veel op restaurant onderhandeld. Ik leerde er veel over wijn. In 2005 begon ik mijn eigen collectie aan te leggen. Met gigondas, later bordeaux, om dan bij bourgogne uit te komen.' Zijn tips? Eén: 'Als je je schoonmoeder wilt plezieren, moet je je witte wijn ijskoud leggen. Dat is altijd oké. Maar eigenlijk hoort witte wijn niet in de frigo. Te koud verdwijnt alle smaak. 12 graden is goed.' En twee, stel dat hij iets bij zijn laatste avondmaal mag kiezen? 'In wit: Lamy-Caillat uit Chassagne-Montrachet, weliswaar de meest gezochte witte wijn ter wereld. En in rood La Grande Rue van Nicole Lamarche. Fantastisch gemaakt.' Het ligt, helaas, niet in de kelder in Buxières-sous-Montaigut. Maar hij looft, oprecht, het flesje Mercurey uit de lokale Carrefour en is net zo blij met nog een glas Clos de Breuilly uit Saint-Pourçain.

Sporten

De nacht brengt regen, de ochtend oude wijven. Maar iets na zeven stappen De Wever en zijn echtgenote, goed ingepakt, door het poortje aan de straat voor een wandelingetje van 3 kilometer. Het is de dagelijkse portie beweging, nodig sinds hij zich inschreef bij Gram, een gezondheidsprogramma 'for captains of industry and society'. Twee keer per jaar mogen acht mensen, gemotiveerd, aan dat programma beginnen. Begeleid door specialisten, in zijn geval is dat Yannick Lefèbvre, ex-zeiler die in 2016 deelnam aan de Olympische Spelen in Rio.

Na de wandeling ligt hij twintig minuten op het tapijt in de living. Voor core stability en stretching van enkele spiergroepen. Vooral de bilspieren. 'Onze bekkenbodemspieren trainen we nog veel te weinig. Als we dat van kindsbeen af veel meer zouden doen, zou 70 procent van de rugklachten worden vermeden.

De trigger om me in te schrijven was toen ik een CEO-ride met de Lotto-Dstny-ploeg moest doen, samen met andere C-level-profielen. Achteraf zag ik een foto van mezelf, puffend op een bankje in een bushokje van De Lijn. Ik voel nog hoe ik me toen voelde.'

In juni begon hij, na twee maanden is er vijf kilo af. 'Via mijn ring (een smartring, red.) worden al mijn data bijgehouden, HRV-gegevens, slaapgegevens, noem maar op. Er zijn ook eenvoudige oefeningen. Als ik een tankstation passeer, moet ik even doen alsof ik mijn plas inhoud. Dat is om die bekkenbodemspieren te trainen. Ik ga elke dag wat wandelen, twintig minuutjes volstaat al. Zo ontdekte ik zelfs de schoonheid van Rotselaar. Ik woon er sinds 2016, en nu pas heb ik voor het eerst gewandeld door De Gevel, een natuurgebied op 300 meter van mijn huis. Maar ook tijdens vergaderingen zal ik regelmatig eens opstaan om rond te wandelen.'

Dat laatste doet hij ook weleens om de focus terug te vinden. 'Als iemand een te lange uitleg doet, kan ik soms 'weg' zijn.' Dan maakt hij een rondje en misschien zitten in de combinatie van alles - het fysieke en het mentale welzijn - wel nieuwe kansen. Hij zette zich achter de hr-techstart-up Vitaminsatwork: 'Holistisch en helemaal gebaseerd op data wordt gekeken naar welbevinden en hoe en waarom mensen waar willen werken.' En er is de ontwikkeling van de app Focuszone. 'We zijn een bedrijf in cloudcommunicatie, je kan dat een beetje vergelijken met een WhatsApp for business. We brengen alle communicatie samen, daar komt het op neer.'

‘Een studie toont aan dat we 60 procent van de tijd geconnecteerd zijn. Dat heeft een grote impact op je leven. Via die applicatie willen we mensen weer controle geven en de kans bieden zich af te sluiten. Schakel je de app in, dan word je 25 minuten volledig afgesloten van alles: je kan niet bellen, je krijgt geen mails, je kan niet op het internet. Op de werkplaats creëer je plekken met lampjes: groen en rood. Als het rode lampje brandt, ziet iedereen dat je in die focus zit. De eerste resultaten zijn er. Een Deens bedrijf dat ermee werkt, functioneert nu volledig op vier vijfden. Zonder verlies van productiviteit en met behoud van hun mensen. Dat dat door technologie kan, daar krijg ik kippenvel van.’

Maar zijn grote droom gaat nog een stap verder. ‘Dstny heeft nu zo’n 4 miljoen gebruikers. Ik droom van een applicatie die je smartphone individueel maakt. Ik wil de privacy teruggeven aan het individu, met andere woorden: dat je via een app al je gegevens die je nu aan Google of wat dan ook geeft, terugkrijgt en afsluit. Technisch is dat heel moeilijk en we hebben er een tienjarenplan voor. Ik weet niet of het kan. Maar áls het me lukt, ga ik mijn ondernemersboek schrijven.’

Dat wordt hard werken en blijven dromen. Veel reizen, zoals nu al. Minstens één keer per week zit hij in het buitenland. Pratend met zijn mensen, luisterend. ‘Als je groeit en overnames doet, is het een serieuze uitdaging om overal de managementstijl te houden die je zelf voor ogen houdt. Dat is moeilijk.’

Maar dat harde werken en al dat reizen staan niet in de weg dat hij geregeld een boterham gaat eten bij zijn oma van 93. Dat hij als trainer van de U11 van Olympia Wijgmaal elke maandag en elke vrijdag om 17 uur op het veld staat. ‘Andere CEO’s begrijpen dat soms niet, maar ik kan nadien toch mijn laptop opnieuw openslaan?’ Dat hij liefst een pint gaat drinken met zijn beste kameraad: de Fikke, uit Tildonk. ‘De Fikke werkt in een fabriek, zijn grootstad is Tildonk, we praten nooit over werk. Hij is wel fier, want de Fikke is een koersliefhebber en nu ziet hij Dstny in het peloton.’ Met een stukje van zijn bonus sponsort hij een paar lokale sportclubs.

Conclusie? Is de Daan De Wever van 2023 anders dan die van voor 2008? ‘In de kern ben ik geen poot veranderd, om het op zijn Leuvens te zeggen. Al heb ik natuurlijk veel geleerd en gezien. Ik hou niet van extremen en van uitersten. Ik hou van nét iets anders. Dat is niet hetzelfde.’

Schermvullende weergave

©siska vandecasteele

Mohamed Ridouani

‘Ook in de politiek zie ik hoe er gepolariseerd wordt. Dat begrijp ik echt niet. Mohamed Ridouani (de burgemeester van Leuven, red.) is mijn schoonbroer. Mo is getrouwd met de zus van mijn vrouw. Ik werk hard, maar Mo werkt volgens mijn vrouw nog harder. Ik bewonder hoe hij volledig toegewijd is om zo’n stad in goede banen te leiden. Volgens mij doet hij dat ook zeer goed. Dat mensen proberen dat onderuit te halen, vaak met onjuiste en extreme meningen, doet me huiveren.’

‘Ik heb zelf veel sociaal werk gedaan, onder meer met straathoekwerkers. Met Arnoud Raskin, de oprichter van Mobile School, ben ik onder meer naar Moldavië getrokken. Ik heb ook veel gebackpackt, net als mijn vrouw, die onder meer in Angola werkte. Er komt een dag dat wat ik nu in de privé doe in de non-profit zal doen. Je moet daar niet voor naar Afrika. Ik ga niet als vrijwilliger voor het Rode Kruis aan de slag, maar ondernemen en het creëren van economische vrijheid kan ook in die sector. Ook daar zal ik impact willen creëren. Met Dstny ondersteunen we trouwens nu al armoedeprojecten, zoals de Antwerpse vzw Armen TeKort van Theo Vaes. Dus ik ga niet tot het einde van mijn carrière CEO van Dstny zijn. Alleen kan ik niet zeggen wanneer het zal gebeuren.’

Les grandes vacances

Hebt u bijzondere herinneringen aan Frankrijk?

‘Frankrijk is voor mij de Pont du Gard. Toen ik kind was, zouden we op vakantie gaan naar Clermont-Ferrand. Maar toen we daar aankwamen, regende het zo hard dat we verder reden naar Remoulins, een dorpje aan de Gard. Daar heb je La Sousta, een camping municipal, waar we sindsdien vaak heen zijn geweest. Ik was er met elk vriendinnetje dat ik ooit had. En ook met mijn gezin ga ik er nog altijd.

‘Vorig jaar waren we op het Griekse eiland Skiathos in een knap beach house. Onwaarschijnlijk mooie architectuur, prachtig uitzicht. Toen de eigenaar aan mijn dochter vroeg wat ze van het huis vond, zei ze: ‘Ik vind het een heel mooi huis, maar papa heeft beloofd dat we volgend jaar weer naar de camping gaan.’ Dat hebben we de eerste week van juli dus gedaan. Als ik er kom, kom ik thuis.’

Begrijpt u dat de Fransen zo vasthouden aan de pensioenleeftijd van zestig jaar?

‘Decennialang zijn we gewoon geworden dat alles meer en meer werd. Wij behoren nu tot de eerste generatie die het spaargeld van haar ouders en grootouders opsoupeert. Langer gaan werken is geen vraagstuk, het is een noodzakelijkheid. Dus ik begrijp dat niet, en veel Fransen begrijpen het ook niet.

Dstny heeft vestigingen in Tours, Lyon en Parijs, qua cultuur drie verschillende plekken. Alles samen werken er zo’n tweehonderd mensen. Als ik met mijn mensen praat, beseffen ze allemaal dat pensioen op zestig niet haalbaar is.’

Welk boek bracht u mee?

‘Er zit één boek in mijn koffer: ‘Natuurlijk agile’ van Paul Takken. Ik las erin in de trein naar hier. Ik zit aan valkuil vijf: lerend onvermogen van een organisatie. In de kern wil je een lerende organisatie creëren. Dat kan alleen als je een veilige omgeving maakt en het is ook de enige manier om mensen te stretchen en accountable te maken.’

‘Ik ben van nature niet zo’n grote lezer. Ik lees vooral het nieuws. Maar ik heb mijn assistente nu wel gevraagd twee boeken in tienvoud te bestellen. Het ene is ‘In gesprek met mijzelf’ van Nelson Mandela en gaat over leiderschap. Het andere is ‘Human Playground’.

‘Het boek van Mandela kreeg ik ooit van mijn moeder. Mandela vond ik zo krachtig omdat hij duidelijk zijn weg volgde. Het heeft me altijd geïnspireerd hoe hij leiderschap toonde. ‘We must use time wisely and forever realize that the time is always ripe to do right’, vind ik een geweldige quote van hem.’

Hebt u een terugtrekplek?

‘Sinds corona is dat mijn poolhouse. Je kan het ook gewoon een tuinhuis noemen, weliswaar met een wijnkelder. Het is geen 10 vierkante meter groot en het is heel eenvoudig. Maar het is groot genoeg: mijn bureau staat erin, een minikeuken en een wc achter een gordijn. Tijdens de pandemie was dat de plek waar ik videocalls deed. Ik ontvang er nog altijd mensen voor besprekingen. Grote deals, zoals die van onze Zweedse overnames, zijn daar besproken en beslist.’