

# Goed mikken met economische missies

De handelsmissies naar Brazilië en Rusland zijn blijkbaar met succes afgerond. Doorgaans bepalen vijf factoren het verschil tussen slagen en falen van economische zendingen.

Het is een druk seizoen voor economische zendingen naar het buitenland. Twee handelsmissies zijn net achter de rug: een naar Brazilië, onder leiding van Vlaams minister-president Kris Peeters, en een met prins Filip en aftredend minister van Buitenlandse Zaken Steven Vanackere naar Rusland aan het hoofd van een ruime delegatie van bedrijfsleiders. Een expliciete of impliciete doelstelling is dat die bezoeken uitvoer- en handelscontracten opleveren voor de Belgische en Vlaamse bedrijven. Wordt die doelstelling bereikt? Wat zegt internationale onderzoek over dat onderwerp?

Eerst het goede nieuws. Officiële handelszendingen kunnen een duidelijk verschil maken. Onderzoek van officiële staatsbezoeken afgelegd door Franse, Duitse en Amerikaanse hoogwaardigheidsbekleders leert dat de uitvoer van het bezochte land naar het bezochte land steeg met 8 tot 12 procent, via de ondertekening van onder meer handelsakkoorden, bedrijfscontracten en investeringsprojecten.

**MAYONNAISE**  
Het slechte nieuws is dat niet alle handelszendingen een succes zijn. In meerdere studies vindt men geen duurzame stijging van de uitvoer en de economische activiteit. Dat is soms te wijten aan toevallige gebeurtenissen, of gewoon omdat de mayonaise niet pakt. Maar doorgaans is het verschil tussen succes en mislukking te verklaren door vijf factoren.

Een eerste sleutel voor succes is een goede keuze van de bestemming. Economische zendingen zijn vooral nuttig voor het verstevigen van wat er al is en van wat groeit. Ze zijn minder doeltreffend in het creëren van wat er nog niet is. Daarom richten economische zendingen zich het best op de gevestigde



**Filip Abraham**

- **Is professor internationale economie** aan de KU Leuven en de Vlerick Leuven Gent Management School.
- **Vindt handelsmissies vooral nuttig** voor het verstevigen van relaties met gevestigde handelspartners en groeienden waarmee de relaties in stijgende lijn gaan.
- **Denkt dat regionale diversiteit** van het bezochte land een versterking kan bieden.

handelspartners en op groeienden waarmee de handelsrelaties in stijgende lijn gaan. Het is in die zin geen toeval dat de Belgische en de Vlaamse initiatieven zich op dit ogenblik richten op Brazilië en Rusland en dat de volgende maanden bijvoorbeeld de Verenigde Staten op de agenda staan.

Een tweede voorwaarde is dat het programma en de inhoud van de zending goed zijn afgestemd op de vaak uiteenlopende verwachtingen van de deelnemende ondernemingen.

Een belangrijke doelgroep zijn de zogenaamde 'superexporteurs'. Dat zijn grotere ondernemingen die een substantieel deel van de totale uitvoer naar het gastland voor hun rekening nemen en niet zelden ook een vestiging hebben in de lokale markt. Hun doelstelling bij een economische zending is contracten af te sluiten in aanwezigheid van prominente van hun eigen land en van het gastland. De recente akkoorden over havenwerken in Brazilië en bouwcontracten in Rusland zijn daarvan een mooi voorbeeld.

**FILIP**  
De 'superexporteurs' zijn opvallend aanwezig bij economische zendingen die vanuit ons land georganiseerd worden. Een eigen analyse van de handelsmissies onder leiding van prins Filip in de periode 1995-2005 leert dat in die zendingen de financiële sector, de chemie en de automobielsector, de cluster rond machines, elektronica, medische apparatuur, te- en communicatie en computers plus een aantal meer traditionele industriële activiteiten het best

vertegenwoordigd waren. Zeker in de industriële sector was er een positief verband tussen het relatieve belang van een sector in de Belgische uitvoer en de deelname aan de handelsmissies.

Een andere doelgroep van handelsmissies zijn ondernemingen die hun eerste stappen doen in het gastland. Zij willen contacten leggen met de plaatselijke spelers en geïnformeerd worden over de economische, juridische en institutionele karakteristieken van de lokale markt. Tot slot zijn er ondernemingen die mee op missie gaan om een eerste indruk van het gastland te krijgen en eventueel later concrete stappen te doen.

**We moeten ons hoeden voor een teveel aan mini-zendingen met mindere goden die verarring zaaien bij de gastheer en daar de goodwill ondermijnen.**

**AMBASSADES**  
De derde voorwaarde voor succes betreft de organisatie van de handelsmissie. Een geslaagde handelsmissie vergt een goede voorbereiding, een optimale ondersteuning ter plekke en een volgehouden nazorg, om te vermijden dat de geboekte winst snel vervaagt. Handelsmissies maken deel uit van de bredere strategie van permanente aanwezigheid in het gastland. Een duurzame uitvoergroei verdient men niet met een handelsmissie alleen. Ambassades, consulaten en economische handelsvertegenwoordigers spelen bij dat alles een onontbeerlijke rol. Uit internationale onderzoek blijkt dat een langeretermijninvestering in een ambassade ter plekke zich vertaalt in een dubbel zo grote bilaterale uitvoerstromen in vergelijking met handelspartners waar geen ambassade gevestigd is. Een uitgebreid netwerk ter plekke biedt bovendien een fijnmazige ondersteuning

derzoek blijkt dat een langeretermijninvestering in een ambassade ter plekke zich vertaalt in een dubbel zo grote bilaterale uitvoerstromen in vergelijking met handelspartners waar geen ambassade gevestigd is. Een uitgebreid netwerk ter plekke biedt bovendien een fijnmazige ondersteuning

aan bedrijven die onmogelijk door een bredere handelsmissie kan worden verleend.

De samenstelling van de handelsdelegatie is een vierde factor voor het succes van officiële handelsmissies. Vanuit het standpunt van het bezochte land wegen zwaargewichten uit de politiek en het bedrijfsleven zwaarder dan een bezoek door nobele onbekenden. In Canada bijvoorbeeld boeken handelsmissies met een deelname van de eerste minister en het kruim van toonaangevende CEO's systematisch meer succes dan handelszendingen van een lager kaliber. Het komt er dus op aan de grote kanonnen in stelling te brengen.

Tot slot moet de communicatie naar het gastland duidelijk en eenduidig zijn. Voor kleinere landen is dat cruciaal. In het dichtbeboste woud van de internationale handelsmissies is een klein land als België een dunne boom die niet gemakkelijk de aandacht trekt. Om succes te boeken moeten we daarom onze sterke punten duidelijk communiceren. We moeten ons hoeden voor een teveel aan mini-zendingen met mindere goden die verarring zaaien bij de gastheer en de goodwill ondermijnen in het bezochte land.

**GRILLIGE VERTAKKINGEN**  
De ingewikkelde staatsstructuur van de Belgische boom zorgt voor grillige vertakkingen, maar dat is geen onverkomelijke hinderpaal. Regionale diversiteit kan een versterking zijn. Volgens een recente studie voor Spanje ondersteunen de regionale overheden van Baskenland, Catalonië, Murcia en Valencia met succes de uitvoer van hun eigen ondernemingen in het kader van het Spaanse exportbeleid. Een dergelijke interne diversiteit moet echter wel geïncorporeerd worden, zodat een duidelijke boodschap naar het gastland wordt gestuurd. Anders zien men in het bos onze boom niet meer staan.

## GEQUOTEERD

**BRADLEY FRIED**  
MANAGING PARTNER GROVEPOINT CAPITAL

**In de financiële sector zijn er genoeg slimme mensen die zich afvragen: 'Wat kan ik doen? Hoe kan ik dat doen? Hoe kan de wet me daarbij helpen? Hoe kan ik dat probleem oplossen?' Maar diegenen die de moed hebben zich af te vragen 'Wat zou ik moeten doen?' zijn veel dunner gezaaid.**

Fried betreft het gebrek aan ethiek in de Londense City.

Het zou in elk geval wijs zijn dat toezichhouders de banken regelmatig onder de loep nemen, en niet alleen op verzoek van politici of wanneer het de financiële markten niet voor de wind gaat. Zo kan een betere test worden ontwikkeld en ontstaat geen paniekeractie op de markt wanneer blijkt dat aan nieuwe stresstests wordt gewerkt.

Banktoezichhouders zullen het in elk geval beter moeten doen dan in het verleden. Tijdens de discussies over de oprichting van de nieuwe Europese toezichhouders zijn nationale toezichhouders altijd op hun onafhankelijkheid blijven hameren. In tijden waar nationale begrotingen onderworpen zijn aan een Europese toets is het op zijn minst merkwaardig te noemen dat banktoezichhouders ontsnappen aan elke vorm van Europees toezicht.

**VOORDEEL**  
Het huidige consensusmodel, waarbij de stresstests worden voorbereid op nationaal niveau, speelt in het voordeel van landen die zich voorbereiden op kapitaalinjecties. Het systeem laat geen ruimte voor meer transparantie, sterkere tests en het delen van informatie tussen de lidstaten. Nochtans is dat cruciaal voor een effectief toezicht.

Slagen de stresstests er in juni 2011 in de markt te overtuigen, dan zullen de banktoezichhouders elkaar niet langer de zwartepiet kunnen doorspelen. Hun geloofwaardigheid staat op het spel. En dat geldt ook voor de credibiliteit van de kersverse Europese Bankautoriteit. Loopt het wederom fout, dan kunnen stresstests het best meteen aan de Europese Bankautoriteit of de Europese Centrale Bank worden toevertrouwd. Een bevoegdheid die ze eigenlijk al zou moeten hebben.

**VERWACHTINGEN**  
De markt koestert grote verwachtingen van de pas opgerichte Europese Bankautoriteit, maar de vraag blijft of die aan die verwachtingen kan voldoen. De EBA publiceert een nieuwe reeks stresstests voor juni 2011 (waar de Erse deel van uitmaken). De vraag blijft hoe de markt zal reageren op de nieuwe tests.

# Moord op de EU Express

Nu de monetaire unie uiteenvalt, begint het vingerwijzen. Whodunit? Wie heeft Europa vermoord?

Herinnert u zich Agatha Christie's klassieke whodunit 'Murder on the Orient Express'? Het probleem voor de grote Belgische speurneus Hercule Poirot was dat er veel te veel verdachten waren. Het merkwaardige overlijden van de Europese Unie zou wel eens een gelijkwaardige zaak kunnen zijn. We zijn zo gewoon geraakt om het Europese integratieproces te worden vergeleken met een niet te stoppen trein, dat we het idee opzichschuiven dat hij wel eens tot staan gebracht kan worden. En toch is de realiteit dat Europa al een tijdje geruisloos desintegreert.

Toegegeven, aan de buitenkant lijken de Europese leiders nog steeds op weg naar hun langgekoesterde doel van 'steeds inniger eenheid'. Vorige maand geraakten ze het eens om een nieuw European Stability Mechanism op te zetten om toekomstige financiële crisissen aan te pakken. Dat is nog ver verwijderd van de Verenigde Staten van Europa, maar de meeste Amerikanen gaan ervan uit dat dit de ultieme bestemming is: een waarlijk federaal systeem zoals het hunne. Wel, denk toch nog maar eens na. Niet alleen heeft de economische crisis gaten geschoten in de financiën van bijna alle EU-landen, ze heeft ook de diepe weerzin blootgelegd bij de minst getroffen landen om de zwaarst getroffen lidstaten te redden.

Amerikanen die het slome herstel van hun eigen economie betreuren, moeten het van de goede kant bekijken: in Europa is het nog slechter. Het International Monetary Fonds voorspelt dat de Amerikaanse economie dit jaar met 3 procent groeit, en voor de eurozone is dat maar de helft. Nog opvallender is de grote economische divergentie in de eurozone. Terwijl de Duitse kern. Maar hun productiviteit haalde lang niet het niveau van de Duitsers. Op dat eigenste moment beschouwen mensen in landen als Ierland de lagere rente na 1999 - voor de periferie een van de meest uitgesproken voordelen van het eurolidmaatenschap - als een signaal om als gek te beginnen lenen. Met als resultaat dat Ierland en Spanje zich wel heel erg als Florida



**Niall Ferguson**

- **Is hoogleraar geschiedenis** aan Harvard University. Hij is columnist voor het Amerikaanse magazine Newsweek, en voortaan ook voor De Tijd.
- **Bekijkt de Europese problemen** door de bril van **Agatha Christie**.
- **Vraagt** om vooral naar de juiste verdachten te kijken.

blemen kwamen - toen de financiële markten veel scherpere instresten begonnen te eisen - werd het een vulle zaak. Want er is geen mechanisme om euro's te transfereren tussen lidstaten, tenzij in piepkleine hoeveelheden.

Deze crisis heeft niet één maar twee kloven veroorzaakt in de Europese economie. Er is de fundamentele politieke kloof tussen de 17 EU-leden die zijn toegetroten tot de monetaire unie en de 10 die dat niet hebben gedaan. En binnen de eurozone is er de steeds groter wordende kloof tussen de door Duitsland gedomineerde kern en de zieldoende periferie - de landen die vervloekt zijn met het weinig flatterende letterwoord PIGS (Portugal, Ierland, Griekenland en Spanje).

## VERDACHTE NUMMER 1

De hoofdverdachte in deze whodunit is niet de echte boosdoener. Op het eerste gezicht zijn de vingerafdrukken op het moordwapen afkomstig van landelijke ministers van Financiën van de PIGS. Het klopt dat die landen al op weg waren naar budgettaire problemen nog voor de financiële crisis toesloeg. De Bank voor Internationale Betalingen voorspelde dat ze afstevenden op een overheids-schuld van minstens 300 procent van het bruto binnenlands product (bip) tegen 2040. In het geval van Griekenland en Ierland beslisten de financiële markten enkele maanden geleden dat ze wellicht hun verplichtingen niet meer zouden kunnen nakomen. Vandaar de hogere ontleningskosten omdat beleggers een compensatie wilden voor dat risico in de vorm van hogere interesten, en vandaar de nood aan een redding door andere EU-leden.

## VERDACHTE NUMMER 2

Maar waarom precies is het te kort van Ierland zo hoog? Doe een stap vooruit, verdachte nummer twee: de Europese banken. Want het was door 's lands opgeblazen banksector te redden - waarvan het balanstotaal op een bepaald moment tienmaal groter was dan het Ierse bip - dat de vorige Ierse regering de huidige budgettaire crisis heeft geschapen. En op nagenoeg dezelfde manier heeft de bezorgdheid over Spanje veel meer te maken met de nog onzekere, onbekende verliezen van de 'cajas' (spaarbanken), dan met de budgettaire gezondheid van de overheid zelf. Maar niet enkel de banken van de Europese periferie zijn verdachte nummer twee. De ban-

ken van de kern zijn even schuldig. De Duitse banken bijvoorbeeld hebben een blootstelling van bijna 500 miljard euro aan de PIGS. Het 'drinisme om euro's te transfereren tussen lidstaten, tenzij in piepkleine hoeveelheden.

Deze crisis heeft niet één maar twee kloven veroorzaakt in de Europese economie. Er is de fundamentele politieke kloof tussen de 17 EU-leden die zijn toegetroten tot de monetaire unie en de 10 die dat niet hebben gedaan. En binnen de eurozone is er de steeds groter wordende kloof tussen de door Duitsland gedomineerde kern en de zieldoende periferie - de landen die vervloekt zijn met het weinig flatterende letterwoord PIGS (Portugal, Ierland, Griekenland en Spanje).

## VERDACHTE NUMMER 3

De gemoedsstemming van de Duitse kiezer kan als volgt worden samengevat: 'No More Herr Nice Guy'. 'Verwachten die belastingontdukkende Grieken, die lamende Ieren, en die luie Portugezen echt dat de spaarzame Duitse arbeider hun nog eens een blanco cheque gaat uitschrijven?' Gedurende vijf decennia na de Tweede Wereldoorlog heeft Duitsland geld opgehoest als boetedoening. De Federale Republiek was de beste nettobetaler in het proces van Europese integratie. Maar het tijdperk van de oorlogsschuld is nu voorbij - getuige de verdederende verkiezingsuitslag van de Duitse regeringspartijen in Baden-Württemberg eind vorige maand. Hoe hard kanselier Angela Merkel ook moge overkomen bij de noodlijdende Grieken, volgens haar eigen bevolking is ze nog veel en veel te soft. Jarenlang heeft de trein van de Europese integratie gereden op Duitse subsidies. Dat tijdperk is voorbij. En als het proces van de desintegratie dit jaar versnelt naarmate de economieën van de periferie wegkwijnen en hun regeringen omvallen, wijs dan vooral niet het slachtoffer met de vinger. De Duitse kiezer, die heeft het gedaan...

en Nevada gingen gedragen. De woningprijzen gingen de zeepbel in, en toen spatte die uiteen.

## TRANSFERS

In de nasleep van de Amerikaanse crisis gingen sommige banken over de kop - het spectaculairst was Lehman Brothers - maar de meeste werden gered en het begrotingstekort steeg fors. De Amerikaanse schatstrijd transfereerde dollars van 'Texaanse belastingbetalers naar steuntrekken in Michigan. In Europa was het een ander verhaal. Daar waren er geen grote bankfaillissementen; alle instellingen 'too big to fail' werden gered. De begrotingstekorten gingen de hoogte in. Maar toen enkele landen in budgettaire pro-

## GESPOT EEN COMMENTAARSCHRIJVER THE ECONOMIST

## The Economist

De nonnen die Goldman Sachs' bewering dat het 'Gods werk doet' aanvechten via een aandeelhoudersmotie om het bo-nussenbeleid van de zakenbank te herberkijken, zijn maar het topje van de ijsberg. Door een 'say on pay'-clausule in de Dodd-Frank Act, de Amerikaanse financieelhervoeringswet, is de verloning van alle topmanagers van Amerikaanse beursgenoteerde bedrijven nu onderworpen aan een stemming van de aandeelhouders. Een onderzoek van de Corporate Library vindt alvast stof genoeg om tegen te stemmen. Bijna alle onderzochte bedrijven die een zijde hebben in de brede aandelenindex S&P 500 belonen hun bazen voor langeter-

mijnperformantie, zonder te bekijken of gelijkaardige bedrijven het niet beter doen. En meer dan driekwart van de CEO's kan bij vertrek nog steeds rekenen op 'gouden parachutes' van minstens twee keer hun jaarlijkse vergoeding. Het voorbije jaar is de toestand verslechterd in drie opzichten. De kloof tussen het loon van CEO en dat van andere topmensen is toegenomen. Voorts krijgen de topmanagers steeds grotere aandelenpakketten, waardoor de aandeelhouders hun belang zien verwateren. En ten slotte zijn hun pensioenvoorwaarden nog buitenissiger geworden.

- Deze opinie werd gepost in The Economist.

## COLUMN

### ETIENNE DE CALLATAY

## Heb vertrouwen in de staat

Het politieke schouwspel pleit niet echt voor een herstel van het vertrouwen in de overheid. De onderhandelingen over een nieuwe federale regering zitten in het slop en de gewesten zijn geen toonbeeld van goed bestuur. Voorbeelden zijn de saga van de Oosterweelverbinding in Antwerpen, het beheer van de uitzendingkantoren Tracel in Wallonië, of de stuurloze arbeidsbemiddelingsdienst Actiris in Brussel. Ook de toestand van de wegen is geen stichtend voorbeeld. Toch moeten we vertrouwen hebben in de overheid, vooral in haar vermogen om het beleid te verbeteren. Ter illustratie belichten we een bijzonder gevoelig onderwerp: de belasting op onroerend goed.

De meeste mensen staan negatief of zelfs vijandig tegenover een hervorming van de onroerende fiscaliteit. Zij vrezen dat daarachter een verhoging van de totale fiscale druk op het vastgoed schuilgaat en dat een - zelfs neutrale - hervorming tot meer belastingen zal leiden. Toch is een hervorming broodnodig. Ook bij gelijkblijvende totale ontvangsten zou ze tot meer gelijkheid en efficiëntie leiden.



Wat moet er gebeuren? Vooreerst moeten de registratierechten drastisch naar beneden. Ze overdraagbaar maken, zoals Vlaanderen gedaan heeft, is al een eerste belangrijke stap. Ook het percentage moet naar omlaag. Dat zou de geografische mobiliteit kunnen vergroten en de arbeidsmarkt, de doorstroming van het verkeer en de levenskwaliteit hoogst beïnvloeden. Het zou er ook voor zorgen dat de Belg een woning heeft waarvan de grootte aangepast is aan de behoeften die het ogenblik, en niet aan de maximale behoeften die hij tijdens zijn volwassen leven kan hebben. En dat zou dan weer leiden tot een besparing op de verwaringskosten.

Voorts is er een perquatie van de kadastrale inkomens nodig. De berekening van de onroerende voorheffing gaat uit van de virtuele huurwaarde van 1975. Die wordt jaarlijks voor alle woningen op dezelfde wijze aangepast aan de index van de consumptieprijzen. Tussen 1975 en 2011 is de relatieve waarde van de woningen fors veranderd, zelfs binnen eenzelfde gemeente. De eigenaar in een wijk waarvan de waarde is gedaald, kan geen meerwaarde boeken zoals een eigenaar in een wijk die in waarde is gestegen dat wel kan. De eerste zal ook te veel belastingen betalen. Een perquatie zou die oneerlijkheid kunnen rechtzetten.

Ten derde moet behalve met de theoretische huurwaarde van een woning ook rekening worden gehouden met de kosten voor de gemeenschap om een aantal diensten te verzekeren, zoals straatverlichting of subsidies aan het openbaar vervoer. De eigenaar van een appartement zou minder belastingen moeten betalen dan de eigenaar van een alleendaande villa met dezelfde huurwaarde, omdat die villa de gemeenschap op hogere kosten jaagt.

En ten laatste zou een verlaging van de registratierechten, zoals het eerste punt voorstaat, beter gebeuren op basis van een marktprijs dan op basis van een gereguleerde prijs. Voor huwoningen zou het dus beter zijn uit te gaan van de geïnde huur min de onderhoudskosten, dan van het kadastraal inkomen. De bevolking gelooft niet dat de staat een hervorming kan doorvoeren die de groei, het milieu en de sociale rechtvaardigheid ten goede komt, maar neutraal is voor de begroting. Dat gebrek aan vertrouwen bemoeilijkt zo'n hervorming op politiek vlak. Vertrouwen is dus absoluut noodzakelijk. Niet de hervorming moet schrik aanjagen, wel het immobillisme.

Etienne de Callatay is hoofdredacteur bij Bank Degroof.

**ADRES**  
Mediahuis  
Havenlaan 66, bus 309 1000 Brussel  
Tel: +32 (0)2 423.86.21  
Fax: +32 (0)2 423.86.22  
www.mediahuis.be

**ALGEMENE DIRECTIEUR**  
Dina Vierge  
**OPERATIEVE DIRECTEUR**  
Kris Peeters  
**FINANCIËLE DIRECTEUR**  
Arnaud Debaillou  
**REDACTIE DIRECTEUR**  
Frederik Vermeulen  
**REDACTIE MANAGER**  
Oliver Driess

**HOOFDREDACTEUR**  
Pieter Houtrebrack  
**OPVOLGER (vervuld)**  
**ADJUNCT-HOOFDREDACTEUR**  
Christel Van den Broek  
**MANAGER NIEUWE MEDIA**  
Pieter Houtrebrack  
**MANAGER NIEUWESAMENST**  
Rafael Gagnat  
**REDACTIE**  
Pieter Houtrebrack, Dirk De Maessene, David Decker, Erik Hendrickx, Pieter Van den Velden, Kris Van Hecke, Jan Van Hecke, Erik Gierckx

**SENIOR WRITERS**  
Suzanne Moelken, Ann Vanacker  
**CRUISE NIEUWES**  
Kurt Vanheulst (chef),  
Koen Debaillou, Jelle Debaillou, Eleni Katsouraki, Koen Vanheulst, Guy Van den Broek  
**POLITIEK & ECONOMIE**  
Kathrin Verbeke (chef),  
Pieter Houtrebrack, Dirk De Maessene, David Decker, Erik Hendrickx, Pieter Van den Velden, Kris Van Hecke, Jan Van Hecke, Erik Gierckx

**IN DE PRAKTIJK & RAPPORTEN**  
Ellen Coenen, Erik Bogaert  
**REIS & REISREIS**  
Christophe De Rijcke (chef),  
Dirk Debaillou, Jelle Debaillou, Eleni Katsouraki, Koen Vanheulst, Guy Van den Broek  
**WEEKEND & REPERAGE**  
Pieter Houtrebrack (chef),  
Pieter Houtrebrack, Erik Hendrickx, Pieter Van den Velden, Kris Van Hecke, Jan Van Hecke, Erik Gierckx

**SABATO**  
Gerda Aertout (chef), Anghel Vlăduț  
**LAKEN**  
Jan Niels (chef),  
Anghel Vlăduț, Dries Hebbens  
**NETTO**  
Sjoerd Nieuwenhuis, Sam Van  
**INNOVATIE**  
Pieter Houtrebrack (chef),  
**ROZ**  
Fabrice Clacot, Patrick D'haeseleer, Frank Schijpe  
**WED. VAN**  
Pieter Houtrebrack (chef),  
Dirk Debaillou, Jelle Debaillou, Eleni Katsouraki, Koen Vanheulst, Guy Van den Broek

**TUFTV & NIEUWE MEDIA**  
Raphaël Collet, Pascal Lammens, Dirk Selslagh, Jan Bontoux  
**REDACTIE**  
Ann Lammens, Nicole Hellens  
**REDACTIE**  
Pieter Houtrebrack (chef), Nadine Bollen, Caroline Declercq, Pieter De Roock, Ben Janssens, Willem Raeymaek, Peter Van Maldegem, Sam Van

**WED. VAN**  
Pieter Houtrebrack (chef),  
Dirk Debaillou, Jelle Debaillou, Eleni Katsouraki, Koen Vanheulst, Guy Van den Broek

**DE OPINIE VAN ZAK**  
HEB JE GELD VOOR EEN BROOD EN JOGG. SALAMI?  
KAN JE BELGIË AL NIET MEER IN ZONDER STRESSTEST..