

# Uw pion in het buitenland: kiest u voor een **expat** of een **local**?



Of u nu prospectieacties plant in een nieuwe exportmarkt, of een goed draaiend buitenlands kantoor wil uitbreiden, altijd stelt zich de vraag wie daarvoor de geknipte man of vrouw is. Stuurt u een van uw beste krachten weg om in het verre buitenland uw exportstrategie uit te voeren? Of kent u die opdracht toe aan een medewerker ter plaatse, die de lokale markt en regels op zijn duimpje kent? Wereldwijd schotelde de vraag 'expat versus local' voor aan vier ervaringsdeskundigen. Hun antwoord is genuanceerder dan u denkt ...

### Om meteen van wal te steken: werkt uw bedrijf liever met expats dan met locals?

**Kimball Felix:** Bij Clear2Pay geven we de voorkeur aan lokale mensen. Zij spreken niet allen de taal, maar kennen de lokale gewoontes, zowel cultureel als business-wise. Het terrein waarin wij werken, betaaloplossingen, is sterk regionaal ingekleurd, waardoor lokale opvolging en verkoop een must zijn. Maar wij vullen de lokale workforce aan met een tijdelijke expat. Die staat in voor de overdracht van de technische kennis die ons bedrijf uniek maakt. En, niet onbelangrijk, onze expats brengen ook de bedrijfscultuur mee. Zeker wanneer je een lokaal bedrijf overneemt, is change management door een expat onontbeerlijk.

Kimball Felix: "Wij gaan voor de combinatie van een grote groep locals, bijgestaan door een tijdelijke expat."

**Youssef Merdassi:** Bij CFE is bouwkundige expertise een must; hiervoor doen wij een beroep op onze eigen ingenieurs. Zeker als wij in een nieuwe markt van start gaan, zijn zij nodig om ons competitieve voordeel – onze kennis – uit te spelen. Als we een zekere stabiliteit hebben in het land, versterken we onze expats met lokale werknemers.

**Yves Bosteels:** Bij de baggerwerken van Jan De Nul hebben we overal ter wereld veel mankracht nodig. Wij kiezen voor de combinatie van expats in leidinggevende posities en vele geschoolde en ongeschoolde lokale werkrachten. In sommige regio's zijn er trouwens overheidsrichtlijnen over lokale minimumtewerkstelling. Als duurzame onderneming overstijgen we die norm. We investeren in lokale opleidingen, zodat werknemers een goed inzicht krijgen in de omvang en complexiteit van hun opdracht.

**Luc De Haes:** Mag ik, als outsider in deze groep, streng zijn? Ik vind het dilemma local vs expat een verkeerde vraagstelling. Vertrek liever van de bedrijfsdoelstelling en de exportstrategie: open je een nieuwe markt? Of volg je een groei-strategie in een bestaand exportland? Op basis hiervan zoek je de competente uitvoerders van die strategie. Dat kan een expat of een local zijn. Nationaliteit is in mijn ogen geen competentie.

Youssef Merdassi: "Externe expats zijn voor mij een duur vreemdelingenlegioen."

**Youssef Merdassi:** Wij vliegen expats in naar de nieuwe of bestaande exportmarkt, omdat hun kennis ter plaatse niet te vinden is. Gaandeweg vullen we hen aan met lokale mensen, die door ervaring of opleiding onze werkmethodes en expertise evenaren.

**Yves Bosteels:** Dat geldt ook voor ons. Onze expats moeten zeer goed hun metier kennen: een baggerwerf en de bijbehorende machines vragen om erg specifieke beheerstechnieken. Tegelijk moeten expats een behoorlijke portie avonturiersbloed hebben en flexibel zijn, want de woon- en werkomstandigheden kunnen erg moeilijk zijn: afgelegen werken, beperkt wooncomfort enzovoort.

### Zien jullie nadelen aan het uitsturen van expats?

**Kimball Felix:** Expats vergen een grote investering: financieel, maar ook in ondersteuning op juridisch en sociaal vlak.

**Youssef Merdassi:** Die omvangrijke investeringen moeten renderen. Tegelijk moet je van expats vragen om zich te vestigen in een land of een regio die niet altijd even gastvrij is of 'gemakkelijk' is. Dat legt vaak wel een aanzienlijke druk op hun schouders.

**Yves Bosteels:** Expats zijn duur voor het bedrijf, maar het is een fabeltje dat ze een luxeleventje leiden. Soms veranderen ze

om de drie maanden van locatie, anderen blijven drie jaar of langer ter plaatse. In beide gevallen duikt soms heimwee op, zelfs bij de meest stoere jongens!

### Wegen jullie ook de voor- en nadelen af van lokale medewerkers?

**Kimball Felix:** Hun lagere arbeidskost is, zeker in nieuwe markten, een voordeel, maar daartegenover staat dat zij een lange inlooptijd vragen om onze bedrijfscultuur op te pikken. Omwille van het verschil in tijdzone moet je hen zelfstandig laten werken. Daarom gaan wij voor de combinatie van een grote groep locals, bijgestaan door een tijdelijke expat.

**Yves Bosteels:** Wij zetten lokale medewerkers vooral in als ondersteunende en uitvoerende werkrachten. Zij zijn onmisbaar omdat ze de taal, cultuur en lokale contacten beheersen om een enorme werf aan optimale snelheid te laten functioneren. Belangrijk zijn onder meer onze logistieke duizendpoten, zowel voor ingewikkelde wisselstukken als voor alledaagse werkinstrumenten. Deze manusjes-van-alles zijn echter niet gemakkelijk te vinden.

**Youssef Merdassi:** De belemmeringen bij lokale mensen zijn hun andere werkmethodes, die niet altijd passen in onze structuren die drijven op efficiëntie. Maar ongeacht expat of local, gaan we op zoek naar de witte raven die onze aanpak, onze waarden en onze kennis delen.

**Luc De Haes:** In mijn ogen hebben expats even grote voordelen als nadelen, net zoals lokale mensen die hebben. De veronderstelde nadelen vertrekken vaak vanuit de vrees om de controle te verliezen. Wie aan de jobbeschrijving beantwoordt, local of expat, zal dat vertrouwen niet beschamen. Alle grote multinationals – enkele uitzonderingen niet te na gesproken – gaan zo te werk: het potje en het deksetje zijn belangrijker dan de vertrouwde nationaliteit.

Over controle gesproken: is er geen gevaar dat lokale medewerkers de expat als een betweter zien?

**Kimball Felix:** Ja, dat kan, maar ook het omgekeerde kan waar zijn! Om deze botsingen te beperken, rekruteren wij onze expats én locals op internationale openheid en ondernemingsgezindheid. We sturen de expat niet als hiërarchisch hoogste naar zijn opdracht. Hij heeft vaak nog een directeur boven zich. Ook trachten we hem te matchen met de 'cultuur' van het gastland.

**Yves Bosteels:** "Het is een fabeltje dat expats een luxeleventje leiden."

**Yves Bosteels:** Noch de local, noch de expat mag een betweter zijn. Ze moeten gewoon goed samenwerken. Onze expats hebben een 'shoppinglist' van expertises die ze beter lokaal inhuren. Dat kan een logistieke duizendpoot zijn, een specialist in import en douanereglementering, of iemand die alles weet over sociale wetgeving en fiscaliteit. En de expat moet hierbij respect hebben voor de lokale gewoontes. Uit mijn ervaring merk ik trouwens dat, van alle westerse expats, wij Belgen daar het meeste voeling mee hebben. Ik kan mooie verhalen vertellen over rituele bezoeken aan lokale stamhoofden in Nieuw-Caledonië. Door die traditie te respecteren, aanvaardde de lokale bevolking er onze opdrachten en onze werf.

**Luc De Haes:** Ik geloof niet dat Belgen zo veel beter zijn in die culturele aanpassing. Uit mijn ervaring als internationale trainer, zie ik dat alle nationaliteiten zich bezondigen aan interculturele blunders. Trouwens, je kan je als expat nooit volledig assimileren: de lokale bevolking doorziet je fouten snel.

**Youssef Merdassi:** Volgens mij werkt de expat het best samen met de lokale bevolking. Hoe je dit hiërarchisch uittekent, verschilt van land tot land. In Oost-Europa zien we meestal een sterkere lokalisatie, met slechts enkele expats en vele lokale medewerkers. Als wij in Afrika aan de slag gaan, gebeurt het omgekeerde. Richtinggevend is ook of je op projectbasis werkt dan wel in permanente structuur: ook hieraan pas je het HR-beleid aan.

## Wat zijn de kwaliteiten van een goede expat?

**Youssef Merdassi:** De ideale expat moet een open geest hebben en flexibel zijn. Hij moet zin hebben om in een ander land te werken, aangevuld met de nodige technische kennis en expertise.

**Kimball Felix:** Naast een gezonde dosis durf en zin in avontuur, moet een expat

vooral een goede adviseur zijn en flexibel zijn om mee te draaien in verschillende soorten teams. Hij vertrekt niet zonder voorbereiding naar zijn gastland.

## Hoe ziet die goede voorbereiding eruit?

**Luc De Haes:** Door een goede interculturele voorbereiding van de expat en zijn gezin verhoog je hun rendabiliteit en efficiëntie. Meer dan met luxueuze woonvoorwaarden. Bereid daarom de expat – en zijn partner – voor op culturele verandering. Zorg ervoor dat kinderen goed onderwijs kunnen volgen. Leer hen hoe zich te verplaatsen in hun nieuwe land. En weet dat een interculturele opleiding meer inhoudt dan culturele gymnastiek. De do's en don'ts, hoe een visitekaartje aanreiken of beleefdheidsformules oefenen, het is maar het topje van de ijsberg. Een cultuurshock komt er toch, of je nu naar een exotisch ver land gaat, of naar Frankrijk of Nederland. Je moet leren omgaan met verandering.

## Hoe rekruteren jullie expats?

**Youssef Merdassi:** Een centrale dienst in Brussel gaat op zoek naar geschikte medewerkers. Bij CFE komen deze uit alle hoeken van de wereld, van Argentinië tot Duitsland.

**Yves Bosteels:** Wij rekruteren, vanuit Aalst en Luxemburg, veel jonge schoolverlaters met een technische universitaire opleiding. Deze young potentials uit heel Europa gaan het avontuur van tijdelijke bouw- en baggerwerken met ons aan. Na twee tot drie jaar – een scharniermoment – blijven de doorzetters bij ons aan de slag en voorzien we mogelijkheden om hun gezin mee te nemen bij hun buitenlandse opdrachten.

**Luc De Haes:** "Zoek naar competente uitvoerders van je exportstrategie, expat of local. Nationaliteit is geen competentie."

**Luc De Haes:** Nogmaals, als er een functieprofiel is opgesteld, zoek je de juiste man/vrouw ongeacht hun thuis- of gastland. Als dat een expat blijkt, laat dan relocation agencies hen helpen met praktische beslomeringen. En schakel expatcoaches in voor training in 'omgaan met verandering' en culturele assimilatie. Sommige bedrijven zien expatopdrachten als onderdeel van company loyalty programma's. Begrijpelijk, maar dat moet marginaal blijven en mag

de bedrijfsdoelstellingen niet verstoren.

## Hoe rekruteren jullie locals?

**Yves Bosteels:** Onze tijdelijke projecten vereisen veel mankracht, waarvoor we in ons gastland meestal een labour agent inschakelen. Onze competentievereisten voor lokale werkkrachten zijn flexibiliteit, vlotte (internationale) communicatie en geen 9-to-5-attitude.

**Luc De Haes:** Doe een beroep op selectiekantoren van het land zelf. Of doe navraag bij andere bedrijven, eventueel uit een andere sector, die ervaring hebben met lokale rekrutering. Naast de specifieke functiecompetenties is het goed dat locals vertrouwd zijn met internationaal zakendoen.

**Kimball Felix:** De rekrutering laten we volledig over aan de lokale directeur of HR-manager. Zij rapporteren uiteindelijk aan ons hoofdkwartier en moeten lokaal het beste personeel aantrekken.

**Youssef Merdassi:** Ook bij ons valt dit onder de lokale verantwoordelijkheid van de Country Manager. Hij gaat ook na welke werkkrachten potentieel hebben om internationaal door te groeien.

## Zullen bedrijven in de toekomst blijven expats uitsturen vanuit Vlaanderen?

**Youssef Merdassi:** De tijd dat expats enkel uit Europa of de VS komen, is voorbij. Omdat onze Belgische en Europese sociale en fiscale wetgeving de rekrutering bemoeilijkt, duiken heel goede krachten uit India en Latijns-Amerika op.

**Yves Bosteels:** Het wordt inderdaad moeilijker om Belgen of Nederlanders als expats aan te werven. Aan boord en aan wal zijn heel wat nationaliteiten aan de slag: Europeanen, Indiërs en Indonesiërs.

**Kimball Felix:** De wereld wordt steeds globaler en het expatverkeer gaat alle richtingen uit. Wij hebben een aantal Indiërs naar Vlaanderen gebracht in het kader van een train-the-trainer programma. Sowieso zijn onze expats niet alleen Vlamingen, maar internationale experts.

**Luc De Haes:** Het aantal expats neemt weer voorzichtig toe, na een sterke terugval als gevolg van 9/11. Wat ik 'globeurisme' of Europees-centralistisch globalisme bestempel, werkt nog slechts in enkele sectoren. Ik zie expatverkeer meer in diverse richtingen evolueren. Al laat de internationale economie zich niet zo gemakkelijk voorspellen.

## Hebben jullie, tot slot, nog enkele tips voor Wereldwijs-lezers?

**Yves Bosteels:** Als je met een lokale labour agent of een plaatselijk interimkantoor werkt, vermijd je problemen met lokale wetgeving. Voor de opdracht start, stuur je idealiter de expat met partner op verkenningsmissie. Zo hebben ze tijd om praktische vragen over huisvesting, school en lokale gemeenschap uit te vlooiën. Daarna kan je werknemer ongestoord aan de slag.

**Youssef Merdassi:** Integreer een expatcultuur als onderdeel van je bedrijf: zo weten eigen medewerkers dat ze zich aan buitenlandse uitdagingen mogen verwachten. Externe expats zijn voor mij een duur vreemdelingenlegioen.

**Kimball Felix:** Communiceer transparant met je toekomstige expat en

ontwar zo veel mogelijk het juridisch-fiscale kluwen waarmee de job gepaard gaat. Wij laten bijvoorbeeld vastleggen hoeveel een expat netto zal verdienen. Onverwachte bijkomende belastingen worden door de vennootschap gedragen.

**Luc De Haes:** Of je nu werkt met expats of met locals: onderschat de culturele factor niet. Frequenteer niet enkel de expatcommunity. Dat netwerk helpt je wel met praktische vragen, maar ze is te volatiel en durft cynisch te zijn: "I love this country, but ...", gevolgd door een ellenlange opsomming over wat er allemaal fout loopt. Investeer liever tijd in de lokale gemeenschap. Je haalt er meer uit voor je zakelijke contacten dan je zou denken. Enkele goede boeken helpen je vooruit en laten je exportavontuur slagen.

### Zet deze conversatie verder op LinkedIn

Heeft u zelf ervaring met de beslissing 'expat of local' en wil u die delen met collega-ondernemers? Dan nodigen we u uit om hierover verder te praten op onze LinkedIn-groep. Laat uw stem horen! Zo kan ook u meehelpen om drempels voor internationaal ondernemen te verlagen.



## Ons panel



**Yves Bosteels**  
(Jan De Nul Group)

Met een diploma Burgerlijk Ingenieur en een MBA-opleiding op zak, ging Yves Bosteels (45) in 1994 aan slag bij Jan De Nul Group. Hij begeleidde er tussen 1994 en 2002 verschillende groot-schalige baggerprojecten, aanleg van pijpleidingen en studieopdrachten voor civiele en maritieme bouwwerken. Dat bracht hem van Malta tot Singapore, van Colombia tot Nieuw-Caledonië. Sinds 2002 superviseert hij als Area Manager de Regio Oceanië en Zuid-Oost-Azië.

[www.jandenu.com](http://www.jandenu.com)



**Youssef Merdassi**  
(CFE)

Na zijn opleiding Ingenieur Bouwkunde te Parijs start Youssef Merdassi (52) bij bouwgroep Vinci en groeit er door tot internationaal projectleider. Hij legt zich steeds meer toe op grote projecten in Afrika, Centraal- en Oost-Europa. In 2007 vervoegt hij de multidisciplinaire bouwprojectgroep CFE waar hij als Directeur van CFE Internationaal het bedrijf met succes op de kaart zet in Tsjaad, Nigeria, Algerije en Sri Lanka.

[www.cfe.be](http://www.cfe.be)



**Luc De Haes**  
(LEUVION)

Luc De Haes (56) groeide op in Congo. Met zijn diploma Organisatiepsycholoog op zak, ging hij aan de slag in commerciële functies in Rwanda, Kenia, Egypte, Frankrijk en Nederland. Later verlegt hij zijn focus naar trainingen Internationaal Sales Management. Nu staat hij aan het hoofd van LEUVION, dat internationale bedrijven oplossingen aanreikt voor multiculturele teams, expatcoaching en marketinguitdagingen. Hij is auteur van het boek 'Groeien in het buitenland'.

[www.leuvion.be](http://www.leuvion.be)



**Kimball Felix**  
(Clear2Pay)

Kimball Felix (39) studeerde Internationale Politiek gevolgd door een MBA. Na een eerste ervaring bij Citibank, stond hij in 2000 mee aan wieg van Clear2Pay, specialist in betaaltechnologie. Hij nam diverse functies waar, waaronder Due Diligence Office en Marketing & Communications. Nu is bij Clear2Pay Chief of Staff.

[www.clear2pay.be](http://www.clear2pay.be)