

# Wereldwijde kwaliteitsimplementator

QUALITY BY DESIGN [QBD]

Bart Van Acker startte in 2011 in zijn huiskamer met een klein bedrijfje om ondernemingen in de life sciences, gezondheidszorg en cosmetica te helpen bij de kwalitatieve ontwikkeling en productie van producten. Zeven jaar later telt QbD 175 mensen, met vestigingen in 7 landen op verschillende continenten. De opportuniteiten op de wereldwijde markt én de ambitie van de Antwerpse ondernemer doen geloven dat het einde van het spectaculaire groeipad nog niet in zicht is.

QbD is vandaag actief in de sectoren farma, biotech, healthcare, cosmetica, medical devices en celtherapie. Het zet kwaliteitssystemen op om de verschillende normeringen te behalen, en zorgt voor het valideren en kwalificeren van productie- en logistieke processen. Een derde groot luik is projectmanagement, zoals het transfereren van producten vanuit een R&D-omgeving naar productie, en het opschalen hiervan naar massaproductie. Of bijvoorbeeld het valideren van een productieproces om aan te tonen dat dit 100% veilig en gecontroleerd gebeurt.

“Naast die drie grote luiken hebben we met de domeinen medical devices en ATMP (Advanced Therapy Medicinal Products) nog twee speerpunten”, legt Bart Van Acker uit. “In de medical devices zien we

een gigantische evolutie van alles wat met gezondheid te maken heeft zoals app's, software en AI. Met de nieuwe Apple Watch kan je bijvoorbeeld een electrocardiogram van je hart krijgen door er een minuut je vinger op te houden. In dat domein gaat er de volgende jaren nog heel veel gebeuren. Hoe zet je zulke toepassingen in de markt? Hoe kan je terugbetaling krijgen van het ziekenfonds? Met dat soort zaken houden wij ons bezig. ATMP gaat dan weer voornamelijk over celtherapie en genterapie. Men kan effectief cellen uit het immuunsysteem van de patiënt nemen en die extra wapenen om zo bijvoorbeeld kanker te bestrijden. Dat is een heel gepersonaliseerd proces met fantastische resultaten. Alleen staat de productie daarvan nog echt in de kinderschoenen, het is

niet schaalbaar of robuust. Wij hebben op dat vlak een samenwerking met Antleron, een bedrijf uit Leuven dat we wel eens ons R&D-center noemen voor ATMP en 3D-printing. We kijken samen met hen naar oplossingen om productieprocessen in celtherapie te automatiseren en controleerbaar te maken.”

**STERCK. Jullie sector is de afgelopen jaren enorm geëvolueerd?**

**Van Acker:** “Er zijn eigenlijk heel veel sectoren die van onze diensten gebruik maken bijgekomen in België. Je kan heel visionair zijn en zeggen dat je dat op voorhand allemaal wist, maar ik denk dat niemand dit had kunnen voorspellen. In 2011 waren hier praktisch enkel de grote

farmabedrijven actief. Dat was onze primaire doelgroep en we hebben met hen een serieuze groei kunnen realiseren. Maar intussen is daar zoveel bijgekomen. Zowel in ziekenhuizen als in bedrijven wordt er ook enorm ontwikkeld op het vlak van celtherapie. Heel wat spin-offs van universiteiten hebben het fantastisch goed gedaan, met biotechbedrijven Galapagos en Ablynx als ultieme voorbeelden. Ablynx is verkocht voor 3,2 miljard euro. Er is een heel ecosysteem ontstaan en dat heeft ons geholpen in onze expansie. In België zijn er sowieso niet veel spelers van onze grootte en met onze specifieke focus.”



**Bart Van Acker**  
Quality by Design (QbD)

## Academy-model

**STERCK.** Jullie helpen andere bedrijven opschalen maar zijn zelf ook heel snel gegroeid?

**Van Acker:** “Het was voor ons belangrijk om snel naar een zeker volume te groeien. We hebben een aantal speerpunten en doen heel leuke projecten, maar je kan geen duurzame business uitbouwen op alleen maar van die projecten. Je hebt een solide basis nodig van grotere innovatieve opdrachten. En we hebben vanaf het begin ook een heel mooi academy-model ontwikkeld om jonge mensen te laten instromen. Talenten die rechtstreeks van de schoolbanken komen, kunnen meteen starten bij een klant. Na anderhalf jaar mag die klant onze medewerker overnemen als ze dat beiden zien zitten. Die klant heeft er op dat moment immers ook heel wat tijd en energie ingestoken. Ik vind het niet meer dan normaal dat je daar open en eerlijk in bent. Anderzijds geven we zelf ook heel wat trainingen binnen QbD. Aan de medewerker om te kiezen welk carrière pad hem best ligt.”

**STERCK.** Hoe zijn jullie in de andere landen terecht gekomen?

**Van Acker:** “In Nederland zijn we gestart via een vroegere Nederlandse vennoot, Albert Verschoor. Hij is anderhalf jaar geleden plots overleden. Als je

in Nederland veel zaken doet, is het goed om er een eigen entiteit te hebben. Spanje is gestart via iemand uit de sector die ik toevallig op een feestje ontmoet heb. We hebben samen met hem en Deloitte via een opportuniteitsanalyse van de Vlaamse overheid de Spaanse markt in kaart gebracht. De farmamarkt bleek er heel interessant. Bovendien zijn er met Barcelona en Madrid slechts twee hubs waardoor alle activiteiten er heel geconcentreerd zijn, veel meer dan bijvoorbeeld in Duitsland. Dat is interessant voor een consultancybedrijf.

We zijn met Allerheiligen naar Spanje gevlogen om gesprekken te voeren met verschillende kleine bedrijven. Met eentje was er een goede klik en daarin hebben we een meerderheidsparticipatie genomen. We kopen normaal steeds een meerderheid van de aandelen. Hoe dichterbij, hoe meer controle je kan hebben en hoe groter ons aandeel bedraagt. In Colombia en Mexico gebeurt veel van het werk door de lokale mensen. Daar hebben ze een groter stuk van de koek. Maar voor minder dan de helft gaan we niet met iemand in zee. Ze mogen immers ons merk gebruiken en krijgen de tools en knowhow van QbD ter beschikking.”



*Het was voor ons belangrijk om snel naar een zeker volume te groeien.*

## Eigen softwarebedrijf

Naast QbD heeft Bart Van Acker ook nog het aparte bedrijf QbD Software. “We beschikken over 15 ontwikkelaars in India en 4 medewerkers die de support verzorgen. Het zijn de verkopers van QbD die de oplossingen van de softwarepoot grotendeels in de markt zetten. Aangezien we heel veel bezig zijn met het opzetten van kwaliteitssystemen krijgen we veel vragen in die richting. Er is dus wel een kruisbestuiving, al is dat zeker geen must. We hebben vier eigen oplossingen voor kwaliteitsmanagement zoals een Customer Portal waarbij je documenten op een gecontroleerde manier kunt distribueren naar klanten en een specifieke oplossing voor celtherapiebedrijven en labo's.

## Zuid-Amerika

**STERCK.** Wat is het verhaal achter Mexico en Colombia?

**Van Acker:** “Die connecties zijn vanuit Spanje ontstaan. Alle Spaanssprekende landen in Zuid-Amerika hebben vlotte lijnen met Spanje. Farma heeft het voordeel dat



Bart Van Acker

er globale regels zijn. In de VS moet je voldoen aan FDA-reglementering, maar die is ook in andere landen nagevoerd op dezelfde manier van toepassing. Al hebben veel landen nog specifieke regels waaraan je je moet aanpassen. Je kan heel veel kennisuitwisseling realiseren, ook vanop afstand. We besteden de validatie van software die door ons in India ontwikkeld wordt bijvoorbeeld soms uit aan Mexico. Ze doen dat daar heel efficiënt en tegen een interessante prijs. Als het om productie-uitrusting gaat, moet je lokaal werken met Nederlandstalige of Franstalige mensen. Maar je kan perfect op afstand toegang geven tot software. Dat is een voordeel.”

In februari gaan we trouwens mee op een prinselijke missie naar Mexico om daar verdere contacten te leggen. Daarmee willen we vooral onze lokale mensen ondersteunen. Er is in Mexico nu een nieuwe regering en bij het lokale FAGG (Federaal Agentschap voor Geneesmiddelen en Gezondheidsproducten) geraak je niet zomaar binnen. Maar samen met FIT (Flanders Investment and Trade) en eventueel met prinses Astrid krijg je misschien wel een opening tot een minister. Ik hoor veel goede dingen over dat soort missies en we zijn heel tevreden van de bestaande samenwerking met FIT. Je moet deze mensen echt inzetten en gebruik maken van hun diensten. Ze bellen zelfs in jouw naam naar bedrijven om afspraken

te maken. Het is bijna een extra saleskanaal dat je kan gebruiken. Ook op het vlak van subsidies helpen ze je vooruit.”

**STERCK.** Is de VS de logische volgende stap?

**Van Acker:** “We hebben er al een verkoopkantoor met iemand die vanuit België naar San Francisco vertrokken is. Daar hebben we uitzonderlijk een minderheidsaandeel. We hebben er ook al de eerste klanten kunnen binnenhalen. In januari ga ik met Jan Schrooten van Antleron nog een tour in de VS doen rond 3D-printing en ATMP's.”

**STERCK.** Hoe slagen jullie erin om aan te sturen vanop afstand?

**Van Acker:** “Het is belangrijk om dezelfde visie en strategie te delen. Twee weken geleden zijn alle CEO's van de verschillende landen bijvoorbeeld naar hier gekomen en zijn we ook een paar dagen naar de CPhi in Madrid geweest, de grootste farmabeurs in Europa. Het was de eerste keer dat we dit deden. Je spreekt en ziet elkaar wel wekelijks via videoconferentie, maar het is toch goed om elkaar ook af en toe in levende lijve te zien. Daarom hadden we een heel programma uitgewerkt om de neuzen in dezelfde richting te krijgen. En we steken ook heel veel energie in interne communicatiekanalen met wekelijkse updates over allerlei thema's.

In een consultancybedrijf zien de medewerkers elkaar niet vaak. Daarom organiseren we heel veel events, van een quiz tot een denk- of infosessie rond een specifiek thema.”

## Wallonië

**STERCK.** Jullie zijn actief tot in Zuid-Amerika maar pakken nu pas de markt in Wallonië aan?

**Van Acker:** “In Vlaanderen zitten we met 130 mensen ongeveer op onze limiet. In de buitenlandse filialen werken een 45-tal mensen. Met Sébastien Collet hebben we nu inderdaad iemand in huis gehaald om in Wallonië nieuwe klanten te maken. Naast de taalbarrière is het daar echt een andere manier van zaken doen. De landen waarin we actief zijn, zijn meestal een gevolg van de mensen die we zijn tegengekomen. Je moet het geluk hebben om de juiste man of vrouw te ontmoeten. Sébastien heeft ons zelf proactief benaderd om voor ons Wallonië op te starten. Het is voor mij belangrijk dat er een persoonlijke match is. Als het buikgevoel niet goed zit, moet je het niet doen.”

**STERCK.** Wat is de maatstaf om in een bepaald land te starten?

**Van Acker:** “Dat is afhankelijk van de opportuniteiten, maar vooral van de mensen die je tegenkomt. Zoals gezegd is die persoonlijke klik voor mij heel belangrijk. We hebben de afgelopen jaren al gesprekken gevoerd met bedrijven uit Chili, Peru, Italië, ... Als we ergens investeren, moet er een duidelijk groeipotentieel zijn. We zijn nu aan het kijken om extra financiering aan te trekken, het liefst in de vorm van een family office, eventueel in combinatie met Europese of bancaire funding. Tot nu toe hebben we alle overnames

zelf gefinancierd, maar op die manier kunnen we extra geld verzamelen om iets grotere overnames te realiseren en zo te accelereren in onze groei. Bedrijven van 20 à 30 mensen zijn nog goed te behappen. Groter moet het ook niet worden, omdat we ons model nog goed moeten kunnen implementeren. Landen zoals Italië en Zwitserland interesseren me echt, maar ook in Azië zijn er interessante pistes. Daar ben ik zelf veel mee bezig, samen met de speerpunten ATMP en celtherapie, dat zijn echt mijn kindjes. Verder

“**Alle Spaanssprekende landen in Zuid-Amerika hebben vlotte lijnen met Spanje.**”



Bart Van Acker

## QBD IN CIJFERS

16

miljoen euro omzet  
QbD wereldwijd

175

medewerkers wereldwijd

7

landen: internationaal  
kantorennetwerk

“**We zijn heel tevreden van de bestaande samenwerking met FIT. Je moet gebruik maken van die mensen.**”

zetel ik nog in de raden van bestuur van Flanders Bio (Vlaamse koepelorganisatie van de biotech) en ISPE België (International Society For Pharmaceutical Engineering). Dat vraagt ook wel wat tijd.”

**STERCK.** Jullie zijn intussen zelf ook een overnameprooi?

**Van Acker:** “(lacht) Ik zou heel mijn week kunnen vullen met dat soort afspraken. Er zijn in onze sector ook al heel wat overnames geweest, waardoor de overnamemogelijkheden beperkter worden. Maar ik zeg sowieso neen tegen zo’n verhaal. Ik ben 38 jaar en heb het fantastisch naar mijn zin. Het loopt allemaal goed. Ik heb geen goesting om mijn bedrijf al te verkopen. Je kan natuurlijk wel een deel verkopen en terug investeren om zo ruimte te creëren voor groei. Dat is iets anders.”

## Open communicatie

**STERCK.** Hoe slagen jullie erin om de nodige hoogopgeleide profielen aan te trekken?

**Van Acker:** “We proberen een leuk bedrijf te zijn. De projecten die we doen gaan meestal over serieuze zaken, die exact juist moeten zijn, maar we proberen langs de andere kant ook veel te lachen. Zoals met het maken van een bijzonder leuke bedrijfsvideo of het maken van onze eigen limoncello. Intussen hebben wij in de sector met QbD ook een mooie naam opgebouwd. Het is geweten dat wij volop investeren in onze mensen via verschillende kennisplatformen, dat je bij ons heel wat uitdagende projecten kan starten, dat we een nauw en persoonlijk contact onderhouden, ...

Mijn vrouw Elly speelt in het hr-beleid een belangrijke rol. We zijn zeker niet de beste betaler, ook niet de slechtste, maar we zijn vooral heel eerlijk en open met directe lijnen naar onze mensen. Nagenoeg alle medewerkers die we in het begin aanwierven, werken nog steeds voor ons. Nu we met 130 in België zijn, kan je natuurlijk

niet meer iedereen persoonlijk kennen. Dat is een evolutie. Maar we proberen er wel te zijn voor iedereen. Mijn deur staat steeds open. Eerlijk, duidelijk met niet te veel poespas en af en toe een kwinkslag. Zo kan je ons het best omschrijven.”

**STERCK.** Wat brengt de nabije toekomst?

**Van Acker:** “Uiteraard maken we wel langetermijnplannen, maar dat doen we niet te veel cijfermatig. Werk gewoon hard en dan volgt die omzet wel vanzelf. Hoeveel miljoen dat nu precies is, vind ik minder belangrijk. Toen ik QbD startte, was mijn businessplan na een jaar compleet achterhaald omdat ik al aan de cijfers van twee jaar later zat. In het ondernemerschap komen veel opportuniteiten voorbij. Aan jou om die te nemen of niet. Dan ga je niet eerst kijken of die wel in jouw businessplan passen. En soms zijn er ook zaken waarvan je denkt dat die zus of zo gaan evolueren, maar die dan helemaal anders lopen. We zijn actief in een sector die omwille van de regelgeving relatief traag evolueert, maar er komen wel veel opportuniteiten voorbij.”