

VIA PILOOTPROJECTEN ZELF BIJLEREN EN SIGNAAL GEVEN AAN DE MARKT

WILLEMEN GROEP VOLGT NIEUWE TECHNOLOGIEËN OP DE VOET

Na een recente fusie met Kumpen beschikt de Willemen Groep vandaag over 2.300 werknemers. Daarmee behoren ze tot de grootste familiale bedrijven van ons land. Hoog tijd dus voor een boeiend gesprek met CEO Tom Willemen over het reilen en zeilen binnen Willemen Construct, over de aanpak van de fusie, over de uitdagingen voor hedendaagse Belgische bouwondernemingen en over hoe de krapte op de arbeidsmarkt een rem op de groei zet.

Jan De Naeyer

BEDRIJFSSTRUCTUUR

De Willemen Groep is onderverdeeld in drie clusters: Algemene Aannemingen, Toeleveranciers en Projectontwikkeling. In die laatste cluster zit Willemen Real Estate, dat gronden opkoopt, appartementen optrekt en die verkoopt aan particuliere klanten. De cluster Toeleveranciers kent op zijn beurt drie businesslines: funderingen, multitechnieken en facility management.

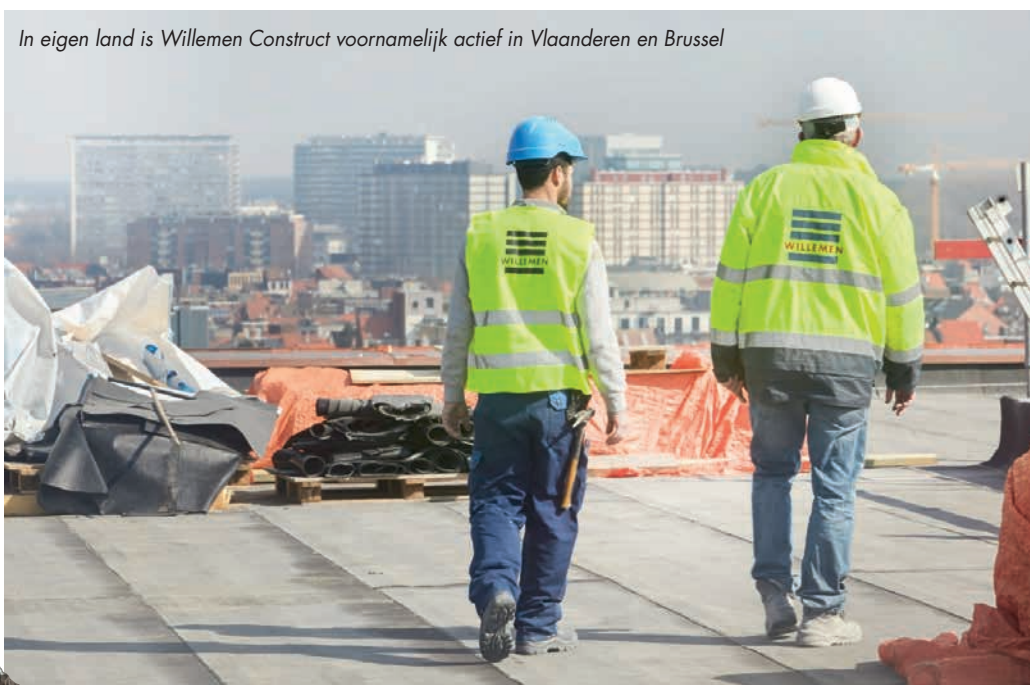
"Maar de grootste cluster is die van de Algemene Aannemingen", begint Tom Willemen zijn verhaal. "Die cluster is onderverdeeld in Bouw enerzijds en Infrastructuur anderzijds. In de businessline Bouw zaten tot vorig jaar nog Willemen General Contractor en de bouwafdeling van Kumpen. Die fuseerden onlangs tot Willemen Construct. In Willemen Infra verzamelden we Aswebo, Aannemingen Van Wellen en Kumpen (infra). Zo ziet de algemene bedrijfsstructuur eruit."

WILLEMEN CONSTRUCT – FRANKI CONSTRUCT – FRANKI – COSIMCO

Willemen Construct is voornamelijk actief in Vlaanderen en Brussel. "Naast Willemen Construct zijn met Franki Construct, Franki en Cosimco nog drie bedrijven actief in de cluster Bouw. Willemen Construct trekt gebouwen, kantoren, appartementen, scholen, musea, sportcentra, politiekantoren enz. op. Kortom, alle gebouwen met een gelijkaardige celstructuur, hoofdzakelijk betonnen constructies.



Tom Willemen,
CEO Willemen Groep



In eigen land is Willemen Construct voornamelijk actief in Vlaanderen en Brussel

"WAAR WE VOET AAN DE GROND KUNNEN KRIJGEN IN HET BUITENLAND, DAAR ZULLEN WE VERDER OP INSPLEN"

Cosimco doet industriële gebouwen, zoals magazijnen, winkels en dergelijke; grote overspanningen in staal of beton.

Franki Construct staat in voor burgerlijke bouwkunde: kaaimuren, tunnels, bruggen, zware industriële bouw ... grote betonconstructies dus. Dat wat Vlaanderen betreft. In Wallonië worden alle beschreven activiteiten

hoofdzakelijk door Franki uitgevoerd. Daarnaast zijn we ook actief in onze buurlanden. Toen mijn vader Johan begin 2016 de fakkel aan mij doorgaf, is hij zich heel specifiek met de buitenlandse markt gaan bezighouden. We hebben nu heel wat landen verkend en waar we voet aan de grond kunnen krijgen, daar zullen we verder op inspelen."

14 WERKGROEPEN BEGELEIDEN FUSIE

Recent fuseerden Willemen General Contractor en de bouwafdeling van Kumpen tot Willemen Construct. "In 2011 namen we Aswebo over dat zelf tien jaar eerder voor 50% eigenaar van Kumpen was geworden", verduidelijkt Tom Willemen. "Door de overname kwamen die aandelen in onze handen. We kwamen overeen met de familie Kumpen dat de bestaande afspraken volledig geldig bleven, met name dat we bij een eventuele intentie tot verkoop door de familie een voorkeepsrecht zouden hebben. Twee jaar terug liet de familie ons weten geen opvolgers in het bedrijf te hebben. Uiteraard waren we geïnte-

Belgische ambassade in Congo is eerste passiefgebouw in Centraal-Afrika

“Met Willemen Construct leverden we eind 2017 de Belgische ambassade in Congo op, in opdracht van de federale overheid. Het ging concreet om een Design & Build-opdracht in samenwerking met A2M uit Brussel en JLP Concept uit Kinshasa. De ambassade werd opgetrokken op een 1,3 hectare groot terrein aan de Boulevard du 30 Juin en beschikt over 5.200 m² kantoorruimte. Daarmee werd het een van de grootste diplomatieke posten van ons land. Het gebouw zelf is een luchtdichte betonstructuur met aluminium buitenschrijnwerk. We maakten zo veel mogelijk gebruik van lokaal beschikbare materialen. De tropische hitte en hoge luchtvochtigheid legden speciale technische eisen op. Uit een blowerdoortest bleek dat we een waarde van 0,56 haalden. Bij een passiefgebouw mag de gemeten waarde niet meer dan 0,6 luchtwisselingen per uur bedragen. Gevolg is dan ook dat de Belgische ambassade in Kinshasa het eerste passiefgebouw was in Centraal-Afrika.”

De Belgische ambassade in Kinshasa (Congo) ▼



resseerd in de resterende 50% en werd het hele overnameproces in gang gezet. Om zo weinig mogelijk fusiepijnen te ondervinden, hebben we ervoor gekozen om een en ander zo veel mogelijk bottom-up te laten verlopen. In totaal installeerden we een overkoepelende stuurgroep met daaronder 14 werkgroepen. Die bogen zich over tal van aspecten. De centrale vraag was hoe we ervoor konden zorgen na de fusie nog beter en intenser samen te werken. In het overgrote deel van de werkgroepen verliep dat zeer vlot en bood men aan de stuurgroep een kanten-klaarplan aan. In de weinige andere gevallen hakte de stuurgroep zelf de knopen door. Sinds 1 juli 2018 werken alle bedrijven onder dezelfde vlag en naam, al hebben we om marketing-redenen regiologo's geïnitieerd met een verwijzing naar de vroegere logo's. We mochten van geluk spreken dat we in beide bedrijven een gelijkaardige cultuur hadden: twee familiebedrijven die eenzelfde stijl hanteerden. Doordat we jaren samenwerkten, was er ook een zeer groot vertrouwen tussen beide families gegroeid. In zo'n operatie is dat altijd essentieel.”

DUBBELE UITDAGING

Er staan de Vlaamse bouwmarkt heel wat uitdagingen te wachten. Volgens Tom Willemen hebben die hoofdzakelijk met digitalisering te maken. “BIM – Building Information Modeling – is daar een mooi voorbeeld van. Als bouwbedrijf komen we steeds meer onder druk te staan bij de uitvoering van bouwprojecten: kortere uitvoeringstermijnen, hogere kwaliteit en beperkte budgetten. Met BIM zullen we ervoor kunnen zorgen dat werken beter volgens plan verlopen dankzij een betere organisatie en uitwisselbare digitale bouwmodellen. Voor een kleine aannemer

wordt een dergelijke digitalisering niet evident. Als groter bedrijf kunnen we die kosten makkelijker over de verschillende projecten verdelen. Ook om die reden was een fusie, met de bijbehorende schaalvergroting, echt wel wenselijk. Tegelijk moet je er als bouwbedrijf over waken niet te groot te worden, waardoor je verzandt in al te logge structuren. In onze sector draait alles immers rond de efficiëntie in uitvoering, mede door de kleine winstmarges. Elke barrière in je interne werking moet dus verdwijnen. Doe je dat niet, dan gaat je kostprijs omhoog en mis je kansen in competitie, zeker bij openbare

“BIM ZORGT VOOR EEN BETERE ORGANISATIE EN UITWISSELBARE DIGITALE BOUWMODELLEN”

aanbestedingen waarbij de prijs niet zelden doorslaggevend is. Ofwel gaat de inefficiëntie ten koste van je winstmarge en ook dat is nefast, want je mist kansen om te groeien en te investeren.”

DEELNAME AAN COCREATIETRAJECTEN

Een andere uitdaging is het constant op de hoogte blijven van alles wat beweegt in de markt. “Dat proberen we aan de ene kant te doen door de juiste vakliteratuur te lezen”, aldus Tom Willemen. “Maar evengoed nemen we deel aan cocreatietrajecten, samen met onderwijsinstellingen zoals de KU Leuven of Thomas More, of onderzoekinstellingen zoals imec. Zo willen we ontdekken welke technologieën rijp zijn voor de markt. Aan de hand van pilotprojecten willen we niet alleen zelf bijleren, maar ook een signaal aan de markt geven dat er wat beweegt. Want dat is het grote nadeel van de supersnel evoluerende technologie: wie aan de zijlijn de boel gewoon een beetje gadeslaat, is hopeloos te laat om mee op de trein te springen wanneer

die voorbijraast. Er is meer dan ooit een zogenaamd first mover advantage. Je kan echter niet in alles de eerste zijn, maar je moet wel overal een vinger in de pap hebben. Het is de taak van onze dienst Innovatie om die dingen op te volgen.”

3D-SCANNER

“Een mooi voorbeeld van nieuwe technologie vind ik persoonlijk een 3D-scanner. Daarmee kan je in enkele minuten tijd een volledige werf in 3D optekenen in een grote puntenwolk. Als je die koppelt aan je BIM-model, zie je meteen de afwijkingen tussen plan en as-built. Heel handig om de bestaande toestand van een te renoveren gebouw in kaart te brengen. Deze techniek hebben we ook gebruikt bij de realisatie van de gloednieuwe Elisabethzaal in Antwerpen. Dat is een heel speciaal vormgegeven zaal met golvende akoestische plafonds en wanden op een hoogte van 2,5 meter. Normaal gezien zou elke akoestische plaat op die hoogte gebracht moeten worden om vervolgens af te tekenen, opnieuw te zakken, te zagen en weer omhoog om te monteren. Met die 3D-scanner konden we alle platen mooi op voorhand verzagen om ze maar één keer omhoog te steken, voor montage.”

FAMILIALE ONDERNEMING

Sinds de overname van Kumpen stelt de Willemen Groep 2.300 mensen tewerk. Toch probeert men het oorspronkelijke familiale karakter zo veel mogelijk te bewaren. “We zijn per definitie een familiale onderneming omdat de groep in handen is van de familie Willemen. Als je de baggerbedrijven even niet meerekent, zijn we daarmee het grootste familiale bouwbedrijf in België, maar dat is allemaal maar papier. Belangrijker is dat we hier ook de familiale sfeer hoog in ons vaandel voeren. Daarom voeren we ons beleid heel dicht bij de werknemers. Heel wat

Realisaties

Zes realisaties (van boven naar onder): Museum Aan de Stroom (Antwerpen), RAC Belair (Brussel), VAC (Gent), Balk van Beel (Leuven), gevangenis van Leuze, stadion KV Mechelen ▶

zaken, zoals financiën, IT, marketing en dergelijke zijn op groepsniveau georganiseerd. Voor human resources opteerden we echter voor een combinatie tussen de algemene beleidslijnen die door het hoofdkwartier bepaald worden en een decentrale personeelsdienst per bedrijf die zorgt voor een onmiddellijk aanspreekpunt voor wie dat nodig heeft. Verder proberen we ervoor te zorgen dat de afstand tussen de top van het bedrijf en de werkvloer zo klein mogelijk is, net als de beslissingslijnen. Zowel mijn vader als ikzelf zijn voor iedereen aanspreekbaar. Maar ik geef toe dat het een uitdaging is om snel te kunnen blijven beslissen en de familiale sfeer in stand te houden."

KRAPTE OP ARBEIDSMARKT

2.300 mensen vinden en houden is voor geen enkel bedrijf een sinecure. Voor de Willemen Groep is dat niet anders. "We kunnen zonder blozen stellen dat de krapte op de arbeidsmarkt onze groei remt", poneert Tom Willemen. "Als je niet de juiste mensen vindt, kan je minder werk aannemen of neem je minder de juiste werken aan. Daardoor belast je nog meer de werknemers die er wel zijn. Dat evenwicht vinden is moeilijk. Wie tot over zijn oren in het werk zit, is vatbaarder voor ziektes of voor fouten. Er wordt dan ook veel minder creatief gedacht in functie van ons bedrijf of de klant. Kortom, we hebben er alle belang bij dat onze werknemers zich zo goed mogelijk voelen, maar door de krapte op de arbeidsmarkt is dat niet altijd een vanzelfsprekendheid. Hoe gaan we daarmee om? We proberen in alle geval mensen op de juiste manier te rekruteren. Enerzijds investeren we via de Willemen Academy heel veel in het zelf opleiden van onze medewerkers. Anderzijds benaderen we hogescholen en universiteiten actief en zijn we steevast te vinden op jobbeurzen. We geven gastcolleges en laten stages toe. Alles, zodat mensen ons goed leren kennen."

"WE INVESTEREN VIA DE WILLEMEN ACADEMY HEEL VEEL IN HET ZELF OPLEIDEN VAN ONZE MEDEWERKERS"

WINGS: INTERN NETWERK -36-JARIGEN

"Eens ze binnen zijn, krijgen ze heel wat opleidingsmogelijkheden: technisch, IT, managementopleidingen ... We hebben ook een masterclass Leadership om mensen die een tiental jaar ervaring hebben, te laten doorgroeien op het vlak van leiderschap. Vroeger volstond het aantal strepen op je schouders om als baas erkend te worden. Zo werkt het niet meer in een moderne organisatie, waar begrippen als empowerment en empathie zeer belangrijk zijn. Begrippen die je normaliter als ingenieur niet aangeleerd hebt gekregen. Dan springt onze Academy in de bres. We werken op maat van onze werknemers: oudere werknemers hebben meer nood aan IT-opleidingen, terwijl jongeren meer gebaat zijn met technische kennis. Een ander intern initiatief is Wings, een netwerk

van alle personeelsleden jonger dan 36 jaar. Wings staat voor 'Willemen Intercompany Network for a Great Start'. De leeftijd is arbitrair bepaald, maar we gaan er voor het gemak even van uit dat je na je 36e doorgroeit in het bedrijf en automatisch meer dienstenoverschrijdend overleg hebt. Ze organiseren tal van activiteiten en fungeren ook als denktank. Als ik me afvraag hoe we het best jonge mensen rekruteren, dan kan ik die vraag bij hen neerleggen en zoeken zij een oplossing. Wij kunnen ons beleid dan afstemmen op hun bevindingen. Maar evengoed vragen we hun wat de noden van een 30-jarige zijn bij het kopen van een appartement. Wil die bv. een domoticasysteem of niet?"

EIGEN DNA

De Willemen Groep stelde zichzelf drie langetermijndoelstellingen. "In eerste instantie willen we duurzaam maar winstgevend groeien", stelt Tom Willemen. "Dat is het DNA van een familiebedrijf. We werken niet voor de beurs of voor een externe aandeelhouder. Neen, wij werken op lange termijn en willen investeren in onze ondernemingen. Dat kan alleen maar als je groeit en er winst is. Ten tweede willen we voor onze klanten en potentiële klanten dé referentie worden. We willen niet een van de honderden aannemers in ons land zijn. Integendeel, we willen voor elk van onze bedrijven top of mind zijn. Voor sommige bedrijven is dat

al gelukt. In de wereld van de paalfundering zijn we in ons land al uitgegroeid tot dé referentie. Idem voor onze asfaltproductie. En tot slot willen we een aangename en vooral veilige werkomgeving creëren voor onze medewerkers. We streven heel actief naar geen enkel arbeidsongeval via onze campagne 'go for zero'. Sinds de start van die campagne is de tendens qua arbeidsongevallen structureel dalend. Ik vind dat ook onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. Onze groei en winst mogen niet ten koste gaan van iemands gezondheid. Onze leuze is niet toevallig: 'veiligheid komt altijd op de eerste plaats, ook als er geen tijd of budget is'. Door die drie zaken na te streven, willen we een goeie werkgever zijn waar mensen graag willen gaan werken. Wij kunnen immers alleen maar groeien dankzij hen." □

