

Opinieblad voor Beslissers

ondernemen

3 | 2014 70e JAARGANG - MEI - MAANDBLAD VKW



Johan Willemen
(Willemen Groep)

Een sociaal Europa wordt noodzakelijk

Een sociaal Europa wordt noodzakelijk

Johan Willemen (CEO Willemen Groep)

Als CEO van bouwgroep Willemen maakt hij zich weinig zorgen, maar als voorzitter van de Confederatie Bouw kijkt Johan Willemen bedenkelijk. De Europese integratie stelt heel wat problemen op scherp, niet in het minst voor de kleine aannemers in West-Europa. Bij zoverre zelfs dat deze ondernemer pleit voor een sociaal Europa.

Uw bedrijf is fors gegroeid en dat zonder al te veel groeipijnen, ondanks een reeks stevige overnames?

Johan Willemen: "De overgenomen bedrijven integreren was nooit een probleem, want we laten ze zeer autonoom. We nemen dan ook bedrijven over die elkaar eerder aanvullen dan overlappen. We bekijken hoe het werkt, schatten het management in en proberen de werking verder enkel te optimaliseren. Synergieën zoeken we natuurlijk wél in de centrale diensten. Personeelsbeleid of boekhouding, materieel, legal, risk & insurance, etc. zitten in 'shared service centres' en die nemen veel kopzorgen weg bij het management. Ze hoeven zich niet te bekommeren om een leasingwagen. Wij hebben specialisten die niets anders doen. Onze bedrijven hebben wel hun eigen cultuur en die kan blijven bestaan."

Overnames deed u al een aantal keren met hulp van externe investeringsfondsen. Volgens sommigen zijn zij een kans voor vele Vlaamse ondernemers met een overname- of een groeiproblematiek?

Johan Willemen: "Voor de overname van Ergon hadden we GIMV en VIV (destijds Fortis Equity), bij de overname van Aswebo namen we Capital@Rent van de heer Claeys mee en een investeringsvehikel van de familie Sioen. Maar ondertussen zijn de resultaten van Aswebo zo goed dat we die investeerders konden uitbetalen. Mijn ervaringen zijn dat ze heel correct werken. We hielden ons ook wel aan een vrij strenge rapportering. Dat deden we trouwens ook al naar de banken voor het niet-equitygedeelte. Ze hebben zich niet bemoeid met het beleid; GIMV was de meest actieve, maar dat stoort me niet noodzakelijk, zolang het erom gaat de werking van het bedrijf te optimaliseren. Mocht het gebeuren om geld uit het bedrijf te halen, dan wordt het een andere zaak."

Beleeft de bouwsector moeilijke tijden door de concurrentie uit Oost- en Midden-Europa?

Johan Willemen: "Ons raakt die concurrentie vandaag nog niet, want die bedrijven bieden geen algemene aanneming. De aannemers uit Polen die naar hier komen, fungeren als onderaannemer en dan is het de uitdaging om te bekijken of zij in orde zijn, want dat is een risico. Anderzijds gaan aanbestedingen om de laagste prijs en die onderaannemers drukken de prijzen sterk."

Wat jullie wellicht voor dilemma's stelt? Screenen jullie onderaannemers?

Johan Willemen: "Overheidsaanbestedingen lopen jaren, maar op een bepaald moment krijgen wij drie weken om een gedetailleerde prijs op te maken, met prijzen voor 500 tot 600 posten. Als je dan ook nog eens alle onderaannemers moet screenen, sta je voor een onmogelijke taak. Zo word je wel al eens geconfronteerd met onderaannemers die niet conform blijken te zijn. Je moet je daar

dan achteraf proberen uit te werken en dat is niet makkelijk."

Wat stelt u voor als afscheidnemd voorzitter van de Confederatie Bouw?

Johan Willemen: "Ik stel vast dat er geen sociaal Europa is. Vandaag maken we veel regulering voor banken; we willen de zwakke banken eruit, zodat die ons niet in de problemen brengen. Je kan die lijn doortrekken op het sociaal gebied: ik denk dat men binnen twintig jaar niet meer zal aanvaarden dat een Pool een lager pensioen heeft dan een Belg. Al die landen die vandaag veel minder sociale lasten opleggen, zullen aan hun verplichtingen niet kunnen voldoen, zoals wij dat moeten. Of wij het zullen kunnen, valt nog te bezien. Maar je krijgt hoe dan ook zo'n sterke ongelijkheid, dat het verzet daartegen erg groot wordt en dan zullen zij die méér

"Wie zelf geen belang heeft in een bedrijf, heeft toch altijd makkelijker praten."

hebben, wel over de brug moeten komen voor de landen die vandaag te weinig sociale bijdragen opeisen. Maar ondertussen laat hun sociaal beleid van vandaag hen wel toe om arbeiders makkelijk bij ons in de markt te zetten. Dat zal de vraag naar een sociaal Europa naar de top van de agenda duwen. Het Verdrag van Rome, dat aan de basis ligt van ons Europa, werd getekend door negen landen met vergelijkbare welvaart. Het voorzag vrij verkeer, ook voor arbeiders die overal vrij aan de slag kunnen. Dat is evident en ik vind dat goed. Maar met landen als Polen, Roemenië of Bulgarije wordt de ongelijkheid wel érg groot! Vanuit mijn rol als voorzitter van de sociale commissie binnen

Willemen Groep

Willemen is een familiebedrijf dat wereldwijd actief is in de bouwsector. De groep is georganiseerd rond drie divisies. De grootste is die van de aannemingswerken, met vooral Franki Construct (tunnels, bruggen, kaaimuren), WGC (gebouwen), Aswebo (wegen) en Cosimco (industriële gebouwen). De divisie bouwtechnieken levert technieken aan andere bouwfirmas (denk aan funderingspalen, roofing, kantoorvloeren, sanitaire technieken, etc). De derde divisie is de projectontwikkeling.

Ruim 2.000 medewerkers realiseren inmiddels een omzet van ongeveer 600 miljoen euro (2012). Het bedrijf heeft onder andere het MAS in Antwerpen gebouwd, maar ook de North Galaxy Towers (Brussel), HUB-Ehsal (Brussel) en Woestijnvis (Vilvoorde).

FIEC (European Construction Industry Federation) zie ik alvast een manifeste onwil bij de 'sending countries' (de landen die veel arbeiders uitsluiten; nvdr) om werk te maken van zo'n sociaal Europa. Men kan en moet bedrijven zoals de onze controleren, maar men kan weinig doen tegen de Polen die bij de Belgen aanbellen en komen schilderen en geen factuur maken. Mijn leden, bedrijfsleiders van kleine schilderbedrijfjes, vinden geen werk meer. Maar zelfs een Pool die perfect met alles in orde is, kost nog altijd tot tien euro minder dan een Belg."

Er zijn veel werklozen en veel knelpuntberoepen in de bouw?

Johan Willemen: "Ik denk niet dat we ver moeten zoeken: als je betaald wordt om thuis te blijven, waarom zou je dan werken? We zijn het enige land in de wereld waar werkloosheidsuitkeringen blijven doorlopen. Ik heb lang een fabriek gehad in Frankrijk. Na twee jaar daalt in Frankrijk de werkloosheidsuitkering en dat merk je. Het eerste jaar blijven arbeiders makkelijk thuis, maar het tweede jaar komen ze solliciteren en dat is dan niet meer halfslachtig: dan willen ze die job ook echt, want een paar maanden later riskeren ze zonder inkomen te vallen! Ik maak me druk over nog wel meer systemen in België. Ik begrijp ook niet dat iemand netto evenveel kan krijgen voor vier dagen werken als iemand die vijf dagen werkt. Hoe moet ik mijn mensen motiveren om vijf

dagen te werken en mijn kranen aan het werk houden met een kraanchauffeur die tijdskrediet neemt? In de confederatie stellen veel kleine aannemers mij die vraag. Ze rijden in een busje met vijf arbeiders naar de werf, maar op vrijdag zitten er maar vier in. Dat rendement valt terug naar 75 procent. En die vierde heeft netto evenveel. Dat kost de Belgische Staat 1,4 miljard euro per jaar, zo berekende onze studiedienst."

Is innovatie een factor om de concurrentie voor te blijven?

Johan Willemen: "Jazeker, het begint in de kleine zaken van elke dag. We organiseren twee keer per jaar een innovatiewedstrijd waarbij alle medewerkers met ideeën komen die beoordeeld worden door externe academici en juryleden. Bruikbare ideeën worden financieel ernstig vergoed. Dat levert wel ideeën op, maar de implementatie blijft nog dikwijls een probleem. Wie het bedacht heeft, past het toe, want het is zijn idee, maar elders gebeurt dat minder. We werven nu een innovatiemanager aan om dat te bereiken."

En qua technologie?

Johan Willemen: "Ook daar zijn we actief. We ontwierpen recent een zogenaamde 'energiepaal'. Voor diepe boringen ontwikkelde ons dochterbedrijf Wig Palen een paal voorzien van een leiding waarmee we water van op 20 meter naar boven halen en een boring uitsparen. Voor degelijke zaken dragen wij, net als alle sectorleden, bij aan het WTCB, in functie van de loonmassa. In dat Wetenschappelijk en Technisch Centrum voor de Bouw gebeurt gezamenlijk R&D-werk. Dat werkt goed; ze communiceren ook goed, met bijvoorbeeld een zeer goede website. Een doorsnee industrieel bedrijf betaalt al snel drie procent op het zaken-cijfer aan R&D; wij veel minder, maar toch behalen we goede resultaten. Persoonlijk vind ik dat we die bijdrage zouden moeten opdrijven om meer zaken te ontwikkelen die kunnen bijdragen aan onze export."

Ook de vergroening van onze gebouwen drijft die innovatie, maar bouwen wordt steeds duurder. Wordt het onbetaalbaar?

Johan Willemen: "Men verlaagt de zogenaamde e-factor voortdurend om tot bijna energieneutrale woningen te komen. Onbetaalbaar wordt dat niet, maar ik stel me vragen bij de leefbaarheid. Persoonlijk zie ik me niet leven in een appartement waar ik geen raam kan openen. In veel van die appartementen moet men nu extra verwarmingstoestellen plaatsen omdat mensen toch ramen gaan openen, maar die systemen zijn daar niet op berekend. Men gaat al zover dat men de warmteafgifte van computers incalculeert. Dat

Foto Jan Locus)



Johan Willemen (63)

Gehuwd, vier kinderen

- Opleiding als burgerlijk ingenieur bouwkunde
- Zonen Tom (38) en Bram (33) werken in het familiebedrijf, respectievelijk als co-CEO bij Aswebo en als communicatieverantwoordelijke van de groep.
- Ere-voorzitter Confederatie Bouw

gaat te ver. Heel die idee is geïnspireerd door twee zaken. De eerste is de energieprijs. Die is effectief zeer hoog bij ons. Suez verkoopt de energie in België 30% duurder dan diezelfde energie in Frankrijk. Ten tweede de CO2-voetafdruk. Ik neem aan dat de verwarming van woningen effectief een belangrijke factor is bij die uitstoot, maar men zal toch nog wat verder moeten zoeken naar oplossingen. Wat als er morgen een schaliegasverhaal begint zoals in de VS, waar de energieprijs plots niet meer meespeelt? Ik denk niet dat de gewone burger erg wakker ligt van de CO2-uitstoot."

Om beter te concurreren met buitenlandse groepen?

Johan Willemen: "De concurrentie in België is al immens; hier zijn de marges klein geworden. Ik zie veel potentieel in Afrika. Nederland en Spanje liggen plat qua bouw; Duitsland is een erg gesloten markt. Frankrijk heeft het ook moeilijk. In Oost-Europa zijn we aanwezig, maar daar beweegt weinig. Azië heeft al zeer veel goede spelers, idem voor de Amerika's. Maar in Afrika is veel ruimte, een grote bevolking en er zit bij manier van spreken veel geld in de grond in de vorm van grondstoffen. Het grote probleem in Afrika is de corruptie en de grote politieke instabiliteit, maar dat verbetert stilaan. We proberen daar momenteel kleinschalige zaken. We gaan hier niet alles laten vallen en ginder zware kapitalen investeren. We prospecteren, gaan mee op handelsmissies van de FIT, dat trouwens heel goed werk levert. We wonnen ondertussen de aanbesteding voor de nieuwe Belgische ambassade in Kinshasa. Het wordt een test, want men wijst er mij langs alle kanten op dat Congo 'moeilijk' is, maar voor de ambassade heb ik alvast een Belgisch contract, wat het met de banken al heel wat simpeler maakt. Die internationale expansie is nog een project dat ik graag op gang zou krijgen."

Jullie zijn een honderd procent familiaal bedrijf. Net als uzelf, zal uw zoon Johan de stiel leren van zijn vader en u opvolgen. Uw andere zoon werkt in het

bedrijf als communicatieverantwoordelijke. Hoe is een en ander geregeld?

Johan Willemen: "Er is een familieholding opgericht met een aandeel voor alle kinderen en het bedrijf voert een dividendbeleid. De raad van bestuur bestaat uit mezelf en mijn vier kinderen."

Geen externen?

Johan Willemen: "Nee. Ik heb wel een raad van toezicht met daarin vier externen en daarnaast de leden van de raad van bestuur. Die fungeert als een raad van bestuur, al is hij consulerend en niet beslissend. We zijn met die formule begonnen om de kandidaten niet te zeer af te schrikken, want wie tegenwoordig bestuurder is, moet rekening houden met nogal wat verantwoordelijkheden, zeker in een risicogevoelige sector als de bouw. Het is de bedoeling dat hij evolueert naar een raad van bestuur, maar vandaag werkt dat goed. Het is mijn ervaring als bestuurder in andere raden van bestuur dat er al makkelijk een probleem is met mensen aan tafel die geen aandelen hebben. Wie zelf geen belang heeft in een bedrijf, heeft toch altijd makkelijker praten. Ik vind dat ik uiteindelijk wel de baas ben en blijf, als hoofdaandeelhouder. Maar in een raad van bestuur verandert dat; in die positie moet elke bestuurder zijn verantwoordelijkheid ten volle opnemen, aandeelhouder of niet. Ik zal niet verstoppen dat mijn rol als pater familias belangrijk is. Mijn kinderen kan ik makkelijk overtuigen van bepaalde opties. Met externe bestuurders zou dat moeilijker zijn. Ik blijf uiteindelijk de finale beslisser."

Ziet u zichzelf als een autoritaire pater familias?

Johan Willemen: "Nee, ik denk dat ik iedereen de kans geef om zich te uiten, maar ik neem de finale verantwoordelijkheid om te beslissen."

Jo Cobbaut