



De indrukwekkende renovatie van een start- en landingsbaan op Brussels Airport, de opening van de nieuwe campus van de Artesis Plantijn-hogeschool in Antwerpen, de realisatie van het toekomstige Elisabeth Center Antwerp, de afgewerkte zeedijk in Wenduine en de verbouwing van het AFAS-stadion in haar thuisstad Mechelen: het zijn maar enkele werven waarmee de Mechelse bouwgroep Willemen vorig jaar de krantenkoppen heeft gehaald. Hét nieuws van de groep van dit jaar viel evenwel al erg vroeg in de eigen bestuurskamer te rapen, met Johan Willemen die de leiding heeft toevertrouwd aan zoon Tom. Voor een gesprek over welke richting hij in de toekomst met de groep uit wil, vond hij nog net een gaatje in zijn agenda.

TEKST: *Jan Van de Poel*
FOTO'S: *Luc Hilderson*



TOM WILLEMEN, WILLEMEN GROEP:

“Vooruitgaan door slim werken”

Sinds enkele weken spaart Tom Willemen heel wat tijd aan verplaatsingen uit, nu hij zich na een periode vijf jaar niet langer meer als gedelegeerd bestuurder van Willemens wegebouwfirma Aswebo dagelijks naar het Gentse hoofdkwartier ervan moet verplaatsen. Die gewonnen tijd weet de nieuwe gedelegeerd bestuurder van Willemen Groep wel moeiteloos weer op te souperen. “In mijn nieuwe rol is er heel wat nieuws op me afgekomen. Ik ben niet langer verantwoordelijk voor slechts één bedrijf, wel voor alle 26 bedrijven van de groep. Dat houdt een pak meer overlegmomenten met directiecomités en andere te volgen vergaderingen in, om te kunnen weten wat er binnen al die bedrijven leeft. De afstand met de specifieke operationele zaken is een stuk groter geworden”, stelt Tom Willemen vast na de eerste weken in zijn nieuwe rol. “Daarin ben ik er vooral op gebrand om alle bedrijven van de groep vooruitgang te doen boeken. Dan denk ik niet zuiver in termen van omzet en marge. We moeten nadenken over hoe we een nog rijkere groep kunnen worden, in de zin van nog beter voor onze klanten en eigen

mensen kunnen zijn. Mijn vader heeft er al een erg performant geheel van gemaakt. Hij is de architect van ons succesverhaal, waarvan het behalen van de titel Onderneming van het Jaar in 2013 de bekroning vormde. Er zijn soms zware jaren aan voorafgegaan, die ik als kind bewust heb beleefd. Ook na het overlijden van mijn moeder in 2004 hebben we moeilijke jaren doorgemaakt. Die hebben onze wil om erdoor te geraken versterkt. Dat uit

“De moeilijke jaren hebben onze wil om erdoor te geraken alleen maar versterkt”

zich in een drive om voortdurend verbeteringen te zoeken. Dat leidt tot betere resultaten en groei. Als we elk bedrijf apart door de kracht van de groep kunnen versterken, zal dat leiden tot een gezonde dynamiek tussen de be-

drijven om elkaar onderling verder te verbeteren. Op die manier kunnen we onze klanten nog betere bouwprojecten afleveren. Vergeet niet dat elk gebouw een prototype is, dat we slechts één keer maken. Lessen die uit het ene bouwproject worden getrokken, kan je evenmin zomaar hergebruiken. Gebruikte technologieën en materialen evolueren eveneens continu. Het is één van de redenen waarom we veel investeren in voortdurend bijscholen en opleiden. Zo zijn we enkele jaren geleden gestart met een masterclass voor high potentials. Jaarlijks selecteren we een twintigtal werknemers voor een tweejarig opleidingstraject, met trainingen gericht op hun managementvaardigheden en persoonlijkheid die hun ontplooiing ten goede komen. Zo kunnen ze zichzelf verbeteren en tegelijk het beste in de mensen rondom hen naar boven halen.”

Zestien jaar leerschool

Zelf heeft Tom Willemen een leerschool van zestien jaar doorgemaakt in het bouwbedrijf dat zijn vader op poten heeft gezet en hij zo mee heeft zien uit- ▶

- groeien tot de huidige groep, die met 2.300 werknemers aan boord overigens de grootste familiale bouwgroep van het land is.

Tom Willemen: “In 1999 ben ik begonnen op de calculatiedienst. Toen we de renovatie van het koninklijk kasteel van Laken aan een zeer scherpe prijs hadden binnengehaald, heb ik vervolgens op die werf als assistent-werfleider weer nieuwe ervaring mogen opdoen. Enkele jaren en werven later werd ik dan gedelegeerd bestuurder van het bouwbedrijf. Dat ben ik gebleven tot 2011, wanneer de groep Aswebo heeft ingelijfd en ik daar de afscheidnemende bedrijfsleider ben opgevolgd. Voor zowel de groep als mezelf was wegenbouw toen een nieuwe niche. Met zijn vijfhonderd werknemers is Aswebo bovendien een grote speler, dat ook nog eens een productiebedrijf is. Dat impliceert dat de vaste kosten minder schaalbaar zijn. Ook bij minder werk lopen de afschrijvingen voor bijvoorbeeld het machinepark nu eenmaal door. Kort op de bal spelen, is dan een moeilijker oefening. Het geslonken aantal opdrachten op deze markt met evenveel spelers heeft er de voorbije twee jaren een scherpe concurrentie in de hand gewerkt. Ook hierdoor is mijn Aswebo-tijd een goede leerschool geweest.”

Technologie omarmen

In de stevige concurrentiestrijd die de bouwsector over het algemeen kenmerkt, ziet de nieuwe topman van Willemen Groep het als een absolute must om mee te zijn met vernieuwende technologieën.

Tom Willemen: “De materialen waarmee onze groep werkt, zijn niet anders dan die van onze concurrenten. We kopen die allemaal op eenzelfde markt

aan nagenoeg dezelfde prijzen aan. Ook in de uitvoering halen vele bedrijven een gelijkwaardig niveau. In een traditionele sector als de bouw moet je daarom nieuwe technologieën zien te benutten, om er een competitief voordeel uit te halen. Daarmee zijn zowel de eigen medewerkers als de klanten gebaat. Technologie maakt het mogelijk dat onze werknemers over betere tools dan de concurrenten kunnen beschikken, zodat zij beter hun job kunnen uitvoeren. Onder meer onze stap naar virtual reality, waarbij we werkzoekenden op jobbeurzen een realistisch beeld van onze activiteiten kunnen geven, is daarvan een sprekend voorbeeld. We gaan ook voor andere technologieën na hoe die onze werkomgeving kun-

“ Het verschil willen we niet maken op kap van onze arbeiders, door hen harder af te jagen ”

nen verbeteren. Ik denk dan onder meer aan augmented reality, internet of things en drones. Afgelopen maand hebben we iemand aangeworven om wereldwijd innovaties op te volgen. Zo kunnen we die oppikken vanaf het moment dat we er iets concreets kunnen uithalen. Bijvoorbeeld 3D-printing biedt in restauraties al een uitweg voor moeilijke stukken. Ongetwijfeld zal het ooit goedkoop genoeg zijn om met deze technologie in grote volumes beton te maken. Een ander voorbeeld is onze samenwerking met Viloc, een Antwerpse



start-up die tagging van gereedschappen aanbiedt. Aan de hand van hun traceersysteem kan je in een oogwenk achterhalen waar eender welk gereedschap zich bevindt. In nauwe samenwerking trachten we dat product mee te optimaliseren, zodat ook wij er efficiënter door kunnen werken. Voorts zijn we onder andere betrokken in een proefproject om werkplekken veiliger te maken aan de hand van allerlei draagbare technologie, verwerkt in bijvoorbeeld een horloge of een t-shirt. Onze werknemers mogen daarin tijd investeren, omdat we zo ook van anderen kunnen leren. Een voortrekkersrol opnemen, vind ik belangrijk. Als onze groep het verschil wil maken, wil ze dat niet doen op de kap van haar arbeiders door hen harder af te jagen. Aan sociale dumping wensen we evenmin mee te doen, hoewel velen zich wel ertoe laten verleiden. Zelfs wanneer buitenlanders legaal worden tewerkgesteld, valt dat niet anders te benoemen. Voor



Twee decennia van overnames



De kiem van de huidige Willemen Groep lag in de NV Algemene Ondernemingen Van Poppel, het vroegere Mechelse bouwbedrijf dat in 1956 door de vierde generatie van een metsersgeslacht werd opgestart. Na overnames van de firma's Sanitechniek, Ergon en Franki, wordt het bedrijf in 1999 opgesplitst in twee poten: Willemen Groep dat zich richt op utiliteitsbouw en Van Poppel Bouwbedrijf dat zich toespitst op woningbouw. De daaropvolgende jaren breidt Willemen Groep stelselmatig uit, onder meer door de overnames van Cosimco, Groep De Waal, de groep Aswebo en Aannemingen Van Wellen.

De overname van het Luikse Franki omschrijft Johan Willemen zelf als zijn belangrijkste acquisitie. “Al tijdens mijn opleiding had dit bedrijf naam gemaakt. In 1939, in een periode waarin reizen niet zo evident was, was het al actief in liefst 72 landen. In 1998 was dat bedrijf evenwel in het toenmalige gerechtelijk concordaat afgegleden. Met de curatoren heb ik een akkoord kunnen sluiten voor overname voor letterlijk één frank”, stipt hij aan. “Al kon ik er op dat moment niet zeker van zijn dat er nadien geen lijken meer uit de kast zouden vallen. Grappig genoeg heeft mijn advocaat mij toen nog een frank moeten lenen, omdat ik die op het ultieme moment zelf niet op zak had. Het heeft me bloed, zweet en tranen gekost, maar met een jaarlijkse omzet van 300 miljoen euro en zeshonderd werknemers in dienst staat Franki er intussen toch maar weer.”

“Nieuwe technologie leidt naar projecten die kwalitatief beter én sneller afgewerkt zijn”

alle bouwbedrijven die in eigen mensen willen investeren, is dit een belangrijk probleem. Door goedkoper te werken, investeert men niet in de opbouw van kennis in het eigen bedrijf of in het economisch weefsel van ons land. We willen net met iedereen correct blijven omgaan en ervoor zorgen dat we door slimmer te werken ook kunnen vooruitgaan. In dit verhaal engageert de groep zich samen met onder meer de Confederatie Bouw. Als bedrijf hebben we ook maatschappelijk gezien een rol te spelen. Zoals een collega-aannemer het ooit heeft verwoord: winst is zoals ademen, het is noodzakelijk maar daarvoor leef je niet. Naast investeren in opleidingen, is dat voor mij ook een



zaak van opkomen voor onze sector en deloyale praktijken trachten aan te pakken. Ook voor ons land is het belangrijk dat we onze positie zo goed als mogelijk verdedigen. Het verklaart het engagement van vader in onder meer de Europese aannemersvereniging FIEC. In de toekomst zal ook ik daarvoor de nodige aandacht hebben. Al ligt mijn prioriteit nu voorlopig op het inwerken in mijn nieuwe rol.”

Missionariswerk

Al schatten sommige opdrachtgevers Willemens maatschappelijk verantwoorde aanpak duidelijk naar waarde door resoluut voor de groep te kiezen, voor de meesten is volgens Tom Willemen de uiteindelijke kostprijs het meest bepalende element in hun keuze van aannemer.

Tom Willemen: “Zeker bij overheidsaanbestedingen is dat doorslaggevend. We trachten dat te counteren met andere aanbestedingsformules, zoals DBFM (een vorm van publiek-private samenwerking, waarbij de publieke sector op een private partner rekent voor zowel het ontwerp, de bouw, de financiering als het onderhoud van een vastgoedproject. In ruil hiervoor betaalt de publieke sector een beschikbaarheidsvergoeding aan die private partner gedurende een overeengekomen periode, red.). Eveneens vanuit dat oogpunt investeren we in building information modeling. Met deze technologie schep je een realistisch 3D-model van een ontwerp, door onder andere de verschillende tekeningen en de materiaalkeuzes daarin op te nemen. Niet alleen is een project hierdoor beter te plannen, het laat ook toe om proactief in te spelen op eventuele problemen. Dit leidt naar projecten met minder faalkosten, die kwalitatief beter én sneller afgewerkt zijn. Ook op dit vlak vullen we een voortrekkersrol in. Ontwerpers deinzen er nog wat voor terug om de stap te zetten, omdat hun klanten de toegevoegde waarde ervan nog niet inzien. Om het ontwerp op punt te krijgen, vraagt deze aanpak aanvankelijk enige investering. Die levert in een latere fase wel op. Zo’n digitaal model kan trouwens de basis zijn van een volledig gedigitaliseerd bouwproces, waarin bijvoorbeeld ook de bestelling van materialen digitaal wordt aangestuurd. In een gedigitaliseerd bouwproces houd je beter niet vast aan allerlei analoge eilandjes, om te voorkomen dat er toch nog zaken mislopen.”

Blik naar Afrika

Dankzij de aanwezige knowhow die ook tot resultaat leidt, geniet Willemen Groep in eigen land veel aanzien. Dat heeft al geleid tot concrete projecten over de landsgrenzen, met de lopende bouw van de Belgische ambassade in Congo als recentste visitekaartje.

Tom Willemen is ...



- ✓ 40 jaar
- ✓ Woonachtig in Mechelen
- ✓ Opleiding: burgerlijk bouwkundig ingenieur
- ✓ Hobby’s: sport (lopen, fitness, golf) en reizen
- ✓ Favoriet motto: “We move forward”, “Dream, build, deliver”

Tom Willemen: “In de ons omringende landen hebben we niet veel te zoeken, aangezien de lokale bouwbedrijven van ons weinig te leren hebben. In Oost-Europa en Afrika ligt dat anders. Op het Afrikaanse continent is er potentieel. Alleen heeft de grondstoffencrisis de inkomsten van lokale overheden teruggedrongen, waardoor de financierbaarheid van een aantal projecten vertraging heeft opgelopen. Dat we vandaag al in Congo actief zijn, komt onze naamsbekendheid alleszins al ten goede. Ons geeft het dan weer de kans om onze theoretische kennis van de Afrikaanse markt te toetsen. De rationele mentaliteit die je in Vlaanderen vindt, is er ginder niet. Het maakt het des te boeiender om er onze weg te vinden. De stap naar het buitenland is alleszins één van onze belangrijkste uitdagingen voor de komende jaren. Vader heeft dat proces in gang gezet en tracht de volgende jaren de ontwikkelde ideeën in die zin ook zelf verder tot wasdom te brengen. Ik twijfel er niet aan dat hij ook daarvan een succes zal maken.”