

“De bouwsector is rijp voor technologische disruptie”

Door een combinatie van organische groei en overnames groeide Willemen Groep uit tot één van de grootste familiale bouwgroepen van ons land. Drie jaar geleden gaf Johan Willemen het roer over aan zijn nu 44-jarige zoon Tom. Met extra veel aandacht voor innovatie en technologie bereidt hij de onderneming voor op de toekomst.

Begin augustus was het precies 20 jaar geleden dat Tom Willemen zijn intrede maakte in de familiale bouwonderneming. Hij was de enige van de vier kinderen in het gezin die een bouwkundige opleiding had genoten en onder andere daardoor was hij zowat voorbestemd om vroeg of laat de operationele leiding over te nemen van zijn vader Johan. De overdracht vond uiteindelijk plaats begin 2016. Inmiddels is ook zijn broer actief in het bedrijf; in enkele jaren tijd bouwde Bram een dynamische communicatieafdeling uit.

“Net als bij zoveel andere familiebedrijven was het de droom van mijn vader dat de kinderen het bedrijf verder zouden doen groeien en bloeien. Ik ben blij dat ik zoveel vertrouwen heb gekregen”, zegt Tom Willemen. “Ik ben voor een groot stuk opgegroeid in dit bedrijf. Als kind mocht ik in het weekend en



Tom Willemen
(gedelegeerd bestuurder Willemen Groep)

tijdens de vakanties mee naar kantoor. Ik herinner me nog dat ik samen met mijn broer en zus uitgebreid alle mogelijkheden van de kopieermachine heb uitgeprobeerd.” (lacht)

Tot 10 jaar geleden was Willemen een conglomeraat van autonome bedrijven met als enige cement de figuur van uw vader. Wat is sedert allemaal veranderd?

Tom Willemen: “In 2009 zijn we gestart met de professionalisering van ons bedrijf. Vooral om het minder afhankelijk te maken van één persoon. We hebben toen een raad van advies in het leven geroepen en we hebben ook veel tijd en energie gestoken in het samenbrengen van de overheaddiensten. Op dat moment had elk bedrijf bijvoorbeeld nog een aparte boekhouding. We hebben die boekhoudactiviteiten allemaal gecentraliseerd in een service center. Voor IT, HR en Legal & Insurance hebben we hetzelfde gedaan. Dit alles heeft geleid tot een betere dienstverlening en een forse kostenbesparing. Zonder deze ingrepen zou het bijvoorbeeld nooit gelukt zijn om een belangrijke overname als die van wegenbouwer Aswebo in 2011 tot een goed einde te brengen.”

Het was bij Aswebo dat je voor het eerst een grote verantwoordelijkheid kreeg.

Tom Willemen: “Bij de overname van Aswebo had eigenaar Marcel Kyndt gezegd dat hij omwille van gezondheidsredenen niet langer dan zeven weken aan boord wou blijven. Wij hadden

sche kennis en ervaring met openbare aanbestedingen, ik leerde ook snel dat hij een man met een correct waardepatroon was en dat is niet vanzelfsprekend in onze sector.”

Bij Aswebo deed u een pak ervaring op. Drie jaar geleden riep de raad van advies u terug naar het hoofdkwartier in Mechelen om de groep te gaan leiden. Op welke manier heeft u intussen uw stempel op het bedrijf gedrukt?

Tom Willemen: “Van mijn vader heb ik de aandacht voor innovatie meegekregen. Hij was bijvoorbeeld een pionier door projectmanagement te introduceren in het traditionele bouwbedrijf. Zelf leg ik vooral de nadruk op nieuwe technologie en de praktische inzetbaarheid daarvan in de dagelijkse werking. De bouw is lange tijd ontsnapt aan de golf van automatisering. Elke modernisering stopte aan de werfkeet. Nu nog verschilt de huidige methodiek op de bouwwerf nauwelijks van die van de jaren '70. Het bouwproces verloopt nog altijd grotendeels analoog, met uitzondering van enkele digitale eilandjes. Met Willemen Groep willen we dit helemaal veranderen. Ik ben ervan overtuigd dat de bouwsector eindelijk rijp is voor technologische disruptie. Bij Willemen Groep geloven we bijvoorbeeld heel sterk in het potentieel van Building Information Modeling. BIM is een methode waarbij een 3D-model van het project centraal staat. Het is een dynamisch model waarbij alle betrokken partijen hun informatie kunnen toevoe-

“De bouw is lange tijd ontsnapt aan de golf van automatisering. Elke modernisering stopte aan de werfkeet. Dat zal nu snel veranderen.”

echter niemand om het bedrijf te gaan leiden. Onder lichte dwang van de raad van advies heb ik die taak aanvaard. Ik kon toen gelukkig rekenen op de steun van Johan Ceyskens, de toenmalige CEO van bouwbedrijf Kumpen waarin Aswebo een participatie van 50 procent had. Johan had niet alleen de techni-

gen zodat het model altijd up-to-date is. Op die manier kan iedereen tijdens het bouwproces op basis van de meest actuele informatie de juiste beslissingen nemen. BIM zorgt dus voor een betere informatie-uitwisseling en een efficiëntere organisatie.”



Artificiële intelligentie, digital twin, drones,... De technologische evolutie wint alleen maar aan snelheid. Hoe blijft u mee?

Tom Willemen: “De CEO van Coolblue Pieter Zwart zei ooit: ‘het zal nooit meer zo traag gaan als vandaag’ en daarin geef ik hem helemaal gelijk. Door die razendsnelle evolutie is het onmogelijk om in alle innovaties de eerste te zijn. Toch moet je een vinger aan de pols houden of anders mis je de boot. Daarom nemen we regelmatig deel aan co-creatieprojecten met onderwijs- en onderzoeksinstituten zoals de KU Leuven, de Universiteit Gent, de Thomas More Hogeschool en Imec. Tegenwoordig werken we voor bepaalde innovatieprojecten zelfs samen met concurrenten uit de bouwsector, iets wat pakweg 20 jaar geleden compleet ondenkbaar was. Een mooi voorbeeld van co-creatie was de werf Droneport in Sint-Truiden. Vorig jaar hebben we die bedrijvencampus rond dronetechologie opgeleverd. In een pilootproject hebben we de werf samen met enkele partners bewaakt tegen diefstallen door de inzet van autonoom vliegende drones.”

Technologische disruptie is allemaal goed en wel. De medewerkers moeten er wel mee kunnen omgaan.

Tom Willemen: "Klopt. We investeren daarom heel veel tijd en energie in de opleiding van onze mensen. In 2018 was dat meer dan 35.000 uren. We organiseren ook elk jaar met veel enthousiasme onze innovatiewedstrijd. Die heeft al heel wat waardevolle nieuwigheden opgeleverd."

Welke rol speelt het onderwijs in dit hele verhaal?

Tom Willemen: "Verandering en innovatie plaatsen ons onderwijs voor een geweldige uitdaging. Ik heb hierover al met de bevoegde minister van gedachten gewisseld en ik heb de indruk dat het bewustzijn zeker aanwezig is. Ook op sommige scholen merk ik een opvallende kentering. Scholen moeten niet alleen bepaalde technieken en competenties aanleren, ze moeten de jeugd vooral een bepaalde mindset meegeven want die is uiteindelijk bepalend voor de hele beroeps carrière. Continu leren en verbeteren is tegenwoordig een noodzaak. De sector verandert razendsnel. Kijk, nog niet zo lang geleden hadden bijna al onze werfleiders en werkvoorbereiders een ingenieursdiploma bouwkunde op zak. Op vandaag is de verscheidenheid veel groter. Zo hebben we nu ook enkele app-ontwikkelaars en zelfs een *game developer* in dienst."

Hoe moeilijk is het om anno 2019 de juiste mensen te vinden?

Tom Willemen: "Wat werf- en projectleiders betreft, woedt de war for talent heviger dan ooit. Met enkel een competitief loonpakket kom je er als werkgever niet meer en daarom investeren we volop in employer branding. We doen ons best om Willemen te profileren als een bedrijf dat continu bouwt

aan een betere wereld. Het is intussen al een tijdje geleden, maar in 2013 is ons bedrijf uitgeroepen tot Onderneming van het Jaar. Dat was niet alleen commercieel interessant, de grootste impact merkten we bij onze medewerkers die die uitverkiezing ervoeren als een belangrijke waardering voor hun dagelijkse inzet."

“Continu leren en verbeteren is tegenwoordig een noodzaak.”

En hoe is de situatie bij de bouwvakkers?

Tom Willemen: "Jaarlijks studeren er veel te weinig Belgische bouwvakkers af. We zijn zo verplicht om samen te werken met buitenlandse onderaannemers. Zonder onze Poolse, Spaanse en Portugese mensen zouden we heel wat nieuwe projecten moeten weigeren. Omwille van de continuïteit verkiezen we wel om samen te werken met vaste, betrouwbare partners."

Het engagement van vader Johan reikte veel verder dan de eigen bedrijfsmuren. Zo was hij voorzitter van tal van nationale en internationale organisaties. Koestert u ook ambities op dat vlak?

Tom Willemen: "Externe mandaten zijn absoluut geen doel op zich, toch hebben die een grote meerwaarde. Je neemt afstand van het eigen bedrijf en je ziet daardoor ook het bredere plaatje. Niet zelden vind je oplossingen voor de eigen problemen in andere sectoren. Die kruisbestuiving is zeer waardevol."

U bent ook verbonden aan The Birdhouse, een netwerk van enthousiaste ondernemers die hun knowhow en ervaring ten dienste stellen van start-ups.

Tom Willemen: "Ik vind zo iets heel leuk om te doen. Vooral als je dan ziet dat die bedrijfjes vroeg of laat op eigen vleugels verdergaan. Jammer genoeg kruipt er heel veel tijd in zo'n mentorship en recent heb ik beslist om een sabbatical te nemen. Ik blijf wel ter beschikking van de organisatie voor ad-hocadvies. Intern bij Willemen Groep hebben we ook heel wat 'start-ups' en ik focus me nu volledig op de aansturing en begeleiding van deze projecten."

Uw vader was jarenlang ondervoorzitter van KV Mechelen. Hij verklapte ooit dat hij zijn kinderen heeft laten zweren dat ze zich nooit met voetbal mochten inlaten. Op straffe van onterving... Bent u voetballiefhebber?

Tom Willemen: (lacht) "Ondernemen en voetbal zijn twee totaal verschillende werelden. De zakenwereld is heel rationeel, terwijl de voetbalwereld dan weer heel emotioneel is. Er zijn maar weinig mensen die erin slagen om beide tegenpolen te verzoenen. Ik heb alvast die ambitie niet. Mijn vader is ongetwijfeld blij dat ik geen voetballiefhebber ben."

Tekst: Dirk Van Thuyne | Foto's: Jan Locus

Willemen Groep

Door de jaren heen groeide Willemen Groep uit tot een gediversifieerde bouwgroep die actief is in civiele projecten, industriebouw, wegebouw, residentiële en niet-residentiële projecten. De groep telt 2300 medewerkers, die in 2018 een totale omzet van ruim 900 miljoen euro realiseerden.

België is nog altijd de thuismarkt van Willemen, maar steeds vaker kijkt de groep naar het buitenland. In de eerste plaats naar de buurlanden zoals Duitsland, Nederland en het Groothertogdom Luxemburg, maar het bedrijf is ook actief in Marokko. Willemen heeft al heel wat projecten uitgevoerd in dat Afrikaanse land en momenteel lopen er nog enkele. Het belangrijkste tot nu is de gloednieuwe containerterminal in Tanger. (DVT)