

TROEF
8

EEN STRATEGISCHE VISIE

Maatwerkbedrijven staan vandaag voor grote uitdagingen. Nieuwe wetgeving, verhuis van werk naar lageloonlanden, vergrijzing van de populatie,... Om al deze uitdagingen de baas te kunnen, zijn een visie en een langetermijnstrategie cruciaal. WerkVormen trok naar maatwerkbedrijven Lidwina en Ijsedal en ontmoette er twee directeurs die de laatste jaren problemen omvormden tot kansen.

CHANGE op alle vlakken



Patrick Nelissen

Patrick Nelissen, algemeen directeur Lidwina, startte na een lange carrière bij Bewel op 1 januari 2015 als algemeen directeur van Lidwina en werd er geconfronteerd met heel wat uitdagingen.

Patrick: "Groenonderhoud is binnen Lidwina (net als bij veel andere maatwerkbedrijven) een belangrijke activiteit (meer dan 100 werknemers). Aangezien de natuur 'rust' tussen november en maart, werden we in die periode jaarlijks met een hoge economische werkloosheid geconfronteerd.

Om een antwoord te bieden op deze en andere uitdagingen werd een CHANGE-project opgestart. Via externe audits (financieel, preventie, verzekeringen, sociale aspecten, kwaliteit, milieu, ...) en een tevredenheidsmeting bij klanten en personeel kregen we zicht op de cultuur binnen de organisatie, de sterktes en de verbeter- en pijnpunten. Een batterij uitdagingen voor de toekomst werden gedistilleerd, die vervolgens op een beleidsdag besproken werd met de leden van de Raad van Bestuur. Het resultaat: een 10-punten-programma voor de komende jaren, aangepaste statuten en een huishoudelijk reglement voor RvB en AV. Eveneens werd de missie aangepast, het toekomstige organogram uitgetekend, een engagementsverklaring voor de omkadering ingevoerd en een nieuwe branding gelanceerd. Samen met het managementteam hebben we het 10-punten-programma vertaald naar 20 SMART doelstellingen. Voor elke doelstelling werd een target gedefinieerd en werd er een lid van het managementteam aangesteld om dit te realiseren.



Uiteraard is het ook in de sector van de maatwerkbedrijven cruciaal om constant te monitoren hoe we presteren voor elk van deze doelstellingen. Lidwina hanteert daarvoor momenteel een 20-tal KPI's, onderverdeeld in 4 blokken: financieel, tewerkstelling, welzijn en een categorie 'divers' (oa duurzaamheid, milieu, innovatie, investeringen, ...). Maandelijks worden deze KPI's opgevolgd in het Management Team en in de Raad van Bestuur en kunnen desgevallend worden bijgestuurd."

Business development in de praktijk

Patrick: "Bij de uittekening van het nieuwe managementteam hebben we er resoluut voor gekozen de functie van business developer toe te voegen. De business developer heeft één duidelijke focus: nieuwe opdrachten realiseren, die pieken tussen november en maart. Verdere groei in de hoogconjunctuur zorgde immers steeds voor een hogere werkloosheid in de laagconjunctuur. Vorig

jaar hebben we dan Lidwina Cleanup gelanceerd. Deze nieuwe business unit, alleen actief tussen november en februari, is gespecialiseerd in cleaning op hoogte (afstof-fen van persluchtleidingen, afwassen van plafonds, uit-voeren van schilderwerken, ...). Daarnaast mikt Lidwina ook sterk op de dienstensector. In samenwerking met de Antwerp Management School en andere maatwerkbe-drijven onderzoeken we welke markten hier interessant kunnen zijn en hoe we deze het best benaderen.

Het bedrijfsresultaat is intussen ruim positief, het volledig nieuwe managementteam is geïnstalleerd. De volgende stap is de versterking van het middenkader. Met als be-langrijke doelstelling "continu verbeteren", de opname van "eigenaarschap" en "inzet zonder beperking".

Strategische partnerships

Patrick: "Ook voor maatwerkbedrijven is het uitbouwen van strategische partnerschappen uiterst belangrijk. Schaalvergroting is op termijn eveneens een must. Dit rea-liseren we op meerdere manieren. We werken nauw samen met een aantal collega-maatwerkbedrijven om aan de wensen van onze klanten tegemoet te komen. We vinden de outsourcing van processen die niet tot onze core busi-ness behoren erg belangrijk. Wij verwachten immers ook dat reguliere bedrijven hun niet-core business processen

outsourcen naar ons! Een voorbeeld hiervan is het volledig ICT-beheer: onze partner doet dit beter en goedkoper.

Ook de integratie in netwerken is uiterst belangrijk. Lid-wina werkt onder andere samen met VITO (Vlaamse In-stelling voor Technologisch Onderzoek), toonaangevend op het gebied van Cleantech en duurzame ontwikkeling. Het meest recente project waaraan Lidwina actief mee-werkt is het Co-creatietraject afvalstromen. Doelstelling is te analyseren hoe we uit ons groenafval een toekomstige business unit kunnen laten ontstaan.

En als ik op gebied van samenwerking nog even verder mag dromen en een 10-tal jaar vooruit mag kijken? Idealiter be-staat er dan een "Sociale Economie Campus Kempen", waar de Kempense maatwerkbedrijven samenwerken (al dan niet gefusioneerd) en geëvolueerd zijn naar een hechte groep met meer dan 1.500 werknemers. Deze werknemers hebben een eerste doorstroming gerealiseerd naar het regulier be-drijf onder de vorm van enclaves. De Sociale Economie Campus ondersteunt reguliere bedrijven om maatwerkafde-lingen op te richten, en samen met een gespecialiseerd team de competenties en talenten van onze medewerkers te ontwikkelen om zo de finale doorstroming naar de reguliere economie te realiseren. I have a dream!"

<http://www.lidwina.eu/>

