

JURIST EN CEO SCHOENEN TORFS WOUTER TORFS

Wild at heart als student, *good at heart* als bedrijfsleider. Wouter Torfs beleeft en bevraagt het leven waar mogelijk. In een openhartig gesprek roept hij de universiteit op om meer bezig te zijn met de persoonlijke ontwikkeling van mensen, en de studenten om niet al te netjes te worden. “Doe nog maar eens zot!”

“Ik kan de mayonaise doen pakken”

KATRIEN STEYAERT

het geen reden om nog maar eens iets af te schaffen.”

Zot doen betekende in zijn geval: tot het kriecken van de dag in het Huis der Rechten blijven plakken, 's nachts zingend door de straten trekken en één keer zelfs een kerstboom stelen. Wouter Torfs (55) moet er hartelijk om lachen. “Misschien moet ik dat niet vertellen, maar ach, die feiten zijn verjaard.”

Hij krijgt een fonkel in de ogen. “Leuven ... dat is puur jeugd-sentiment! Ik was preses van De Dolfijnen in Lier en ik zat bij De Lange Wapper. Zware club, hoor. Ik zat ook vaker in het Huis der Rechten dan in De Valk”, glimlacht hij. “Ik heb het HDR mee verhuisd naar de Tiensestraat en heb er de toog helpen bouwen. Als ik er nu binnenkijk, vol nostalgie, ben ik verrast dat het allemaal veel chiquer en netter is geworden. Net als de stad. Met een pint op straat rondlopen of 's nachts zingen? GAS-boete!” Hij zucht. “De samenleving is conformistischer geworden. Studenten hebben geen lang haar en gescheurde jeans meer zoals wij. Ze zien eruit als minivolwassenen en dan denk ik: Het grote leven duurt nog zo lang. Doe nog maar eens zot! Ik kan er geweldig van genieten als mijn kinderen pas om zeven uur 's ochtends thuis komen. Zolang ze maar stil zijn.”

Maar als het slecht afloopt – zoals met de student die onlangs dronken van een brug in Louvain-la-Neuve viel – treft hem dat vol in zijn vaderhart. “Het zal je maar overkomen ... Maar moet je daarom zoals Ségolène Royal pleiten om de dopen af te schaffen? Ik denk het niet. Wild en onbezonnen zijn hoort bij het studentenleven. Ik hoop dat de dood van die jongen studenten van vandaag even doet slikken, maar ik vind

Kwetsbaar

Torfs is niet te beroerd om zijn stem te laten horen, ook als ondernemer. “Vandaag zwijgen we als bedrijfsleiders nog te vaak. Of we klagen. Ik erger me ook, bijvoorbeeld, aan het weinig stimulerende klimaat voor bedrijven in België, maar we moeten niet te beroerd zijn om met oplossingen en een positieve boodschap te komen.”

Het heeft hem tot een veelgevraagd spreker gemaakt. Velen willen weten hoe hij erin geslaagd is Schoenen Torfs tussen 2007 en 2012 vier keer tot Beste Werkge-

“Ik kan er geweldig van genieten als mijn kinderen pas om zeven uur 's ochtends thuiskomen.”

ver van het Jaar te maken. “Daar ben ik echt fier op. Het helpt me in mijn poging om met ons familiebedrijfje een bescheiden voorbeeld te zijn in Vlaanderen. Ik wil een werkplek creëren waar mensen plezier mogen maken en de kans krijgen om hun talenten te ontwikkelen. Al onze medewerkers mogen twee dagen per jaar op kosten van de werkgever aan hun persoonlijke ontwikkeling werken, of dat nu via yoga,

gezond koken, sporten of voetreflexologie is.”

Het zorgt er mee voor dat Torfs' personeelskosten zes procent hoger ligt dan het markgemiddelde, maar dat beschouwt de CEO als

een investering. “Het is niet dat de winstgevendheid van het bedrijf me koud laat – dat zou onverantwoord zijn tegenover de meer dan 600 medewerkers en de aandeelhouders – maar als het alleen daarrond zou draaien, weet ik niet of ik het nog zou doen. Holistisch kunnen werken is wat me motiveert, en mijn geloof erin is in al die jaren niet afgenomen, integendeel.”

“Onze nieuwe slogan is 360 gra-

den *zorgzaamheid*, voor de klant, de medewerker, maar ook de aandeelhouder en de samenleving. Dat zal uiteindelijk 360 graden winst opleveren, niet alleen financieel. Gelukkige werknemers geven ook iets positiefs mee aan de klanten, zelfs als die geen schoenen kopen. En als we als bedrijf aan ontwikkelingshulp doen (*in hun geval voor 180.000 euro per jaar – red.*) geven we iets terug aan de samenleving waarvan we al zo veel gekregen hebben. Nu is dat misschien nog vooruitstrevend, maar ik ben ervan overtuigd dat consumenten ons daar over tien jaar op zullen afrekenen. Ze zullen vragen: *Whose side of the fence are you on?*”

“Het heeft iets kwetsbaars natuurlijk, want het is niet moeilijk om er cynisch over te doen. Als ik meedoe aan *Topstarter* of *De Slimste Mens* zeggen mensen ook: *Flauwekul. Hij doet het alleen uit opportunisme, voor de publiciteit.* Maar aan die verzekering doe ik liever niet mee.”

Mediteren

“Op elk moment probeer ik het zo goed mogelijk te doen, of dat nu thuis is of op kantoor. Ik moet soms wel opletten dat ik niet te veel geef, maar als ik toch eens moe of leeg achterblijf, is er gelukkig mijn vrouw die zegt: *Kom, ga zitten en drink een glaasje.*” An-

nemie en Wouter kennen elkaar al 38 jaar, van in de humaniora in Lier, en gingen samen naar Leuven.

Het is in de schoot van diezelfde universiteit dat hij nu de VRG Alumniprijs 2014 krijgt omdat hij zich maatschappelijk bijzonder onderscheidde. “Ik denk dat ze gezien hebben hoe ik anderen kan mobiliseren. Misschien is dat wel wat ik het best kan: de mayonaise doen *pakken*. Deze prijs doet me iets, want het is de eerste officiële erkenning vanuit de academische wereld. Het bewijst voor mij ook dat de universiteit niet alleen oog heeft voor de grootste groei of de hoogste punten van de klas.”

Al mogen ze wat hem betreft die lijn nog wat verder doortrekken. “Ik vind het zo spijtig dat ze studenten niet aanmoedigen om zich ook eens te verdiepen in zichzelf in plaats van altijd bezig te zijn met nog meer weten. Hup, kopke open en kennis naar binnen gieten. Het leven is toch veel meer dan dat? Vroeg of laat loop je tegen je eigen grenzen aan en moet je jezelf wel leren kennen.”

Bij Torfs gebeurde dat halfweg de dertig. “Ik ben van nature niet zo'n gelukkig mens. Ik ben eerder zwartgallig en stel me vaak de vraag naar het waarom van dingen. Ik had het misschien liever anders gezien, maar net dat heeft me gemotiveerd om aan mezelf



(© KU Leuven | Rob Stevens)

te werken." Hij verdiepte zich in mindfulness, boeddhisme en neurolinguïstisch programmeren. "Als de agenda het toelaat, doe ik nog elke ochtend Qigong-oefeningen en een halfuurtje mindful mediteren. Het is de beste manier om aan de dag te beginnen."

Is big beautiful?

Het was grootmoeder Torfs die Wouter op de stoel van de baas wou zien. Bomma en bompa hadden in 1948 eigenhandig vier schoenwinkels uit de grond gestampt in Lier en bomma wilde dat het succesvolle familieverhaal bleef duren. "Ik stond dicht bij haar, dus toen ze me op haar sterfbed vroeg om in het bedrijf te stappen kon ik nauwelijks weigeren. Het had ook wel iets veilig om geen zelfstandige meer te zijn. Mijn vrouw was beginnend tandarts, ik advocaat. Ik deed dat heel graag omdat het mij boeide hoe het recht de samenleving organiseert. Het was helemaal niet evident om dat op mijn 28ste al achter te laten."

Torfs startte in 1986 als assistent algemene directie. Drie jaar later, in 1989, werd hij CEO. "Mijn eerste jaren waren er echt niet gelukkig. Ik moet niet flauw doen, ik had er zelf voor gekozen, maar met je papa en nonkels samenwerken en beseffen dat het voor de rest van je leven is, daar word je in het begin een beetje depri van, hoor." Tot hij de magie van de schoen ontdekt. "Ik heb pas de smaak te pakken gekregen toen ik zelf in de winkel ging staan en zo affiniteit met het product kreeg. Ik zag hoe schoon en speciaal het is dat een vrouw zichzelf met zoiets relatief kleins kan verwennen."

Een andere sleutel tot succes is kiezen. "In mijn boek *De ziel zit in een schoendoos* (uit 2010 - red.) leg ik uit hoe je ook als kmo aan strategie moet doen, lees: niet de dingen goed doen, maar de goede dingen doen. In de jaren negentig hebben wij een hele moeilijke periode doorgemaakt omdat we absoluut blind waren voor het feit dat het concurrentiële veld veranderde, bijvoorbeeld met de komst van Brantano. Die openden win-

“Je moet niet de dingen goed doen, maar de goede dingen doen.”

kels in de rand van de stad, terwijl wij in het centrum bleven. Als we toen het geweer niet van schouder hadden veranderd, dan zouden we nu niet meer bestaan. Maar stilaan loodsten we onze winkels naar de periferie en gingen we – heel on-Vlaams – synergieën aan met modemakers zoals JBC. Dát en onze klantgerichtheid hebben ons gered. Sindsdien doen we elke drie jaar aan tabula rasa en

maken we een middellangetermijnplan. Dat is een hefboom geweest voor Torfs."

En wat voor één. Onder Wouter Torfs steeg het aantal winkels van 26 naar 72 en de omzet van 10 naar 115 miljoen euro. "The sky is the limit, zeggen ze. Of: *big is beautiful*. Akkoord, maar de laatste tien jaar vraag ik me af of groei altijd kwantitatief moet zijn. Misschien kan het ook betekenen dat je mensen beter worden, je bedrijf harmonischer wordt? Op vijf jaar tijd hebben we onze omzet verdubbeld. Dan kraakt je organisatie soms onder de druk. Ik denk dat het tijd is om te herademen en ons af te vragen waar het echt om draait."

Roddelen helpt

Hij heeft nog maximum tien jaar tijd, tot zijn pensioen. "Onlangs heb ik daarover een *wake-upcall* gehad dankzij mijn vrienden-CEO's, zoals Bart Claes van JBC en Frans Colruyt, met wie ik me regelmatig een paar dagen terugtrek om over zakelijke en persoonlijke vragen na te denken. We hielden een sessie waarbij iemand deed alsof hij sliep terwijl de anderen over hem mochten roddelen. *Hij doet alsof hij nog altijd dertig is, maar hij zou toch eens moeten nadenken over zijn opvolging*, zeiden ze over mij. *Zeker omdat ik vrees dat hij de eerste zal zijn naar wiens begrafenis we zullen moeten*. Hij leeft zo hevig, zo ongezond soms. Godverdomme, dat was hard, maar wel het mooiste cadeau dat ik kon krijgen. Niet gespaard worden. Sindsdien neem ik dat ter harte. Dankzij hen besef ik ook dat ik niet alleen, maar samen met de familie, een opvolger moet zoeken."

Er zijn dertig jonge Torfsen, maar zou hij niet liefst door één van zijn eigen telgen opgevolgd worden? "Ik weet het niet. Tineke, de jongste, windt er geen doekjes om dat ze graag in het bedrijf zou komen, maar dan eerder op de afdeling inkoop of mode. Mijn andere dochters hebben als ontwikkelingsamenwerker en orthopedagoog voluit gekozen voor een ander vak. Toon is handelsingenieur, maar hij wil eerst iets anders doen. We zullen wel zien."

Hij moet zijn kroost loslaten, willens nillens. Dat blijkt ook uit zijn verhaal over de zondagse traditie dat hij voor het hele gezin, inclusief de lieven, kookt. "Ik doe dat heel graag en heb een goede reputatie voor stoofpotjes allerhande. Maar nu ze alle vier het huis uit zijn, verwateren die zondagen. Ik heb me eerst in de slachtofferrol gewenteld – *Vinden jullie mijn eten niet meer lekker mischien?* – maar nu heb ik me ermee verzoend dat ze maar af en toe komen. Dan maak ik zo veel eten dat ze allemaal potjes moeten meenemen." Hij lacht en zwijgt een tel. "Tja, aanvaarding is de sleutel tot zo veel in het leven."

Wouter Torfs ontvangst de 21ste VRG-Alumniprijs tijdens een academische zitting op vrijdag 14 maart 2014.
Info: www.law.kuleuven.be/vrgalumni/alumniprijs

FAMILIEBEDRIJF ALUMNI IS ONDERNEMING VAN HET JAAR

“We zijn een beetje overrompeld”

“Het is niet de ‘Ondernemer van het jaar’, maar de ‘Onderneming van het jaar’. Een belangrijke nuance.” CEO Johan Willemen is blij dat de onderscheiding die hij op 8 oktober samen met zoon Tom in ontvangst mocht nemen het hele team van zijn Willemen Groep in de bloemetjes zet. Vader en zoon studeerden beiden in Leuven af als burgerlijk bouwkundig ingenieur.

LUC VANDER ELST

De verkiezing van ‘Onderneming van het jaar’ is een initiatief van consultant EY, de krant *De Tijd* en BNP Paribas Fortis. Uit een paar duizend balansen bij de Nationale Bank selecteren zij tien bedrijven met een meer dan normale groei gedurende het afgelopen boekjaar. Vier van die tien mogen een dossier indienen en hun bedrijf voorstellen aan een jury.

Op 8 oktober maakte baron Paul Buysse eerst bekend dat de keuze gevallen was op het bedrijf dat zich het meest onderscheiden had op het vlak van ondernemerschap, innovatie, strategie, doorzettingsvermogen, internationalisatie en verantwoord bestuur. Waarna Herman Van Rompuy Willemen Groep uitriep tot ‘Onderneming van het jaar’. Zowel vader Johan, CEO, als zoon Tom, gedelegeerd bestuurder van Aswebo en lid van de raad van bestuur van Willemen Groep, studeerden aan de KU Leuven af als burgerlijk bouwkundig ingenieur.

Wat betekent de prijs voor u?

Johan Willemen: “Ik ben een beetje overrompeld. De weerklank in de media is veel groter dan ik had verwacht. En de onderscheiding geeft al onze medewerkers een *boost*. Ze krijgen van overal felicitaties. Het is niet de ‘Ondernemer van het jaar’, maar de ‘Onderneming’ van het jaar. Een belangrijke nuance.”

De Groep Willemen legt zich toe op aanneming, toelevering en projectontwikkeling. Waarom werden jullie bekroond?

“Wij zijn de laatste vijf jaar van een omzet van 220 naar 600 miljoen euro gegroeid en ons personeelsbestand ging van 800 naar 1.850. Dat is enerzijds te verklaren door organische groei van de bedrijven die al in de groep zaten, en anderzijds door overnames. We namen bijvoorbeeld het wegenbouwbedrijf Aswebo uit Gent over, op zich al goed voor 180 miljoen euro omzet.”

“Elke onderneming die we overnemen, behoudt haar autonomie, haar eigenheid en een stuk van haar eigen cultuur. Wij nemen binnen de groep de ballastaken van het management over: human resources, IT, boekhouding, materieel enzovoort. Zo geven wij de CEO's van de overgenomen bedrijven de kans om zich volledig te concentreren op hun *core business*.”

Wat zijn jullie belangrijkste verwezenlijkingen tot nu toe?

“Het bekendste gebouw is zeker het MAS in Antwerpen. Ook de Balk van Beel in Leuven is intussen voldoende bekend. Verder noem ik de Westerscheldetunnel en de noord-zuidverbinding in de Kempen. In januari beginnen we aan de A24 in West-Vlaanderen. Daarnaast bouwen wij jaarlijks zowat 150 appartementen. We zijn actief in bijna alle Europese landen, waaronder Spanje, Italië, Frankrijk, Zwitserland, Duitsland en Nederland. Voor projectontwikkeling hebben we dochterondernemingen in Polen, Litouwen, Roemenië en Marokko.”

Wat zijn de ingrediënten van jullie succes?

“Wij laten de passie voor bouwen van boven naar beneden doordringen zodat iedereen enthousiast aan de slag gaat. Dat de overgenomen bedrijven hun eigenheid behouden en een beheersbare schaal krijgen, is ook een stuk van het succes. En hard werken, natuurlijk, dat doet iedereen hier.”

Hoe belangrijk is het familiale karakter van de onderneming?

“Willemen Groep is inderdaad nog altijd voor 100% een familiebedrijf. Dat houdt in dat je als CEO de passie kan overbrengen op je mensen, maar je hebt ook heel korte beslissingslijnen en iedereen heeft heel vlot toegang tot de bedrijfsleiding.”

Hoe kijken jullie terug op Leuven?

“Met heel veel plezier. Ik ben er niet blijven hangen, omdat ik hier in het familiebedrijf moest beginnen. Tom heeft voor dezelfde studie gekozen, al ik heb hem daar zeker niet toe aangezet. Wij praten thuis wel voortdurend over ons werk – dat is eigen aan een familiebedrijf. Wellicht heeft dat hem geïnspireerd?”

Hoe ziet u uw bedrijf verder evolueren?

“De organische groei van onze bedrijven zal wat afnemen, omdat de bouwbedrijvigheid in België en de buurlanden afneemt. Ik zie ons ook niet meteen opnieuw grote overnames doen, of het zou in het buitenland moeten zijn. We hebben nu een vrij groot contract in Ivoorkust. Ik vind het wel een uitdaging om onze activiteiten in Afrika te stabiliseren.”



Zoon Tom en vader Johan Willemen