



## Walter Bilcke (65) neemt afscheid als algemeen directeur van Sowepo

*“Deze sector heeft meer dan ooit toekomst”*

Rond deze tijd wisselt Sowepo zijn voorman, boegbeeld en sterke man Walter Bilcke (65) uit als algemeen directeur. Sowepo maakte de voorbije tien jaar onder zijn impuls een kwantumsprong waar Walter zelf, een ex-Picanol kaderlid, voldaan op terugkijkt: *“Het is mooi geweest, al lag ik soms nachten wakker.”*



**U werkte in een eerder leven der jaren 80 voor Picanol. Hoe kijkt u nu op die periode terug?**

Walter: Het was een mooie periode, een pioniersperiode vooral. Als jong ingenieur elektronica mochten we meewerken aan een ommezwaai: de bouw van de eerste weefmachines volledig aangestuurd door een micro processor bijvoorbeeld. Toen het product op de internationaal befaamde ITMA-beurs in Milaan werd voorgesteld (1983), betekende dat zoveel als een revolutie in de sector. De jaren daarna wisten we ook de motortechnologie die de machines aanstuurt, op een beduidend hoger niveau te tillen dankzij de introductie van de zogenaamde SR-motoren (*switch reluctance*). Tot op vandaag blijft die technologie overeind, mits verbeteringen natuurlijk. Een derde belangrijke stap werd gezet rond de eeuwwisseling met meer aandacht voor diversificatie

binnen Picanol. Dat leidde naar een divisie ‘mechatronica’, nu onder de vlag Psi Control. Bij dit alles was ik van nabij betrokken.

**Wat nam je inzake managementprincipes mee van bij Picanol? Goede raad die je later bij Sowepo ook wist toe te passen?**

Walter: Picanol was ook wat dat betreft een ideale leerschool. Ik denk specifiek aan drie zaken. Eén: het belang van het team staat altijd voorop. Bij mij werd dat erin gepompt: kennisdeling leidt naar een beter product. Onder de algemene leiding van Picanol moesten alle ingenieurs die niet puur toegewezen waren aan applicaties voor de weefmachines, mee in de boot. Twee: de aandacht voor kostenbeheersing. Als ingenieur heb je het daar wel eens moeilijk mee, maar als manager ben je het aan jezelf verplicht om er rekening mee te houden. Drie: alles draait rond mensen, waarmee je eerlijk en transparant moet communiceren. Een baas, in de klassieke zin van het woord, was niet aan mij besteed. Ik was één schakel van een team, niet meer en niet minder. Jawel, ook dan moet een manager soms moeilijke beslissingen nemen. Soms heb ik daar nachten van wakker gelegen. Maar als het algemeen belang er om vraagt, dan moet je gewoon die knopen doorhakken. Het is al tijd beter te beslissen dan niet te beslissen.

### De grote sprong voorwaarts

**Onder uw leiding is Sowepo, zoals ook andere collega-bedrijven, geëvolueerd van een beschutte of een sociale werkplaats naar een professioneel gerund maatwerkbedrijf. Wat heeft dat in de praktijk betekend?**

Walter: Als ik terugkijk op mijn start bij Sowepo (in 2010) en wat er nu is gebeurd, dan kan ik niet anders dan besluiten dat de verandering compleet en ingrijpend is geweest, en dat op vele vlakken. Om te beginnen bij de organisatie. Ik heb van meet af aan gestreefd naar een professionalisering van het management en dat is met de installatie van het SMT (*Sowepo Management Team*) ook goed gelukt. Elke organisatie heeft nood aan natuurlijke leiders en die hebben we ook gevonden. De adviezen van experts van buiten het bedrijf hebben ons daarbij ook goed geholpen. Twee: de infrastructuur. De ateliers werden efficiënter ingericht en de nieuwbouw (2020) heeft ons een nieuwe armslag gegeven (professionele keukens, logistieke opslag). Drie: qua personeel zijn we in aantal meer dan verdubbeld (nu 200 medewerkers). Vier: financieel hebben we moeten saneren, maar dat is gelukt zonder kleerscheuren. En vijf, last but not least: de activiteiten werden danig uitgebreid. Van voeding was er vroeger geen sprake. Velen dachten dat dit een brug te ver zou zijn. Ook ik zat met vragen: zou dit wel voor voldoende jobs zorgen en wat met het professionalsisme en de strenge normen? Samen met het IWT hebben we de stap grondig voorbereid en met succes. Vives heeft ons ook geholpen bij de uitwerking van een en ander.

**Waar kwam de focus te liggen voor voeding?**

Walter: Ik heb van meet af aan een aantal randvoorwaarden gekoppeld aan de opstart van de divisie ‘voeding’. Zoals: laat ons maar werken op basis van lokale producten. Met de restanten van hopscheuten is dat perfect gelukt. Op basis van hopscheuten brengen we nu diverse producten (drank, kaas, karamel en afgeleide producten) op de markt. Alles moest ook marktconform gebeuren en zoveel

mogelijk manueel werk met zich meebrengen. Dat alles is bijzonder goed gelukt. Onze jenever, in samenwerking met 't Nieuwhuis en Filliers, werd zelfs uitgeroepen tot de beste van België. Vandaag is de divisie voeding – gecreëerd uit het niets - goed voor zo'n 35 procent van alle activiteiten, dat is een hele prestatie. De rest van de activiteiten (65 procent) mag je catalogeren onder de noemer 'industriële toelevering'.

**Iedereen heeft tegenwoordig de mond vol over duurzaamheid. Zijn er ook op dat vlak stappen vooruit gezet?**

Walter: Ja, en ook daar zijn we best fier op ook. Enkele voorbeelden staven dat. Zo werd de hele fabriek uitgerust met LED-verlichting. Op het dak hebben we ook ruim 1.500 zonnepanelen liggen. Bij het neerzetten van onze nieuwbouw hebben we maximaal aandacht besteed aan goede isolatie en regenwater recuperatie. En met de divisie 'voeding' zijn we een voorbeeld inzake circulaire economie. We hergebruiken producten uit reststromen.



## De blik van de overheid

**Bent u tevreden over de rol die de overheid speelt in de sector?**

Walter: Eén van de grote problemen waarmee onze sector vandaag te maken krijgt, is het vinden van mensen. Jawel, de betere medewerkers durven ook meer en meer de stap te zetten naar de reguliere economie, waar ze –gezien het tekort – ook erg welkom zijn. Zo moeten wij misschien wel de zwaksten helpen opvangen, en dat terwijl er van de maatwerkbedrijven ook meer en meer kwaliteitswerk met grotere complexiteit en een hogere flexibiliteit wordt gevraagd. Dat zorgt voor een natuurlijk spanningsveld. De overheid moet beseffen dat dit geen gemakkelijke opdracht is.

**Ziet u een oplossing voor dit probleem?**

Walter: Betere technologische ondersteuning lijkt me een must om de opdrachten slimmer en eenvoudiger af te werken. Kortom: meer automatisatie en visuele ondersteuning. Binnen het samenwerkingsakkoord 4Werk zijn al stappen in die richting gezet. Ook de Europese overheid (via het EFRO-fonds) heeft hiervoor middelen helpen vrijmaken, net als Vlaanderen en de provincie West-Vlaanderen. Zo hebben we ook een apart ingenieursbureau kunnen van de grond helpen die de zaken aanstuurt.

**Wat vraagt u als Hilde Crevits hier ter elfder ure nog op bezoek zou komen?**

Walter: We hebben – in ruil voor kwaliteitseisen - altijd op steun van de overheid mogen rekenen. Dat zal ook wel blijven. Ik denk dat de overheid moet werken aan een harmonisatie van de koepels van de sociale werkplaatsen en de beschutte werkplaatsen, zodat de kennis van de twee doelgroepen op een effectieve manier kan opgestart worden.

## De toekomst wenkt



**De reguliere sector kijkt vandaag totaal anders naar jullie. Aan wat merkt u dat?**

Walter: Aan meerdere zaken. Het aantal vragen blijft in de loop der jaren enkel maar toenemen. In 2010 werden we –om één voorbeeld te geven – nog gevraagd om pakweg klevertjes aan te brengen. Nu zijn de opdrachten veel complexer. De kwaliteits audits tonen aan dat we danig meegegroeid zijn met de reguliere sector.

**Bent u hoopvol over de toekomst van de maatwerkbedrijven?**

Walter: Ja, maar ik heb ook vragen. Ik vrees dat de dag dichterbij komt dat we klanten moeten weigeren door gebrek aan personeel. Vroeger had onze sector 'van overheidswege' recht op 5 procent groei. Het wordt de hoogste tijd dat deze thematiek besproken

wordt met de bevoegde instanties. We zouden best nog meer medewerkers kunnen activeren.

**Sowepo zal nu integraal samenwerken met 't Veer. Mooi. Maar wat met de trend die wil dat de nabijheid, het lokale, aan belang wint in onze maatschappij?**

Walter: Een terechte vraag. Maar verkijk je niet op onze entente. We gaan samenwerken waar we complementair zijn en waar er duidelijk sprake kan zijn van synergie. Daarmee is ook de overhead aan kosten gebaat. Op administratief vlak kunnen we veel efficiënter

werken als we zaken samen in gang zetten en volgens het principe dat 1 + 1 ook 3 kan zijn.. Maar Sowepo blijft verankerd in Poperinge zoals t' Veer ook verankerd blijft in Menen.

### **Zal u de job missen?**

Walter: Het operationele verdwijnt maar ik blijf wel beschikbaar. Ik zal dus niet helemaal weg zijn (lacht). Nu is het zaak om vooral vooruit te kijken. Ik zal eens wat meer aandacht kunnen hebben voor ontspanning en dat voelt ook goed aan: meer aandacht voor en tijd met de kinderen en kleinkinderen. Dat alles met een voldaan en dankbaar gevoel van: *het is mooi geweest*.

*(Interview: Karel Cambien - Foto's Luk Dombrecht)*

