

# ondernemen

## Dossier Duurzaamheid

Duurzame bedrijfsstrategieën

Joeri en Jo Beneens

(Bouw- en Interieurbedrijf Beneens)

Ronny Tiri en Tina Ermgodts

(Wilms Rolluiken en Zonwering)

## Ondernemerschap

'De bescheiden blik van Bourlon'

Hans Bourlon (Studio 100)

# Mariasteen: maatwerkbedrijf pioniert in Industrie 5.0

Koen Staelens (algemeen directeur) en Philip Vanneste (gedelegeerd bestuurder)



(Vlnr.) Koen Staelens (algemeen directeur) en Philip Vanneste (gedelegeerd bestuurder) van Mariasteen

# Mariasteen: maatwerkbedrijf pioniert in Industrie 5.0

*Wie Industrie 5.0 in de praktijk wil zien, hoeft daarvoor niet naar een vestiging van één of ander internationaal conglomeraat. In de nieuwe plant van maatwerkbedrijf Mariasteen in Gits ziet u vele aspecten van de industrie op mensenschaal.*

Ondernemen wordt te woord gestaan door gedelegeerd bestuurder Philip Vanneste en algemeen directeur Koen Staelens, én op de vloer worden we begeleid door Bart Decloedt, verantwoordelijk voor Innovatie & Verkoop.

### **Mariasteen is een maatwerkbedrijf?**

**Philip Vanneste:** “Wij hebben dus een sociale opdracht, in casu mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt tewerkstellen. Maar dat gebeurt binnen een economische context en als bedrijf willen we ook maatschappelijk verantwoord ondernemen.”

### **Jullie worden dus een stuk gesubsidieerd?**

**Koen Staelens:** “Ja, we ontvangen subsidie per werknemer en per gepresteerd uur in functie van diens specifieke afstand tot de arbeidsmarkt. Die subsidie is bedoeld om rendementsverlies te compenseren. We worden niet gesubsidieerd voor gebouwen of machines. We investeren uit eigen middelen en met



Bart Decloedt (verantwoordelijke voor Innovatie & Verkoop bij Mariasteen)

investeringskredieten. Vanzelfsprekend streven we ook naar winst, want zonder winst kan je niet duurzaam ondernemen. We werken ook in een participatiemodel: twintig procent van onze winst wordt rechtstreeks én gelijk uitgekeerd aan iedere individuele medewerker, van doelgroepmedewerker tot directeur.”

---

**“Dit is echt Industrie 5.0: de collaboratieve industrie, waarbij mens en technologie elkaar versterken.”**  
**(Bart Decloedt)**

---

### **Vroeger had men het over ‘een beschutte werkplaats’, waar toch hoofdzakelijk eenvoudig werk gebeurde, niet?**

**Philip Vanneste:** “In 2000 kozen we strategisch voor zowel B2B- als B2C-werk. Qua B2C hebben we o.a. horeca-activiteiten op de site in Gits en een hotel in

Middelkerke. Qua B2B spitsen we ons toe op metaal en montage, met o.m. een nieuwe fabriek uit 2011. We leveren nu ook aan internationale groepen en doen ook mee aan Europese aanbestedingen. In Roeselare hebben we nog een houtafdeling gespecialiseerd in verpakkingsmateriaal op maat. We zorgen daar o.m. voor verpakking van overzeese verscheppingen voor Atlas Copco en Picanol. We hebben daarnaast ook een grote activiteit voor de productie van lijkkisten. We streven diversificatie na om zoveel mogelijk uiteenlopende profielen aan het werk te kunnen zetten. Het is natuurlijk complexer om te managen in al die markten en activiteiten, maar het maakt ons veel minder conjunctuurgevoelig.”

### **Maar jullie sturen ook werknemers uit op locatie naar andere bedrijven?**

**Koen Staelens:** “In het enclavemodel plaatsen we een 290 medewerkers buitenshuis in 17 bedrijven in de regio. In dat model hebben we minstens vijf doelgroepwerknemers met één begeleider aan het werk binnen de muren van klanten. Het gaat om opdrachten van minimaal zes maanden; we zijn geen vervanging van interimarbeid.”

### **Ik begrijp dat jullie weg evolueren van het eenvoudige repetitieve werk?**

**Koen Staelens:** “Zeker. In onze houtactiviteit bijvoorbeeld specialiseren we in complexe paletten en verpakkingskisten op maat die — in functie van overzees transport — met hitte moeten worden behandeld. We haalden daarvoor het specifieke ISPM 15-certificaat en dat lijkt ons vele klanten op te leveren. In de metaalactiviteit verwerken we nu kleinere, sterker gevarieerde reeksen met een veel kortere doorlooptijd. Dat stelde eisen aan onze organisatie, maar we

# Mariasteen

Mariasteen (1963) is een toeleveringsbedrijf met een focus op metaal & montage, hout, groen en enclave. Als een van de grootste maatwerkbedrijven van Vlaanderen draait Mariasteen met 900 medewerkers een omzet van 18 miljoen euro.

Mariasteen maakt overigens deel uit van Dienstencentrum GID(t)S, dat ook zorg en onderwijs aanbiedt. Ook die activiteiten zijn gericht op extra kansen creëren met en voor mensen met een beperking. Zowel voor zorg, arbeid (Mariasteen) als onderwijs verleent GID(t)S die dienst lokaal, maar ook via externe ondersteuningsteams. Er zijn dus ook medewerkers van Dienstencentrum GID(t)S die thuis en in het regulier onderwijs zorg en ondersteuning bieden. (JC)

speelden daar op in door te innoveren. We brengen nauwkeurig in kaart welke cognitieve en motorische mogelijkheden onze mensen hebben via een standaardmethodiek uit de Duitse automobiellindustrie. We matchen dat met het werk dat we hebben en de capaciteiten die daarvoor nodig zijn. Vandaar die keuze voor een ruim pallet aan activiteiten. Iemand die meer houdt van wat zwaarder werk zetten we niet aan fijne elektronische componenten. De kleine afwijkingen proberen we weg te werken door het werk aan te passen aan de mensen. We herdenken structuren en processen, of passen de werkplek en de tooling aan. Maar het kan ook zover gaan dat we bij bepaalde klanten in co-engineering met klanten betere producten ontwikkelen die bovendien goedkoper te maken zijn.”

---

**“Co-engineering met klanten zorgt voor betere producten die goedkoper te maken zijn in Mariasteen.”**  
(Koen Staelens)

---

## Hebben jullie daarvoor specialisten?

**Koen Staelens:** “Wij hebben een R&D-team dat bestaat uit vier ingenieurs en vier ergotherapeuten. Die zijn niet alleen bezig met productontwikkeling, maar ook met procesdesign. We pikken daarmee in op een recente trend om niet enkel op producten te innoveren, maar ook op productieprocessen, vooral in functie van doorlooptijd, meer variatie, minder fouten, naspourbaarheid, meer diversiteit etc. Met onze cobots en cognitieve werkplekondersteuning pikten we daar perfect op in.”

**Philip Vanneste:** “Inmiddels hebben wij SAP geïmplementeerd en ons magazijn geautomatiseerd, evenals het beheer van onze grondstoffen. Daardoor komt het materiaal tot dicht bij de werkpost. Maar we zijn ook sterk gaan investeren in de individuele werkpost. Het klinkt contradictorisch maar dat is het niet: we automatiseren om tewerkstelling — onze kernactiviteit — te behouden én te creëren. Zo introduceerden we de cobots en cognitieve arbeidsondersteuning op de werkplek. Grote klanten kijken daar met veel belangstelling naar, want doordat we investeren in zowel fysieke als cognitieve werkplekondersteuning van onze doelgroep, vergen wij het uiterste van de technologie en dat maakt onze toepassingen eigenlijk makkelijker overdraagbaar.”

## Kan je die cognitieve werkplekondersteuning even illustreren?

**Bart Declodt:** “Wij zijn het eerste Europese bedrijf dat Light Guide Systems flexibel inzet op de werkvloer. Dit systeem projecteert instructies stap voor stap op het werkblad aan de hand van lichtsignalen, geprojecteerde tekst, filmpjes... Bovendien gebeurt dit in interactie met de werknemer. Het systeem signaleert eventuele fouten, zodat de kwaliteit van elke productiestap verzekerd is. Elk product is traceerbaar voor kwaliteitscontrole en voorraadbeheer. Om u een voorbeeld te geven: in een specifieke werkplek wordt de kracht geregistreerd van elke bout die we aandraaien met een momentsleutel. Ons SAP-systeem registreert die automatisch en bewaart die. De kwaliteitscontrole is dus geïntegreerd. We kunnen die dynamische beeldprojectie makkelijk inzetten voor kleine tot zeer grote assemblages. De software wordt bij ons zelf geprogrammeerd. In één opstelling werken bijvoorbeeld twee werknemers simultaan aan één opdracht, elk op hun eigen tempo. Dit

is echt Industrie 5.0: de collaboratieve industrie, waarbij mens en technologie elkaar versterken. Met deze toepassing hebben we een Franse treinbouwer overtuigd. We maken die onderdelen nu al geruime tijd foutloos. Het gaat nochtans om productie die ooit in een regulier bedrijf zat in Midden-Europa, maar er waren te veel kwaliteitsfouten met alle kosten en risico's van dien."

### **Zo'n systeem moet ook handig zijn bij opleidingen?**

**Bart Decloedt:** "Dat is ook het eerste wat we ermee doen. We hebben een

moet gebeuren. Puur manueel zou dat niet haalbaar zijn. Wij doen dat nu foutloos, terwijl dat toch gebeurt in kleine reeksen die veel omschakeling vergen. Dat laat ons toe om dat werk met alle afgeleide activiteiten te behouden. Dat werk wordt daardoor duurzamer, economischer en een win-winsituatie met de klant."

### **Dit verhoogt de productiviteit?**

**Philip Vanneste:** "Dat is niet de focus. Vertrekkende vanuit de noden van onze medewerkers bekijken we hoe we het werk voor hen werkbaar kunnen maken en zorgen we voor

zijn, onder meer door hen sterk op te leiden en veel flexibiliteit te geven. We hebben een 900 medewerkers, maar ook een 160 uurroosters."

### **Jullie houden blijkbaar wel voeling met trends in de moderne maakindustrie?**

**Philip Vanneste:** "We hebben een strategisch team dat nadenkt over de toekomst, over trends in de industrie en over technologie. We hebben ook strategische vrijwilligers, experten uit de innovatiewereld, en we werken samen met hogeschoolen, universiteiten en kennisinstellingen. Er zijn ook contacten met innovatiecentra Sirris en XiaK. Onze verantwoordelijke voor Innovatie & Verkoop Bart Decloedt is ook aanwezig op internationale beurzen."

**Koen Staelens:** "We zoeken ook partnerships met jonge bedrijven omdat we denken dat we hen hier kunnen houden met hun productie als we vroeg genoeg meedenken als strategische partner. Zo werken we van bij de start samen TriLED in Limburg, een producent van ledverlichting voor magazijnen die hun lichtsterkte aanpassen volgens de nood. Ze hebben alle technologie in Vlaanderen ontwikkeld en willen nu ook een lichtarmatuur aanbieden die hier geproduceerd wordt."

Tekst: Jo Cobbaut | Foto's: Dries Decorte

---

## **"De focus gaat naar werkbaar werk voor onze medewerkers en kwaliteitsvolle processen."** **(Philip Vanneste)**

---

erg breed gamma aan producten en mensen die een tijdje een bepaald product niet meer maakten, ze moeten het proces soms wat weer inoefenen. Je kan flexibel instructies toevoegen of weglaten naargelang de medewerker de handelingen beter beheerst. Een video kan overbodig worden, of toch weer ingeschakeld worden, mochten fouten te frequent opduiken. Mensen kunnen op die manier ook leren tegen een eigen tempo terwijl toch minder begeleiding nodig is. Doet de klant een aanpassing, dan kunnen wij makkelijk de instructies aanpassen. Voor die werkinstructies spelen onze ergotherapeuten uiteraard een belangrijke rol."

### **Jullie zetten ook cobots in?**

**Bart Decloedt:** "We hebben momenteel twee cobots actief, dus een robot die vlak bij de operator werkt. In de praktijk geven wij de operator een derde hand. We monteren momenteel een lichtarmatuur waarop een bijzonder precieze verlijming met siliconen

kwaliteitsvolle processen. We denken nu samen met de KU Leuven na over mogelijkheden om mensen te monitoren op polsslag, transpiratie etc., om te zien hoe de stressniveaus evolueren. We willen vooral eerder gaan optimaliseren in functie van stress en dus kwaliteit voor de medewerker."

### **Jullie laten soms mensen doorstromen en verliezen op die manier competenties...**

**Philip Vanneste:** "Het is onze doelstelling dat mensen kunnen doorstromen naar de reguliere arbeidsmarkt. We spreken hier niet langer over 'zwakke werknemers', maar over mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, van wie we de talenten nog niet ontdekt hebben. Iedereen heeft talenten en beperkingen, ook ik. Vandaar onze slagzin: "Als je wat je kunt, mag doen en er iets mee in beweging brengt wat zinvol is, dan ga je in jezelf geloven, meetellen in de groep en je gedragen voelen". Voor ons omkaderend personeel willen we een goede werkgever