



# Die jeugd van tegenwoordig... Doet het aardig goed!

## Groene vingers en zakelijk instinct verenigd in één man

Boomverzorgers doen waar ze goed in zijn: bomen verzorgen en over beheer en verzorging advies verstrekken. Een cijfermatige en strategische blik op hun bedrijf ontbreekt vaak, waarschijnlijk omdat boomverzorgers zichzelf liever zien als natuurminnende biologen dan als zakenmensen. Boomverzorgers Gijs van Heuven begon aan de opleiding Small Business & Retail Management omdat hij niet alleen zijn groene vingers, maar ook zijn talent om een bedrijf te sturen en te leiden ten volle wilde inzetten.

Auteur: Karlijn Raats

Gijs van Heuven (32) richtte in 2000, na de Land- en tuinbouwschool en de Hogere Internationale Landbouwschool, zijn eigen hoveniersbedrijf Buitenzorg Groenspecialisten op. Om zijn horizon te verbreden vertrok hij voor twee jaar naar Engeland. Daar behaalde hij het National Certificate of Arboriculture. Van Heuven knabbelde toen al behoorlijk op het bit van zijn ambitie.

### Kleine jochies worden groot

Naast zijn Engelse studie werkte hij bij een Engels boomverzorgingsbedrijf, terwijl hij in Nederland zijn eigen bedrijf aanhield. Bij terugkomst in Nederland nam de jonge ondernemer in 2004 Arbor Boomverzorging van Henk Slootjes over en deed vervolgens een voltijd hbo-studie Small Business & Retail Management - bij hoge uitzondering in de avonduren - in vijf jaar tijd. Dit had tot gevolg dat zijn bedrijven interessante ontwikkelingen door zouden maken in de jaren erna. Ook werd hij VHG-voorzitter van de regio Overijssel en nam plaats in verschillende businessclubs.

Maar het begon allemaal als klein jochie dat in een hoek van de tuin zijn eigen planten hield en doorverkocht en zijn eigen stekjes sneed en oppotte. Met dat geld kocht hij op vijftienjarige leeftijd een trekker waarmee hij hovenierswerk begon te doen. Hij had namelijk berekend dat het hebben van een trekker in eigen beheer geld kon opbrengen. Het verhaal van een boomverzorgers, maar vooral ook van een ondernemer pur sang.

### Hbo'er versus opklim实施

Wie denkt dat Van Heuven ambities heeft om in strakke pakken en dure auto's rond te rijden, heeft het mis. "Een bedrijf laten groeien door autonome groei en overnames is altijd mijn doel geweest", zo verklaart hij, "maar ik heb altijd geweten dat groei niet mogelijk is als je als hoofd van de onderneming niet volwaardig mee zou kunnen draaien op de werkvloer. Ik heb stage gelopen bij kleine en grote bedrijven en zag daar mensen op hbo-niveau binnenkomen, maar ook opklimmers. Ik merkte dat als ik meeliep met uit-

voerende mensen, zij meer respect hadden voor opklimmers. Ik wist vanaf toen: 'Als ik mensen iets wil laten doen, moet ik het zelf ook kunnen.' Ik heb toen een aantal jaren praktijkervaring als ZZP'er voor mezelf ingepland voordat ik tot de overname van Arbor besloot over te gaan. Ook na de overname van Arbor Boomverzorging heb ik het eerste jaar voornamelijk met de jongens buiten meegelopen. Ik weet wat er speelt en wat er in de praktijk mogelijk is en wat onmogelijk is. Uit ervaring weet ik hierdoor bijvoorbeeld dat een klus door regen of hagel ook een dag langer kan duren en dat ik dan de druk op de uitvoerders niet te hoog moet zetten omdat het werk vaak levensgevaarlijk is en veiligheid voor alles gaat. Nog steeds ga ik met regelmaat naar buiten om poolshoogte te nemen."

### Opklimmen

Ergens is de jonge ondernemer niet voor niets naar Engeland vertrokken. "Ik ben dyslectisch en zakte altijd voor het vak Engels. In die tijd wisten ze nog niet zo goed wat ze met dyslexie

aanmoesten, dus werden slechte resultaten geweten aan onvoldoende inzet. Ik wilde mijn boomverzorgingsdiploma in Engeland halen omdat het onder de knie krijgen van de Engelse taal me handig leek. Ik heb daar een vriendschap gesloten met iemand die heel geduldig met mij de Engelse taal heeft geoefend en op die manier heb ik mijn diploma gehaald.”

Ook op bomengebied leerde hij de fijnere kneepjes van het vak. “Ik zat zo’n dertig kilometer ten zuidwesten van Londen, waar veel rijke Amerikanen en Engelsen wonen. Daar gebeurt veel in tuinen en op het gebied van bomen. Ik woonde in een appartement op het terrein van een vriend met een boomverzorgingsbedrijf. Dat appartement had ik tijdens een eerdere stage mee helpen bouwen voor de vader van die vriend. Nu ik een jaar in Engeland was, mocht ik er kosteloos in zitten. Daarnaast werkte ik mee in het boomverzorgingsbedrijf.”

Zijn eigen bedrijf in Nederland liep door. Als hij tijdens zijn korte bezoeken in Nederland was, deed hij onmiddellijk alle klussen voor zijn vaste klanten. Zijn slimme handelsgeest kwam ook toen van pas. “Als ik terugreed naar Engeland stopte ik een busje helemaal vol met bijzondere planten zoals taxussen met zware kluit en voeding, die in Nederland vele malen goedkoper zijn dan in Engeland. Die verkocht ik in Engeland met hoge marge, tegen prijzen die vaak vier keer over de kop gingen.”

Het in Engeland behaalde National Certificate of Arboriculture gold, eenmaal terug in Nederland, niet als equivalent van het European Treeworker-certificaat. Maar dat heeft Van Heuven nooit erg gevonden: “Ik heb genoeg Treeworkers in dienst.”

### Uitdagingen aangaan

In 2003 begon Van Heuven aan zijn hbo-studie Small Business & Retail Management in Enschede, die hij in 2008 afrondde. Een ware prestatie. In de tussentijd nam hij in 2004 Arbor Boomverzorging over. Daarmee ging hij een enorme uitdaging aan.

“De uitdaging bestond eruit dat ieder bedrijf dat dreigt failliet te gaan, kampt met gedemotiveerde werknemers, ook al heeft het management officieel nog niets gezegd. Negativiteit hangt dan gewoon in de lucht. Die sfeer moest na de overname omgebogen worden om tot goede werkprestaties te komen. Ik heb flink moeten snijden in mijn personeelsbestand en duidelijk

statements moeten maken om alle neuzen, op een gemotiveerde wijze, dezelfde kant op te krijgen”, aldus Van Heuven.

Daar kan hij voorbeelden van geven. “Ik heb duidelijk mijn doelstellingen en mijn visie op tafel gelegd in een overleg met mijn werknemers. Daar was niet iedereen het mee eens. De werknemers hadden bijvoorbeeld rechten verworven waar ze geen afstand van wilden doen, zoals het sjoemelen met uren of het meenemen van de hoogwerker in het weekend om bij te klussen, waarmee ze zowat een maandsalaris mee konden pakken. Met dit soort praktijken stopte ik. Degenen die het daarmee niet eens waren, vertrokken. Dat waren er vier van de vijf. Ik nam nieuw personeel aan. Ook op andere vlakken voerde ik strakke regels in: het dagelijks inventariseren van machines en gereedschappen, duidelijke opbergvakken met naamplaatjes, checklisten, schademelding en het direct oplossen van mechanische problemen en het elkaar attent maken op slordigheden. Van de andere kant weet ik, door lang in de praktijk gewerkt te hebben, hoe lang er over een klus gedaan wordt, dus mijn werknemers hoeven niet snel onder tijdsdruk te werken. Ze krijgen genoeg tijd om het werk goed te doen. Deze kwaliteit komt terug in de prijs naar de klant. We hebben altijd genoeg klanten en dat zijn bepaald soort klanten: mensen die kwaliteit belangrijker vinden dan haastwerk voor de laagste prijs. Door de broekriem strakker aan te trekken onder het personeel kreeg ik per saldo niet meer werk, maar haalde ik het bedrijf wel terug in de professionele sfeer. Dat was nodig. Maar ik heb nooit iemand iets kwalijk genomen, want ongewenste sferen ontstaan altijd langzaam maar zeker.”

Personeel was niet de enige uitdaging voor de nieuwbakken Arbor-eigenaar. Omdat rond 2004 veel gemeentes gingen samenvoegen kreeg Arbor minder klanten. Van Heuvens afstudeeronderzoek aan de hogeschool betrof een reorganisatie in zijn eigen bedrijf, waarbij hij aan de kostenkant beleidsmatig wist te reduceren, aan de outputkant verbeteringen aanbracht in de relatie met en producten voor bestaande klanten en verbeteringen aanbracht in het personeelsbestand: Van Heuven sneed in dat bestand door enkel nog de specialisten in dienst te houden.

### Cijfers

En het ging Van Heuven voor de wind: in 2007 draaide hij een topjaar met Arbor Boomverzorging. Hierdoor kon hij ondersteuning op kantoor aannemen. In 2008 nam hij het hove-

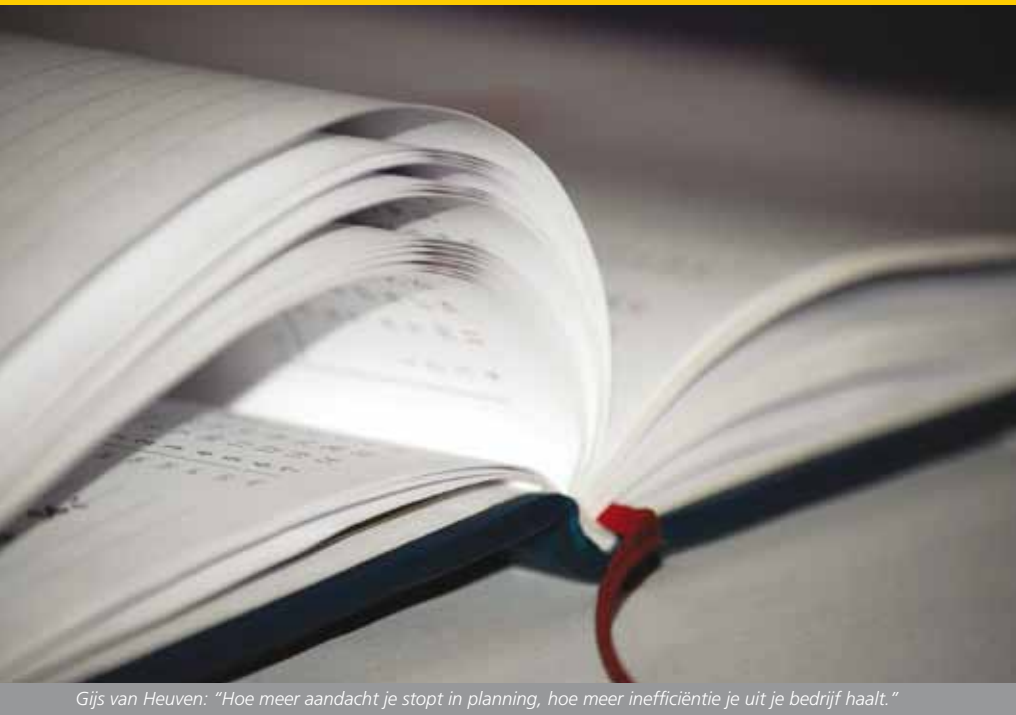
## “Als ik terugreed naar Engeland stopte ik een busje helemaal vol met bijzondere planten”

niersbedrijf Wassens in Dedemsvaart over. De machineopslag kwam uiteindelijk in Goor. Waar voorheen één man Van Heuvens hoveniersbedrijf Buiten Zorg Groenspecialisten draaiende hield, was er nu meer personeel beschikbaar om bij het hovenierswerk in te zetten. In totaal had hij nu twintig man op de loonlijst staan. Door de crisis is hij van twintig teruggegaan naar acht man in de buitendienst (vier bij Arbor, vier bij Buiten Zorg) en twee man op kantoor.

Over de cijfers legt hij uit: “Ik heb tijdens mijn studie Small Business & Retail Management goed geleerd om de cijfers te kennen en te beheersen. Want bij boomverzorgende bedrijven ontbreekt het vaak aan langetermijnvisie. Veel boomverzorgers zitten een paar keer per jaar met hun boekhouder aan tafel en horen op een gegeven moment ‘het gaat niet zo goed met je bedrijf’. Maar ik anticipeer op financiële omstandigheden. Aanschaf van nieuwe machines, aantal uren van een klus, uurloon en dergelijke hangen allemaal samen met het uurtarief. Veel zelfstandige ondernemers vergeten zichzelf en/of hun kantoor mensen en andere overheadkosten door te berekenen in het uurloon. Dan ontstaat het risico dat je als hoofd van de organisatie hele weekenden voor niets staat door te werken én dat het bedrijf bovendien niet meer zonder jou kan. Het is belangrijk voor de continuïteit van het bedrijf dat je vervangbaar bent voor het geval je ziek of afwezig bent. Je eigen arbeid terug laten komen in uurloon is één van de aspecten waardoor je het mogelijk maakt anderen jou te laten vervangen indien nodig.”

### Communicatie

Ook probeert Van Heuven zijn personeel op een professionele manier te benaderen: “Het meeste draait om heldere communicatie”, verklaart hij. “Het is belangrijk om begripvol te zijn en om frustraties boven tafel te krijgen en die vervolgens positief proberen om te buigen. Als je een vuurtje opmerkt, meteen blussen voordat het een bosbrand wordt. Dat betekent na het werk af en toe nog eens een coachingsgesprek aangaan met iemand of presentaties geven aan



Gijs van Heuven: "Hoe meer aandacht je stopt in planning, hoe meer inefficiëntie je uit je bedrijf haalt."

## "De helft van ons personeel is ETW'er en al het nieuwe personeel moet minimaal Treeworker zijn"

je personeel en de actuele onderwerpen met ze bespreken. Consequent op de hoogte blijven is de eerste stap om goed aan te kunnen sturen en om een groeiend bedrijf te kunnen leiden. Ik ben begonnen met het opstellen van een lijstje met alle medewerkers en het weeknummer waarin ik ze gezien heb. Ik zoek ze naar aanleiding van de planning op en bezoek ze dan op de klus of op vrijdagmiddag in de loods, of op kantoor houd ik dan een managementoverleg."

### Specialisme

Hoe ziet zijn personeel eruit? "We streven naar specialisme. De helft van ons personeel is ETW'er en al het nieuwe personeel moet minimaal Treeworker zijn. Specialisme komt ook terug in de ontwikkeling van machines zoals een grote stofzuiger die we inzetten bij de bestrijding van de eikenprocessierups. In deze regio zijn we een van de eersten met dit specialisme. Ik investeer daarbij volop in optimale werkplekken zoals goede machines, computers en veilige omstandigheden. Bijvoorbeeld bij de snoei van een houtsingel met bomen van dertig centimeter doorsnede kun je

een man met een kettingzaag inzetten, maar geef ik er de voorkeur aan om een kraan met een arm en een zaag in te zetten om risico voor mijn personeel weg te nemen. Ook iemand in een hoogwerker die een boom verwijderd, loopt bij het snoeien van iedere tak een risico. Ik maak het veiliger door een telescoopkraan in te zetten die de boom in zijn geheel optilt en wegdraagt."

### Toekomst

Hoe ziet Van Heuven de toekomst? "Ik zie niet een bedrijf voor me op één plek met honderd man, maar lokaal gerichte kleine bedrijven die allemaal inzetten op een specialisme. Dus ik wil geen groot bedrijf dat de gigantische bestekken voor heel grote wegenbouwers of grootgroen-voorzieners c.q. provincie of rijkswaterstaat opknaapt. De bedrijven bestaan dan uit teams van zes à zeven man, met een leidinggevende aan het hoofd. Deze mensen zijn stuk voor stuk specialisten en weten waarover ze het hebben. Ik steek zodanig veel tijd in deze bedrijven om ze te perfectioneren, dat ik ze daarna kan kopiëren en ergens anders ook kan neerzetten. Hier en daar zal ik bedrijven overnemen, maar binnen die bedrijven zal ik altijd mijn eigen lijn doortrekken."

### Tips

Wat zijn tips voor collega-boomverzorgers met een eigen bedrijf? "Laat één persoon de planning doen. Hoe meer aandacht je stopt in planning, hoe meer inefficiëntie je uit je bedrijf haalt. Een voorbeeld is dat je bomen ver voor de aanplant-

datum bestelt. Dit geeft tijd om in te schatten of je de bomen zelf met een aanhanger kunt gaan ophalen en misschien met een kraan die je op je wagen hebt ook in het plantgat kunt zetten. Of dat je je medewerkers vooraf laat weten over de opdracht, zodat ze kunnen meedenken over de invulling van het werk. Vaak kennen ze de klant en kennen ze zijn of haar wensen of de werkomgeving. En dan kunnen ze daar het materieel op afstemmen. Hierdoor voorkom je dat ze terug moeten naar de machineopslag om juist materieel te halen. Of dat je ruim van tevoren met ZZP'ers die je wilt inhuren, of met de verhuurder van hoogwerkers om de tafel gaat zitten zodat je een scherpe prijs kunt bedingen als je bijvoorbeeld belooft om voor vier maanden achtereenvolgend te willen inhuren."

## "Alles wat je vooraf kunt uitonderhandelen en wat níet ten koste gaat van de kwaliteit, is directe winst"

Van Heuven concludeert: "Alles wat je vooraf kunt uitonderhandelen en wat níet ten koste gaat van de kwaliteit, is directe winst. Bij ons bedrijf, waarin je specialistische kwaliteit, veiligheid op het werk, maar vaak ook advies terugziet in het uurtarief, kunnen deze vormen van winst door goede planning net het verschil uitmaken. We willen goedkoop zijn door verbeteringen, efficiëntie, automatisering op kantoor en goede werkplanning-/voorbereiding. Vroeger had ik moeite met nee zeggen tegen klanten. Nu niet meer. Mijn idealen trekken een bepaald type klanten aan, die deze idealen delen. Hoofdpunt is dat ik mijn bedrijf niet te grabbel wil gooien door zomaar een boom zonder kapvergunning om te zagen. Of door een dikke tak af te zagen omdat hij zorgt voor blad in de goot. Alles wat boomtechnisch niet goed is, laat ik achterwege, ook al dient dat de klant niet."