



# Ik hou van mensen met een grote mond, maar ze moeten wel een groot hart hebben

**Van gesjeeste atheneumstudent naar CEO van groenbedrijf in Nederlandse topdrie**

Donkergroen is op dit moment bijna het grootste Nederlandse groenbedrijf en daarnaast een partij met een duidelijke groeistrategie. Recent nog nam het bedrijf de bijna failliete collega Verwijmeren in Etten-Leur over. Als het aan de CEO van dit bedrijf, Anja Kanters, ligt, blijft het daar niet bij. 'Over tien jaar hebben wij vaste voet aan de grond in Duitsland en België.'

Auteur: Hein van Iersel



Achter de overname van Verwijmeren blijkt een uitgekiend plan te zitten. Donkergroen zit sinds 2004 met een eigen vestiging in Etten-Leur. De bedoeling was dat dit bedrijf door autonome groei een rendabele omvang zou bereiken. De crisis gooide echter roet in het eten; de groei bleef achter, en daarmee het rendement. In de combinatie met Verwijmeren is de situatie echter 180 graden gedraaid. Gezamenlijk hebben de bedrijven voldoende massa om rendabel te draaien en interessant te zijn voor opdrachtgevers. Daarnaast kan voor een groot deel van de medewerkers van Verwijmeren de baan behouden blijven.

Donkergroen was overigens niet de enige die Verwijmeren wilde overnemen. Kanters vertelt ze hoe door snel contact op te nemen met de curator de overnamestrijd in haar voordeel heeft kunnen beslechten. Kanters: 'Normaal heb ik weinig respect voor curatoren, want ze denken meestal vooral aan zichzelf, maar de curator van Verwijmeren was een positieve uitzondering. Doordat ik er snel bij was en met een goed voorstel kwam, was ik al zover dat er eigenlijk een point of no return bereikt was toen de tweede bieding kwam. Ik had al zo veel informatie over Verwijmeren in mogen zien, dat het bedrijf niet meer aan een ander te verkopen was.'

### Groei

Het voorbeeld van Verwijmeren geeft goed aan hoe Donkergroen wil groeien. Soms via eigen vestigingen die van de grond af aan worden opgebouwd, een andere keer door overnames van bestaande bedrijven. Groei is daarbij geen doel op zich. In de toekomst is er volgens Kanters vooral ruimte voor bedrijven die hun klanten een breed pakket diensten kunnen aanbieden en bij voorkeur landelijk werken. Donkergroen noemt dat zelf de integrale benadering. De aannemer fungeert niet puur uitvoerend, maar neemt zelf actief de regie en als dat zo uitkomt ook het ontwerp in handen. Dat zou onmogelijk zijn voor een klein gespecialiseerd groenbedrijf. Het is zelfs omgekeerd. Als groot landelijk bedrijf kom je, aldus Kanters, door het grote netwerk ook in aanmerking voor de gespecialiseerde klussen. Natuurlijk kan niet in iedere vestiging alle gespecialiseerde kennis aanwezig zijn over zaken als bijvoorbeeld binnenbeplanting. Daarom hebben de verschillende vestigingen hun eigen specialisme, bijvoorbeeld binnenbeplanting in Groningen en Tiel. Hoofdkantoor Sneek en regiokantoor Tiel hebben daarnaast ook een grote afdeling ontwerp.

### Het wilde noorden

Anja Kanters was in 1976 nog maar amper 19 jaar oud, toen ze besloot dat het in haar ogen overvolle Breda niets voor haar was en haar toekomst in het noorden lag. Die overtuiging was zo sterk dat ze, ondanks goede cijfers, besloot haar laatste jaar atheneum niet af te maken. Al gauw kwam ze als manusje-van-alles bij Donker in Sneek terecht. Dat had weinig met groene vingers of interesse in het groen te maken. Hessel Donker, de toenmalige eigenaar, zocht een administratieve kracht en de jonge ambitieuze Kanters paste in het profiel. Kanters had aanvankelijk nog geen auto en reed daarom met een collega mee naar het werk. Keerzijde was wel dat ze om half

zeven moest beginnen. Dat bleek een gouden greep. Kanters zette 's ochtends koffie voor de mannen en vormde al snel de koppeling tussen 'binnen' en 'buiten'. Kanters: 'Directeur Hessel Donker was eigenlijk altijd onderweg en was ook meer koopman dan hovenier. Dus mijn rol als verbinding tussen kantoor en werkplaats was meer dan welkom.'

Kanters' ambitie bleef niet onopgemerkt. Naast koffie zetten voor 'de mannen' schoof ze al snel ook aan bij het directieoverleg. Aanvankelijk gewoon omdat dat handig was, later omdat ze dan in één moeite door ook notulen kon maken. Vanaf 1984 kreeg Kanters van directeur Hessel Donker de voorzittershamer overhandigd. Drie

jaar later, in 1987, werd ze directeur van het bedrijf van Hessel Donker, toen nog Donker Cultuurtechniek.

### 'Niemand is perfect, maar je kunt wel in een perfect team werken'

Het is bijzonder hoe Kanters die achtereenvolgende stappen memoreert. Zij is weinig bescheiden als het gaat om de prestaties van haar bedrijf en haar mensen, maar als je haar hoort vertellen hoe zij directeur is geworden, wordt dat bijna





gebracht als een toevaligheid. 'Op een dag gaf Hessel Donker mij de voorzittershamer.'

### Genegenheid

Anja Kanters praat nog steeds met genegenheid over haar voorganger: 'Hessel Donker was een fijne man. Een beetje een dictator met een grote mond, maar dat laatste gelukkig in combinatie met een groot hart.' Hessel Donker stierf al in 1990, heel kort dus nadat hij uit het bedrijf stapte. Maar ik kan het beeld dat Kanters van hem schetst levendig op mijn netvlies projecteren: een typisch aannemer, grote auto, grote sigaar, te veel recepties en partijtjes. Niet iemand die zich bedreigd gevoeld zal hebben door dat ambitieuze

Vrouw zijn: Kanters is vrouw in een omgeving die bijna voor honderd procent mannelijk is, en daarnaast ook een vrouw die haar vrouwelijkheid op een charmante manier gebruikt in haar presentatie. 'Ik zie het in mijn werk eerder als een voordeel dat ik vrouwen dan als een nadeel'

Brabantse meisje dat in zijn bedrijf terecht was gekomen.

Het eind van de jaren tachtig was een moeilijke periode voor Donker. De economie was slecht en ook bij Donker liep het allemaal niet op rolletjes. Een bedrijvendokter werd daarom gevraagd het bedrijf door te lichten, en van de drie directeuren kreeg alleen Kanters het voordeel van de twijfel. Algemeen directeur Hessel Donker kreeg het advies zich om gezondheidsredenen terug te trekken.

Het bedrijf was in de dertien jaar dat Kanters er werkte al fors gegroeid: van ongeveer vijftien mensen in 1977 naar zo'n veertig in 1989, toen Kanters het bedrijf gedeeltelijk overnam. Nog steeds zijn de erfgenamen en vrouw van Hessel Donker voor 49 procent eigenaar van het bedrijf, maar dat is wel een eigendom op afstand. Volgens Kanters hebben deze aandeelhouders in de praktijk weinig tot geen bemoeienis met het bedrijf. Kanters op haar beurt heeft zelf ook 49 procent van de aandelen. De resterende twee procent zit in een stichting waarover Kanters de zeggenschap heeft. Tenminste, voor zolang ze directeur is van Donkergroen.

### 'Waar ik een stabiel team mensen heb, kunnen we geld verdienen'

#### Groei

Vanaf het moment van overname raakte de groei in een stroomversnelling. In 1978 was al een eerste nevenvestiging geopend in Dronten, maar zeker in de jaren negentig en in het eerste decennium van deze eeuw werden in stevig tempo nieuwe vestigingen en steunpunten geopend. Meestal op eigen kracht, maar soms ook door overname van bestaande bedrijven of bijvoorbeeld door privatisering van de groendienst van Universiteit Wageningen. Kanters praat als een echt mensenmens over haar bedrijf en de mensen die er werken. Het gaat zelden of nooit over groen, weinig over klanten of projecten, maar steeds over haar medewerkers. 'Mensen zijn wat mij boeit en bindt' is haar motto. Een andere slogan die tijdens het interview steeds weer opduikt: 'Niemand is perfect, maar je kunt wel in een perfect team werken.' Die instelling blijkt typerend voor Kanters, net als het feit dat ze in pakkende tegelwijsheden kan praten. Iemand waarvan je je kunt voorstellen dat ze medewerkers inspireert en een Manager of the Year Award heeft gewon-

nen. Ze heeft duidelijk een charmante vrouwelijke touch, maar laat tussen de regels door ook merken dat ze beslissingen durft te nemen waarmee ze geen applaus van medewerkers zal oogsten. Een voorbeeld van dat laatste is de sanering die Donkergroen het afgelopen jaar heeft doorgevoerd. Alleen al op het hoofdkantoor werden twaalf mensen ontslagen. Kanters: 'Ik scheid het persoonlijke van het zakelijke. Ik kan mensen persoonlijk waarderen en toch ontslaan als het moet.' De manier waarop Kanters dat vertelt is duidelijk, recht door zee, maar zeker niet overdreven politiek correct. Ze houdt duidelijk niet van krokodillentranen als het over dit onderwerp gaat. 'Uitgaand van de spelregels van het UWV, zijn er naast de afslanking ook mensen van wie ik afscheid neem die op de een of andere manier toch niet in de toekomst van het bedrijf passen.' Volgens Kanters ontstaat er na zo'n noodzakelijke sanering bijna automatisch weer een nieuw elan. Er ontstaat weer ruimte in de organisatie en mensen kunnen weer bewegen. Medewerkers staan, aldus Kanters, meestal niet te juichen als ze afscheid moeten nemen van collega's, maar als het eenmaal gebeurd is, stappen ze er ook weer snel overheen. 'Mensen willen toch bij de winnaars horen.'

Kanters: 'Het is wel belangrijk dat je mensen perspectief bied. Hoe slecht het ook gaat, als manager heb je de taak een uitweg te bieden.'

#### Intuïtie

Ons gesprek komt op het onderwerp intuïtie versus zakelijke informatie. Je kunt merken dat Kanters hecht aan haar intuïtie bij het nemen van beslissingen. Ze lijkt geen 'cijfer-manager' pur sang. Dat zou ook conflicteren met haar visie dat mensen het belangrijkste kapitaal zijn. 'Intuïtie is belangrijk, maar ernaar luisteren is verdomd moeilijk.' De directeur zegt wel geleerd te hebben hoe belangrijk dat is. 'Soms neem je een beslissing en komt na een tel al de twijfel. Je bent dan snel geneigd om maar door te gaan op de ingeslagen weg. Fout! Zeker omdat je dan meestal nog wel probleemloos kunt in grijpen.' Wie denkt dat Kanters een manager is die op pantoffels door haar bedrijf sluipt op zoek naar inspiratie en intuïtie, zal bedrogen uitkomen. Kanters beschrijft zichzelf als soms drammerig en verwacht van medewerkers duidelijke cijfers over de voortgang van hun eigen werk. 'Ik ga mensen niet op hun blauwe ogen geloven dat het volgende maand beter zal gaan.' Dat gaat natuurlijk met name over de vestigingsleiders, die verantwoordelijk zijn voor de omzet van hun



bedrijf. Daarbij ziet Kanters ook wel in dat er met de groei van haar bedrijf onvermijdelijk iets van een strakkere, soms ambtelijke cultuur ontstaat. Dit laatste vindt ze een beladen woord, maar ze begrijpt dat dit een onvermijdelijk gevolg is van een groot bedrijf. 'Na de afslanking van het hoofdkantoor was het gewenst en noodzakelijk om weer met minder regels meer te bereiken, en dat voelt goed.'

## 'Na een sanering ontstaat bijna automatisch een nieuw elan'

De kracht van het bedrijf ligt in de omvang en in de lokale aanwezigheid. Alleen zo is Donkergroen in staat om klanten op de juiste manier te bedienen. De onvermijdelijke keerzijde is dat er in een groot bedrijf meer controle nodig is. Kanters hecht eraan om te melden dat niet alleen controle van bovenaf en van de bedrijfsleider belangrijk is voor succes: 'Iedere medewerker is op zijn eigen werkplek ondernemer en kan zijn eigen werk zo inrichten dat hij of zij succesvol is.'

Het succes van Donkergroen zit in de stabiliteit van de lokale teams. Kanters: 'Waar ik een stabiel team mensen heb, kunnen we verdienen. Alleen maar presteren werkt niet. Je hebt prestatieplezier nodig.'

### Tien jaar

Ik vraag aan Kanters hoe ze denkt dat het bedrijf er over tien jaar uit zal zien. 'Over tien jaar hebben wij vaste voet aan de grond in België en Duitsland en zal het aantal vestigingen gegroeid zijn. Maar ook de omvang per vestiging.' Een voorbeeld daarvan ziet de directeur in Etten-Leur. Het bestaande eigen bedrijf was te klein om geld te verdienen en autonome groei is lastig op dit moment: 'Door aan te sluiten bij een bestaand bedrijf kun je lokaal voldoende massa bereiken.' Een deel van de groei is gebaseerd op een integrale aanpak. Kanters: 'Wij willen graag verantwoordelijk gehouden worden en het liefst het hele project aanpakken, dus van ontwerp tot en met realisatie.' De afspraak die ik met Kanters heb, vindt op haar verzoek plaats in het spiksplinternieuwe Antonius Ziekenhuis in Utrecht. Het is koud en guur winters weer, dus het plaatje buiten is niet echt aanlokkelijk, maar het ziekenhuis

is wel een bijzondere klus voor Donker. Alleen al vanwege de projectgrootte: meer dan 2 miljoen euro. Een goed voorbeeld van de integrale aanpak is het ziekenhuis niet. Het groene ontwerp is gemaakt door Van Hees Tuin- en landschapsarchitectuur. Wel zat ook de binnenbeplanting in de order.

Over haar eigen rol is Kanters verassend nuchter: 'Als ik niet meer goed functioneer, komt er wel iemand melden dat ik het veld moet ruimen.' Met oog op haar eigen presteren en de toekomst van het bedrijf, is Kanters bezig met het samenstellen van een raad van advies. Een aantal ondernemers of ex-ondernemers die nog niet te lang uit het bedrijfsleven zijn vertrokken en die een goed klankbord kunnen zijn of bij langdurige ziekte kunnen inspringen, dat lijkt haar wel wat.



Stuur of twitter dit artikel door!

Scan of ga naar:

<http://www.stad-en-groen.nl/artikel.asp?id=41-4461>