



## Softe skills in een harde groene wereld

**Henri Schuurman, CEO van Sight Landscaping: 'Als ik buiten loop ben ik nog hovenier, maar mijn tijd binnen wordt opgesoupeerd aan besprekingen en overleg.'**

De groene wereld zou goed moeten zijn in zachte waarden, maar is dat meestal allesbehalve. Onder invloed van schaalvergroting, aanbestedingsregels en een oprukkende managementcultuur is ook in de groene wereld de harde manager meer regel dan uitzondering geworden. Een uitzondering is misschien Henri Schuurman, CEO van Sight Landscaping. Een manager met het motto: 'Het is niet belangrijk wat ik zeg; waar het om gaat is wat onze klanten ervaren.'

Auteur: Hein van Iersel

Sight is een bedrijf met een bewogen geschiedenis. Sinds 2012 is het bedrijf in rustiger vaarwater terechtgekomen als onderdeel van de Elkarij Holding, de groep waar ook Krinkels Nederland onder valt. Sinds die tijd lijkt de rust rondom Sight weer wat teruggekeerd. In eerdere jaren werd het bedrijf nogal eens geplaagd door een snel wisselend management en tegenvallende resultaten. Henri Schuurman heeft een perfecte verklaring voor die ommezwaai. 'ISS is een managementbedrijf. Dat betekent dat je alles van bovenaf aanstuurt. In het groen gaat dat niet.

Daar gaat het toch ook om vakmanschap en verantwoordelijkheid op de werkvloer en is niet alles van bovenaf aan te sturen.'

Schuurman heeft al bijna een eeuwigheid bij Sight en de rechtsvoorgangers van Sight gewerkt: vóór Sight bij ISS, daarvoor bij Drielanden, nog n (??) en Tonsel. Dat zijn overigens niet de enige bedrijven die in Sight zijn opgegaan. Ook de groenvoorzieners Jac Verhulst en Huib van der Hoven zijn opgegaan in het bedrijf, dat naast een hoofdkwartier in Harderwijk een aantal neven-

vestigingen heeft in Eelde, Diepenveen, Duiven, Nieuwerkerk, Almere en daarnaast nog een aantal steunpunten.

Schuurman (45) komt uit Dalfsen en woont daar nog steeds. Hij werkt sinds 1993 bij het bedrijf. Dat is lang, en Schuurman kan dat zelf alleen verklaren uit het feit dat hij in de meer dan twintig jaar dat hij voor het bedrijf werkt, iedere twee of drie jaar een compleet nieuwe uitdaging kreeg. Bij zijn aantreden in 1993 was dat meewerkend voorman, en nu dus CEO van een bedrijf met ongeveer 230 fte's op de payroll.



## Het gras is nu nog net zo groen als veertig jaar geleden

veel grotere zelfstandigheid van de mensen en de betrokkenheid en loyaliteit die daarvan het gevolg is. Het voor hem perfecte voorbeeld is een training die Sight recent heeft gegeven over het thema samenwerken, toch een training waarbij het over de zachte waarden van het bedrijf gaat. 'Wij organiseerden die training eerst voor de voormannen. Er kwamen toen vragen van de andere mensen en daarom hebben we iedereen gevraagd. Wij hebben uiteindelijk 230 medewerkers gevraagd of ze hieraan mee wilden doen. 180 medewerkers schreven zich vrijwillig in om die training te volgen, in eigen tijd wel te verstaan. De training werd door een externe partij gegeven en had als doel contact met de klant, interne communicatie en onderling respect

te verbeteren. Ik heb meteen van de gelegenheid gebruikgemaakt om mijn visie op onze bedrijfs-cultuur te etaleren. Natuurlijk gaat het daarbij om zachte waarden, maar wel met een keihard doel, namelijk het verbeteren van het bedrijfsresultaat.'

### Zelfkennis

Schuurman maakt in dit verband de opmerking: 'Het is niet belangrijk wat ik zeg. Het gaat erom dat onze klanten ervaren en beleven wat wij als bedrijf doen.' Die opmerking komt gedurende het gesprek nog een aantal keren terug, bijna als een soort mantra: 'Het gaat bij die training eigenlijk niet om communicatie, maar om zelfkennis. Alleen als je jezelf kent, ben je in staat je klant tevreden te maken en te houden.' Schuurman gelooft overduidelijk in het model van de dienende leider. Een leider die zo onzichtbaar is als maar enigszins mogelijk. Een leider die alleen het functioneren van zijn medewerkers hoeft te faci-

*Voor de fotoreportage neemt Schuurman me mee naar een nieuw wijkje in Ermelo, vlak bij het Sight-hoofdkantoor. Sight heeft hier via een design & construct- inschrijving het complete terrein aangenomen. De directeur had gehoopt hier nog wat collega's te treffen, maar hun klus was alweer geklaard. Het werk op dit terrein is zeer veelzijdig, van de aanleg van een natuurspeelplaats tot het slopen van oude gebouwtjes en asbestsanering.*



### Meer erin dan eruit

Schuurman is verfrissend nuchter over die toch opmerkelijke carrièreontwikkeling. 'Het is allemaal niet zo moeilijk. Je moet bij jezelf blijven en de juiste vragen kunnen stellen.'

Op mijn repliek dat hij daarmee de zaken wel heel simpel voorstelt en dat de groene wereld toch in een stevige crisis verzeild is geraakt, zegt hij: 'Natuurlijk, dat klopt allemaal. Ik heb naast mijn groene hoveniersopleiding nog een studie bedrijfskunde gevolgd en de uitdagingen van aanbestedingen, wet- en regelgeving en strategische keuzes zijn behoorlijk groot. Maar uiteindelijk is mijn taak zorgen dat er meer geld binnenkomt dan dat eruit gaat.'

Ook technisch is het volgens Schuurman allemaal niet zo moeilijk. 'Het gras is nu nog net zo groen als veertig jaar geleden.'

### Verschil

Het grote verschil dat Schuurman ziet tussen Sight van nu en het bedrijf onder ISS, is de



literen. Dat wil niet zeggen dat Schuurman niet spraakzaam is. We zijn het gesprek begonnen in het hoofdkantoor van Sight in Harderwijk en zetten het even later voort onder het genot van een broodje rosbeef op een terras in het hartje van Harderwijk. Schuurman praat voluit, rustig en weloverwogen.

Schuurman: 'Als eindverantwoordelijke wil ik overal bij betrokken worden en het vooral zelf meemaken. Niet via-via, maar zelf horen wat er speelt op de werkvloer en bij de klanten. Alleen dan weet je werkelijk wat er speelt. Als je dat via een intermediair doet, wordt de informatie toch gefilterd.'

## Dat ECC-diploma is eigenlijk niet meer dan een veterstrickdiploma

Schuurman: 'In onze ISS-tijd werden zelfstandigheid, ondernemerschap en verantwoordelijkheid afgeremd. Dat was een direct gevolg van de managementcultuur, waarin het management altijd de juiste antwoorden zou moeten hebben en de werkvloer alleen maar hoeft uit te voeren. Je krijgt dan al snel de reactie van de werkvloer: 'Als jullie het zo goed weten, laat dan maar. Zoek het dan zelf maar uit.' Dat gevoel is volgens Schuurman gelukkig weer uit het bedrijf verdwenen.

Schuurman wil daarbij vooral sturen op intrinsieke motivatie. 'Als medewerker doe je niet iets omdat het moet, maar omdat je daar zelf van overtuigd bent.' Alleen dat laatste is volgens de CEO de juiste instelling.

### Beetje zuinig

Vanuit die managementinstelling heeft de algemeen directeur ook een duidelijke visie op de arbeidsomstandigheden in de sector. En hoewel hij zich niet zozeer verdiept heeft in de laatste cao-onderhandelingen, is hij wel van mening dat de sector soms een beetje te zuinig is. Hij wil daarmee zeker niet zeggen dat de VHG een slechte klus heeft gedaan bij de nieuwe cao, waar de inzet met name werd bepaald door het jaarmodel, maar zelf zou hij wat meer de nadruk gelegd hebben op het opleiden en ontwikkelen van de medewerkers. Schuurman heeft zorgen als het gaat om de toestroom van nieuwe mensen. Als de sector niet in staat is een goed loongebouw in te richten, zal ze op termijn onvoldoende aantrekkelijk zijn voor jonge men-



sen en kiezen ze voor een carrière in de ICT of op kantoor in plaats van in het groen.

In dit verhaal past ook de toeloop van buitenlandse medewerkers. Schuurman lijkt daar niet principieel tegen, maar hij vreest voor de effecten ervan op de toeloop van jong talent. Hij zegt het niet met zo veel woorden, maar zouden we in een krimpende markt niet moeten zorgen dat we allereerst een werkplek organiseren voor onze eigen jongeren? Als we dat niet doen, zo is de vrees van Schuurman, lopen we het gevaar dat het groene vak vergrijsst.

Een echt verband met sw-arbeid ziet Schuurman niet. Sight is veel minder actief dan andere grote groenvoorzieners als het gaat om het smeden van coalities met sw-bedrijven. Het gebeurt wel, maar lang niet zo massaal als bij sommige anderen. De openbare ruimte van Harderwijk, Amersfoort en Nijkerk is er overigens wel een voorbeeld van. SIGHT werkt hier samen met Gresbo. Schuurman hierover: 'We zoeken zeker samenwerking en partnership, omdat alles maatwerk is. Overname van sw-bedrijven zoals we ook in de markt zien, komt bij ons niet voor.'

De aard van het werk van Sight leent zich misschien ook minder voor het samenwerken met sw-bedrijven. Sight blijft qua omzet op dit moment redelijk stabiel met een jaaromzet van ongeveer 25 miljoen, wat knap is in een krimpende markt, maar laat behoorlijke groei cijfers zien in het segment daktuinen en in het segment bedrijven en instellingen. Vooral in daktuinen is een hoger rendement te halen dan in de groot-schalige groenvoorziening. Maar, nuanceert Schuurman weer meteen: 'Bij dat hogere rendement hoort ook een hoger risico.'

### Certificaat

Schuurman is mild kritisch als het gaat om de rol van de VHG in de groene sector, maar uitgesproken kritisch over de certificeringsdeken die over de groene wereld is uitgespreid. Recent is IPC Groene Ruimte weer gekomen met een nieuw persoonsgebonden certificaat voor het gebruik van motor-kettingzagen. Schuurman met enige felheid: 'Ik moet straks aan mensen die al twintig jaar bij ons werken en al die tijd met een kettingzaag gewerkt hebben, uitleggen dat zij op examen moeten. Ze lachen me in mijn gezicht uit en ze hebben nog gelijk ook.' Schuurman lacht nog even en zegt: 'Dat ECC-diploma is eigenlijk niet meer dan een veterstrickdiploma.'

Wat hij specifiek op dit examen tegen heeft, is dat IPC ook het monopolie heeft om het examen af te nemen.

Een vergelijkbaar iets is aan de hand met het certificaat dakbegroener, maar ook in het hele Groenkeur ziet Schuurman weinig toegevoegde waarde. Alle bedrijven waarmee Sight concurreert, zijn feitelijk Groenkeur-gecertificeerd. Het onderscheidend vermogen van het certificaat is daarmee tot nul gereduceerd.

## Certificeren is prima, maar wat voegt het honderdste certificaat nog toe?

In principe ziet hij overigens wel de toegevoegde waarde van certificaten als Groenkeur, maar door het succes van het keurmerk is de waarde in de praktijk verdwenen. 'Certificeren is prima, maar wat voegt het honderdste certificaat nog toe?' Gelukkig ziet de directeur wel een tegenbeweging op gang komen. Werk wordt weer meer onderhands of meervoudig onderhands uitbested. Enerzijds omdat de aanbestedingsregels daar ruimte voor bieden, maar ook omdat het vak weer teruggaat naar de kern. En die kern is voor Schuurman duidelijk: 'Samen een mooi werk maken voor de klant en als er een probleem is, dat oplossen. Dat kun je niet met certificaten of plannen van aanpak; daarvoor heb je goed gemotiveerde mensen nodig. En je kunt alles van ons afpikken: ons plan van aanpak, onze certificaten, maar niet onze mensen.'



Stuur of twitter dit artikel door!  
Scan of ga naar:

[www.stad-en-groen.nl/artikel.asp?id=41-4882](http://www.stad-en-groen.nl/artikel.asp?id=41-4882)