

# ‘Onze werknemers Tekst en foto’s: Toon van der Stok

## DIRK BERNHARD, BERDI BV NAGELE **moeten specialisten worden’**

Hoe moeilijk het is om werknemers volgens jouw normen te laten werken, leerde Dirk Bernhard tot twee keer toe bij de overname van een bedrijf. Terwijl dit voor hem wel essentieel is. “Werknemers bepalen je bedrijf. Daarom moeten het bij mij echte specialisten worden.”

### LES 1

#### CULTUREN ZIJN HEEL MOEILIK BIJ ELKAAR TE BRENGEN

“Ik weet nog goed hoe de werknemers van het bedrijf dat ik zou overnemen reageerden toen ik tijdens de rondleiding de deur opentrok waarachter de scheppen en ander handgereedschap stonden. Ze vielen bijna van hun stokje dat we er daar nog zoveel van hadden en waren duidelijk niet gewend om daar veel mee te werken. Terwijl het bij ons essentieel is. Niet voor het grote werk, maar wel even die hark over het veld om het laatste spoor weg te wissen of een restje blad op te ruimen. Het moet gewoon goed. Dat moet ook het gevoel bij de werknemers zijn. Een vergelijkbaar iets maakte ik mee toen er toevallig twee voormannen op hetzelfde project waren. Eentje werkte al jaren bij ons, de ander kwam van het bedrijf dat ik net had overgenomen. Na het werk reed daar een kraan vanuit een berm de weg op, met een spoor modder erachter. Mijn man vroeg direct aan zijn collega of hij het niet liet opruimen. Die reageerde heel nonchalant met ‘Dat is toch mijn werk niet’. Dan zie je hoe verschillend de culturen zijn.”

mensen gewend waren om niet op een uurtje te kijken, deden zij dat juist wel, maar waren zij weer ontzettend netjes op de machine. Als je de positieve kanten combineert een perfecte combinatie. Het werkte echter niet en er kwam juist een omgekeerde cultuur, dus iedereen dreigde op het uur te gaan werken en de zorg voor de machines werd steeds minder. Wat ik ook probeerde, ik kreeg het niet zoals ik het hebben wilde.”

### LES 3

#### EEN SLECHT JAAR KAN HELPEN

“Uiteindelijk merk je dan dat mensen toch zelf een andere weg gaan kiezen, omdat ze zich niet thuis voelen. Een slecht jaar zoals wij een paar jaar geleden hadden, kan daar inderdaad ook bij helpen. Toen er een paar grote opdrachten wegvielen en er niets terug kwam, moesten we saneren en dat helpt dan wel. Op dat moment heb je wat mogelijkheden om in je personeelsbestand te selecteren. In die zin helpt een slecht jaar wel.”

### LES 4

#### WERKNEMERS MOETEN EEN ECHTE BERDI-MAN OF -VROUW WORDEN

“Inmiddels hebben we een mooie club mensen die wel de goede mentaliteit te pakken hebben. Dat is best lastig, want we vragen veel van de mensen. Ik wil namelijk mensen die van variatie houden, die dus niet alleen maar op de trekker of de kraan willen zitten, maar het ook niet erg vinden om een dagje met de bosmaaier te werken. Daarnaast moeten ze oplossingsgericht zijn. Dus als iets tegen zit of wanneer ze denken dat het op een andere manier beter kan, dat ze dat dan ook doen. Dat past ook bij mijn motto: het gaat niet om hard

### LES 2

#### KIJK UIT VOOR GROEPSVORMING

“De afgelopen jaren hebben we tot twee keer toe een bedrijf overgenomen, maar inmiddels werkt niemand van die mensen meer bij ons. Het is toch heel moeilijk om twee culturen bij elkaar te voegen. Zeker bij de tweede overname viel dat tegen. Toen was de groep die erbij kwam bijna net zo groot als mijn eigen groep. Ik dacht dat dat kon, omdat er ook veel werk mee kwam en we al veel mensen inhuurden, maar het bleek erg tegen te vallen. De mentaliteit was gewoon te verschillend. Terwijl het zo’n mooie combinatie was. Waar mijn

**‘HET MOET GEWOON  
GOED ZIJN,  
ZO MOETEN  
WERKNEMERS HET  
OOK VOELEN’**



## WIE IS DIRK BERNHARD?

Ruim dertig jaar geleden begon Dirk Bernhard met zijn eigen bedrijf als alternatief voor de rozenkwekerij van zijn vader waarmee het erg slecht ging. Hij startte met een bosmaaier en ander handgereedschap om werk voor de gemeente te doen. Inmiddels is zijn bedrijf gegroeid tot een onderneming met veertien vaste mensen en in het seizoen minstens hetzelfde aantal aan tijdelijke arbeidskrachten. Zijn specialisatie is het onderhoud van openbaar groen en onkruid op verhardingen. Daarmee heeft hij al een aantal duurzaamheidsprijzen gewonnen. Zijn broer heeft het zusterbedrijf Berdi Sport en Groen en daarmee wordt nauw samengewerkt.

werken, maar om veel doen. Als iets niet lukt of kan zoals we hadden gedacht, heb ik liever dat ze belen dan dat ze alleen maar doortrekken. Wie nadenkt over zijn werk kan vaak veel meer doen. Een andere eis die ik stel, is dat mensen niet alleen klantgericht zijn, maar ook imagobewust. Dat is het even bijharken als je van een sportveld gaat of de moddersporen wegscheppen.”

### LES 5

#### LAAT MENSEN NADENKEN OVER HUN AMBITIE

“Om mensen te testen, vraag ik ze tegenwoordig ook naar hun ambitie of dromen. Daar schrikken ze soms wel van, omdat ze er nooit over hebben nagedacht. Ik vind het echter belangrijk dat ze dat zelf beseffen. Dat ze als ze 's morgens uit bed stappen dat niet alleen doen omdat ze moeten werken, maar ook omdat ze iets willen bereiken. Dat moet de reden zijn dat ze uit bed stappen en hier naar het werk komen. Het is ook niet iets waar ze gelijk een antwoord op hoeven te geven. Dat helder krijgen is een kunst en dat is ook voor mij een leerproces. Ik ben 25 jaar geleden ook met een bosmaaier begonnen om wat te verdienen. Dat is langzaam gegroeid en dan word je ook ondernemer. Daar heeft Cumela zeker een aandeel in gehad. Door het contact met bedrijvenadviseurs en beleidsmedewerkers, maar ook door bijeenkomsten waar kennis wordt gedeeld en waar je collega's ontmoet. Overal kun je leren en dat brengt je verder.”

seurs en beleidsmedewerkers, maar ook door bijeenkomsten waar kennis wordt gedeeld en waar je collega's ontmoet. Overal kun je leren en dat brengt je verder.”

### LES 6

#### KIJK OOK EENS HOE DE ANDER NAAR JOU KIJKT

“Als ondernemer kun je ook groeien, maar helpt het ook als je zelf een cursus doet. Daarom doe ik nu de Business-navigator, een intensieve training waar je in zes blokken van twee dagen met andere ondernemers en topmensen van grote bedrijven bezig bent. Een belangrijk ding dat ik daar heb geleerd, is nadenken over hoe je naar een ander kijkt, maar ook hoe de ander naar jou kijkt. Daar leer je veel van. Dat leert je ook hoe je met mensen moet omgaan en dat is zeker voor ons nu heel belangrijk. In ons bedrijf zijn we daar ook dingen van gaan toepassen. Ik ben bijvoorbeeld regelmatig gaan zitten met de mensen die intern een voortrekkersrol hebben. Met hen bespreek ik nu wat er goed gaat, hoe het werk verloopt en natuurlijk ook waar ik denk dat het anders en beter moet. Het is echter meer dan dat, want we vragen ook regelmatig twee mensen om elkaar te beoordelen. Dat is ook een manier om elkaar aan te spreken op afspraken die er zijn gemaakt.”

**‘HET GAAT NIET OM HARD WERKEN, MAAR OM VEEL DOEN’**





Berdi heeft een vrachtwagen omgebouwd voor het onkruid bestrijden met heet water. Daarmee is een grote dagcapaciteit mogelijk.

## LES 7

### WE MOETEN NIET ALLES VOORKAUWEN

“Een gevaar van deze tijd is dat we steeds meer werk gaan voorbereiden vanaf kantoor, maar hoe meer we alles vooraf vastleggen, hoe minder we mensen laten nadenken. Terwijl onze kracht juist is dat we bedrijven hebben die meedenken en zaken net even anders aanpakken, want hoe meer je vastlegt, hoe meer ze op de automatische piloot gaan. Je merkt ook dat beperkingen dan juist betere ideeën op kunnen leveren. In Amsterdam-Noord, waar we de onkruidbestrijding op verhardingen doen, stond onze warmwatertank bijvoorbeeld te ver weg om een hele dag met de elektrische voertuigen te kunnen blijven rijden. De drie of vier kilometer heen en weer was net te veel. Vroeger, toen we nog op diesel reden, hadden we daar niet over nagedacht. Dan kostte het maar een paar liter meer. Nu kun je denken dat je accu's te klein zijn, maar je kunt ook een andere plek voor die warmwater-trailer zoeken. De plek die je eerst als de best mogelijke oplossing had bepaald, blijkt dan toch minder ideaal en dan ga je verder kijken. Dat helpt ook om nog milieuvriendelijker te zijn.”

## LES 8

### GEMEENTEN SCHUIVEN ALLES AF OP DE ONDERNEMER

“Het vreemde is wel dat wij nu het werk hebben gekregen omdat we het beste scoorden op milieu-

vriendelijkheid, maar dat er nu toch weer allerlei eisen boven ons hoofd hangen. Wij hebben bijvoorbeeld een vrachtwagen speciaal laten ombouwen om met de heetwatertechniek zo goed en arbovriendelijk mogelijk te kunnen werken. Dat is een investering die je mede op zo'n werk doet en waarvan je verwacht dat je die in de maximaal zes jaar dat het project loopt kunt terugverdienen. We hebben dat werk twee jaar geleden aangenomen en nu komt opeens de eis dat vrachtwagens in de stad volgend jaar aan Euro 6 moeten voldoen. Dat kan ik in dat project echter niet rendabel maken, zeker niet als je dan drie jaar later verplicht elektrisch moet zijn. De stad gooit dat allemaal maar op het bordje van de ondernemer en die moet het maar oplossen. Aan de andere kant moeten wij ook nog het probleem van diezelfde stad oplossen. Wij hebben het onderhoudswerk twee jaar geleden aangenomen op basis van de uitvraag van de gemeente. Op basis van je plan van aanpak krijg je het werk en als je dan bezig bent, komt ze opeens met de vraag dat het goedkoper moet, want er is geen budget. Dat kan toch niet. Dan geef je nog wat toe, om de gemeente te helpen, maar als je dan naar een langjarige oplossing vraagt, krijg je geen antwoord. Dus wij moeten aan alle eisen voldoen en afspraken nakomen en achteraf komt de gemeente dat ze minder wil betalen. Daar wordt je vertrouwen in de overheid niet groter van.”

**'AMSTERDAM GOOIT HET ALLEMAAL OP HET BORDJE VAN DE ONDERNEMER, DIE HET MAAR MOET OPLOSSEN'**