



'Het probleem is vaak niet personeel, maar de ondernemer zelf'

Grip op processen voorkomt volgens adviseur onnodige groei

Volle agenda's, personeelstekorten en veel werk lijken vaak hetzelfde probleem. Volgens Camiel Helming ligt de oorzaak vaak ergens anders. Bij groei blijven planning, offertes en klantcontact geregeld op het bordje van de eigenaar liggen. Daardoor wordt het bedrijf afhankelijk van één persoon. Helming helpt hoveniers processen slimmer in te richten en kennis beter vast te leggen. 'Soms denken ondernemers dat ze personeel tekortkomen, terwijl hun echte knelpunt ergens anders zit.'

Auteur: Frank van de Ven

Ruim 25 jaar werkte Helming in verschillende functies binnen de groensector. Als calculator, werkvoorbereider en projectcoördinator zag hij telkens dezelfde patronen terug. Ondernemers waren goed in hun vak, maar verloren steeds meer tijd aan offertes, planning, administratie en het oplossen van dagelijkse problemen. 'Op een gegeven moment groeit een bedrijf en dan werkt de oude manier niet meer. Veel zaken blijven afhankelijk van één persoon. Zodra het drukker wordt, ontstaan fouten, vertragingen of onduidelijkheid.'

Die observatie vormde in 2019 de aanleiding voor de start van zijn eigen adviesbureau. Met Camiel Helming Groenadvies helpt hij hoveniersbedrijven bij het analyseren, inrichten en borgen van bedrijfsprocessen. Hij positioneert

zich daarbij niet als traditioneel adviseur, maar als procesontwerper die een bedrijfssystemen ontwerpt die zelfstandig moeten kunnen functioneren. Daarbij kijkt hij naar alles wat gebeurt tussen de eerste klantaanvraag en de uiteindelijke factuur: van calculatie, werkvoorbereiding en planning tot kennisoverdracht, rendement en de organisatie van het werk.

Van vakman naar ondernemer

De meeste bedrijven die Helming begeleidt hebben tussen de twee en vijftien medewerkers. Het zijn vaak bedrijfseigenaren die ooit begonnen als vakman en gaandeweg een bedrijf hebben opgebouwd. 'Veel ondernemers zijn vakman geworden en daarna pas ondernemer. Dat is helemaal niet vreemd. Maar op een gegeven moment ben je niet alleen bezig met



Het rendement lekt vaak ongemerkt weg

Wanneer Helming een bedrijf binnenkomt, kijkt hij niet direct naar de omzet. 'Ik begin meestal met een paar simpele vragen. Hoeveel medewerkers heb je? Hoeveel uren maken zij? Hoeveel daarvan zijn facturabel? Wat levert een gewerkt uur uiteindelijk op?' Volgens hem hebben veel ondernemers daar wel gevoel bij, maar ontbreekt het inzicht in de cijfers. 'Meerwerk wordt niet geregistreerd, extra uren worden niet doorberekend en werkvoorbereiding gebeurt tussendoor zonder dat daar tijd voor wordt geschreven. Het zijn meestal geen grote fouten. Het zijn heel veel kleine dingen die iedere week terugkomen.' Ook het eigen kantoorwerk van de ondernemer wordt volgens hem vaak onderschat. 'Dan worden offertes gemaakt, materialen besteld en problemen opgelost. Dat werk hoort allemaal bij het bedrijf, maar wordt vaak niet meegenomen als ondernemers naar hun rendement kijken.' Daardoor ontstaat soms een vertekend beeld. 'Op papier lijkt alles goed te gaan. Er is genoeg werk en de agenda zit vol. Maar als een ondernemer structureel tien uur per week onbetaald kantoorwerk doet, dan klopt het plaatje niet meer.' Volgens Helming zit de oplossing zelden in harder werken, maar in een beter ontworpen systeem. 'Als het proces klopt, volgt het resultaat vanzelf.'

Ook de kostprijs blijkt regelmatig een blinde vlek. 'Veel ondernemers kijken naar wat collega's rekenen. Maar dat zegt eigenlijk niets. Je moet weten wat jouw eigen bedrijf nodig

Groeien is niet altijd de oplossing

Personeelstekort is misschien wel het meest besproken onderwerp binnen de hovenierssector. Toch zet Helming regelmatig vraagtekens bij de reflex om steeds meer mensen aan te nemen. 'Waarom wil je eigenlijk meer personeel? Dat is vaak een vraag waar ondernemers niet direct een antwoord op hebben.' Volgens hem wordt groei vaak als vanzelfsprekend gezien. 'Er komt meer werk binnen, dus er moeten mensen bij. Dat lijkt logisch. Maar meer personeel betekent ook meer planning, meer communicatie, meer werkvoorbereiding en meer aansturing.'

Daarom kijkt hij eerst naar de inrichting van het bedrijf. 'Soms hoor ik dat er twee extra medewerkers nodig zijn. Dan kijken we eerst naar de manier waarop het werk nu is georganiseerd. Waarom zou je in deze arbeidsmarkt direct op zoek gaan naar mensen? Kijk eerst of het werk slimmer ingericht kan worden.' Daarom kijkt Helming ook regelmatig naar mechanisatie. 'Een nieuwe machine kan soms meer capaciteit opleveren dan een extra medewerker. Zeker als personeel moeilijk te vinden is. Veel ondernemers zoeken eerst naar mensen. Ik kijk liever eerst of het werk slimmer georganiseerd kan worden.' Binnen zijn methode betekent dat eerst het proces helder maken, daarna pas mensen of middelen toevoegen. Met zijn methodiek werkt Helming in vier stappen: eerst inzicht in het huidige proces, vervolgens het ontwerpen van werkafspraken, daarna het toepassen in de praktijk en tot slot het borgen van het systeem. 'Pas als een bedrijf zonder mij kan draaien, is het traject geslaagd.'

Die aanpak leidt volgens hem regelmatig tot verrassende inzichten. 'Ik zie bedrijven met zes medewerkers die net zoveel verdienen als bedrijven met twaalf. Dan moet je jezelf afvragen waarom je eigenlijk wilt groeien. Niet iedere ondernemer hoeft een bedrijf met twintig medewerkers te bouwen. Soms past een kleiner bedrijf veel beter bij de ambities van de eigenaar.'

Minder afhankelijk van de eigenaar

Een terugkerend patroon is de ondernemer die overal tegelijk nodig is. Hij maakt offertes, plant medewerkers in, bestelt materialen, onderhoudt klantcontacten en springt buiten bij wanneer dat nodig is. 'Dan loopt alles via dezelfde persoon. Dat gaat vaak jarenlang goed, totdat het bedrijf verder groeit.'

'Veel ondernemers zoeken eerst naar mensen. Ik kijk liever eerst of het werk slimmer georganiseerd kan worden'

tuinen aanleggen en onderhouden. Dan moet je ook een bedrijf aansturen. Dat houdt je een tijd vol, maar niet eindeloos.'

Juist daarom richt Helming zich op de processen achter de uitvoering. 'Veel mensen kijken naar de uitvoering buiten. Ik kijk juist naar alles wat daaraan voorafgaat. Die aanpak volgt een vaste structuur waarin het volledige proces, van aanvraag tot factuur, stap voor stap wordt ontworpen en vastgelegd. Hoe komt een aanvraag binnen? Wie maakt de offerte? Hoe wordt werk voorbereid? Hoe wordt informatie overgedragen? En uiteindelijk: wordt alles wat gedaan is ook gefactureerd?'

heeft.' Daarvoor moeten ondernemers volgens hem inzicht hebben in alle kosten die samenhangen met een gewerkt uur. 'Wat kost een medewerker? Wat kost een bus? Wat kost een uur op kantoor? Pas dan weet je welk tarief je moet rekenen.'

Hij ziet geregeld bedrijven die maanden vooruit gepland zijn, maar toch moeite hebben om voldoende rendement te behalen. 'Je kunt ontzettend druk zijn en toch te weinig verdienen.'

Volgens Helming ligt daar een belangrijke taak voor procesverbetering. 'Het doel is niet om processen op papier te zetten. Het doel is dat het bedrijfssysteem zelfstandig werkt, zonder dat de ondernemer overal nodig is, een belangrijk uitgangspunt binnen de CHG-methode. Het doel is dat een bedrijf blijft draaien als de eigenaar een week afwezig is.' Veel bedrijven zijn volgens hem kwetsbaarder dan zij zelf denken. 'Veel informatie zit alleen in hoofden. Dat werkt zolang iedereen aanwezig is. Maar zodra iemand ziek wordt, op vakantie gaat of vertrekt, merk je hoe kwetsbaar dat is.' Daarom richt hij zich op het vastleggen van werkafspraken, verantwoordelijkheden en kennis. 'Het gaat mij niet om dikke handboeken of ingewikkelde schema's. Medewerkers moeten vooral weten wat er van hen wordt verwacht en waar ze informatie kunnen vinden. Dat geeft rust en duidelijkheid.'

'Vertrouwen speelt een belangrijke rol. Je kijkt mee in iemands bedrijf'

Jongere ondernemers staan vaker open voor verandering

Tijdens zijn werk ziet Helming verschillen tussen generaties ondernemers. 'De oudere generatie is vaak wat conservatiever. Daar hoor je sneller: we doen het al jaren zo en dat gaat prima.' Jongere ondernemers kijken volgens hem vaker kritisch naar hun bedrijf. 'Die staan meestal meer open voor de vraag of dingen slimmer kunnen. Niet omdat ze het beter weten, maar omdat ze gewend zijn om continue te verbeteren.' Vertrouwen speelt daarbij een belangrijke rol. 'Je kijkt mee in iemands bedrijf. Dan moet iemand je wel vertrouwen geven. Zonder dat vertrouwen kom je niet tot de kern.' Volgens Helming krijgt ondernemerschap binnen de sector nog te weinig aandacht. 'Er wordt veel gesproken over tarieven en prijzen. Dat is belangrijk. Maar de manier waarop je bedrijf is ingericht, bepaalt uiteindelijk minstens zoveel.' Ook in opleidingen en binnen de sectororganisaties ziet hij ruimte voor verbetering. 'Er wordt

veel aandacht besteed aan vakkennis. Dat is ook terecht. Maar over processen en organisatie hoor ik veel minder.'

Uiteindelijk draait zijn werk volgens hem niet om processen, schema's of formulieren. 'Je kunt de beste hovenier van Nederland zijn. Maar als offertes blijven liggen, afspraken niet worden vastgelegd en alles via één persoon loopt, wordt ondernemen onnodig zwaar.' Zijn boodschap aan hoveniers is daarom eenvoudig. 'Voordat je op zoek gaat naar extra personeel, moet je eerst weten waar het werk werkelijk

vastloopt. Soms denken ondernemers dat ze personeel tekortkomen, terwijl hun echte knelpunt ergens anders zit.'



BE SOCIAL
Scan, lees & deel!

'Veel ondernemers zoeken eerst naar mensen. Ik kijk liever eerst of het werk slimmer georganiseerd kan worden'

