

# 'PROBEER NIET SLIMMER TE ZIJN DAN DE REGELS'

Het in Hoogvliet gevestigde bedrijf Verwater is marktleider in de bouw en het onderhoud van tanks voor het opslaan van chemische stoffen én een nieuwe *Friend in Business*. CEO Wichard Huigen (57) leerde het leiderschap ooit zelf in het leger. 'Pak je een *shortcut* en denk je slimmer te zijn dan de regels, dan kun je zomaar gevaar lopen.'

Veiligheid, kwaliteit en betrouwbaarheid. Met die drie kernwaarden presenteert Verwater zich al bijna honderd jaar aan de buitenwereld. Dat is duidelijk én noodzakelijk, zeker als je bedenkt dat de tanks die het bedrijf dagelijks bouwt en onderhoudt, allerlei gevaarlijke chemische stoffen herbergen.

## Veiligheidsnormen

'We werken veelal samen met bedrijven die dezelfde veiligheidsnormen in acht nemen als wij', zegt Huigen. 'Shell is een goed voorbeeld van een organisatie die zaken met ons doet omdat ze dezelfde veiligheidscultuur kennen. In Qatar hebben ze enkele jaren geleden nog een uiterst winstgevende productielijn maandenlang stilgelegd na een ontploffing. Die lijn was een echte *moneymaker*, maar de onderste steen van het probleem moest eerst boven.'

## Zoals het hoort...

'Dat fatsoen in de omgang met mensen hanteren wij hier ook. Een ongeluk zit in een klein hoekje. Dat begint al wanneer je 's ochtends naar je werk gaat en je begeeft tussen automobilisten die met 120 km per uur dapper doen op hun *smartphone*. Dat kan echt niet! Wij werken ook nog eens met gereedschappen die bij verkeerd gebruik gevaarlijk kunnen zijn. Werk en leef zoals je dat hoort te doen! Pak je een *shortcut* en denk je slimmer te zijn dan de regels, dan kun je zomaar gevaar lopen.'

## Wereldwijd

Verwater leunt op ruim duizend personeelsleden, die wereldwijd worden ingezet. Huigen: 'In Nederland zijn we de dominante marktleider en in België nagenoeg net zo sterk vertegenwoordigd. Daarnaast zetten we vanuit onze kantoren in Frankrijk, Amerika en Singapore internationaal mobiele teams uit om onze klussen op tijd te klaren. Daarbij lopen we weleens tegen cultuurverschillen en andere nationale wetgeving aan, maar dat hoeft geen onoverkomelijk probleem te zijn. Het is in elke situatie, waar dan ook, belangrijk te handelen volgens je eigen spelregels.'

## Badslippers op de steiger

'Onze mensen komen bij projecten in bijvoorbeeld het Midden-Oosten lokale collega's tegen met badslippers op metershoge steigers. Over hen hebben we natuurlijk geen zeggenschap, maar we kaarten het probleem wel altijd direct aan zodat men er iets aan kan doen.'

## Leiderschap

'Ik ben oud-militair en heb zodoende een opvoeding genoten waar ik nu nog steeds profijt van heb. Mijn directe commandant, Ruud Vermeulen, was klein van stuk en sprak nooit met stemverheffing, maar toch wist hij ons keer op keer klaar te stomen voor een oorlogstaak en bereid te vinden daarbij het hoogste offer te brengen. Dat ging ver, heel ver. Wij hanteerden de *mission command*-vorm: de opdracht centraal stellen in plaats van alles in regels en procedures te vatten. Voor mij een uitstekende leerschool, maar ik besef me goed dat ik het ook niet moet idealiseren.'

## Knopen doorhakken

'Er zijn ook andere wegen die naar Rome leiden. In mijn huidige rol leg ik mijn mensen uit wat en waarom we iets doen. Daarna is het aan ieder individu daar zelf invulling aan te geven. Als leider geef ik richting en betrek ik medewerkers met een bepaalde expertise in de besluitvorming. Maar ik hak uiteindelijk wel zelf de knoop door. Zomaar een idee in de groep gooien en afwachten wie het oppakt, werkt niet voor mij. Wanneer er een beslissing is genomen, komen we daar ook niet meer op terug, tenzij er nieuwe argumenten voorbijkomen die het hele plan op z'n kop zetten.'

## Vertrouwensrelatie, zelfs met concurrenten

'Netwerken is uitermate belangrijk en efficiënt om twee bedrijven als een soort ritsluiting op elkaar te laten aansluiten. Secretaresses praten met secretarissen, projectleiders met projectleiders, de commerciële man met de afdeling inkoop van de burens en ik zit met besluitvormers aan tafel. Een vertrouwensrelatie, zelfs met directe concurrenten, is het best op te bouwen als je simpelweg doet wat je belooft. Daar is iedereen uiteindelijk het meest tevreden mee. Hoewel we in een grote, uitgeknepen markt werken, kom je elkaar toch altijd weer opnieuw tegen.'

## 2022

'Over drie jaar bestaat Verwater honderd jaar. Tegen die tijd willen we een flinke groei hebben doorgemaakt richting de 180 à 200 miljoen euro omzet, met daarbij een gezonde winstmarge. Ook willen we onze veiligheidsstatistieken nog meer een gezicht geven in de norm van veiligheid betrachten en vernieuwingen doorvoeren, door bijvoorbeeld levertijden aan te scherpen en innovatief te zijn.'



**'Onze commandant wist ons keer op keer klaar te stomen voor een oorlogstaak en bereid te vinden daarbij het hoogste offer te brengen. Dat ging ver, heel ver!'**