



INNOVATIE VAN BUSINESSMODELLEN

Interne barrières die het vermogen tot innovatie
van het businessmodel beïnvloeden

Auteur: Eduard van der Harst
Studentnummer: 551647
Begeleider: Jacomijn Klitsie
Meelezer: Gerrit van Bruggen

Datum: 15 juli 2021

Inhoudsopgave

Inleiding.....	3
Literatuur.....	5
Het businessmodel.....	5
Innovatie van businessmodellen.....	5
Interne factoren die van invloed zijn op innovatie	6
Onderzoeksmethode.....	8
Type onderzoek.....	8
Case selectie	8
Huidige businessmodel	8
Dataverzameling.....	9
Data analyse	10
Codeerschema.....	10
Betrouwbaarheid.....	11
Validiteit	11
Resultaten	13
Introductie resultaten en het conceptueel model.....	13
Conceptueel model	13
Governance	14
Indirecte relatie tussen prestaties en inkomen.....	15
Afstand tot de klant en de organisatie.....	16
Verantwoording	16
Leiderschap en aansturing	17
Vergroeide verhoudingen en beperkte interne mobiliteit.....	18
Het stellen van doelen en keuzes durven maken	19
Investeren in ambities en competenties.....	19
Cultuur.....	20
Interne communicatie	20
Aanspreekcultuur	21
Grootste bedreiging	21
Discussie	23
De barrière die governance opwerpt.....	23
De barrière die leiderschap opwerpt	23
De barrière die cultuur opwerpt	24

Conclusie	25
Implicaties	25
Voor het management	25
Voor de wetenschap.....	25
Limitaties	26
Bronnenlijst	27
Bijlagen	29
Bijlage 1 – Transcripten interviews	29
Interview SP 1.....	29
Interview SP 2.....	43
Interview SP3.....	54
Interview SP4.....	68
Interview SP5.....	84
Interview SP6.....	94
Interview SP7.....	110
Interview SP8.....	128
Interview SP9.....	142
Interview SP10.....	155
Interview SP11.....	170

Inleiding

Een businessmodel vat de architectuur en logica van een organisatie samen (Velu & Stiles, 2013) en de keuze voor een businessmodel heeft gevolgen voor hoe de organisatie wordt ingericht en hoe de organisatie een relatie met haar klanten opbouwt. De keuze voor een businessmodel heeft ook invloed op de kostenstructuur en benodigde financiering (Teece 2018; Amit & Zott, 2015). De keuze voor een businessmodel begint al bij de start van een organisatie. Ter illustratie een voorbeeld van een fictief bedrijf. Dit fictieve ingenieursbureau heeft uitzonderlijke frictiereductie technologie ontwikkeld. Frictie zorgt ervoor dat machines sneller slijten en kapotgaan. Zeg dat de nieuwe technologie ervoor zorgt dat frictie met 1500% afneemt. Deze technologie is breed toepasbaar in elke industrie waar gewerkt wordt met beweegbare onderdelen (bijv. machinebouw, auto-industrie en scheepswerven).

Vanaf het begin moeten er gelijk al keuzes worden gemaakt. De eerste keuze is op welke markt het bedrijf zich gaat richten. En welke organisatie moet gebouwd worden om het idee te commercialiseren? Richt de organisatie zich op bedrijven die machines maken, die de technologie implementeren in hun producten of wordt het zelf een machinemaker met de technologie ingebouwd? Of besluit het een ontwikkelingsbedrijf te blijven en verkoopt het de technologie (via licenties) aan machinefabrikanten? Elk van deze keuzes zorgt voor een ander businessmodel waarbij een andere set aan activiteiten, resources en vaardigheden nodig zijn om het businessmodel tot een succes te maken. Ook heeft het effect op de kosten die een bedrijf moet maken. Als het zelf een fabrikant wordt moet het fabrieken gaan opzetten wat aanzienlijk meer kosten met zich meebrengt. Wat vervolgens ook weer invloed heeft op de prijs van het product. De keuze voor een businessmodel is een belangrijke keuze voor een ondernemer die start met een nieuw bedrijf, en het is een belangrijke – zo niet moeilijkere - taak voor managers om bestaande businessmodellen te vernieuwen en toekomstbestendig te maken (Zott & Amit, 2010).

De interesse in het innoveren van businessmodellen is bij zowel bij managers als wetenschappers de afgelopen jaren flink toegenomen. Uit een enquête van de Economist Intelligence Unit in 2015 onder meer dan 4000 senior-managers wereldwijd blijkt dat meer dan de helft (54%) het vernieuwen van het businessmodel verkiest boven het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten om in de toekomst concurrentievoordeel te behalen. In een soortgelijk onderzoek van IBM bij 750 leiders van commerciële en publieke organisaties stelden onderzoekers vast dat onder druk van groeiende concurrentie het innoveren van het businessmodel veel hoger op de prioriteitenlijst terecht is gekomen. (Amit & Zott, 2015). Sinds de jaren 90 is het ook het aantal wetenschappelijke artikelen naar businessmodellen flink toegenomen (Foss & Saebi, 2017).

Belangrijke drijfveren voor het innoveren van het businessmodel zijn externe kansen en bedreigingen, concurrentie, technologische ontwikkelingen, regulering en toegenomen kennis van klanten (Amit & Zott, 2015). Digitalisering in combinatie met nieuwe technologieën creëren nieuwe kansen en mogelijkheden en bieden de mogelijkheid om radicaal nieuwe producten, diensten en businessmodellen te ontwikkelen (Rachinger, Rauter, Müller, Vorraber, & Schirgi, 2018). Deze ontwikkeling zorgt voor een toenemende druk op organisaties en managers om het huidige businessmodel te innoveren. Veel door technologie gedreven veranderingen zijn disruptief en kunnen een complete branche veranderen. Om mee te blijven doen moet een bedrijf dus het vermogen hebben om aan te passen in een steeds verder gedigitaliseerde wereld (Rachinger, Rauter, Müller, Vorraber, & Schirgi, 2018).

Er is veel wetenschappelijke literatuur geschreven over innovatie van verdienmodellen (Foss & Saebi, 2017) en welke *capabilities* een organisatie moet hebben om het businessmodel te innoveren (Teece D. J., 2018), maar nog weinig in relatie tot wat een organisatie echt in staat stelt te innoveren, het personeel van een organisatie. In hoeverre zijn zij in staat zich aan te passen als bestaande businessmodellen nog werken, en zegt het gemiddelde dienstverband van een organisatie iets over het vermogen van diezelfde organisatie om te innoveren?

De probleemstelling is als volgt geformuleerd: Welke interne factoren binnen een organisatie zijn van invloed op het succesvol innoveren van het businessmodel? Waarbij de onderzoeksvraag luidt:

Welke interne barrières beïnvloeden het vermogen van risicomijdende, behoudende organisaties om het businessmodel aan te passen?

Het doel van dit onderzoek is om bij te dragen aan bestaande literatuur over dit onderwerp en specifiek aan een van de genoemde gaten in de literatuur die Foss en Saebi (2017) benoemen. Wat volgens hen ontbreekt in de literatuur is inzicht in welke factoren een modererend effect hebben op businessmodellen als de vernieuwing eenmaal door de organisatie is ingezet. Het aantal potentieel modererende factoren is groot en nader inzicht naar deze modererende factoren is wenselijk. Dit exploratieve onderzoek probeert een aantal van deze modererende factoren te identificeren en te kwalificeren om zo tot theorievorming te komen die op die manier bijdraagt aan de bestaande literatuur.

In lijn met Saebi et al. (2017) maakt deze studie onderscheid tussen organisaties die een strategie hanteren van markontwikkeling enerzijds en organisaties die meer gericht zijn op het behouden van hun positie anderzijds. Eerder onderzoek naar organisatiegedrag toont aan dat de strategische oriëntatie invloed heeft op hoe een organisatie reageert op externe gebeurtenissen (Chattopadhyay et al., 2001; Lant en Mezias, 1992; March 1981). Net als Saebi et al (2017) veronderstelt deze studie dat het aanpassen van het businessmodel risicovol gedrag is omdat het aanpassen van het bestaande businessmodel veel tijd en energie kost, terwijl de uitkomsten vooraf niet goed te voorspellen zijn. Dit onderzoek richt zich dan ook met name op organisaties die meer gericht zijn op behouden van hun positie. Ofwel risicomijdende, behoudende organisaties.

Naast een bijdrage aan de literatuur probeert dit onderzoek ook voor managers een bijdrage te leveren door middel van het identificeren van interne barrières die innovatie van het businessmodel in de weg staan. Door deze barrières te herkennen kunnen ze tijdig worden gesignaleerd en aangepakt worden. Zo dragen de inzichten uit dit onderzoek bij zodat ook meer behoudende organisaties noodzakelijke innovaties van het businessmodel kunnen doorvoeren om hun overlevingskansen op de lange termijn te vergroten.

In het volgende hoofdstuk worden de belangrijkste concepten uit de literatuur besproken aangaande het innoveren en vernieuwen van businessmodellen.

Literatuur

Dit hoofdstuk schetst de belangrijkste concepten rondom businessmodellen en het vernieuwen en innoveren van businessmodellen en geeft een recent overzicht van de literatuur.

Het businessmodel

Het businessmodel van een organisatie beschrijft hoe een organisatie waarde creëert en levert aan klanten en het deze waarde omzet naar winst voor de organisatie (Teece, 2010). Alhoewel in grote lijnen deze omschrijving van een businessmodel wordt erkend, is er in de literatuur nog geen vaste overeenstemming wat een businessmodel precies is (Foss & Saebi, 2017; Foss & Saebi, 2018;). Door het ontbreken van een theoretisch kader en het ontbreken van definities van kernelementen is het lastig om empirisch onderzoek te doen (Rachinger, Rauter, Müller, Vorraber, & Schirgi, 2018). Niettemin is het concept van businessmodellen van belang voor de groei en overlevingskansen van een organisatie op lange termijn. Zonder een businessmodel kan een organisatie tijdelijk goed presteren, maar zal uiteindelijk falen. (McDonald & Eisenhardt, 2019).

Innovatie van businessmodellen

Nu de gemiddelde levensduur van organisaties steeds korter wordt, (technologische) ontwikkelingen elkaar steeds sneller opvolgen en de klantvraag continue verandert, moeten organisaties in staat zijn zich snel aan te passen om te kunnen overleven (Teece, 2010; Rachinger et al. 2018). Innovatie van businessmodellen gaat over het leveren van *bestaande* producten die zijn gemaakt met *bestaande* technologie op *bestaande* markten. In essentie is innovatie van businessmodellen een set van belangrijke afspraken die collectief bepalen hoe een organisatie waarde verdient, kosten maakt en risico's beperkt. Innovatie op businessmodellen zijn veranderingen op die afspraken (Girotra & Netessine, 2014).

Externe factoren, zoals technologische ontwikkelingen zijn vaak de initiators om nieuwe businessmodellen te implementeren (Foss & Saebi, 2017; Frankenburger et al., 2013; Chesbrough, 2010), maar ook interne factoren kunnen daarin een rol spelen. Het aanpassen van bestaande businessmodellen vraagt dus om aanpassingsvermogen van organisaties. Dat gaat verder dan het innoveren of introduceren van nieuwe producten of diensten en creëert daarmee veel kansen voor een duurzaam concurrentievoordeel. Ondanks veel aandacht voor nieuwe businessmodellen en de voordelen die het met zich meebrengt, is het daadwerkelijk innoveren van het businessmodel in de praktijk lastig. Frankenberger et al (2013) constateren dat organisaties het lastig vinden om buiten de al bestaande organisatielogica na te denken. Zij zien een gebrek aan denken in businessmodellen. Organisaties zijn ingericht om te innoveren op product- of dienstenniveau, maar niet om een nieuw businessmodel te implementeren. Op dit moment ontbreekt het organisaties aan middelen en tools – en theorie – om op het niveau van businessmodellen analyses te maken en zo een concurrentievoordeel te behalen.

Een vast te volgen strategie of een stappenplan om een businessmodel te innoveren is er niet. De innovatie van een businessmodel vereist een significante tijd van *trial & error* (Chesbrough 2010; Teece 2010). Deze tijd zorgt voor extra uitdagingen met het bestaan van twee businessmodellen naast elkaar: het al bestaande businessmodel en het nieuwe businessmodel. Twee businessmodellen naast elkaar kunnen in conflict komen met elkaar, bijvoorbeeld als managers van het oorspronkelijk businessmodel geen noodzaak zien om te helpen met experimenteren vanwege het al bestaande businessmodel. Dit wordt ook wel de 'dominante logica' genoemd waarbij een bedrijf op zoek gaat naar informatie en

data die past binnen bestaande kaders waarbinnen het bedrijf waarde creëert (Prahalad & Bettis, 1995). Een voorbeeld hiervan is Xerox dat veel investeerde in R&D maar alleen de technologie toepaste die het printen beter en goedkoper maakte. Overige technologie die het bedrijf ontwikkelde maar niet paste binnen het bestaande businessmodel werd buiten het bedrijf verder ontwikkeld. Deze technologie bleek soms - met een ander businessmodel – meer waard te zijn dan Xerox zelf (Chesbrough, 2010).

Waarom zou je een businessmodel aanpassen als dat nog steeds inkomsten genereert? Er zijn diverse redenen voor, zoals externe kansen en bedreigingen, concurrenten, nieuwe technologie, wetgeving en nieuwe kennis van klanten (Frankenberger, Weiblen, Csik, & Gassmann, 2013). En hoewel het soms wel duidelijk is waarom een businessmodel geïnnoveerd wordt, is er nog geen duidelijke manier of structuur om dit proces aan te pakken (Amit & Zott, 2015). Er bestaan diverse modellen die een businessmodel beschrijven zoals het model van Alex Osterwalder, ook wel bekend als het Business Model Canvas, maar een model alleen volstaat niet om een businessmodel te innoveren (Chesbrough, 2010). Het innoveren van het businessmodel terwijl het huidige businessmodel nog succesvol is, kan dus spanningen opleveren. In een studie naar het effect van cultuur en structuur op strategische flexibiliteit gedurende het innoveren van businessmodellen stellen Bock et al (2012) vast dat er een positief verband is tussen strategische flexibiliteit en een creatieve cultuur binnen een organisatie. Ook literatuur over ambidexteriteit levert interessante inzichten op over hoe een organisatie tegelijkertijd explorerende als exploiterende activiteiten kan ondernemen. Zo speelt het topmanagement hier een belangrijke rol in (Jansen et al. 2008; Jansen et al. 2016; Tushman et al. 2011).

Interne factoren die van invloed zijn op innovatie

Er zijn tal van factoren te bedenken die van invloed zijn op het innovatie vermogen van organisaties en dus ook op de innovatie van het businessmodel. Eerder is al een aantal drijfveren voor het innoveren van het businessmodel genoemd. Een aantal daarvan zijn extern, zoals nieuwe technologie, maar er zijn ook interne factoren van invloed. Zo spelen organisatorische vaardigheden en leiderschap een belangrijke rol. Foss en Saebi (2017) benoemen een drietal interne modererende factoren die invloed hebben op het vermogen tot het innoveren van het businessmodel. Zij benoemen de rol van organisatorische vaardigheden en leiderschap. Daarin wordt vooral de noodzaak voor ‘kritische vaardigheden’ ter ondersteuning van waarde creatie-processen beargumenteerd. Deze vaardigheden behelzen een gebalanceerde inzet van resources, duidelijk leiderschap, een sterke organisatiecultuur en commitment van werknemers. Doz & Kosonen (2010) beargumenteren dat strategische flexibiliteit of wendbaarheid helpt om een businessmodel sneller te vernieuwen. Ten grondslag aan die strategische flexibiliteit liggen strategische sensitiviteit, eenheid van leiderschap en het fluïde omgaan met resources, waaronder personeel.

Rachinger et al. (2018) stellen dat het opleiden en aantrekken van goed en gekwalificeerd personeel om de noodzakelijke knowhow en expertise voor het ontwikkelen van dynamische *capabilities* in huis te halen, een uitdaging is voor veel organisaties. Personeel is dus een belangrijke factor. Het is interessant om te kijken naar de relatie van het gemiddelde dienstverband bij een organisatie en naar de gevarieerdheid van de leeftijdssamenstelling binnen organisaties in relatie tot het vermogen tot innoveren.

Er zijn verschillende onderzoeken gedaan naar het vermogen van een organisatie om te innoveren in relatie tot leeftijd en diversiteit. En hoewel de onderzoekers aangeven de resultaten met enige voorzichtigheid te betreden, lijken de resultaten erop te wijzen dat juist oudere werknemers een

positieve bijdrage leveren op het innoverende vermogen van een organisatie (Frosch, 2011). Ook diversiteit in etnische en opleidings-achtergrond dragen positief bij aan het vermogen van de organisatie om te innoveren. (Ali, Anders, & Chiara, 2017).

De meeste studies tonen aan dat de productiviteit van medewerkers het hoogste is als ze tussen de 30 en 50 jaar zijn (Frosch, 2011). Maar hoe zit dat met het vermogen tot innovatie? Park en Kim (2015) hebben een studie gedaan naar effect van het verouderen van het personeel op explorerende en exploiterende innovatie. Het tegelijkertijd uitvoeren van explorerende en exploiterende activiteiten (ambidexteriteit) is nodig om voor de organisatie om te overleven (O'Reilly & Tushman, 2004). Park en Kim maken in hun studie onderscheid in exploratie en exploitatie en de uitkomsten van hun studie laten zien dat een verouderd personeelsbestand positief bijdraagt aan de exploiterende activiteiten van de organisatie. Dit wordt verklaard door organisatie-specifieke kennis en werkervaring. Daarnaast tonen ze aan dat een gevarieerde leeftijdssamenstelling positief bijdraagt aan explorerende activiteiten. Wat opvalt is dat het effect van een gevarieerde leeftijdssamenstelling een u-vorm laat zien. De bijdragen van zowel een gevarieerd als niet gevarieerde leeftijdssamenstelling nemen na verloop van tijd af. Maar de bijdrage van een niet gevarieerde leeftijdssamenstelling neemt sneller af dan een gevarieerde leeftijdssamenstelling. Dit wordt deels verklaard doordat oudere werknemers in het algemeen terughoudend zijn om veranderingen te accepteren en de risico's te nemen die horen bij explorerende activiteiten (Posthuma & Campion, 2009).

In het volgende hoofdstuk wordt de methode van onderzoek beschreven alsmede de selectie voor een relevante case.

Onderzoeksmethode

Dit hoofdstuk beschrijft welke methodologie is gebruikt om het onderzoek uit te voeren. Het geeft context aan de casus die is onderzocht, waarom deze casus is geselecteerd en hoe vervolgens te werk is gegaan om de data te verzamelen, verwerken en analyseren. Aan het eind wordt een toelichting gegeven over de mate van betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

Type onderzoek

Het type onderzoek dat wordt uitgevoerd is een casestudy. Een casestudy is een onderzoekstrategie die focust op het begrijpen van de dynamiek in een specifieke setting (Eisenhardt, 1989). Een casestudy kan bestaan uit één of meerdere cases en uit meerdere niveaus van analyse (Yin, 1986) en wordt vaak gebruikt om theorie te vormen. Deze casestudy bestaat uit één case. Het uitgangspunt van dit onderzoek is om te komen tot een conceptueel model welke interne barrières invloed hebben op het succesvol kunnen innoveren van het businessmodel. Om hiertoe te komen is een exploratief onderzoek uitgevoerd.

Kwalitatieve data is verzameld aan de hand van semigestructureerde interviews die vervolgens zijn geanalyseerd middels de Gioia methode. Deze methode houdt in dat de rijke kwalitatieve data op een gestructureerde manier wordt geanalyseerd en gepresenteerd (Gioia & Corley, 2012). Het hanteren van deze methode draagt bij aan de kwaliteit van de analyse en het onderzoek en geeft tegelijkertijd genoeg ruimte voor het ontwikkelen van nieuwe theorie.

In tegenstelling tot andere vormen van kwalitatief en kwantitatief onderzoek gaat het bij zoeken naar een geschikte case niet zozeer om statistische relevantie maar om cases te selecteren die de grootste gelijkenis hebben met hetgeen onderzocht wordt (Eisenhardt, 1989: 537). Voor dit onderzoek is een case (lees: organisatie) gezocht waarbij het innoveren van het businessmodel speelt. Dit heeft geresulteerd in actuele data die gebruikt is om theorie mee te bouwen.

Case selectie

De case voor dit onderzoek is Stigas. Stigas is een preventiedienst en arbodienstverlener gericht op agrarische sector. Stigas bestaat al ruim 30 jaar in verschillende vormen en is onderdeel geweest van meerdere verzekeraars zoals Achmea en Interpolis. Sinds 2015 is Stigas volledig verzelfstandigd en staat op eigen benen. In haar 30 jarige bestaan met verschillende eigenaren heeft Stigas altijd een focus gehad op het verbeteren van de arbeidsomstandigheden in de agrarische sector. Op sectoraal niveau middels sectoranalyses arbeidsomstandigheden te agenderen bij de overheid. En op bedrijfsniveau door met een team van ervaren arbeidsadviseurs op bedrijfsbezoek te gaan en ter plekke te adviseren hoe veiliger gewerkt kan worden. Uitgangspunt voor veilig werken is te allen tijde de Arbowet.

Huidige businessmodel

Het huidige businessmodel van Stigas laat zich niet makkelijk omschrijven. Feitelijk lopen er twee businessmodellen door en langs elkaar heen. Stigas is opgesplitst in twee entiteiten. Een B.V. (Stigas Services B.V.) en een Stichting (Stigas Agrarisch Preventief). De twee entiteiten zijn opgericht met als doel om een fysieke scheiding aan te brengen tussen collectieve en commerciële gelden.

Dat zit als volgt: Stigas voert elk jaar een collectieve regeling uit met als doel om de arbeidsomstandigheden in de sector te verbeteren. Stigas schrijft zich voor deze regeling in bij Colland – het arbeidsmarkt en ontwikkelfonds voor de agrarische sector - welke jaarlijks volgens

CAO-afspraken een percentage van de loonsom binnenkrijgt om op sectoraal niveau bij te dragen aan scholing, arbeidsmarktbeleid en arbeidsomstandigheden. Stigas voert deze regeling uit en ontvangt daarvoor dus collectieve gelden via de stichting Stigas Agrarisch Preventief. Ook de activiteiten worden uitgevoerd namens de stichting. In sommige gevallen worden de financiële middelen voor de activiteiten uit het collectieve deel aangevuld met landelijke of Europese subsidies. Activiteiten die voortvloeien uit de collectieve activiteiten, denk hierbij aan verzuimbegeleiding, werkplekonderzoeken en BHV trainingen worden uitgevoerd door Stigas Services, de commerciële tak. Naar buiten toe communiceert Stigas altijd onder één label. Dus in communicatie naar de klant toe wordt er geen onderscheid gemaakt tussen de dienstverlening die wordt aangeboden door twee juridisch verschillende entiteiten.

Met het wegvallen van ongeveer 1/3 van de reguliere geldstroom in de commerciële entiteit zal Stigas op korte termijn een nieuw businessmodel moeten implementeren om dat verlies op te vangen. Daarom is Stigas een goede case voor dit onderzoek. Naast dat Stigas het businessmodel moeten innoveren hebben ze ook een interessante demografie. De leeftijdsamenstelling van het personeel is niet enorm gevarieerd en het gemiddelde dienstverband is relatief lang. Daarnaast kan Stigas gekwalificeerd worden als enigszins risicomijdend wat het een interessante case maakt om te onderzoeken.

Het risicomijdende gedrag komt onder andere voort uit is de wijze waarop de organisatie bestuurd wordt. Op papier is de governance bij de organisatie als volgt georganiseerd. De organisatie kent een 8-koppig bestuur. Het bestuur is samengesteld uit leden van de zogeheten sociale partners, werkgevers- en werknemers organisaties. Het bestuur vertegenwoordigt zodanig meerdere achterbannen en sectoren. Vier keer per jaar komt het bestuur bijeen om te vergaderen over de organisatie. Tijdens deze overleggen worden officieel de missie, visie en de organisatiedoelstellingen vastgesteld. De vaak tegengestelde belangen van werkgevers- en werknemersorganisatie maakt dat organisatie veel te maken heeft met politiek rondom arbeidsmarktthema's.

Naast het bestuur is er de directeur die met zijn Management Team (MT) de brug vormt naar de uitvoerende organisatie. Het MT bestaat inclusief de directeur uit 8 personen. Het MT heeft als taak om de organisatiedoelstellingen te realiseren door sturing te geven aan de uitvoerende organisatie.

Dataverzameling

De data is verzameld via semigestructureerde interviews met werknemers die verantwoordelijk zijn voor het innoveren van het businessmodel en met werknemers die hier niet verantwoordelijk voor zijn, maar die wel noodzakelijk zijn om het nieuwe businessmodel te implementeren. Ook is gekeken naar een goede balans in de samenstelling van korte en langs dienstverbanden. De tabel hieronder presenteert het overzicht van de geïnterviewde personen. Om anonimiteit te garanderen zijn de namen omgezet naar Sp1, Sp2 etc. Verder wordt het aantal dienstjaren vermeld in categorieën. Hiervoor is gekozen om anonimiteit te garanderen.

Spreker	Functie/rol	Aantal jaren in dienst
Sp1	Extern	n.v.t.
Sp2	Medewerker	21 > 25
Sp3	Staf/MT	21 > 25
Sp4	Medewerker	6 > 10
Sp5	Staf/MT	1 > 5
Sp6	Staf	1 > 5
Sp7	Staf/MT	1 > 5
Sp8	Staf/MT	6 > 10
Sp9	Adviseur	6 > 10
Sp10	Staf/MT	16 > 19
Sp11	Staf/MT	26 > 30

Tabel 1: Overzicht respondenten

De elf respondenten zijn geselecteerd op basis van de positie en rol binnen organisatie en het aantal dienstjaren. Door op deze manier de respondenten te selecteren is getracht een correcte afspiegeling van de organisatie te vertegenwoordigen.

Data analyse

De verzamelde data is systematisch geanalyseerd om te kunnen garanderen dat er geen waardevolle data verloren is gegaan. Alle interviews zijn digitaal opgenomen en woordelijk getranscribeerd. Vanwege de exploratieve aard van het onderzoek zijn alle interviews teruggeluisterd en met behulp van Atlas TI gecodeerd om zodoende patronen de hoeveelheid data te ontdekken.

In fase 1 van het analyseproces zijn alle afgenomen interviews met mogelijke interessante data voorzien van een code. Nadat alle interviews voor een eerste keer gecodeerd zijn, zijn de codes gegroepeerd en gethematiseerd. Codes die niet langer relevant bleken zijn verwijderd en codes die wel relevant bleken en nauwe samenhang vertoonden met vergelijkbare codes zijn samengevoegd. Dit was fase 2 van het analyseproces. Fase 2 resulteerde in een overzicht van gegroepeerde codes die de basis vormde voor het conceptuele model. Dit model wordt in het volgende hoofdstuk gepresenteerd.

In fase 3 van het analyseproces zijn de gegroepeerde codes verder geabstraheerd naar een hoger niveau om zo hoofdthema's te kunnen onderscheiden. Op basis van deze hoofdthema's worden later de resultaten van dit onderzoek ingebed in de theorie. Met het koppelen van de onderzoekresultaten aan relevante wetenschappelijke theorie kunnen de resultaten van dit onderzoek gestaafd worden, wat de betrouwbaarheid ten goede komt. Daarover later meer.

Codeerschema

Aan de hand van de interviews is het volgende codeerschema ontwikkeld. In dit codeerschema wordt via 'first-order codes' geabstraheerd naar 'second-order themes' waaruit vervolgens de hoofdthema's zijn gedestilleerd. Het schema is zo een visuele representatie van de verschillende fases van het analyseproces.

First order codes	Second order codes	Thema's
Bestuur bepaalt richting	invloed bestuur	Governance
Inspelen op wens van bestuur i.p.v. eindklant		
Bestuur staat op afstand van de organisatie		
Bestuur staat op afstand van de eindgebruikers	Verantwoordelijk voor innovatie?	
Relatie bestuur en directie onduidelijk		
Zicht op klantvraag ontbreekt bij bestuur	Wie is de eindklant?	
Bestuur verantwoordelijk voor belangrijke geldstroom		
Vraagteken of competenties personeel nog volstaan	Ambitie/investeringen/ competenties	Leiderschap
Gebrek aan gerichte investeringen		
Organisatie drijft op individuen		
Aansturen van professionals	Visie	
Medewerkers meenemen in verandering		
Gebrek aan urgentie om te veranderen		
Gepercipieerde afstand tussen afdelingen	Interne communicatie	Cultuur
Wie is waarvoor verantwoordelijk?		
Lange dienstverbanden	Gedragsverandering teweegbrengen	
Vergroeide verhoudingen		
Aanspreken op gedrag		
Familiaire sfeer		
Alles zelf willen doen		

Tabel 2: codeerschema

Betrouwbaarheid

Voor dit onderzoek is gestreefd naar een zo hoog mogelijke betrouwbaarheid. Betrouwbaarheid kan onderverdeeld worden in interne en externe betrouwbaarheid (Bryman & Bell, 2015). Interne betrouwbaarheid gaat over de mate waarin onderzoekers het met elkaar eens zijn over de resultaten na analyse van de data. De interviews en analyse zijn in dit onderzoek uitgevoerd door één persoon, wat de mogelijkheid reduceert voor meerde interpretaties.

De externe betrouwbaarheid gaat over hoe repliceerbaar het onderzoek is. De methodologie is zo duidelijk mogelijk omschreven zodat het onderzoek herhaald kan worden. Het is echter bij kwalitatief onderzoek bijna onmogelijk om het onderzoek te herhalen met exact dezelfde uitkomsten. De omgeving, het tijdstip, de interviewer en de gemoedstoestand van de geïnterviewde hebben mogelijk een grote invloed op te uitkomsten.

Validiteit

Ook bij validiteit kan sprake zijn van interne en extern validiteit. Waar het bij interne validiteit gaat om of daadwerkelijk gemeten wordt wat men wil weten, gaat het er bij externe validiteit om of de bevindingen gegeneraliseerd kunnen worden (Bryman & Bell, 2015). Om de externe validiteit te verhogen zal een casestudie uitgevoerd moeten worden bij meerdere organisaties van vergelijkbare grootte in verschillende branches die aan het begin staan van het innoveren van het bestaande businessmodel.

Om de interne validiteit te verhogen kan triangulatie en respondentenvalidatie worden uitgevoerd. Gezien het relatief korte tijdsbestek waarin het onderzoek moest plaatsvinden was dit niet mogelijk. Wel is vooraf aan de interviews uitleg gegeven over de begrippen waarover gesproken zou worden om zo te controleren of de gegeven antwoorden juist geïnterpreteerd kunnen worden. Daarnaast is gebruik gemaakt van verschillende bronnen om de validiteit te vergroten. Naast literatuuronderzoek van primaire en secundaire bronnen zijn interviews gehouden.

Resultaten

De resultaten van het onderzoek worden in dit hoofdstuk gepresenteerd. De belangrijkste concepten en thema's worden separaat beschreven en gepresenteerd. Tot slot zal in de conclusie van dit hoofdstuk het antwoord op de hoofdvraag worden beantwoord.

Introductie resultaten en het conceptueel model

Allereerst wordt uitgelegd welke bevindingen en concepten hebben geleid tot het conceptueel model dat is ontwikkeld. Deze korte introductie en uitleg van het model en de concepten dienen als leeswijzer voor de rest van het hoofdstuk. Na de introductie van het conceptueel model worden de concepten afhankelijk van elkaar op een gedetailleerder niveau beschreven.

Conceptueel model

Het conceptueel model beschrijft in het kort welk gedrag of welke houding leidt tot een barrière om het businessmodel te innoveren. Figuur 1 presenteert op een visuele manier de gevonden barrières.



Figuur 1: conceptueel model barrières tot het innoveren van het businessmodel

Het model laat visueel zien welke oorzaken ten grondslag liggen aan bepaald gedrag, kennis of een bepaalde houding die resulteren in een barrière om het businessmodel te innoveren. Deze oorzaken zijn vervolgens onderverdeeld in hoofdthema's. Deze concepten worden individueel uitgelicht en vormen de structuur van het vervolg van dit hoofdstuk. De thema's onderling hebben ook invloed op

elkaar. Zo heeft de wijze waarop de governance georganiseerd is effect op de stijl van leidinggeven, andersom heeft de stijl van leiderschap ook invloed op de governance. De manier van leidinggeven heeft ook een sterke invloed op de huidige werkwijze en heersende cultuur in de organisatie. Dit is niet helemaal eenrichtingsverkeer, want de directie wordt ook beïnvloed door de organisatie zelf. De wijze waarop de thema's invloed op elkaar uitoefenen is als een trickle-down mechanisme. De wijze waarop de Governance is georganiseerd heeft effect op de manier waarop de organisatie wordt aangestuurd en geleid. De manier van aansturing heeft weer z'n weerslag op de cultuur van de organisatie.

"...Want inderdaad die bestuurderscontext is ook een reden waarom wij doen wat we doen. Dus als iemand in de bestuursgroep roept van: nou gaan we dat direct uitvoeren. Los van of het nou een Stigas belang is, of dat nou een belang op de langere termijn raakt, dan gaan we dat doen." — SP8

Het bestuur heeft dus een grote invloed op de dagelijkse gang van zaken binnen de organisatie. Dat heeft te maken met hoe de governance georganiseerd is.

Governance

De wijze waarop de governance is georganiseerd maakt het lastig voor de organisatie om snel besluiten te maken. Door onduidelijkheid waar de verantwoordelijkheid precies ligt, ontstaat een soort apathie voor verandering. Innovatie wordt in de kiem gesmoord doordat onduidelijk is wie daadwerkelijk verantwoordelijk is voor innovatie. Zo zei één respondent:

"Het is complex door de constructie die we hebben met bestuur, dat is meer in de governance en daar zitten wel echt belemmeringen. Het voorbeeld wat ik net gaf over het relevant blijven in de verzuimmarkt, want daar hebben we het over, die is door omstandigheden niet meer vanzelfsprekend. Dus we moeten naar een nieuw businessmodel. Dat is heel erg hard nodig, want onze financiering is er ook deels van afhankelijk. En ja, weet je, dus daar moeten we een nieuwe propositie voor bouwen, nieuw delivery model voor bouwen, er moet van alles voor gebeuren. Ja, dat is commercieel volgens mij heel goed uit te leggen in een organisatie die niet die structuur heeft als bij ons, dus een andere governance." — SP1

De gevolgen van de complexe relatie is dat er wel issues signaleerd worden maar er nauwelijks op geacteerd wordt. Zo gaf een geïnterviewde aan:

"Toen ik een aantal jaar geleden binnenkwam hadden we al over LTO-verzekeren, hadden we het al over verzelfstandiging, hadden we het al over. Maar er werd continu geschuild achter het bestuur dit, het bestuur dat, het bestuur zus. Met als gevolg dat nu alles in heel versneld tempo gedaan moet worden en dan zie je dat het gewoon ja, heel veel op het bordje komt." — SP8

De organisatie moet acuut reageren op verandering die al eerder signaleerd zijn. Met als gevolg dat medewerkers er opeens veel taken bij krijgen. Dat resulteert in een dynamiek waarbij medewerkers sneller geneigd zijn in de stress te raken, overzicht missen en eerder in een weerstand tegen verandering schieten. Zo geeft een respondent aan:

"Je hebt het klassieke stressgedrag, fight, flight en stride. Dus vechten, vluchten of bevriezen. En wat je dus ziet onder collega's is dat gedrag. Heel veel collega's lopen weg. Of laten niks meer van zich horen. Je hebt collega's die lopen weg, zijn niet te pakken te krijgen. Die reageren gewoon niet. Op

bepaalde thema's. Alsof ze moed aan het verzamelen zijn, want ze moeten er op gegeven moment aan geloven. En er zijn collega's die maken iets bespreekbaar en dan bevriezen ze. Dan moet het bij de ander maar liggen. En er zijn collega's die overal tegen in verzet gaan. En dat zijn geen constructieve houdingen." — SP2

Doordat niet goed duidelijk is waar nu precies de verantwoordelijkheid ligt voor innoveren, heeft de organisatie lang stilgestaan. En heeft er weinig innovatie plaatsgevonden. Dat wrekt zich dus in een overspannen organisatie die nu overvraagd wordt. Een van de oorzaken die daar aan ten grondslag ligt is de indirecte relatie tussen de prestaties van de organisatie en de binnenkomende geldstroom.

Indirecte relatie tussen prestaties en inkomen

Een van de gevolgen van de wijze waarop de governance is georganiseerd is dat het zo een indirecte relatie tussen binnenkomende gelden en de geleverde dienstverlening creëert. De organisatie heeft van oudsher nooit een externe prikkel gekend die leidde tot een noodzaak om te innoveren. Dit komt onder andere door de manier waarop het huidige verdienmodel is georganiseerd. De eindgebruiker van de dienstverlening en producten betaalt via een collectieve regeling voor de producten en diensten van de organisatie. Als de eindgebruiker ontevreden is over de geleverde dienstverlening of product kan die besluiten geen klant meer te zijn, maar dat heeft geen directe invloed op de binnenkomende geldstroom. De rekening wordt collectief geïnd. Door een constante stroom aan inkomen wordt de organisatie verlamd en verdwijnt de urgentie om te innoveren.

Een externe bedreiging voor de collectieve geldstroom is het verdwijnen van het solidariteitsgevoel, dat resulteert in een teruglopend ledenaantal bij zowel brancheorganisaties als vakbonden. Daarmee verdwijnt het bestaansrecht van sociale partners om namens hun achterbannen op sectorniveau akkoorden te mogen sluiten. Met een slinkend ledenaantal kunnen de afspraken niet meer Algemeen Verbindendverklaard (AVV) worden. En als dat niet meer mogelijk is staan de collectieve afspraken op de tocht en daarmee ook deze belangrijke bron van inkomsten voor de organisatie.

Deze externe dreiging wordt ook in de organisatie onderkend. Zo geven meerdere respondenten aan dat de collectiviteit onder druk staat en daarmee de zekerheid van vaste inkomsten:

"Ik denk de grootste bedreiging is... Ik denk dat eigenlijk dat dat weer een beetje de goede kant op, want dat zeg maar het draagvlak bij sociale partners voor zo een club als ons, dat dat wegvalt, want dan heb je die premie-inkomsten niet meer." — SP4

Deze indirecte relatie tussen binnenkomende geldstroom en de te leveren producten en diensten aan de eindgebruiker, zorgt intern voor een gespleten visie op wat belangrijk wordt gevonden. Zo is het niet altijd duidelijk wat nu de hoogste prioriteit heeft binnen de organisatie. Een deel van organisatie laat alles uit handen vallen als er een klantvraag binnenkomt, terwijl een ander deel van de organisatie druk bezig is het bestuur tevreden te houden. En de belangen van de klant lopen niet altijd gelijk met de belangen van het bestuur. Dat creëert een situatie waarin niet altijd duidelijk is welke kant de organisatie op moet.

Op de vraag wat nu de belangrijkste doelgroepen van de organisatie zijn wordt dan ook verschillend antwoord gegeven.

“...voor mij is dat vooral dat we dus ervoor zorgen dat onze klanten dan tevreden zijn, terwijl het er vaak meer op lijkt dat het vooral erom gaat om maar het bestuur tevreden te houden.” — SP9

En een andere respondent stelt:

“...Je merkt bij sommige adviseurs de neiging hebben om dingen die hij voor de sector moet doen naar achteren te schuiven, omdat hij zijn individuele klanten belangrijker vindt. En uiteindelijk moet je die bestuurders in eerste instantie tevreden houden, want die gaan in grote lijnen over het geld, het grootste gedeelte van het geld wat onze kant op komt.” — SP3

Het afleggen van verantwoordelijkheid over het niveau van de dienstverlening gebeurt indirect, met als gevolg dat de organisatie niet altijd even goed en snel kan inspelen op veranderende klantvragen. Doordat de organisatie niet eenduidig antwoord kan geven op de vraag wie precies de klant, is levert dat spanning op in de organisatie.

“... ja. Nou, als we kijken naar: wie zijn je klanten? Dan denk ik dat daar verschillen zitten in onze organisatie, van hoe we die definiëren. Want aan de ene kant is dat het bestuur. [...] Terwijl, als je het aan de adviseur vraagt, dan wil die vooral toegevoegde waarde leveren bij de groene en agrarische ondernemer en bij de medewerkers binnen de sector. En ik denk dat daar nog weleens een spanningsveld in zit, van: voor wie werken wij nu eigenlijk en wat is dan belangrijk? ...” — SP9

Afstand tot de klant en de organisatie

Het bestuur heeft veel invloed op het reilen en zeilen binnen de organisatie. Een deel van de organisatie is er op gericht de belangen van het bestuur te behartigen en een ander deel van de organisatie is voornamelijk bezig met de belangen van de klant. Idealiter zijn deze belangen hetzelfde, of liggen op z'n minst in lijn met elkaar, maar dat is niet altijd het geval.

Het bestuur staat op relatief grote afstand van de organisatie en de eindgebruiker. De vraag rijst dan ook of het bestuur voldoende zicht heeft op de klantvraag en hoe de organisatie daarop dient in te spelen. De praktijk wijst uit dat dit niet altijd het geval is. Daardoor worden belangrijke klantsignalen gemist of niet op tijd opgemerkt, wat de organisatie op een achterstand zet.

“En dat er bijvoorbeeld mensen in het bestuur zitten die, zeg maar, op de financiële afdeling zitten of die nauwelijks of niet klantcontacten hebben, waardoor zijzelf ook aangeven van: ‘Wij weten eigenlijk niet wat er bij onze klanten speelt en leeft, wat hun vraagstukken zijn. We hebben daar geen contacten mee.’ Maar die zitten wel bij ons in het bestuur” — SP9

Het bestuur heeft veel invloed op de koers van de organisatie, maar het gevoel heerst dat het bestuur zelf niet altijd even scherp op het netvlies heeft wat de behoeften van de klant precies zijn. Dat zorgt soms voor spanning binnen de organisatie.

Verantwoording

Een andere constatering die een barrière opwerpt, is waar nu precies de verantwoordelijkheid voor het innovatieproces precies belegd is. Op die vraag wordt geen eenduidig antwoord gegeven:

“Dat hangt altijd boven de markt bij Stigas, maar het zou zo moeten zijn dat zodra de achterban van de sociale partners die toegevoegde waarde beleving ervaren, dan kan het niet zo zijn dat zij

ontevreden zijn over Stigas. Want zij staan opgesteld voor hun achterban. Sterker nog: zij zijn hun achterban. ” — SP2

De wijze waarop de governance georganiseerd is maakt het lastig voor de organisatie om snel besluiten te kunnen nemen. Daarnaast is het onduidelijk wie uiteindelijk verantwoordelijk is voor het businessmodel en het innoveren van het businessmodel. Dit alles werkt als een rem op het innovatievermogen van de organisatie. Ideeën blijven in de organisatie hangen en het is onduidelijk waar uiteindelijk een akkoord gehaald kan worden op het innovatieproces.

Maar dat zorgt soms voor verwarring waar welke verantwoordelijkheid precies ligt. Bijvoorbeeld dus voor innoveren. Zo wordt aangegeven:

“...want bestuurders zijn verantwoordelijk. En ik snap, kijk, in een normale organisatie zou je zeggen de directie is verantwoordelijk, alleen we hebben het hier over een politiek gerichte organisatie, of in ieder geval op politieke basis opgezette organisatie. Dus dat betekent dat bestuur hier aan zet is.” — SP2

Waarbij andere respondenten juist aangeven dat de verantwoordelijkheid bij de directie en het management team (MT) ligt. Zo stelt een respondent:

“...Daar begint het wel mee. Als je het hebt over van: waar zou je, al ga je een organisatie veranderen, dan begin je eigenlijk bij de directie. Want de directie creëert namelijk de omgeving waarin bepaald gedrag dan wordt beloond of juist niet. En uiteindelijk is het zo dat, als daar een bepaalde visie, een bepaalde aansturing is, dan sijpelt dat door binnen je organisatie.” — SP1

Het is dus niet duidelijk aan te wijzen wie precies verantwoordelijk is voor de te voeren koers en wie onderweg verantwoordelijk is voor innovatie. Onder andere resulteert dit ook in een situatie waarin een visie voor de organisatie niet duidelijk omschreven is. Of anders gesteld; de visie van de organisatie is multi-interpretabel.

Hoe de governance is georganiseerd werpt kortom een aantal barrières op om het businessmodel te innoveren. Het bestuur heeft voor een deel invloed op een binnenkomende geldstroom. Dit positioneert het bestuur soms als betalende klant, en soms als orgaan dat de organisatie bestuurt. Doordat het bestuur dus wisselende petten op heeft, is soms lastig te bepalen waar de verantwoordelijkheid precies stopt en overgaat naar de directie en het MT van de organisatie. Deze verwarring werpt de eerste barrière op. Daarnaast kan het bestuur ook wensen stellen die niet altijd in lijn zijn met de wensen van de daadwerkelijke eindgebruiker. Idealiter zijn deze behoeften op elkaar afgestemd, maar dat is niet altijd het geval. Ook dat werpt een barrière op om te innoveren.

Leiderschap en aansturing

In de stijl van leiderschap en aansturing zie je gevolgen van de wijze waarop de governance is georganiseerd. Ondanks de geringe grootte van de organisatie duurt het soms lang om besluiten te nemen. Dat het onduidelijk is waar precies de verantwoordelijkheid ligt voor innovatie maakt het lastig om hier ook goed op te sturen. Ook het meenemen van medewerkers in verandering lukt niet goed. Daar ligt niet alleen leiderschap aan ten grondslag, ook de cultuur van de organisatie speelt daarin een rol. Daarover later meer.

Een respondent uit het interview stelt het volgende:

“De echte verandering komt tot stand door sturing, consistente sturing vanuit die visie, door onwijs duidelijke commitment vanuit de directie, vertaling naar een operationeel manager die het aanstuurt, steeds de consistente boodschap daarin mee te nemen, dan ga je echt sturen. Het steeds terug laten komen in je gesprekken met je mensen vanuit de juiste verantwoordelijkheden, die je natuurlijk ook moet definiëren. Het steeds terug laten komen. Alle contactmomenten, plenair, buiten, met sociale partners, in het bestuur, steeds vertellen waar je voor staat. Dat is sturing uitoefenen. Dat is dus belangrijk voor het management.” — SP2

Die aansturing op verandering komt nu nog te weinig van de grond. Deels is dat te verklaren door de wijze waarop de governance is georganiseerd. Maar deels komt dat ook doordat de directie en het MT er maar niet in slagen om mensen in beweging te krijgen en aan te zetten tot het aanleren van nieuwe competenties. Zo wordt aan de ene kant bijvoorbeeld wel een opleidingsbudget opgetuigd, maar er is weinig animo om daar gebruik van te maken. Zo stelt een respondent:

“Ik weet dat er in het verleden wel geprobeerd is om bij de verzuimdesk mensen wat meer op te leiden richting, dat heet dan regie op verzuim als opleiding, een soort case management, wat meer verzuimkennis eigenlijk. Ik geloof dat dat bij een iemand gelukt is en de rest niet echt. Waarom niet, weet ik niet precies hoor.” — SP7

En, zo wordt er ook aangegeven, wordt daar tegelijkertijd niet op gestuurd:

“We hadden een opleidingsbudget en je kon een opleiding aanvragen. Deed je het niet, niks aan de hand. Wij leggen de organisatie niks zelf op.” — SP10

Door niet consistent te sturen op het ontwikkelen van competenties van het personeel ontstaan achterstanden. Achterstanden in kennis en competenties, en uiteindelijk op de concurrentie. Hoe groter de afstand, hoe lastiger om de achterstand weer in te halen. De druk op de medewerkers loopt daarmee op, wat verlamrend kan werken.

Zo stelt een respondent:

“En er bepaalde collega's zijn die niet aan willen haken of afhaken. Omdat het te veel vraagt van hun persoonlijke veranderkracht. En daar hebben ze de energie of moed niet voor [...]. We kunnen het wel consulteren/constateren, we kunnen de helpende hand bieden, maar als mensen niet in staat zijn om daarmee aan de slag te gaan naar de organisatie. Maar als de organisatie, de directe leidinggevende en directie en management, daar niks mee kunnen of niks mee doen, of wat voor manier dan ook, dan blijft het dus een rottende plek ” — SP2

Naast doelen stellen en aansturing van medewerkers hebben ook de vergroeide verhoudingen tussen leidinggevende en medewerkers een effect op het innoveren van het businessmodel.

Vergroeide verhoudingen en beperkte interne mobiliteit

Een andere barrière voor innovatie zijn de onderling vergroeide verhoudingen tussen leidinggevende en medewerkers. De organisatie wordt al jarenlang op dezelfde wijze aangestuurd. Als dan opeens het roer omgegooid moet worden, komen mensen langzaam in beweging. Zelfs voor een relatief kleine

organisatie waar de lijnen kort zijn is het lastig om mensen actief en gemotiveerd te krijgen om nieuwe zaken aan te pakken.

“En je moet ook kijken naar de historie van de organisatie, wat al 25 jaar op een bepaalde manier marcheert, waar ook de cultuur als dusdanig is. En wij waren die mammoettanker, een stukje naar links, stukje naar rechts, en het ging allemaal wel goed. En doordat het allemaal was zoals het was en bleef zoals het bleef, is die cultuur ook zo geworden. Dus de veranderbereidheid om gewoon van bovenaf tot en met de rest van de organisatie is wat beperkt. Dus speelt het dan wat langzamer in op ontwikkeling die er plaatsvindt. ” — SP8

Daarnaast is de interne mobiliteit in de organisatie beperkt wat bijdraagt aan deze vergroeide verhoudingen. Zowel de leidinggevende als medewerkers zitten lang in dezelfde functie en werken al lange tijd met elkaar samen. Zoals eerder geconstateerd heeft de organisatie weinig externe prikkels gekend om te innoveren, waardoor intern voor lange tijd alles op dezelfde manier voortkabbelde. Voor lange tijd was dat voor de organisatie voldoende om continuïteit te waarborgen, maar in een nieuwe context waar andere dingen van de organisatie worden gevraagd, is dat geen vruchtbare bodem waaruit innovatie voortkomt.

Het stellen van doelen en keuzes durven maken

Een manier om op verandering aan te sturen is het stellen van doelen. Als altijd op dezelfde doelen wordt gestuurd dan verandert er ook niks. Op dit moment bevindt de organisatie zich in een spagaat. Zo stelt een geïnterviewde:

“... En dan zie je dus ook van: wat is er dan belangrijk? En wil je dus dan gewoon het bestuur tevreden houden en wil je vooral gaan sturen op aantallen en op onderliggende financiering? Of zeg je met elkaar van: ‘Nee, we gaan voor toegevoegde, we willen gaan voor toegevoegde waarde bij onze klanten en ervoor zorgen dat ze die integrale aanpak ervaren van onze dienstverlening en toegevoegde waarde daarin?’ En ja, dat verandert dus de manier waarop je je organisatie aanstuurt, waarop je met elkaar de markt bedient, hoe je je producten aanbiedt, waarop je in gesprek bent met je klanten. Dat is wel een verschil met waar we vandaan komen. En die spagaat, daar staan we volgens mij nu in...” — SP10

In dit fragment komt nadrukkelijk de tweesprong naar voren tussen overstappen naar een nieuwe businessmodel en het vasthouden aan het ‘oude’ bestaande businessmodel. Zoals eerder in dit hoofdstuk al is besproken maakt de governance-structuur het lastig om besluitvaardig te zijn. Maar er ligt ook nadrukkelijk rol voor het management om een duidelijke keuze te maken en daar op te sturen.

“... want op het moment dat je op deze manier aangestuurd wordt, alleen maar op aantallen, dan raak je op een gegeven afgestompt om wat breder te kijken dan dat. En dat zie je dus bij heel veel adviseurs. ” — SP10

Investeren in ambities en competenties

Eerder werd al even kort het voorbeeld van het opleidingsbudget aangehaald. Dat is een voorbeeld waarbij er wordt getracht te investeren in de competenties van het personeel, maar het gebruik van opleidingsbudget is geheel vrijblijvend. Hier zit een discrepantie, want uit het onderzoek blijkt onder meer dat een gebrek aan investering in personeel, competenties en digitalisering, gezien wordt als een rem op de veranderkracht van de organisatie. Zoals eerder geconstateerd is de interne mobiliteit

in de organisatie al tijden beperkt. Medewerkers én leidinggevende werken al jaren in dezelfde positie en voeren al jaren op dezelfde wijze hun werk uit. Het aantal medewerkers is hetzelfde gebleven terwijl de het gebruik van de dienstverlening is verdubbeld. En de ambities van de organisatie reiken nog verder. Zo stelt een respondent:

“ We hebben 15-duizend werkgevers met 60-duizend zelfstandigen. Die kunnen wij met dit personeelsaantal nooit bedienen. Dus dat betekent dat je vluchtige contacten hebt waarin je ze iets mee moet geven waar ze zelf mee verder kunnen. [...]. Dat betekent ook dat je dienstverlening moet veranderen. Dat betekent dat elke keer dat je iets doet met hun, moeten ze verder kunnen met wat jij achterlaat. En dat vraagt een heel ander type dienstverlening en ook een ander type adviseur. ” — SP1

Er wordt dus een druk op de organisatie gelegd zonder dat daar een vorm van investering tegenover staat. En dat heeft ook zo z'n weerslag op de medewerkers:

“..het effect op de medewerker zelf is dat je dus ziet dat die medewerker gewend is zichzelf opzij te cijferen. Niet te investeren in zichzelf, niet op strepen te gaan staan en te vragen om ontwikkeling, opleiding, de juiste benadering, de juiste manier van stimulatie, motivatie, betrokkenheid, aandacht. Waardoor ie dus redelijk onbewust in de knel komt. ” — SP2

Doordat de organisatie niet is meegegroeid met het aantal klanten is de situatie ontstaan dat de organisatie continue onder druk staat. Het is een middelgrote organisatie die voornamelijk drijft op individuen en nog niet op processen. Dit brengt als risico met zich mee dat als een individu uitvalt daarmee gelijk de werkzaamheden stoppen. Tegelijkertijd creëert de druk die ontstaat door de toename van het aantal klanten ook een situatie dat men niet eens tijd heeft om na te denken over innovatie. De waan van de dag overheerst en werkzaamheden worden ad-hoc opgepakt.

Zo stelt een respondent:

“Nou ja, dan loop je ook meteen tegen de kwetsbaarheid van een kleine organisatie aan. Dan merk je dat een aantal processen blijft steken bij een aantal mensen waar je niet buiten kunt. [...]. Een paar mensen die bijna op omvallen staan. ” — SP11

Een ander gevolg van ad-hoc werken en dat een barrière opwerpt, is dat er ook weinig tijd is om een duidelijke visie uit te stippelen welke richting de organisatie naar toe zou moeten. Het opstellen van een duidelijk visie wordt onder andere bemoeilijkt door de complexe relatie met het bestuur maar komt ook niet echt van de grond doordat de uitvoerende organisatie een beetje van dag tot dag opereert. Typerend hiervoor is de opmerking van een respondent die aangeeft dat de lange termijn ambities van de organisatie nog niet helemaal bekend zijn.

Cultuur

Het derde en laatste gevonden thema gaat over de cultuur van de organisatie. Er zijn een aantal cultuur aspecten geconstateerd die een remmende werking hebben op het vermogen van de organisatie om het businessmodel te innoveren.

Interne communicatie

Alhoewel interne communicatie voornamelijk organisatorisch van aard is, draagt het ook een cultuur aspect met zich mee. Zeker in ogenschouw nemend dat binnen de organisatie al jarenlang op dezelfde

wijze gewerkt en dus ook gecommuniceerd wordt. Een gebrekkige interne communicatiestructuur beperkt de informatiedeling binnen de organisatie. Informatiedeling die met name in turbulente tijden zo belangrijk is. Zo ontstaat onder andere het gevoel dat er op eilandjes gewerkt wordt en ontbreekt een samenhang in de werkzaamheden. Dit zagen we ook bij de projectleider die het project aanstuurt maar geen rugsteun vanuit de leidinggevende voelt als de nieuwe competenties gewenst zijn. Daarnaast zorgt het gebrek aan interne communicatie ook dat er gevoelsmatig eilandjes ontstaan tussen de verschillende afdelingen. Met name tussen de mensen die in de buitendienst werken en die op kantoor werken. Mede daardoor is het zicht op de klantvraag niet altijd even scherp. Een geïnterviewde merkt op:

“... Want daar zie ik ook wel grote verschillen in. ... een groot deel van de medewerkers zit vooral op kantoor. En ja, daar is toch weinig connectie met wat er op de werkvloer gebeurt. En de werkvloer, bedoel ik dus bij de klant!” — SP9

Aanspreekcultuur

Een ander cultuuraspect wat naar voren komt uit het onderzoek is het gebrek aan een aanspreekcultuur. Zo stelt een respondent:

“We zijn ook de koning van het niet aanspreken. We zijn de koning van het niet aanspreken, waarom doen we dat niet? Als ik m’n zaken niet goed op orde heb dan spreekt iemand mij toch aan? ...” — SP8

De organisatie ontbeert dus een aanspreekcultuur waarbij men elkaar op fouten of misstanden aanspreekt. En het gaat niet alleen om fouten maken, maar ook vragen stellen of bijvoorbeeld processen, zoals die al jaren werken, nog wel de beste manier is om zaken te regelen. Juist in een tijd waarin verandering eigenlijk de enige constante factor is zou een leergierige houding de organisatie goed doen.

“En als je ziet wat we nou met dat verzuim 2.0 aan het doen zijn, dat had gewoon veel eerder moeten knallen. We doen het allemaal met de mantel der liefde met als resultaat dat wij gewoon dingen niet op orde hebben, omdat wij alles met de mantel bedekken, alles een beetje bagatelliseren, het is allemaal niet zo slecht. Als iets niet goed gaat, mag ik toch zeggen dat iets niet goed gaat? ...” — SP8

Onder ander vanwege de familiere sfeer binnen de organisatie wordt veel met de mantel der liefde bedekt. En het gaat niet alleen om aanspreken als dingen fout gaan maar als je verandering te weeg wilt brengen is elkaar feedback geven een belangrijk aspect om te leren. De jarenlang vergroeide verhoudingen tussen de leidinggevende en werknemers dragen hier niet aan bij.

“.. Ja, en ook gewoon en de dynamiek en zo, iedereen is natuurlijk ook gewoon heel aardig en beschermend...” — SP6

Het ontbreken van een aanspreekcultuur bevordert het innovatievermogen van de organisatie niet echt.

Grootste bedreiging

Aan het begin van dit hoofdstuk wordt gesteld dat de drie hoofdthema’s ook elkaar beïnvloeden en dat dit loopt via een ‘trickle-down’ mechanisme. Het innoveren van het businessmodel vraagt op elk niveau van de organisatie om verandering. De directie moet medewerkers in beweging krijgen door

een gedeelde visie te presenteren die motiveert aan de slag te gaan. De directie moet hiervoor ook een volledige commitment van het bestuur hebben om de visie uit te gaan voeren. Zolang daar geen alignment is loopt innovatie spaak. Dit wordt mooi verwoord door een van de respondenten:

“Ja, de grootste bedreiging voor het falen is dat de alignment verbroken wordt. Dan herkent de operatie niet meer wat ze moeten doen. Dus die gaan hun eigen kant weer op, als die sturing zeg maar niet in lijn is met waar we naartoe willen, er geen correcties plaatsvinden, er geen inspiratie plaatsvindt, want dat is sturing ook, voortdurend inspireren. Ja, als dat niet gebeurt, dan kun je een hele mooie ambitie hebben en heel mooi presenteren, maar als die verbinding niet ontstaat, tot stand komt, dat zie je dus heel vaak gebeuren in bedrijven, dan sterft het weer een stille dood na een half jaar. Nou dat wordt leuk. En wordt scepsis gevoed dat dat soort plannen nooit lukken en scepsis leeft bij veel mensen in de operatie, bij elk bedrijf.” — SP6

Het volgende hoofdstuk beschrijft de conclusies van de hierboven genoemde resultaten en worden in een wetenschappelijke context geplaatst.

Conclusie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de empirische resultaten in een wetenschappelijke context geplaatst. De inzichten uit het onderzoek worden geschetst en in de conclusie wordt uiteindelijk antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek. Het antwoord welke barrières overwonnen dienen te worden om het businessmodel te innoveren dienen tevens als aanbevelingen voor het management.

Discussie

Het antwoord op de vraag welke interne barrières het vermogen van een risicomijdende, behoudende organisatie om het business model te innoveren, beïnvloeden is meerledig. Er zijn meerdere effecten die een barrière kunnen opwerpen. Niet alle geconstateerde zaken hebben een even groot effect op het innoverende vermogen. Wel is er duidelijk onderscheid te maken welke zaken een grote barrière veroorzaken en welke kleinere. De gevonden barrières worden hieronder in orde van grootte behandeld. Daarbij is het van belang om gelijk aan te merken dat de barrières vaak niet op zichzelf staan en ook onderling invloed op elkaar uitoefenen. Om ze te overwinnen dienen ze op een holistische wijze aangepakt te worden.

De barrière die governance opwerpt

De wijze waarop de governance is georganiseerd werpt een aantal barrières op voor het innoverende vermogen van de organisatie. Zo bestaat een barrière als onduidelijk is wie precies (eind)verantwoordelijk is voor het businessmodel. Om een bestaand businessmodel aan te passen stelt Frankengerger een FI-framework voor (Frankengerger, Weiblen, Csik, & Gassmann, 2013). Uit zijn onderzoek blijkt dat het in de eerste fase van het vernieuwen van het businessmodel belangrijk is om te weten wat de behoeften van alle ‘spelers’ zijn. Deze moeten in lijn zijn met elkaar, als dat niet zo is dan werpt dat een barrière op waardoor innovatie van het businessmodel niet of nauwelijks van de grond komt.

De eerste barrière is de wijze waarop de governance is georganiseerd. Hier komt het er op neer dat belegd wordt wie uiteindelijk verantwoordelijk is voor businessmodel en het op tijd innoveren hiervan. Dit zou belegd moeten worden op het hoogste niveau van de organisatie. Zo stelt ook Teece (2010). Als het onduidelijk blijft wie verantwoordelijk is voor innovatie binnen de organisatie, zal dit ook niet snel opgepakt worden. Als daarnaast onduidelijk blijft welke koers de organisatie moet varen, blijft het lastig om medewerkers in beweging te krijgen. De link naar ambidextreïte is hier ook niet ver weg. Zo stelt Jansen et al. (2008) dat een gedeelde visie op de toekomst een belangrijke rol heeft in het realiseren van een organisatie die ambidexter is. Het vernieuwen van een bestaand businessmodel binnen de organisatie heeft zeker overeenkomsten met de gelijktijdige exploitatieve en exploratieve eigenschappen van een organisatie die ambidexter is.

De barrière die leiderschap opwerpt

De directie en MT hebben direct invloed op het innoverend vermogen van de organisatie. Zo kan men invloed uitoefenen middels het stellen van de juiste doelen en daarop – blijvend – aan te sturen (Vaccaro, Jansen, van den Bosch, & Volberda, 2012). Door niet consistent te zijn in de aansturing en bij het ontbreken van duidelijke visie ontstaat er geen urgentie in de organisatie om te innoveren. Deze urgentie is noodzakelijk om een situatie te voorkomen waarbij er, als voorbeeld, aan de ene kant wel een opleidingsbudget opgesteld wordt, maar daar in de praktijk weinig gebruik van wordt gemaakt. Door een strakke aansturing kan men zo’n situatie voorkomen. De directie en het MT kunnen hier direct invloed op uitoefenen.

Onderzoek van Saebi et al. (2017) naar factoren die van invloed zijn op het adopteren van een nieuw businessmodel laat iets interessants zien. In lijn met de prospect theory (Kahneman & Tversky, 1979) en Threat Rigidity Effects (Staw, Sandelands, & Dutton, 1981) zijn organisaties die gefocust zijn op marktontwikkeling sneller geneigd om een nieuw businessmodel aan te nemen. Terwijl organisaties die risicomijdend zijn, meer verdedigend opereren, minder geneigd zijn een nieuw businessmodel aan te nemen. Dat zien we ook terug in de resultaten van deze casestudy. Het vernieuwen van het businessmodel heeft lang op zich laten wachten, terwijl er al duidelijk signalen waren dat het actuele businessmodel in de huidige vorm niet houdbaar is. De houding van het management, defensief of offensief, speelt dus een belangrijke rol in het adopteren van een nieuw businessmodel. De resultaten van deze studie bevestigen dat.

Verder in lijn met Vaccaro et al. (2012) heeft het management een belangrijke taak om duidelijke en gedeelde visie te formuleren. Dit helpt de organisatie om een koers te varen waar medewerkers zich achter kunnen scharen. De resultaten van deze studie laten zien dat met het ontbreken van een stip op de horizon, de keuzes die gemaakt worden discutabel blijven en zo ruimte overblijft voor eigen interpretaties, wat een barrière in het innovatieproces opwerpt. Zo lang keuzes niet duidelijk zijn en men deze kan blijven aanvechten, zal de organisatie niet makkelijk in beweging komen. Zoals eerder opgemerkt is consistentie belangrijk. Maak een keuze, formuleer een duidelijke boodschap, creëer urgentie en stuur daar op. Formuleer duidelijke doelstellingen voor de organisatie en haar medewerkers.

De barrière die cultuur opwerpt

Cultuur is een cruciaal aspect van de informele structuur van een organisatie en cultuur beïnvloedt het innovatieve karakter van de organisatie (Bock, 2012). Cultuur kan positief bijdragen aan innovatie, maar het kan ook als een rem werken. Door lange dienstverbanden en vergroeide verhoudingen tussen leidinggevend en werknemers is het lastig om te vernieuwen. Ook is het lastig om die cultuur van binnenuit te doorbreken. Het zijn dan externe prikkels die nodig zijn om de organisatie in beweging te krijgen. Een van de oorzaken die hier aan ten grondslag ligt is de beperkte mobiliteit binnen de organisatie. Iedereen doet het werk al geruime tijd op een bepaalde manier, en wordt aangestuurd op een bepaalde wijze. Dan wordt het lastig voor zowel de leidinggevende als de werkgever om die patronen te doorbreken. Frankenberger (2013) constateerde dit effect ook al in zijn onderzoek. Hoe langer men in een functie werkt, hoe lastiger het is om uit de dominante logica van het bedrijf te breken.

Om de heersende logica te doorbreken zou een cultuur van een lerende organisatie moeten worden gecreëerd; het innoveren van het businessmodel is een proces van trial & error (Chesbrough 2010; Teece 2010) wat oncomfortabel kan zijn. Dus de organisatie moet leren om uit haar comfort-zone te treden en toestaan dat er fouten gemaakt worden. De organisatie moet doelen stellen om haar werknemers uit te dagen, nieuwe dingen te leren. Hierin speelt het leiderschap overigens ook een belangrijke rol. Leidinggevend stellen uiteindelijk de doelen. Zo lang zij dat niet doen en de medewerkers niet uitgedaagd worden, blijft de status quo van kracht en is er weinig zicht op structurele verandering.

Voldoende gekwalificeerd personeel is een ander aspect dat voortkomt uit een organisatiecultuur waar risico's worden vermeden. Rachinger et al (2018) stelt dat gekwalificeerd personeel noodzakelijk is om *dynamic capabilities* in huis te halen. Capabilities die hard nodig zijn om de organisatie toekomstbestendig te maken. Investeren in (nieuw) personeel draagt bij aan de *knowhow*

binnen de organisatie en stelt de organisatie in staat om nieuwe uitdagingen aan te pakken. Als de organisatie er in slaagt om het personeelsbestand op peil te houden en ook tijdig kan voorzien in nieuw gekwalificeerd personeel om zo de juiste kennis in huis te halen, dan vergroot dat de kans op een succesvolle toekomst van de organisatie.

Conclusie

Deze resultaten van deze studie geven inzicht in welke interne barrières risicomijdende organisaties moeten overwinnen om het businessmodel succesvol te kunnen innoveren. Op hoofdlijnen zijn drie thema's gevonden die als een rem werken op het innoverende vermogen van de organisatie. Teece (2010) stelt dat het businessmodel op een holistische en gestructureerde wijze inzicht geeft in hoe een bedrijf waarde creëert, vangt en levert aan haar klanten en deze terugverdient. Om de barrières - geïdentificeerd in deze studie - weg te nemen moeten deze ook op een holistische en gestructureerde wijze worden aangepakt. De gevonden barrières hangen samen en houden onderling verband. Het is daarom aan te bevelen, dat als een managementteam met de barrières aan de slag gaat, deze simultaan aan te pakken.

Implicaties

De resultaten van dit onderzoek hebben implicaties voor zowel de wetenschap, als praktische aanbevelingen voor het management. De implicaties worden hieronder gegeven.

Voor het management

Deze studie toont nogmaals het belang van een heldere visie aan. Waar Janssen et al. (2016) in zijn studie naar ambidexteriteit aantoonde dat een gedeelde visie voorwaardelijk is om ambidexter te kunnen werken laat deze studie zien dat het ontbreken van een visie een barrière opwerpt voor innovatie. Daarnaast toont deze studie aan dat lange dienstverbanden niet erg voor een organisatie, vergroeide verhoudingen en beperkte mobiliteit van medewerkers werken wel als een rem op innovatie. Als de buitenwereld verandert, dan moet de organisatie ook mee. Dat gaat niet lukken als de organisatie blijft werken zoals ze al jaren werkt. Dat creëert ongezonde spanning en stress, zoals deze studie aantoonde. Daarnaast, door continue in verandering te zijn voorkom je dat de organisatie in één keer alles moet omgooien. Als je niet tijdig mee verandert moet je alles op stel op sprong doen. Daarmee overvraag je de organisatie wat de productiviteit niet ten goede komt. Daarnaast rijst de vraag of de gekozen nieuwe richting wel de juiste is. Er is immers geen tijd meer om het uit te testen. Daarmee loopt de organisatie het risico een verkeerde richting te kiezen en niet op tijd kan bijsturen. Een aanbeveling is daarom om het huidige personeelsbestand regelmatig te screenen of de juiste competenties nog aanwezig zijn. Kloppen de competenties die we in huis hebben nog met de competenties die van ons gevraagd worden? En ook, zitten de mensen nog op de juiste plek? Creëer doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie en stel daar een geschikte beloning voor in het verschiets om mensen in beweging te krijgen. Zoals Dottore (2009) stelt dat de mogelijkheid van een organisatie om het businessmodel aan te passen een *dynamic capability* op zichzelf, is valt of staat het aanpassen van het businessmodel bij het gedrag van mensen en gedrag, is te beïnvloeden.

Voor de wetenschap

De resultaten van dit onderzoek dragen bij aan de literatuur omtrent het innoveren van businessmodellen. De barrières die zijn genoemd bieden elk een handvat voor gedetailleerd vervolgonderzoek: hoe die barrières geslecht kunnen worden om succesvol het businessmodel te innoveren en zodoende de organisatie toekomstbestendig te maken in een almaar veranderende wereld.

Limitaties

Deze studie geeft een aanzet tot een conceptueel model waarbij het inzichtelijk maakt welke interne barrières overwonnen moeten worden om een bestaand businessmodel succesvol te innoveren. Het conceptueel model zoals gepresenteerd in hoofdstuk 4 is daar een visuele uitwerking van. Echter, aan dit onderzoek zitten ook limitaties. De belangrijkste worden hier benoemd, als ook suggesties voor vervolgonderzoek zodat deze limitaties ondervangen kunnen worden.

De eerste limitatie is dat het hier een single casestudy betreft. De resultaten zijn dus niet generaliseerbaar naar alle organisaties toe. De omgeving, het tijdstip, de interviewer en de gemoedstoestand van de geïnterviewde hebben mogelijk een grote invloed op de uitkomsten. Daarnaast is de omgeving van de organisatie en de context waarbinnen het onderzoek is uitgevoerd specifiek voor de organisatie. Om de resultaten verder te toetsen zouden meer casestudies uitgevoerd moeten worden bij soortgelijke organisaties om de resultaten te verifiëren. Dan kunnen de resultaten gestaafd worden en kan het conceptueel model worden getoetst alvorens een gekwantificeerd vervolgonderzoek opgezet kan worden om zodoende betrouwbare uitspraken te kunnen doen over de resultaten.

Een andere limitatie is dat dit onderzoek zich richt op organisaties die risicomijdend zijn. Dat is een beperkte onderzoeksgroep welke zich ook lastig laat identificeren. Het is interessant om uit te zoeken hoe daar makkelijker op geselecteerd kan worden in de toekomst.

Bronnenlijst

- Ali, M., Anders, B., & Chiara, F. (2017). Workforce Composition and Innovation: How Diversity in Employees' Ethnic and Educational Backgrounds Facilitates Firm-Level Innovativeness. *Product Development & Management*, 406-426.
- Amit, R., & Zott, C. (2015). Crafting business architecture: The Antecedents of Business Model Design. *Strategic Entrepreneurship Journal*(9), 331-350.
- Amit, R., & Zott, C. (2015). Creating Value Through Business Model Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 36-44.
- Bock, A. J., Opsahl, T., George, G., & Gann, D. M. (2012). The Effects of Culture and Structure on Strategic Flexibility during Business Model Innovation. *Journal of Management Studies*, 279-305.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business Research Methods*. Oxford University Press.
- Chattopadhyay, P., Glick, W., & Huber, G. (2001). Organizational actions in response to threats and opportunities. *Academy of Management Journal*, 937-955.
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*(43), 354-363.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*(43), 370-382.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*(Vol. 14), 532-550.
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go? *Journal of Management*(Vol 43), 200-227.
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2018). Business models and business model innovation: Between wicked and paradigmatic problems. *Long Range Planning*, 9-21.
- Frankenberger, K., Weiblen, T., Csik, M., & Gassmann, O. (2013). The 4I-framework of business model innovation: a structured view on process phases and challenges. *Int. J. Product Development*(Vol. 18), 249-273.
- Frosch, K. H. (2011). Workforce Age and Innovation: A Literature Survey. *International Journal of Management Reviews*(Vol. 13), 414-430.
- Gioia, D. A., & Corley, K. G. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 15-31.
- Girotra, K., & Netessine, S. (2014). Four paths to business model innovation. *Harvard Business Review*, 96-103.
- Jansen, J. J., George, G., van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2008). Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Transformational Leadership. *Journal of Management Studies*, 982-1007.

- Jansen, J. J., Kostopoulos, K. C., Mihalache, O. R., & Papalexandris, A. (2016). A Socio-Psychological Perspective on Team Ambidexterity: The Contingency Role of Supportive Leadership Behaviours. *Journal of Management Studies*, 939-965.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk. *Econometrica*, 263-292.
- Lant, T., & Mezias, S. (1992). An organizational learning model of convergence and reorientation . *Organization Science* , 47-71.
- March, J. (1981). Footnotes to organizational change. *Administrative Science Quarterly*, 563-577.
- McDonald, R. M., & Eisenhardt, K. (2019). Parallel Play: Startups, Nascent Markets, and Effective Businessmodel Design. *Administrative Science Quarterly*(vol 65), 483-523.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Buniess Review*, 74-83.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation - A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.
- Posthuma, R. A., & Campion, M. A. (2009). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management*, 158-188.
- Prahalad, C., & Bettis, R. (1995). The dominant logic: retrospective and extension. *Strategic Management Journal*, 5-14.
- Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., & Schirgi, E. (2018). Digitalization and its influence on business model innovation. *Emerald Insight*, 1143-1160.
- Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). Threat Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis. (Vol. 26, No. 4), 501-524.
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 172-194.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 40-49.
- Tushman, M. L., Smith, W. K., & Binns, A. (2011). The Ambidextrous CEO. *Harvard Business Review*, 74-80.
- Vaccaro, I. G., Jansen, J. J., van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2012). Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size. *Journal of Management Studies*, 28-51.
- Velu, C., & Stiles, P. (2013). Managing Decision-Making and Cannibalization for Parallel Business. *Long Range Planning*, 443-458.
- Yin, R. (1986). *Case study research*. Beverl. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 216-226.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 1019-1045.

Bijlagen

Bijlage 1 – Transcripten interviews

Interview SP 1

INT:: Ja, precies. Nou vraag één is eigenlijk een hele simpele, of niet hele simpele, hoe zou je het businessmodel van Stigas omschrijven?

SP1: Dat is de meest lastige natuurlijk.

INT:: Ja, ik kan hem ook later stellen.

SP1: Nou ja, ik kan wel een poging wagen. Kijk ik zie een businessmodel altijd in het verlengde van zeg maar de zijnsopdracht van de organisatie. Waar is die organisatie überhaupt voor opgericht? Waar is die voor op aarde? Zoals dat dan mooi heet. Dus waar zijn wij van? Daar begint alles mee. Het begint niet bij doen, businessmodellen gaan vaak over wat je doet, maar het moet altijd in het verlengde liggen van wie je bent. Dus het is zijn, daar begint het mee. Vervolgens ga je in het verlengde daarvan doen en ga je ook hebben wat je beoogt. Dus gaat dat de opbrengst opleveren die je ambieert, maar het begint wel bij zijn. En als je kijkt bij Stigas waar het van is, is het oorspronkelijk natuurlijk altijd gewoon een kennisinstituut geweest en wij hebben kennis op het gebied van een aantal aspecten op het gebied van mens en werk. Die worden collectief gefinancierd, die worden, die kennis die wordt onderhouden en wordt zeg maar tot stand gebracht door financiering vanuit werkgevers en werknemers. En onze opdracht is dan om die kennis ter beschikking te stellen aan diezelfde achterban, die ook die financiering opleveren. Nou en dat moet dan leiden, volgens mij, tot toegevoegde waarde beleving bij die afnemers en zolang we daarin slagen, dan zijn ze ook bereid om die financiering te blijven betalen. Dat is eigenlijk het businessmodel. Maar dat zat heel erg oorspronkelijk, daar waren we ook echt van, wij zijn een kennisinstituut. Daar zit ook het woord zijn in, wij zijn een kennisinstituut. Dat is wel geëvolueerd natuurlijk, het businessmodel is wel aan het veranderen. Het is natuurlijk opgerekt naar veilig, gezond en vitaal werken, inzetbaar werken. Dus daarmee ook de scope verbreed van alleen kennis naar toch ook uitvoering van dienstverlening, we zijn ook een uitvoeringsorganisatie geworden. En ja, weet je, de hoofdvraag is natuurlijk of de hoofd uitdaging blijft natuurlijk: datgene wat je doet, leidt dat nou toch nog steeds tot toegevoegde waarde beleving van die afnemers? Want ons businessmodel is zeer afhankelijk van de financiering van die afnemers. Die blijven bereid die financiering af te dragen op het moment, die contributie te betalen aan het O&O-fonds, zolang daar die toegevoegde waarde beleving in stand blijft. De vraag is dus steeds in het businessmodel van Stigas: is hetgeen wat wij doen in het verlengde van wie wij zijn, is dat nog steeds leidend tot toegevoegde waarde voor de afnemers?

INT:: Ja en wie zijn dan, de afnemers zijn dan echt de eindklanten, hè? Dus de klanten...

SP1: Ja, in mijn perceptie wel ja.

INT:: Ja, precies. Dus niet de sociale partners of het bestuur?

SP1: Nee.

INT:: Nee, oké. Helder.

SP1: Uiteindelijk denk ik dat zo zou het moeten zijn, dat is een goede vraag van je, want dat is, dat hangt alles boven de markt bij Stigas, maar het zou zo moeten zijn dat zodra de achterban van de sociale partners die toegevoegde waarde beleving ervaren, dan kan het niet zo zijn dat zij ontevreden zijn over Stigas. Want zij staan opgesteld voor hun achterban. Sterker nog: zij zijn hun achterban.

INT:: Ja, precies.

SP1: Dan klopt er bij hen iets niet, hè. Dus richt je ook in die toegevoegde waarde beleving vooral op die achterban. Daar moet het gebeuren, daar moet die toegevoegde waarde beleving plaatsvinden. Bij voorkeur ook met het nodige volume, dat is natuurlijk ook een uitdaging, want hoe bereik je dan die achterban en dergelijke? Dat speelt natuurlijk een rol. Daar heb je ook de sociale partners weer voor nodig, maar als daar volume in zit, dat er op grote schaal zeg maar toegevoegde waarde beleving is, dan kan het niet anders zijn dat sociale partners tevreden zijn over de prestaties van Stigas en blijft daar dus bereidheid om, zowel door die achterban als de sociale partners, om die contributie te blijven afdragen. De vraag is dus: in het businessmodel, wat is de kern? Hoe zorg je dat die toegevoegde waarde beleving er blijft op het gebied van mens en werk?

INT:: Ja, precies. Oké. Je gaf net aan van er is wel wat veranderd, want voorheen was het alleen een kennisinstituut en dat is op een gegeven moment meer veranderd naar ook een uitvoeringsorganisatie?

SP1: Correct, ja.

INT:: Dus daar veranderd eigenlijk, zou je bijna kunnen stellen dat daar wel een verandering op een gegeven moment van het businessmodel ook in plaats heeft gevonden?

SP1: Ja.

INT:: Wat is daar de, wanneer is dat ongeveer gebeurd? Wanneer is die verandering tot stand gekomen?

SP1: Niet zo zeer de tijd zeg maar qua kalender weet ik niet zo goed, maar ik weet wel dat zeg maar, dat het besef ontstond dat zeg maar kennis an sich niet leidt tot toegevoegde waarde beleving. Alleen het hebben van kennis leidt niet tot toegevoegde waarde beleving, want door zeg maar digitalisering heb je zo een ontwikkeling die heeft plaatsgevonden, is natuurlijk de bereikbaarheid van kennis alleen maar vergroot, de toegang tot kennis is alleen maar vergroot. Een meisje in een dorp in Roemenië kan gaan studeren zeg maar online op de Harvard Business School, om maar iets te noemen. Dus alle kennis is beschikbaar. Het gaat natuurlijk om de toepassing van die kennis. Uiteindelijk gaat het om je moet kennis hebben, maar de richting waarin je dat toepast, zodanig dat het leidt tot een beleving bij de klant, die achterban, van hé, dit is iets, dit is een vertaling van die kennis naar iets waar ik iets aan heb. Dit gaat over mij en dat wordt uitgevoerd door mensen die ik aardig vind en zinnige dingen doen. Ja, dan ben je er, hè. Dan leidt dat tot, dat is toegevoegde waarde. Dat is dus niet alleen die kennis, maar veel meer die toepassing van die kennis in vormen die aansluiten of eigenlijk oplossingen vormen voor problemen die klanten ervaren, zo moet ik het zeggen. Het moet leiden tot een toepassing, die kennis, zodanig dat het een oplossing is voor de problemen van de klant.

INT:: Ja, precies.

SP1: En zodra die een oplossing krijgt voor een probleem, dan zegt die hé, die mensen snappen wat mijn probleem is, die doen er iets aan, dit is een oplossing die ga ik ook in mee. Dan heb je toegevoegde waarde gerealiseerd.

INT:: Ja, precies. Helder.

SP1: Maar dus het besef is, het begon dus, dat is een antwoord op je vraag, toen het besef er kwam dat alleen het hebben van kennis onvoldoende was om die toegevoegde waarde te kunnen blijven leveren.

INT:: Ja, precies. En dat is ergens in de afgelopen tien, vijftien jaar? Stigas bestaat zo een dertig jaar even in verschillende vormen. Zou dat dan ergens ook tien, vijftien jaar geleden een beetje veranderd zijn geweest, denk ik?

SP1: Nou ik kan alleen voor mezelf spreken. Ik had het er net ook over, weet je. Toen in 2014 ben ik begonnen, toen was net de website werd vernieuwd. En ik was er een week of twee binnen en toen kwam de presentatie van het bureau, daar hebben we al lang afscheid van genomen, van het communicatiebureau, dat zat in Utrecht en die deden een presentatie waarin die nieuwe website werd getoond. En toen vroeg Math: kom je erbij zitten? Toen zaten we aan een hele grote tafel met heel veel mensen en iedereen was wel: ja, dit is het wel. Dit is wel goed. En toen vroeg X aan X... Ik denk: nou is dit het nou? Want ik zag alleen maar de producten staan die we dus hebben ontwikkeld en aanbieden in de markt. Eigenlijk zeg maar was het een projectie van onze deskundigheid en expertise, kennis, dat soort zaken. Allemaal wel vertaald naar producten en oplossingen, maar goed dat op zichzelf staand krijg je natuurlijk geen toegevoegde waarde. Het moet gekoppeld worden aan het probleem van de klant. Dus je moet ook vanuit die website gaan communiceren over die problemen. Als die klant denkt ja, dat herken ik, dat probleem heb ik, dan wordt die ook verleid om naar die website te gaan en vindt die wellicht ook een oplossing voor het probleem. Alleen maar het in de etalage zetten van oplossingen, dat gaat niet leiden tot afname. Laat staan tot toegevoegde waarde beleving. Nou dus toen dat werd gepresenteerd, toen zei ik ook van ja, ik vind het een mooie website, maar ik zou niet weten waarom ik hiernaartoe zou moeten gaan als klant.

INT:: Nee, precies.

SP1: En er is in 2014, want toen was Math het er helemaal mee eens en vervolgens is die website ook nooit uitgerold en zijn we opnieuw begonnen. Dat is een kantelpunt geweest, dat we zo weer naar die verbinding met behoefte, problemen van die klanten moeten gaan. En dat leidt tot het maken van oplossingen. Sterker nog: je hoeft ook nog niet eens alle oplossingen te hebben. Zolang die klant een probleem heeft dat zeg maar aansluit op ons bestaansrecht, op onze zijnsambitie, dan kunnen we ook die producten, die oplossingen met die klant samen ontwikkelen en vervolgens ook weer aanbieden aan de rest van de sector.

INT:: Ja, precies.

SP1: En toen ontstond ook zeg maar de, dat gebruikte ik toen ook vaak, dat adagium van Stigas ontwikkelt samen met klanten.

INT:: Ja, precies. Zoals de RIE eigenlijk ook ontwikkeld is?

SP1: Ja, zo is de RIE ook ontwikkeld. En dat is precies op dat moment ook gestart. Toen zei ik ook van ja, we kunnen wel wat verzinnen, maar het gaat er natuurlijk om dat die klant denkt van dit is een tool, daar heb ik iets aan. Dan moeten we het ook samen met hen ontwikkelen. Daar is ook dat proces van die RIE ontwikkeling uit voortgekomen.

INT:: Ja, precies. Oké.

SP1: Echt zo rond, ja, laten we zeggen maximaal tien jaar geleden ergens.

INT:: Ja, precies. Oké, helder. En toen is het dus getransformeerd naar een beetje het huidige model. Hoe de organisatie is ingericht, hoe wij onze kennis dus uitnutten om problemen bij klanten op te lossen, om het zo even te verwoorden. Denk je dat het huidige businessmodel van Stigas nog houdbaar is? Of nog lang houdbaar is?

SP1: Ja, het zal wel getransformeerd moeten worden. Het uitgangspunt samen ontwikkelen met klanten, dat is wel houdbaar. Dat wordt alleen maar belangrijker. Ik geloof niet meer in, ik geloofde daar toen al niet in, in ontwikkelen van producten op onderzoek doen, denken dat is een probleem of opdracht van een sociale partner die zegt van ik heb dit probleem, daar moeten jullie een oplossing voor bieden. Dan en dan iets gaan ontwikkelen achter de tekentafel en dat we dan het aanbieden aan de markt om vervolgens te ontdekken dat het niet afgenomen wordt. Ja, dat is niet zo gek, het is niet ontwikkeld samen met de klant. Dus we weten A, niet of dat überhaupt een probleem is en B, of het een oplossing is waar die dan wel zegt: daar heb ik iets aan. Dus het is echt wel, dat uitgangspunt samen met de markt ontwikkelen, wordt alleen maar essentiëler. Dat geldt niet alleen maar voor Stigas, dat geldt voor alle bedrijven. Marlies noemt dat altijd de VUCA-wereld, hè.

INT:: Ja, die ken ik.

SP1: Het is heel complex. En ik gebruik met name, die C van VUCA is complex, maar die A van ambiguïteit.

INT:: Ambigu, ja.

SP1: Het is gewoon ambigu, het is zo mistig in die wereld. Dus je moet experimenteren, je moet in ieder geval identificeren wat de problemen zijn, niet de wijsheid in pacht hebben dat je de oplossing kent, maar samen met de klant gaan kijken: nou wat zijn nou oplossingsrichtingen? In pilotvorm, dus proberen samen te experimenteren of dat effectief is, die oplossing die je dan met elkaar verzint. En dan gaan kijken van nou dit is een oplossing waar die klant tevreden over is en het leidt tot resultaat, dan kun je er in ieder geval nog een concept of een product van maken en dan kun je het breder vermarkten. Maar dat zal steeds vaker gaan om dit soort processen. Dat je een businessmodel hebt waarin je voortdurend in contact staat met de markt, dus voortdurend ook zicht hebt op problemen en je realiseert dat je de oplossing niet direct hoeft te weten, zolang je het wel samen met de klant ontwikkelt.

INT:: Ja, precies. Maar dat zou eigenlijk...

SP1: Daar hoort ook experimenteren bij, daar hoort ook wat uitproberen bij en daar hoort ook, zoals ik het dan altijd zeg, leren bij en dus interactief ontwikkelen bij. Dat is volgens mij het businessmodel waar we naartoe moeten. Dus veel meer vanuit die wetenschap dat de wijsheid niet in pacht is vanuit onze kennis, daar de marktomgeving en dus de problemen van onze afnemers te complex voor zijn en in het verlengde daarvan dus gewoon gaan proberen met klanten die oplossingen samen te verzinnen, van de uitkomsten te leren en ja, die uitkomsten ook weer als input te zien voor een vervolg initiatief. Dan ben je in de iteratie bezig.

INT:: Ja, precies. Maar jij zegt: dat is waar het naartoe zou moeten?

SP1: Ja.

INT:: Dus dat is het nu nog ook niet?

SP1: Nee, vind ik niet.

INT:: Nee, oké.

SP1: Onvoldoende. Het wordt wel uitgesproken, maar we zijn er nog niet. Nee, klopt.

INT:: Nee, precies. Oké, dat vind ik wel een interessante. Want hoe zou je dan... Oké, daar moeten we dan naartoe, laten we dat vaststellen. Wie is er dan denk je binnen Stigas verantwoordelijk voor om te zorgen dat we daarnaartoe gaan?

SP1: Dat begint bij leiderschap. Dus de boardroom of wel de strategisch verantwoordelijken. En in mijn visie is de strategisch verantwoordelijke altijd de man in de boardroom, de directeur. Verantwoordelijkheid van de directie is ervoor zorgen dat je als organisatie relevant blijft. Dus niet nu alleen klanten hebt, maar ook over vijf jaar klanten hebt. En in de context van veranderende omstandigheden denkt van hé, is wat ik nu doe, leidt dat nu tot zeg maar niet alleen vandaag klanten, maar ook over vijf jaar klanten? Nou en we zeggen net, daar is meer voor nodig om dat voor elkaar te krijgen, dus zal je je organisatie door moeten ontwikkelen. Vanuit je verantwoordelijkheid om de club relevant te houden. Als ik directeur ben, dan is er maar één opdracht waar ik 's morgens mee wakker word: zijn we nog steeds relevant? En het antwoord is bijna altijd: op dit moment wel, maar straks niet. Dus hoe ben je een organisatie die voortdurend relevant blijft en dus toekomstbestendig is. En die verantwoordelijkheid kun je niet beleggen lager dan in de directie, dan de directie. Moet echt primaire verantwoordelijkheid zijn van het leiderschap in de organisatie, het hoogste leiderschap.

INT:: Oké, helder. Dat is een duidelijk antwoord. En als je dan... Oké, dus stel de directeur die gaat ermee aan de slag bij ons, in Stigas geval...

SP1: Het directieteam, hè.

INT:: Ja, precies. C-level zullen we maar zeggen?

SP1: Ja, zeker.

INT:: Wat zijn dan, als je specifiek dan kijkt naar Stigas, wat zijn dan interne uitdagingen bij Stigas? Want we hebben het er eigenlijk vorige week al een beetje over gehad, om te groeien, wat je zegt, om relevant te blijven. Wat zijn dan uitdagingen intern, binnen bij Stigas om verder te kunnen komen?

SP1: Nou dat is niet alleen... Ja, dat is meer universeel dan alleen specifiek voor Stigas hoor, maar er zijn allerlei belemmeringen om dat voor elkaar te krijgen, nogmaals die spelen breder dan alleen bij Stigas. Bij Stigas specifiek vind ik, om daarmee je vraag te beantwoorden, is het complex door constructie te hebben met bestuur, dat is meer in de governance zitten wel echt belemmeringen. Het voorbeeld wat ik net gaf over het relevant blijven in de verzuimmarkt, want daar hebben we het over, die is door omstandigheden niet meer vanzelfsprekend, die relevantie. Dus we moeten naar een nieuw businessmodel. Dat is heel erg hard nodig, want onze financiering is er ook deels van afhankelijk. En ja, weet je, dus daar moeten we een nieuwe propositie voor bouwen, nieuw delivery model voor bouwen, er moet van alles voor gebeuren. Ja, dat is commercieel volgens mij heel goed uit te leggen in een organisatie die niet die structuur heeft als Stigas, dus een andere governance. Als je een ander governance model hebt, kun je zeg maar op basis van een ambitie en een plan dat daarvan in het verlengde ligt, je kan het weleens heel snel op een rij krijgen. Nou dat is een goede ambitie, leidt tot het behoud van het bestaansrecht, zegt dan een raad van bestuur of raad van commissaris of raad van toezicht. Dus hoe ga je dat dan doen? Heb je een plan? Nou dat klinkt allemaal goed en dan krijg je akkoord, dan ga je aan de slag en dan kun je als directie ook vrij handelen in het organiseren van dat plan, zolang het maar leidt tot resultaten die je afgegeven hebt. Want je hebt een ambitie afgegeven, een ambitie is alleen, een ambitie is per definitie iets wat je nu nog niet hebt, anders is het geen ambitie en dat is per definitie niet eenvoudig en daar moet je altijd iets voor doen en iets voor aanpassen. Nou en de ruimte om die aanpassingen te kunnen doen, is in een reguliere governance van een commercieel bedrijf, is veel minder complex dan binnen Stigas. Er spelen andere belangen en dat heeft te maken met politieke organisaties. Tussen werkgevers en werknemers spelen niet altijd gelijkgestemde belangen en nou ja, weet je, dus vanuit zeg maar die complexiteit komen er ook belemmeringen naar boven die zeg maar de vertaling van je ambitie naar

een plan en uitvoering in de weg staan. En dat is niet uit te leggen vanuit zeg maar de noodzaak om dat voor elkaar te krijgen. Ze kunnen bij wijze van spreken ja zeggen tegen de noodzaak en de plannen die erbij horen, maar vervolgens in de governance toch belemmeringen opwerpen. Dat lijkt mij zeer complex voor Stigas.

INT:: Ja, zou je zeggen dat dat een externe of een interne factor is? Dat vind ik zelf altijd een lastige eigenlijk. Want je zegt: normaal heb je gewoon een boardroom en een CEO en dan in de boardroom kan die, heeft die soort van de vrijheid om dat gaan we doen, dus alle ballen daarop zeg maar. En bij Stigas werkt dat dan toch weer wat anders, maar het is ook niet iets waar je dus heel, nou ja, op het eerste gezicht lijkt het alsof je daar ook niet heel veel invloed op hebt, omdat het toch ook van buitenaf dus zit zeg maar?

SP1: Ja, maar je kunt het, ik denk wel dat je, het is, je kunt er wel invloed op uitoefenen, maar dat vergt wel, moet een ander toch loslaten van de oude stijl van leidinggeven aan de organisatie, die tot nu toe altijd daartoe heeft geleid en die altijd tot een relatieve relevantie heeft geleid, maar nu wat meer essentiële veranderingen plaatsvinden, omdat je financieringsmodel echt veranderd is. En waardoor ook druk ontstaat, echt ook financiële druk ontstaat, daar hoort ook gewoon dito aangepast leiderschap bij. Dat is dus ook nieuw. Ik zeg altijd: dat betekent dat je ook echt vanuit je verantwoordelijkheid om die organisatie relevant te houden echt ook een strategische positie moet innemen, ook naar je governance toe. Hier ben ik verantwoordelijk voor, dus dat betekent dit. Neem een positie niet als zodanig in, waarbij je bij wijze van spreken ook op het niveau kan uitkomen van voorwaarden. Weet je, je hebt er belangstelling bij als directeur dat de tent strategisch relevant te houden. Daartoe heb ik ambities afgegeven, daartoe heb ik een plan gemaakt om die te realiseren en nu word ik belemmerd, hier kan ik dus mijn verantwoordelijkheid niet nemen. Op dat meer wezenlijke niveau moet de discussie dan gevoerd worden met je, met governance partijen zeg maar. En dat is anders werken dan in het verleden nodig was. En in die zin is dat dus een interne uitdaging voor het leiderschap. Ik denk dat dat nodig is om de goede dingen te kunnen blijven doen voor de organisatie. Doen we dat niet, dan blijven we vanuit de oude governance structuur nieuwe ambities nastreven, die echt veel essentiëler zijn dan ze in het verleden ooit geweest zijn. Dan gaat het niet werken, dus dan blijven we vanuit oude structuren nieuwe uitdagingen aanvliegen. Ja, dat is een mismatch. Dus ik denk dat daar echt wel uitdaging in zit. Dus in die zin ook intern.

INT:: Ja, precies. Oké, helder. En als je dan kijkt naar externe uitdagingen, dan nog? Even, dit zijn dan de interne inderdaad, governance, hoe je daarmee omgaat. Als je kijkt naar externe uitdagingen om het business...

SP1: Nou de interne uitdagingen om vervolgens, als je erin slaagt om die governance voor elkaar te krijgen, om dan ook nog de vertaling te geven naar je interne organisatie, hè. Want buiten winnen begint binnen, zeggen ze altijd. ...? Dat heeft altijd implicaties, hè. Nou ja, die implicaties, interne implicaties, die zijn vaak ook belemmerend. Ik bedoel ik zeg altijd: er zijn drie interne implicaties grosso modo, en dat is één, je hebt een ambitie, dat betekent iets voor de belofte die je in de markt doet, dat kan haast niet anders. Je deed iets, dat werkt niet meer of geeft geen toekomstbestendigheid gegarandeerd, dus moet je iets anders beloven. Dus je belofte moet je aanpassen, heb je het over je commerciële propositie. En twee, de positie aan tafel bij je klant wordt anders, want je zit in de advisering en je doet een andere belofte, dat betekent ook vaak dat je op een andere manier in gesprek moet met je klant. Dus of dat nou digitaal gaat, online, of fysiek aan tafel, het zegt iets. De positie aan tafel verandert. Het geeft iets, het heeft implicaties voor de invulling van het adviseurschap van de organisatie. Dat is de positie aan tafel. En het derde is dat je ook iets moet doen in je klantbeleving, het meten van je klantbeleving. Is wat je belooft aan de klant en uitvoert bij de klant, levert dat nou ook het resultaat op die je wenst bij de klant? Dat moet je ook

veel structureler gaan meten. En dat zijn andere dingen die je... Je meet waarschijnlijk al, maar als je een nieuwe propositie hebt met een nieuwe manier van praten met je klant, zal je ook moeten kijken naar leidt dat dan tot de uitkomsten die je wenst? En dat zijn andere uitkomsten die je wenst, dan de uitkomsten die je hiervoor kreeg zeg maar. Dus je moet ook naar die implicatie kijken. Als je blijft meten wat je vroeger meette, dan kan het zijn dat je nog steeds goed scoort, maar het zijn niet meer de dingen die je wilt scoren.

INT:: Nee, het zijn niet meer de juiste parameters, zullen we zeggen?

SP1: Ja en dat zijn implicaties en die zet ik nu even heel simpel op een rij, deze drie, maar daar zit natuurlijk de uitdaging voor een organisatie.

INT:: Ja, precies.

SP1: Om in 1 lijn over ambitie naar de markt toe, wat betekent dat voor het gedrag van jouw mensen? Het gedrag naar buiten toe? Wat betekent dat voor de manier waarop je met je klant in gesprek bent? En wat levert het dan op? Hoe ga je dan checken of dat dan lukt of niet? Daar moet je wel over nadenken.

INT:: Nou dat laatste is inderdaad heel belangrijk, hoe ga je dan checken of het ook klopt en of het dan goed gaat? Ja, precies.

SP1: Ja en dat moet je voortdurend doen, voortdurend doen. Het is, je ziet ook niet meer van we doen eens een KTO'tje, dat is echt onvoldoende, gaat niet meer. Maar dat is natuurlijk wel een beetje hoe we er al in zitten.

INT:: Ja, precies.

SP1: En dan meet je de dingen die je allemaal meten. Je gaat de klant vragen of die tevreden is, die klant weet helemaal niet waar die tevreden mee moet zijn, weet je. Die gaat alleen maar naar producten kijken en af en toe naar... 'Ja, dat is allemaal wel goed.' Vaak weet de klant ook niet wat die wil en wat voor behoefte die heeft. Je moet hem helpen om te achterhalen: wat is nou je echte probleem en wat is dus eigenlijk je behoefte? Vraag je klant wat die nodig heeft, want dat is in commissie altijd wel de gedachte geweest. Je moet gewoon de klant eens vragen wat die wil. Je krijgt niet een antwoord wat goed is. Je moet hem echt helpen daarachter te komen. Dat is ook weer iets over die positie aan tafel. Adviseur twee punt nul heet dat.

INT:: Trusted advisor is dat toch? Daar heb je dan...

SP1: Hè?

INT:: De trusted advisor, hebben we het dan daarover?

SP1: Ja, je vult hem in. Ja, dat is eigenlijk de ontwikkeling die de, ik weet niet of wij het daar al eens over gehad hebben, die de adviseur door moet maken. De complexe wereld van nu anders dan de oude wereld.

INT:: M-hm. De adviseur van Stigas, hè, bedoel je in deze?

SP1: Ja, elke adviseur in Nederland, zeg ik altijd, is zeg maar op grond van de veranderende wereld, de oude rolinvulling als adviseur afdoende om dan zeg maar toegevoegde waarde te kunnen blijven leveren. Dan moet ook die oudere rolinvulling veranderen, omdat die wereld veranderd is. Nou goed, we zien zelfs zeg maar die struggeling in het Outbreak Management Team, waar ook

allerlei adviseurs zitten. Zitten die nou in die traditionele rol... Ik ben medicus, ik ben expert, ik geef een advies en hier moeten we het mee doen. En het is en blijft een advies, dus u bepaalt of u er iets mee doet. Is dat zeg maar die rolinvulling die nog past bij die complexiteit van de huidige wereld, die VUCA-wereld weer, of moet je... En als je zegt dat past niet meer, wat betekent dat dan voor die rolinvulling anno nu? Nou en dat is iets als advisor, dat je ook integraler kunt kijken naar de complexiteit van de klantenbeleving. Als je daar ook iets van weet, dat je achter die complexiteit komt, dat je ook goed in een relatie zit met de klant, maar dat je daarmee ook zeg maar je klant echt helpt de goede dingen te doen en niet zegt van dit is mijn advies, doet u ermee wat u wilt, maar de klant vertelt: dit is mijn advies en dit kunt u ermee doen en dit gaat leiden tot, in die complexiteit van die wereld van die klant. En dat is de positie aan tafel bij de klant die in adviseursland verandert. Dat zijn interne uitdagingen, maar die zijn natuurlijk heel erg gekoppeld ook aan externe ontwikkelingen en die leiden daaruit.

INT:: Precies. Eigenlijk zou je kunnen zeggen: vanuit het zicht van de adviseurs, zullen we maar zeggen, is er een veranderende klantvraag, want de klant wil gewoon dat jij veel meer meedenkt en niet alleen een product komt aanbieden of een adviesje komt geven. Nee, je moet echt veel meer meedenken en in zijn, je moet echt in zijn belevingswereld gaan treden, dat is eigenlijk wat je zegt toch? Ja.

SP1: Zijn complexiteit kennen, ja.

INT:: Ja, exact.

SP1: Dat is integraler moeten kijken naar zijn uitdagingen, want zijn probleem is nooit alleen maar een op zichzelf staand probleem binnen jouw expertise, maar heeft altijd een verband en verhoudt zich tot andere aspecten in zijn bedrijfsvoering en daar moet je dan een plan voor bij hebben. En dat heeft weer te maken, hij maakt als klant, jouw klant maakt ook weer deel uit van een grotere omgeving van een maatschappij, een samenleving waar van alles in gebeurt. Mooi voorbeeld: Marlies belde me gister dat een klant zeg maar een, dat was Hoefnagels geloof ik, die had een tender verloren aan een concurrent, omdat ze niet goed genoeg konden uitleggen wat hun visie en vertaling van die visie was als het gaat om duurzaamheid. Niet alleen zeg maar op hun vakgebied, maar ook zeg maar richting goed werkgeverschap. En daar wilden ze een antwoord op hebben, die klant, in die tender, en daar kon je ongelooflijk veel punten mee scoren. Die hadden ze niet in... Die hebben ze dus opportunistisch verzonnen, dat werd doorgeprikt door die tender of door die prospect en die hebben het een andere klant gegund, een andere leverancier gegund. Waarop die klant dus nu belde met Marlies en zegt van wij moeten een visie ontwikkelen en we dachten aan jou, want jij hebt dat al heel vaak gezegd, maar nu hebben we er commercieel last van dat we het nog steeds niet hebben. Wil je ons helpen? Dan ben je een trusted advisor op dat moment.

INT:: Ja, precies.

SP1: Ja, dat is een witte raaf.

INT:: Ja, precies. Mooi.

SP1: Steeds meer bedrijven gaan hier last van krijgen. Je kunt niet meer zeggen van daar doe ik niet aan. Vroeger was het een pré dat je het ook had, dat was leuk, nu moet het ook echt. Je kunt niet meer zonder

INT:: Precies, nu is het een vereiste?

SP1: Ja.

INT:: Ja, oké.

SP1: Ja, dus dat zijn externe ontwikkelingen die leiden tot een andere vraag en dus, en met implicaties voor onze rolinvulling.

INT:: Ja, precies. Exact. Oké, helder. Daar moeten we dus op gaan inspelen, dus we moeten gaan innoveren. Wat zou je dan zeggen, wie dan, de enablers, dus degenen die het innovatieproces kunnen aanpassen aan die veranderende omgeving, wie zijn daar de enablers van? Wie kunnen dat... Hoe zeg je dat goed? Wie kunnen daar zorg voor dragen? Je hebt al gezegd: de directeur is daar verantwoordelijk voor, die moet de visie krijgen. Maar als je dan kijkt binnen Stigas verder, wie dan nog meer?

SP1: Nou ja, zonder in namen te vallen, er zijn een aantal key functionarissen in zo een proces. Wat je zegt, het begint bij overtuiging dat het moet, bij de directeur en dat hij zich committeert aan die opdracht, want anders ga je zweven. Je moet echt wel je realiseren dat als je zegt van ik ga eens een proces in, dat dat consequenties heeft in je organisatie en daar moet je je wel bewust van zijn. Dus daar begint het. En in het verlengde daarvan je directieteam of je managementteam, je MT, daar zitten je key spelers. Als het goed is zitten daar mensen die langs die vier lijnen de goede dingen gaan doen. Propositie, belofte aan de markt, dus je commercieel verantwoordelijken, hoogst commercieel verantwoordelijken. Nou binnen Stigas is dat nog niet helemaal zo helder. Jij bent commercieel betrokken, Mark is commercieel betrokken. Maar dat zit wel heel erg op uitvoering, maar die zouden dus zeg maar op dat niveau ook iets moeten ontwikkelen als het gaat om wat is nou onze belofte naar de markt toe? Daar zijn we ook mee bezig, hè, met de brandsprint. Dus dat vind ik ook een hele goede ontwikkeling. Dat heeft heel erg te maken met, in mijn optiek, ook met zeg maar die opdracht, strategische opdracht om relevant te blijven. En in het verlengde de vraag van waar zijn we dan van? En in het verlengde daarvan: wat gaan we dan doen? Dat is gestart met die brandsprint. Nou dus daaruit lees ik ook af dat er ook iets van urgentie gevoeld wordt bij de directeur en een commitment om wat te doen. Dat weet ik ook van Math, dat is ook zo. Nou dat is echt een verantwoordelijkheid die ligt bij de commerciële mensen, om daar vervolgens ook voort aan te geven richting activiteiten in de markt. Twee, operations, want ik zei al, het gaat om de positie aan tafel bij de klant. Dus het heeft consequenties voor de rolinvulling van de adviseurs en iedereen eigenlijk binnen de organisatie. Iedereen moet zich realiseren dat we als organisatie trusted advisor moeten willen zijn. Nou in de buitendienst, waar de mensen bij de klant zitten, wordt dat aangestuurd door operations. Management operations die zullen dat vanuit een visie en een overtuiging moeten gaan aansturen, die ontwikkeling naar die nieuwe rolinvulling. En dat is best, dat gaat niet van vandaar op morgen, dat kan niet in twee, drie dagen, dat gaat lang duren. Dus dat is de andere key speler, dus dat is operationeel management. Dan heb je het echt over een andere gedragsinvulling, dus een gedragsimplicatie en dat kan alleen, dat kun je niet op... Dat is een beetje de valkuil van heel veel bedrijven, niet alleen Stigas. Dat wordt dan heel snel vertaald naar procedures, processen en structuren, alleen dat gaat niet leiden tot verandering. De echte verandering komt tot stand door sturing, consistente sturing vanuit die visie, door onwijs duidelijke commitment vanuit de directie, vertaling naar een operationeel manager die het aanstuurt, steeds de consistente boodschap daarin mee te nemen, dan ga je echt sturen. Het steeds terug laten komen in je gesprekken met je mensen vanuit de juiste verantwoordelijkheden, die je natuurlijk ook moet definiëren. Het steeds terug laten komen. Alle contactmomenten, plenair, buiten, met sociale partners, in het bestuur, steeds vertellen waar je voor staat. Dat is sturing uitoefenen. Dat is dus belangrijk voor het management. Zonder namen te noemen, we hebben een aantal managers, die moeten dat dus gaan uitdragen, die moeten gaan sturen.

INT:: Ja, precies.

SP1: Dat zijn de twee belangrijkste disciplines, directie en management. En in het verlengde daarvan natuurlijk de staf en dan heb je het ook over de derde pijler, het zorgen dat je ook je klantbeleving meet en dergelijke in lijn met zeg maar waar je naartoe wilt, daar heb je gewoon je markt en communicatiestaf voor nodig, daar heb je... Nou ja, goed ook in de ondersteuning van je buitendienst heb je natuurlijk ook een binnendienst nodig die ook de kwaliteiten, competenties en overtuiging heeft dat je buitendienst in de richting van die nieuwe rolinvulling gaat ondersteunen. Dus dat zijn niet de key spelers, die moeten door sturing de juiste kant op worden gestuurd. Die sturing dan...

INT:: Daar begint het?

SP1: Ja en dan ga je ook, uiteindelijk moet het gaan leiden tot zeg maar een strategische ambitie die helder is, die wordt door vertaald naar tactische aansturing, en die is dus key, want die begint vervolgens een juiste operationele uitvoering. En die coherentie tussen die drie, strategie, tactiek en operatie, ambitie, aansturing, uitvoering, die coherentie die moet, dat is echt essentieel en de verbinding in die coherentie wordt gemaakt altijd door de tactische niveau, dat zijn de bestuurders. Het voortdurend verbinding houden tussen die drie niveaus van bedrijfsvoering, dat is de uitdaging.

INT:: Ja, precies. Oké, zou je dan ook zeggen dat dat tegelijkertijd de grootste bedreiging is voor het falen van als het niet goed gaat?

SP1: Ja, de grootste bedreiging voor het falen is dat de alignment zeg maar verbroken wordt. Dan herkent de operatie niet meer wat ze moeten doen. Dus die gaan hun eigen kant weer op, als die sturing zeg maar niet in lijn is met waar we naartoe willen, er geen correcties plaatsvinden, er geen inspiratie plaatsvindt, want dat is sturing ook, hè, voortdurend inspireren. Ja, dan, als dat niet gebeurt, dan kun je een hele mooie ambitie hebben en heel mooi presenteren, maar als die verbinding niet ontstaat, tot stand komt, dat zie je dus heel vaak gebeuren in bedrijven, dan sterft het weer een stille dood na een half jaar. Nou dat wordt leuk. En wordt scepsis gevoed dat dat soort plannen nooit lukken en scepsis leeft bij veel mensen in de operatie, bij elk bedrijf.

INT:: Oké, dat is dus gewoon generaal of hoe zeg je dat, dat is vrij generiek, dat dat...

SP1: Ja, dat is universeel.

INT:: Ja, precies. Oké.

SP1: Ja en dat is dus essentieel om die verbinding vast te houden en dat is werken, dat is gewoon heel hard werken. Dat is praten als Brugman, voortdurend mee bezig zijn eigenlijk. We doen dit, klopt dat met de ambitie die we willen hebben? Wordt dat dan op de juiste manier vertaald naar de manier waarop we het communiceren en aansturen? Zo ja, wie gaat dat dan doen? Wie is daarbij betrokken? Voortdurend mee bezig zijn. Ja, dat is echt wel een uitdaging.

INT:: Ja, precies. Maar zou je ook kunnen zeggen dat je daar misschien ook wel... Kijk je zegt: de directeur is daar belangrijk, dat is eigenlijk het belangrijkste voor het aanjagen van, ook. Maar zou je ook, er moet dan ook gewoon een persoon heeft een dedicated functie eigenlijk die dan onder, in opdracht van de directeur uiteraard dat de hele tijd zit aan te jagen? Dat is gewoon een fulltime functie?

SP1: Ja, je moet niet denken dat je dat alleen kunt, dat kan niet als directeur. En dat zie je dus heel veel directeurs realiseren zich dat ook. Je hebt ook gewoon, die is ook bezig met zijn dagelijkse werk.

INT:: Ja, precies.

SP1: En ik zei net al, je moet ook voortdurend zeg maar er focus op hebben, die focus kan die niet alleen maar hebben. Ja, in corporate bedrijven zie je natuurlijk, daar is het wat makkelijker, maar in bedrijven tot 200 man is dat heel ingewikkeld. Dus daar heb je hulp bij nodig. Dat van je team natuurlijk, maar ook van extern. Het wordt ook vaak extern ingekocht. Ik heb net een opdracht op die manier ook zeg maar bij Staatsdienst, daar heb ik die kanteling nu zeg maar, die alignment heb ik er nu in aangebracht. Gister ook besproken, loopt goed. En nu gaan we naar onderhoud, dus nu ben ik on demand zeg maar beschikbaar voor als dingen niet goed lopen. Je hoeft dus ook, zo een externe hoeft niet een jaar daarin rond te lopen, in dat proces, maar ook wel zorgen voor die manier van denken en werken en handelen. Ja, dat is even het lastigste stuk. Als dat lukt, moet je ook weg zijn als externe, omdat je anders zeg maar in het oog van de mensen en de organisatie, eigenaar bent van die ontwikkeling en dat ben je niet. Dus dat blijft communicatie en in casu de directeur.

INT:: Ja, precies. Anders wordt het aan jouw persoon geprojecteerd, terwijl jij bent een externe en als jij dan weggaat, dan valt het ook helemaal weg en dat moet je niet hebben natuurlijk.

SP1: Nee, dan is het niet embedded. En dat is wel heel prettig, ik denk dat veel externen dat prettig vinden, want die denken van nou dan heb ik de hele tijd werk en die organisatie denkt: dat is fijn, want hij doet het voor me, dan hoef ik het niet te doen. Maar dat gaat niet beklijven, daar gaat geen verandering plaatsvinden. Dus nou goed, de vraag is, misschien stel je die ook nog, is dit nou een vorm van change of verandering, ik zeg eigenlijk dat dat ook passé is, dat woord change en dat change impliceert voor verandering en dat heeft een kort termijnkarakter en dan kom je in termen als kanteling en recovery en dat soort termen. Daar geloof ik allemaal niet zo in. Gelet VUCA-wereld is het gewoon ongoing concern, je moet voortdurend zeg maar in ontwikkeling zijn. Je moet een cultuur en omgeving creëren waar je dat ook met elkaar blijft doen. Dat je in beweging blijft om die ontwikkeling vorm te blijven geven. Dus ik zeg altijd van change gaat langs de as van op korte termijn presteren. Als je dat wilt, prima, maar ik ben meer van ontwikkeling langs de as van leren en dat voor elkaar te krijgen. Daar zit veel van die duurzame beweging in.

INT:: Ja, precies. Oké, helder. Eigenlijk zeg je change is gewoon, eigenlijk change is gewoon het nieuwe normaal? Even in coronatermen. Is het nu normaal geworden? Het is gewoon, change is gewoon continu is dat aanwezig en daar moet je als organisatie op kunnen inspelen. Eigenlijk je processen en afspraken moeten daarop ingericht zijn. Je daar heel sterk aan vasthouden, dat werkt gewoon niet meer zoals dat vroeger wel ging?

SP1: Nee, niet denken: ik heb nu gekanteld, nu kunnen we een jaartje of vijf vooruit.

INT:: Nee, precies

SP1: Dan komen de woorden resilience en weerkracht een aanpassingsvermogen, dat soort woorden komen naar boven. In een omgeving waarin je je voortdurend kunt aanpassen. Nu hebben we technologische ontwikkelingen, zo noemde jij ze ook, zijn vaak de reden om je organisatie aan te passen. Ze kan ook wel uit, economische crisis is een rede, maar nu hebben we een biologische reden gehad als disruptie. Nou ik weet niet wat de volgende disruptie is, maar ik weet wel één ding: die gaat er weer komen.

INT:: Nee, ja, precies. Helder.

SP1: Dus je moet je aan kunnen passen. Dus zorg voor een ontwikkeling in je organisatie, waardoor je in staat bent om dat ontwikkelvermogen op te kunnen roepen. Dat is eigenlijk de

uitdaging, change is passé, het gaat om ontwikkeling, dat is normaal geworden, je puur kunnen aanpassen.

INT:: Ja, precies. En als je dan kijkt naar Stigas, om dat daar eens even op te projecteren, wat zijn dan, als je kijkt ook naar de toekomst, waar liggen dan de grootste kansen nog? Wat zijn de grootste uitdagingen misschien wel?

SP1: Ja, ik denk dat we... Eigenlijk wat we net bespraken, dat dat ook een uitdaging is voor Stigas, omdat op die manier, om die omgeving creëren waarin ontwikkeling de norm is, aanpassing de norm is, snel kunnen schakelen de norm is. Stigas heeft dat van oudsher natuurlijk ook best wel, dat is natuurlijk een heel pragmatische club, heel praktisch ingesteld. Dat is eigenlijk ook een vorm van aanpassingsvermogen, zien wat er... Nou we zaten bij elkaar, dat vond ik altijd prachtig, dan maakten we een plannetje en dan gingen we kijken wie kan dat doen? Wie heeft er nog tijd? Weet je wel.

INT:: Ja, precies.

SP1: Dat vond ik altijd fantastisch, ik vond dat een verademing ten opzichte van bureaucratieclubs waar ik gewerkt heb. Maar de rek is er wel op een gegeven moment uit. Dus de uitdaging is ook dat je niet voortdurend het nog tot het einde der tijden vol kunt blijven houden en dat bij mensen neer te leggen die er toch al zijn, waarvan je weet dat zijn de mensen die de tent draaien. En dat maakt van oké, dit moet gebeuren, dat project is af, pak jij het maar weer op. Je zult ook moeten investeren in aanvullende competenties en kwaliteiten van mensen. Ik bedoel als je kijkt naar die gedragsimplicatie van een ontwikkeling, daar heb je gewoon echt wel denk ik ook een stuk HR-management voor nodig. Dan moet je ook kijken naar je academy, naar je ondersteuning van intern van opleidingen en dergelijke. Nou ja, goed dat moet betekenen de professionalisering van die HR-afdeling.

INT:: Dat ontbreekt nu nog bij Stigas een beetje?

SP1: Hè, sorry?

INT:: Dat ontbreekt nog een beetje volgens jou?

SP1: Ja, dat hoefde vroeg ook niet. Maar nu, als je deze ambitie hebt en je denkt dat die ambitie niet vrijblijvend is, want die verandering van die wereld die gaat door en je zult daarin mee moeten. Los van alle belemmeringen zoals governance, je zult mee moeten, dan moet je ook investeren. Dat ga je niet voor elkaar krijgen met alleen maar de mensen die je hebt. Je zult ook moeten investeren in mensen die dat mogelijk gaan maken. Ja en dat moet je uit kunnen leggen, die investering, door te zeggen ja, dit is waar we, dit zal wel het resultaat zijn. Structureel waarde toevoegen bij onze achterban, waardoor je ons bestaansrecht wenst. En dat geldt ook voor ICT denk ik, dat piept en kraakt ook vaak. Dus meer in de stafomgeving zal er geïnvesteerd moeten worden in capaciteit en kwaliteit, denk ik. Anders ga je het niet doen. En weet je, en bedrijven waar ik tot nu toe geweest was.. Waar zeg maar ook akkoord was van groot aandeelhouders op zo een plan, daar was ook nooit meer een discussie of er geïnvesteerd moest worden, dat snapten ze wel, want ze hadden al akkoord gegeven voor het plan. Want anders voer je een discussie van ja, je zegt akkoord, maar dat is A zeggen, maar B zeggen vind je ingewikkeld. Dat kan dus niet, hè. Dan heb je een goede discussie met je governance weer, of dat nou je aandeelhouder is of je bestuur. Maar goed, als je dat voor elkaar hebt, dan is uiteindelijk die beslissing of je mag investeren in capaciteit en kwaliteit van staf, is dan nooit zo een probleem. Dat is mijn ervaring. Dan kan opeens heel veel.

INT:: Ja, precies.

SP1: Dan moet je commitment vragen voor je ambitie.

INT:: Ja en die noodzaak moet gevoeld worden, dat is dan denk ik ook een belangrijke.

SP1: Exact, ja. En als ze committeren, dan mag je aannemen dat de urgentie gevoeld wordt.

INT:: Ja, precies. Exact. Oké.

SP1: Dat is wel goed om die urgentie of commitment. Dat moet je gewoon ook gewoon bij wijze van spreken woordelijk benoemen. Is het een commitment? Dat doe ik eigenlijk altijd voor een ontwikkeltraject ook, anders dan loop ik zelf vast.

INT:: Ja, precies. Ja, helder. Je moet geback-up worden, hoe zeg je dat? Je moet het gevoel hebben van ik doe het niet alleen of roepen in de woestijn, een beetje dat gevoel krijg je dan.

SP1: Een beetje formeel gemandateerd worden, dat is het eigenlijk.

INT:: Ja, precies. Dat is mooi omschreven.

SP1: Dat wordt vaak vergeten hoor.

INT:: Ja, of ze denken dat ze de commitment hebben, maar dan op het moment dat... Dat is mijn ervaring in ieder geval een beetje, van mensen willen wel veranderen en zien ook de noodzaak om te veranderen, maar op het moment dat het echt daadwerkelijk om aanpassing van je routine vraagt of iets dergelijks, dan denken ze van nou dat wil ik toch niet. Dat vind ik dan toch een beetje spannend. Of dat kost me toch te veel moeite. Ze zien het wel, ze willen het wel, maar op het moment het daadwerkelijk doen, ja, toch niet. Dat. Maar dat is...

SP1: Ja, maar als je het dan hebt over uitdagingen, dat is meer operationeel in aansturing, dat is echt, wat jij nu schetst, dat is echt één van de belangrijkste... Dat is gewoon het zeg maar wegnemen van weerstanden, het hebben van oerlijke weertanden van mensen. Dat is allemaal, dat zit meer in de psychologie van gedragsverandering. Dat is echt ingewikkeld en dat kun je niet... En dan kom ik terug op wat ik net zei, dat wordt vaak opgelost door interventies in structuur, procedures en systemen, dat soort zaken, aan de harde kant. Terwijl het gaat om het uitoefenen van de juiste sturing. En dat heeft te maken met verantwoordelijkheden, vertrouwen hebben, dus vertrouwen en verantwoordelijkheid zijn altijd twee zijden van dezelfde medaille. En mensen inspireren en motiveren om dingen te doen waar ze tot nu toe nog niet mee bezig zijn geweest. Dus comfort te geven voor nieuwe dingen, het gladde ijs op durven te gaan, daar moet je vertrouwen voor geven en een omgeving voor creëren. Dat heeft alles met sturing te maken en dat heeft weer alles te maken met cultuur. Het woord cultuur bestaat uit waarden. Welke waarden zijn er dan binnen de organisatie gangbaar? Welke zitten in ons DNA en hoe passen we die dan toe in die sturing? En zijn die waarden nog wel de goede? Dat is ook een goede vraag natuurlijk dan voor deze uitdaging. Maar dus dat heeft alles weer met elkaar te maken. Sturing als de belangrijkste uitdaging. Niet de harde kant, maar die zachte kant. De harde kant moet ook, maar de zachte kant is de uitdaging. Harde kant is nooit de uitdaging.

INT:: Nee, precies. De zachte kant is mensenwerk en dat is...

SP1: Ja en ik ben ook zeker niet van de harde kant, dus ik heb best wel in deze in het proces ook iemand van de blauwe kant, zoals ik dat dan noem. Maar samen trekt dat wel op, maar ik pak echt die gedragskant en dan kom je ook altijd uit op cultuur, waarom dingen wel of niet gebeuren. En dat komt dus ook weer uit een waarden. Nou dus ook op dat level heb je dan discussies.

INT:: Ja, precies.

SP1: Je zegt dit, je zegt tegelijkertijd ik heb deze waarden, maar toch kloppen die niet. Die staan altijd haaks op elkaar. Hoe komt dat nou? Weet je, dat soort discussie.

INT:: Ja, precies. Oké, helder. Ik ben door mijn vragen heen.

SP1: Mooi.

Interview SP 2

INT: Als je dat zo hoort, dat is eigenlijk vraag 1, hoe zou je het businessmodel van Stigas omschrijven?

SP2: Het huidige business... dat is... toch dat je dus integraal op funding vanuit het bestuur een x-aantal producten in de markt zet. En die ook een x-aantal keren uitgevoerd worden per jaar.

INT: Ok. Funding, daar bedoel je dus mee de collectieve...

SP2: Financiering, ja. Financiering vanuit het bestuur. Waarbij je dus de risico-inventarisatie en een aantal andere activiteiten aanbiedt aan de klant. Al dan niet gereduceerd met een eigen bijdrage. En daarvoor in ruil moet je er een x-aantal... nou ja, je moet de targets, heb je afgesproken en die moet je dan ook halen.

INT: Ok, helder. We hebben natuurlijk ook subsidies, ik ben natuurlijk een klein beetje een voorgenomen interviewer. Je zou kunnen zeggen dat er nog... bijvoorbeeld WAM wordt voornamelijk vanuit subsidies gefinancierd nu op dit moment.

SP2: Ja, in principe lito is dan 30%.

INT: Precies. Maar valt dat dan volgens jou binnen het businessmodel of is dat een losstaand iets?

SP2: Stigas is hybride hè. We hebben... kijk, de core business is nog steeds... nou ja, beschikbaar zijn voor het bestuur met een aantal functies. Enerzijds is dat [preventie]diensten. Waarbij de RIE centraal staat. En anderzijds is dat een kennisfunctie. Daar is gewoon subsidie voor beschikbaar. En daar is niet echt hard van wat nou de uitkomst moet zijn, of het rendement. Hè, dat is niet hard omschreven. En dan heb je nog de poot verzuimbegeleiding, daar is op dit moment zo'n transitie durf ik niet zoveel over te zeggen. Daar zijn veel ambities, maar de werkelijkheid... ja, daar weet ik niet wat de werkelijkheid op dit moment is.

INT: Nee nee, herkenbaar.

SP2: Dus ik heb dat een beetje achter me gelaten

INT: Ja precies, ok.

SP2: En ik denk dat het allerbelangrijkste kenmerk van onze organisatie, dat die collectief gericht is. En dat het... nou ja, poldermodel zou ik niet eens meer zeggen, maar dat het gewoon een politiek gebaseerde constructie is.

INT: Ja, door hoe het bestuur is samengesteld, met werkgevers- en werknemersorganisaties.

SP2: Ja, ik weet niet... het is een uitvloeisel van het ontwerp. Dat hoeft niet op deze manier. Op moment dat macht en invloed uit balans raken.

INT: Interessant. Je zegt "het hoeft niet op deze manier". Heb je een idee hoe het anders zou kunnen?

SP2: Als je dus nu naar de ontwerptafel zou mogen gaan denk ik dat je het nog... met werkgevers- en werknemerspartijen zou moeten doen, maar dat je een veel betere beschrijving van gezamenlijke belangen en doelen en taken/verantwoordelijkheden op papier moet zetten. Nu is dat heel globaal omschreven en afhankelijk van het politieke gemoed wordt het ook ingevuld. Dat is [een participatie daarna.] Je kunt dus ook niemand aanspreken op hun rol. Dus dat betekent dat er vaak niet besloten wordt. Dat er ook niet [consensus] plaatsvindt. Terwijl de manier van besluiten is niet vastgelegd. Dus dat dat unaniem moet of op basis van consensus, op wat voor manier dan ook, is niet

vastgelegd. Waardoor er heel vaak niet besloten wordt, of een half besluit genomen wordt. Dan is dat eigenlijk geen besluit. Dus wat je nu continu ziet, als je ziet wat onze klanten nodig hebben in deze heel sterk veranderende maatschappij, FUCA, hebben we het weleens over gehad hè, wat daar nodig is, is dat je snel kunt anticiperen, dat je heel helder kunt communiceren. Dat je visie... kunt geven. Richting kunt geven. Dat je bedrijven erin kunt ondersteunen. Nou ja, daar is daar, nou ja er worden geen besluiten genomen om de organisatie daarop in te richten.

INT: Nee precies. Eigenlijk het stukje wat waarde toe kan voegen voor klanten, daar doen we eigenlijk te weinig voor. is dat wat ik je hoor zeggen?

SP2: Wat je mij hoort zeggen... ja, we zijn als organisatie niet in staat om dat antwoord te geven waar de klant behoefte aan heeft, al dan niet bewust hè. Heel veel klanten hebben bewust behoefte, heel veel klanten hebben onbewuste behoefte. Omdat ze gewoon merken dat het onvoldoende hen oplevert wat er nu gebeurt. En dan houden ze zich alleen aan de risico-inventarisatie, want dat is werkelijk het ding. En als je niet weet wat je echt nodig hebt, en wat het je oplevert en je ervaringen zijn... ja, op zich wel aardig, hè, het is best wel leuk, maar wat levert het nou op? Ja, als dat zo is dan zal die klant niet meer kopen, als je dat begrip mag gebruiken. En wij zijn dus een ideële organisatie van oorsprong, dus voor werken aan morgen is het de bedoeling dat wij dus de sector zover krijgen dat ze aan de duurzame inzetbaarheid gaan. Dat kan je niet met commerciële... motieven bereiken. En zul je dus heel duidelijk mensen voor op de Bühne moeten hebben die duiding geven, die richting geven, en die dus ook het goeie voorbeeld geven.

INT: Ja precies. Ok. Wie zou ik... jij zegt onze organisatie is daar dus niet op ingericht, en dat gaat dus waarschijnlijk ook een keer tegen ons keren. Als die latente behoefte dus op gegeven moment... zich gaat -

SP2: Ja, dat doet het al hè.

INT: Ja precies, het gaat zich nu een beetje manifesteren.

SP2: Maar de [koek] is nog niet groot genoeg. De pijn is nog niet groot genoeg. En je merkt al dat er best veel klanten zijn, al twintig jaar geleden gebeurde dat al, die voor anderen kiezen. Omdat Colland als systemen zeg maar log is, en Stigas is als systeem ook log. Het is dat er individuen zijn die heel snel kunnen reageren, daarom kun je maskeren. Maar omdat je als organisatie heel log bent, loop je steeds achter de feiten aan. En als een organisatie... en daarom begon ik ook bij het bestuur, want bestuurders zijn verantwoordelijk. En ik snap, kijk, in een normale organisatie zou je zeggen de directie is verantwoordelijk, alleen we hebben het hier over een politiek gerichte organisatie, of in ieder geval op politieke basis opgezette organisatie. Dus dat betekent dat bestuur hier aan zet is. En als je dan als directie... kan je wel... met voorstellen komen of onderwerpen dus echt aan de kaak stellen, maar als je zelf niet heel sterk bent in je profilering op dit thema, dus wat is er nodig bij die klant, ja, dan zal dat bestuur toch politiek... keuzes blijven maken.

INT: Ja precies. Ok, dat vind ik wel interessant. Want jij zegt dus eigenlijk, bestuur is verantwoordelijk dat we als organisatie daar wel op ingericht zijn en die directie dus niet.

SP2: Nee, ik zeg niet dat... als organisatie zijn we er zeker niet op ingericht, maar er zijn individuen in de organisatie die aantonen dat zij het wel kunnen. En daar hebben we ook grote verschillen tussen professionals als adviseurs, bijvoorbeeld, maar ook binnen de staf.

INT: Precies. Interessant. Maar je zegt er zijn dus ook grote verschillen, maar is dat dan ook niet een rol eigenlijk in die zin voor de directie, of voor het MT, om te zorgen dat die verschillen juist niet zo groot worden of zijn? Omdat er dan dus te veel uitwaaieringen zijn van de positionering?

SP2: In mijn visie zou je dus die positieve uitzonderingen moeten omarmen en kijken hoe je dat kan kopiëren naar anderen. Want je hebt het over een organisatie van professionals, dus dat betekent ook dat je op die manier ernaar moet kijken. Mathieu [Wegman] die zegt daar hele mooie dingen over, over professionalisering en omgaan met leiding geven, sturing geven aan professionals. En wat je in onze organisatie ziet als uitvloeisel van de bestuurlijke... dynamiek, laat ik het zo maar netjes noemen, hè, [dus het feit] dat het bestuur inhoudelijk niet eens wordt, dus worden ze het wel eens op de aantallen, want dan hebben ze in ieder geval iets besloten. Hard gezegd. Maar dat is wel wat er gebeurt. Betekent ook dat professionals aangestuurd worden op output, op aantallen, en niet op kwaliteit. En niet op ontwikkelingen of aanpassen, of aanbod wat past bij de veranderende behoefte. Daar word je niet op afgerekend. Dus gaan professionals zich er ook automatisch naar gedragen. En alleen die professional die ontzettend sterk eigen kompas heeft, en die een enorme intrinsieke motivatie heeft om die... betere doelen zeg maar te bereiken, die lukt het. Maar de anderen, die dus dat niet hebben, die moeten zich tevredenstellen met het voldoen aan de targets.

INT: Ja precies, want daar worden ze op afgerekend en dan gaan ze zich ook daarnaar gedragen.

SP2: Ja. Wat je zaait, krijg je. Je oogst wat je zaait zeggen ze weleens. Dit is wat je al jaren oogst binnen Stigas, is wat je zaait. En het vervelende is dat zij blijven [voeden] en dat vind ik wel echt een directieverantwoordelijkheid. Is dat je ondanks het feit dat je geen... mandaat krijgt om je organisatie te innoveren, is dat je dat dan wel... dat kan je wel in de onderstroom. Het is niet de mooiste manier, maar als je veranderkundig [bereid bent] kun je op heel veel manieren het doel bereiken. En het zou zomaar kunnen dat je gewoon wel een plan op gaat zetten voor je medewerkers en gewoon aan de slag gaat. En dat je gaat kijken hoe je dat wel voor elkaar krijgt, in plaats van laat belemmeren, [omdat je een reden] hebt om dat bij bestuur weg te leggen. En als grote, hoe heet het nou. Nou, je zou het kunnen vergelijken met zo'n bal aan je enkel, hoe noem je dat ook alweer?

INT: Ja, zo'n enkelband, bedoel je?

SP2: Ja, zo'n bal, weet je wel. Wat ons steeds terughoudt is toch wel, en dat benoemd is van toch de... nou ja, ik weet het niet hoor, de terughoudendheid of aarzeling, misschien schaamte om te moeten erkennen dat... nou ja, het... het allemaal niet zo mooi rozengeur en maneschijn is als je altijd voor doet.

INT: Precies, maar doet u dat dan richting bestuur, bedoel je, of richting de medewerkers?

SP2: Allebei de kanten. Want als je het gaat hebben over het professionaliseren van je mensen is dat een directe verantwoordelijkheid van de directie. Waarbij je ook het managementteam een hele belangrijke functie heeft. Kijk, als zij jou vertellen wat zij normaal vertellen in 1-op-1-gesprekjes dan zul je horen dat het managementteam zelf ook heel erg in verwarring is en ook niet weet wat ze moeten doen om de goeie dingen die er plaats moeten vinden ook echt voor elkaar te krijgen.

INT: En is dat dan... dat is dus te wijten aan de relatie tussen het bestuur, die ergens verantwoordelijk voor is, maar dat niet goed... misschien ook niet goed voor ogen heeft, misschien ook niet het juiste mandaat heeft, die politieke gevoeligheid die daar telkens inzit, versus een directie die daar eigenlijk een soort van wel verantwoordelijk voor is, maar daar dus het mandaat niet voor heeft.

SP2: Ja. En wat je dan ziet, en dat is ook allemaal heel erg logisch te verklaren in mijn ogen, is dat je steeds weer te maken hebt met de autocratie

INT: Met de? Sorry, dat hoorde ik niet. Waar heb je mee te maken, ik hoorde het laatste woord niet.

SP2: Een autocratie.

INT: Ah ja.

SP2: Wat je dus ziet, in principe waren wij... ja, we hebben... we hadden wel altijd het kenmerk, dat – ik zit er al 25 jaar - We hadden altijd wel de kenmerken van één beslisser, alleen dat werd meer in een dialoog en in afstemming gedaan in het verleden. En met een klein groepje mensen om die persoon heen. Maar je merkt dat het steeds... de crisissen volgen zich steeds sneller op en blijven langer aanhouden. En dat heeft te maken met hele snelle veranderende eisen, bijvoorbeeld in de IT, in de automatisering, in die communicatie. De snelheid van reageren die de klant verwacht. Zijn allemaal veranderingen die je in dat FUCA model ook ziet. En die leiden ertoe dat dat door een directie, een MT niet meer goed beantwoord kan worden op de oude manier. En dan zie je dus, wat je nu ziet is dat degene die uiteindelijk verantwoordelijk is waarschijnlijk het gevoel heeft “het schiet tussen mijn vingers, dus ga ik nog meer beheersen”. Dus veel meer doen van wat je altijd al deed, in plaats van te innoveren en vernieuwen. En dat is wat je zou moeten... wat zeg je?

INT: Je gaat ook pleisters plakken in plaats van bronaanpak doen.

SP2: Ja. Dus een van de voorbeelden, die heb je natuurlijk zelf in jouw rol al heel vaak meegemaakt, is Stigas is gewend elk dubbeltje om te draaien, want we zijn een sector-instituut betaald met collectieve middelen. Ik ken dat... die... waarde zeg maar. En die is er altijd al geweest. Alleen deze uitdagingen waar wij de afgelopen jaren voor staan, die vragen veel investering, want dat kunnen we niet zelf. En dan zie je dus dat besluiten om investeringen uit te stellen, bijvoorbeeld voor Exact, of de mijn-omgeving die lopen op gegeven moment vast in dat geld. Als je dus ziet waarom collega-sectorinstituten wel meters maken, bijvoorbeeld STL, dat verhaal heb je waarschijnlijk van John ook wel gehoord, hè, maar er zijn veel meer organisaties, zoals bijvoorbeeld Vollandis voor de bouw, sector voor metaal, die investeren meteen enorm. Groot wordt er geïnvesteerd. En dat betekent ook dat ze in een keer een enorme voorsprong krijgen. Dat ze altijd achter ons aan lopen en in een keer zijn ze kilometers voor ons uit gekomen. Wat dus nu gebeurt is dat er in je eigen organisatie niet alleen vertraging optreedt die structureel is, maar je klant merkt het, maar je medewerkers die merken het zeker, en die lopen dus voor dit soort zaken al heel lang op hun tandvlees. En dat geeft een ander effect. En het feit dat je dus... ook Stigas heeft als waarde dat we er voor de klant zijn. Heel erg intrinsiek gemotiveerd richting de klant. Dat vertaalt zich in twee dingen. De eerste is dat je dus... de klant wil ontzorgen en helpen, terwijl dat niet het antwoord is wat je moet geven in deze veranderende samenleving. We hebben 15-duizend werkgevers met 60-duizend zelfstandigen, zoiets hè. Die kunnen wij met dit personeelsaantal nooit bedienen. Dus dat betekent dat je vluchtige contacten hebt waarin je ze iets mee moet geven waar ze zelf mee verder kunnen. Op een paar uitzonderingen na. Dat betekent ook dat je dienstverlening moet veranderen. Dat betekent dat elke keer dat je iets doet met hun, moeten ze verder kunnen met wat jij achterlaat. En dat vraagt een heel ander type dienstverlening en ook een ander type adviseur. En aan de andere kant heb je het effect op de medewerker zelf, is dat je dus ziet dat die medewerker... gewend is zichzelf opzij te cijferen. Niet te investeren in zichzelf, niet op strepen te gaan staan en te vragen om ontwikkeling, opleiding, de juiste benadering, de juiste manier van stimulatie, motivatie, betrokkenheid, aandacht, ook zo'n heel belangrijk onderwerp. [Daar dus] niet om vraagt. Waardoor ie dus redelijk onbewust in de knel komt. Dan ontstaat stress. Is allemaal uit te leggen aan de hand van modellen, maar dit zijn allemaal wel consequenties.

INT: Maar komt dat dus dan ook... je benoemt... hè, we kijken altijd heel erg naar die collectiviteit, dat is een soort... nou ja, semi-publieke geldstroom die binnenkomt en daar moeten we voorzichtig mee zijn. We investeren eigenlijk niet. Wat je net zei over voortvloeijsel van die medewerker die die

aandacht niet vraagt, want die is heel erg bezig met die klant, maar we zijn eigenlijk te klein om alle klanten goed te kunnen bedienen, is dat dan daar een voortvloeisel van, een uitkomst, door het gebrek aan investeringen? In bepaalde zaken.

SP2: Ik denk wel, je ambitie is veranderd hè. tien jaar geleden was het zo dat je alleen de diensten ging leveren voor de klanten die zelf actief contact zochten. Tegenwoordig is de ambitie van het bestuur, dus ook van de organisatie, voor alle werkgevers en zelfstandigen. Want het valt natuurlijk niet te rijmen dat je gaat opschalen van pak 'm beet duizend bedrijven, misschien 4-duizend, 5-duizend in vier jaar tijd. Hè, als je dat mag zeggen, want dat is natuurlijk vaak niet zo. Sommige zie je één keer in de vier jaar, andere spreek je jaarlijks meerdere keren. Maar stel 4, 5-duizend klanten en dat moet nu opgeschaald worden naar 15-duizend werkgevers, 60-duizend zelfstandigen. Dat kan gewoon niet. Dat betekent dat je of veel meer personeel moet gaan aannemen of enorm moet gaan automatiseren/[privatiseren]. Dus processen verbeteren, maar ook de schaal moet vergroten. En ook dat vraagt weer... bijstelling van de competenties van medewerkers. En dat is een gemeenschappelijke deler wat door Stigas als rode draad loopt, is dat altijd aangenomen wordt dat de medewerker het automatisch wel kan volgen. En daar maken ze de fout, en dat vind ik echt een fout, en die maken veel van onze klanten ook, is dat ze op directieniveau, misschien ook op MT-niveau, ik weet niet of dat bij ons zo is hoor, al heel vaak gesproken hebben over het onderwerp wat de verandering gaat zijn, dat is al uitgebreid doorgezaagd, en dan weten ze... de betrokken mensen zijn er helemaal van op de hoogte, en nou zeg je "nou gaan de medewerkers aan de slag" en die moeten het allemaal maar snappen. Want er komt geen introductie, geen begeleiding. Zit er allemaal niet bij.

INT: Nee nee, gebrek aan communicatie.

SP2: Want dat zit niet in het denkraam. Het is niet alleen een gebrek aan communicatie, er zit iets achter. Er zit een mensbeeld achter en een bepaald denkbeeld.

INT: Ok. En wat is dat dan?

SP2: Denkbeeld is dat men er absoluut niet bij stilstaat dat het een veranderproces is. En wat er bij een veranderproces nodig is. En het mensbeeld... en het denkbeeld is ook nog dat zij niet realiseren dat ze zelf al heel uitgebreid bezig zijn geweest, dat ze anderen dat ook moeten gunnen.

INT: Zij lopen al voor in dat proces zeg maar.

SP2: Ja. En trekken gewoon iemand in zijn nekvel er meteen bij en vinden het dan nog raar dat die persoon niet op dezelfde manier denkt en gedraagt als zij zelf. En daar zit ook dat mensbeeld. Ik weet niet hoe, daar moet ik verder over nadenken, maar wat dit mensbeeld dan zal zijn, maar het is in ieder geval niet op basis van gelijkwaardigheid.

INT: Ok, interessant.

SP2: Eigenlijk meer zoiets van medewerker is een instrument, deze verandering. Of een lijdend voorwerp of zo. Ik weet het niet.

INT: Precies, misschien dat laatste, lijdend voorwerp, "je gaat maar gewoon mee en..."

SP2: Ja. En ik merk zelf, waarom ik daar beeld op heb, omdat ik zelf gereageerd heb, en sinds ik projectleider ben, elke keer als er dingetjes niet zo lekker gingen als ik wilde, als ik verwachtte, dan ging ik onderzoeken: wat maakt nou dat dat zo is? En dan kwam ik tot bepaalde conclusies. En dan nog, ik weet het, en dan nog is het zo verdomd moeilijk om je dan ook volgens die gedachte te blijven gedragen. Want er zijn zoveel krachten en invloeden van oud denken, nieuw denken, niet denken...

INT: Ja precies. Ja, lastig. Dat is wel... ja, wat je zegt, een enorm krachtenveld loopt er, of verschillende krachtenveleden inderdaad, maar er zit geen coherentie tussen, dat loopt niet synchroon met elkaar.

SP2: Ja. Je weet dat ik specialist ben in stressthema's hè, als ANO'er, dus wat ik ook zie, ik zie... je kent het klassieke stressgedrag, fight, flight en stride hè. Dus vechten, vluchten of bevriezen. En wat je dus ziet onder collega's is dat gedrag. Heel veel collega's lopen weg. Of laten niks meer van zich horen. Je hebt collega's die lopen weg, zijn niet te pakken te krijgen. Die reageren gewoon niet. Op bepaalde thema's. Alsof ze moed aan het verzamelen zijn, want ze moeten er op gegeven moment aan geloven. En er zijn collega's die maken iets bespreekbaar en dan bevriezen ze. Dan moet het bij de ander maar liggen. En er zijn collega's die overal tegen in verzet gaan. En dat zijn geen constructieve houdingen. Heel eventjes om te zorgen dat je zelf weinig stress krijgt, maar als dat langer aanhoudt is dat des te destructief.

INT: Helder. Ik vind het wel interessant, want was dat vroeger dan anders? Misschien anders de vraag geformuleerd, sinds wanneer ervaar je dat?

SP2: Ik denk niet dat het anders was, maar de crisis wordt sneller en groter en de vraag die wij stellen, dus de kwaliteitseis die we stellen aan medewerkers, aan collega's, wordt groter. De schoonheidsfoutjes worden steeds meer uitgehoold waardoor het steeds zichtbaarder wordt. En dat is wel wat John en ik in ons project steeds doen, waardoor er... we realiseren ons dat daar ook weerstand op komt. En er bepaalde collega's zijn die niet aan willen haken. Hè, of afhaken. Omdat het te veel vraagt van hun persoonlijke veranderkracht. En daar hebben ze de energie of moed niet voor op een of andere manier en dat kunnen wij als projectleiding niet aanpakken. Hè, we kunnen het wel consulteren/constateren, we kunnen de helpende hand bieden, maar als mensen niet in staat zijn om daarmee aan de slag te gaan [dan loopt ie] naar de organisatie. Maar als de organisatie, de directe leidinggevende en directie en management daar niks mee kunnen of niks mee doen of wat voor manier dan ook, dan blijft het dus een rottende plek. En als de acceptatie... dus nu is het dogma, "bepaalde mensen kun je niet veranderen, dus wacht maar tot ze met pensioen zijn". En alle jongeren die binnenkomen, alle nieuwe die binnenkomen die veranderen automatisch wel. Die gaan automatisch wel mee in waar we naartoe willen. Maar zo werkt het niet. Je zult aan moeten geven, tot in de finesse, wat je nou wil met die gast, wat dat betekent voor... nou, de dienstverlening, het product, het individu, de woorden die we gebruiken. Nou, het moet helemaal tot in de finesse uitgekauwd worden. Want anders ga je de verandering niet krijgen. Want wat je dus ziet is dat... nou ja, als de directeur met zijn mond wel het nieuwe beleid... hè, dus hij predikt wel, maar zijn gedrag is er niet naar. En dat heb ik hem ook al een paar keer aangegeven, maar dat vindt ie gewoon te confronterend. En in ons persoonlijke gesprek komt het wel weer goed, dan heb ik het wel weer helder wat ie nou precies wil, maar dan moet het nog vertaald worden. Ja, dat is de stap te ver. Sorry, mijn rol is niet van de directie.

INT: Nee nee, precies. Maar wat je zegt, op gegeven moment moet je veranderen, en blijkbaar wordt die verandering wel gezien, maar het inderdaad daadwerkelijk doen dat wordt eigenlijk door iedereen wellicht ook wel als lastig, spannend, moeilijk ervaren.

SP2: Dat heeft ook te maken met een andere cultuureigenschap van Stigas: het zelf doen.

INT: Het altijd zelf willen doen?

SP2: Ja, af en toe zijn mensen binnen Stigas gewoon... Ja, pubers zou ik het niet eens benoemen, maar zelfs nog jonger, dat je nog in de kleuterfase zit, "zelf doen, zelf doen, zelf doen". En waarom willen mensen het zelf doen? Ik heb wel een vermoeden.

INT: En dat is?

SP2: Voor mij is het beheersen, want als ik het zelf doe dan weet ik de uitkomst ook, is wat we nagestreefd hebben. Want ik kan niet meer... nou, niet meer, dat weet ik niet, maar ik kan niet vertrouwen op de uitkomst als mensen niet... op dezelfde manier aangestuurd worden. En dat is denk ik dan de mijn. Voor anderen is het... het kan ook zijn dat andere mensen denken "ik wil wat ik doe". Of, die heb ik ook al gehoord van sommigen, in ieder geval niet direct, maar indirect, is dat ze ook de eer zelf willen hebben. Dat is ook een uitvloeisel van wat er nu gebeurt, dat mensen heel erg op zoek zijn naar die beloning in de waardering. Dus dat je geen gezeik hebt op je COMPAS-gesprek. Want die mensen worden ongelijk behandeld, dus als je je doelen haalt word je gelijk behandeld, dan mensen die hun doelen niet halen, om wat voor reden ook. En er wordt achter de rug gesproken. Allemaal dat soort samenwerkings... effecten zie je dus, omdat de organisatie ziek is op moment.

INT: De organisatie is ziek? Dat is wat je...

SP2: Ja. Ja, sorry hoor, ik weet dat het heel confronterend is. Je kan er natuurlijk op een andere manier naar kijken. Goed, dan heb je misschien ook een oogklep op. En misschien zie ik weer dingen die er niet zijn, dat vinden ook sommige mensen. Maar vanuit mijn vakgebied zie ik verschijnselen bij mensen die heel erg te maken hebben met stress. En met ontwijken. He tis gewoon een kruiwagen met kikers. En op moment dat de temperatuur laag genoeg is dan blijven ze wel in die kruiwagen, maar als het zonnetje begint te schijnen, ze opportuniteiten zien, dan gaan ze bewegen. Maar welke kant dan op, want dat is niet duidelijk, welke kant ze op gaan bewegen.

INT: Maar dat is toch ook de rol van... ja?

SP2: Ja, da's de rol van de directie.

INT: Ja precies, "we gaan die kant op", en daar moet je een goed verhaal bij hebben waarom we die kant opgaan, en iedereen daarin meebewegen.

SP2: Ja.

INT: En dat gebeurt dus eigenlijk niet.

SP2: En dan zie je dus, heb ik gister een gesprek met Math en dan wijst hij dat dat bij de projectleiding ligt. Ik ben het daar niet mee eens. Eén, want ik heb geen directe bevoegdheden over medewerkers, want ze zijn geen medewerker van mij. Ze doen mee aan een project. Dat betekent als de prioriteiten steeds anders gelegd worden dat ik alleen maar de resultaten daarvan weet. Maar ik heb geen grip. Ik ga niet zeggen "doe die call of mailing niet, want we hebben net afgesproken dat adviseurs hun klanten gaan bellen", hè, dat ze online dat adviesgesprek gaan schrijven. Er moeten driehonderd klanten gebeld worden. Door de eigen adviseur. Snap je, dat... gaat er niet in.

INT: Maar dat is ook een soort van gebrek van integraliteit dus tussen de verschillende activiteiten die -

SP2: Ja.

INT: - gedaan worden. Hè, jij hebt jouw project, je hebt jouw ding te halen, en er komt dus ook een bepaalde frictie, want iemand anders die een ander... hè, jouw projectgroeplid, member, die zit ook in de andere projectgroep en die krijgt vanaf daar ook weer waarschijnlijk targets, input. Maar daartussen zit helemaal geen samenhang.

SP2: Daar zit weinig samenhang. Soms, voor de Bühne lijkt het vaak van wel, maar in de werkelijkheid zit het eigenlijk niet. De intentie is er wel, maar het lukt niet. Ik denk soms ook wel

eens dat het misschien mijn gebrek als projectleider is, dat ik... of door de competenties die je gewoon hebt. Maar ik heb ook voor mezelf bepaald dat ik dat niet als reden op ga voeren. Omdat dat mij dus echt in... hoe heet dat nou... in een kwetsbare positie zet. Want dan weet ik, ik heb het in het verleden namelijk al eens eerder gedaan, dus als ik mijn eigen zwaktes wilde ontwikkelen, maar elke keer werd dat gebruikt om mij daarop te pakken, lijkt het dan wel. Het zal niet eens zo bedoeld zijn, maar het gebeurt wel.

INT: Het komt elke keer weer terug dan.

SP2: Ja, elke eker komt dat weer terug. "Ga eerst daar maar eens aan werken", weet je wel. Terwijl als ik dus kijk dan denk ik dat ik objectief gezien best goed projectleider ben, maar het zou veel beter kunnen. Maar dat heeft ook met mijn competenties te maken, waarschijnlijk zitten die ook in de assertiviteit en het aanspreken, hè, allemaal dat soort dingen. Dat zou ik heel graag willen verbeteren, maar dat moet je eigenlijk als team doen. Dat moet je als organisatie samen doen.

INT: Precies ja. Ok. Ik herken ook wel een groot deel van wat je zegt hoor.

SP2: Dan praat ik toch niet als een vreemde.

INT: Zeker niet. Helemaal niet zelfs. Maar dat is dus ook wel interessant, want je hoort het wel vaker. Je zegt dus ook: de organisatie is ziek. Hoe zou je de organisatie beter kunnen maken in jouw ogen? Wat zou er moeten veranderen? Wishful thinking.

SP2: Wishful thinking dan zou het zo zijn dat we dat met z'n allen onderkennen en dat we ons laten ondersteunen, echt, een intensief-traject laten gaan met een externe veranderkundige. En dat begint, ja, in de directie. En dan moet die zowel de... hoe heet dat nou, de groepsdynamiek als de organisatiestructuur aanpakken. In onze organisatie is nooit goed omschreven wat taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden zijn van functionarissen. Ook als projectleider heb je dat niet. Ik heb al vaak dingetjes op papier gezet, maar die worden nooit geformaliseerd. Of ze zijn alweer achterhaald tegen die tijd, hè, dat ze erover in gesprek gaan. Dus ja, dat is gewoon vervelend. En je kunt dat niet in je eentje. En ik heb dat ook een beetje opgegeven. Omdat je op gegeven moment een Don Quichot-situatie krijgt. Ik ben wel een type om altijd een beetje te blijven pushen tegen die grenzen. Want ik zie wel waar we naartoe moeten. En ik zeg niet dat ik de goeie directeur zou zijn, absoluut niet. Dat ambieer ik ook echt niet, want ik denk op zich dat Mat dat best goed doet, alleen de vraag is: kan hij die verandering nog maken? En dat vind ik wel eng. En als je gaat kijken naar... als ik bestuur was, en ik denk dat dat ook al gebeurt, dat ze dus dan nadenken: wat gaan we nou doen met de Stigas? Kunnen we wachten tot pensioen of kunnen we niet wachten. Alleen ik vraag me af, en dat is het probleem, want eigenlijk is het bestuur vanwege de manier waarop ze opereren dus niet slagvaardig.

INT: Nee, want die durven ook geen besluiten te nemen.

SP2: Nee. Als ze dat dus wel durfden denk ik dat er ent als bij SPL, bijvoorbeeld, maar ja, dat is ook veel makkelijker, die hebben twee werkgeversorganisaties en één vakbond [die feitelijk] besturen. Het is gewoon wat overzichtelijker, minder complex. En die hebben gewoon de bijl door de organisatie gehaald. En dat heb je bij Vlandis ook gezien. En waarom zou dat bij Stigas niet gebeuren? Want ik zie dat nog wel gebeuren hoor.

INT: Ja, denk je?

SP2: Ja. Alleen de vraag is wanneer. Want de organisatie... als organisatie zijn wij niet in staat op dit moment om eruit te komen.

INT: Nee.

SP2: Hè, dus de besliscultuur is zodanig dat ook het MT te weinig invloed heeft en dat daar ook de energie enorm in het negatieve staat. En je ziet het ook in het resultaat.

INT: Maar denk je dat het bestuur daar voldoende zicht op heeft?

SP2: Het heeft met dynamiek te maken. Er zijn mensen die daar heel veel zicht op hebben. Denk aan Peter [Loef], [Brenda] de Jong, die heeft daar zeker zicht op. Alleen de vraag is, Brenda die gaat verder terugtreden. Dat is even informeel nog, die informatie. En wat is Peter z'n belang om het aan te kaarten, is even de vraag. Maar als het Grip op verzuim niet goed gaat lopen direct, als daar iets fout gaat, dan... ja, er hoeft denk ik maar iets te gebeuren voordat er een trigger ontstaat. Het probleem is alleen, je hebt nu een onderlinge afhankelijkheid gecreëerd tussen bestuur en directie. Ze houden gewoon mekaars broek op op moment. Dat doen ze al een tijdje hoor, maar de crisis wordt steeds groter en het is veel pleisters plakken. Je kunt niet goed innoveren. En je ziet dat een Peter Loef wil innoveren, en op moment dat individuen dat antwoord voor hem kunnen geven is er niks aan de hand, maar stel nou dat ie dus een vraag gaat stellen die heel de organisatie gaat betreffen, dan kom je dus misschien wel op het kritieke moment. Maar er zit dus altijd al... en dat vind ik echt heel knap van hem, hij is altijd enorm succesvol geweest in het managen van dit soort bestuurlijke crisissen. Waardoor Stigas ook nog zo bestaat, want in het verleden hadden wij al vijf keer niet meer kunnen bestaan.

INT: Dus dit is ook niet nieuw eigenlijk. Ik werk er nog niet zo lang.

SP2: Nee, dit is niet nieuw. Alleen de vraag is... is het antwoord wat je al eerder gebruikt hebt nog het goede antwoord? En ik denk van niet, omdat we in een hele nieuwe tijd leven, waar die klantvraag ook enorm verandert. En daar is onvoldoende zicht op. en waarschijnlijk zelfs bij de klant, in ieder geval bij de werkgeversorganisaties. Bij de vakbonden ook. En ik denk zelfs bij de klant.

INT: Ok. Zou je dan... ik denk dat een mooie afsluitende vraag is ook, volgens mij ben jij ook bijna bij jouw klant, en gezien de tijd. Open vraag, denk je dat het huidige businessmodel, hoe we nu opereren, is dat houdbaar of niet? Met alles ook wat je net hebt verteld.

SP2: Nee, ik denk het niet. Denk niet dat het houdbaar is. Laat ik zo zeggen, alles is houdbaar als je er maar genoeg energie instopt. De vraag is alleen, kan je niet beter overstappen naar een ander model. En wat moet het dan zijn. Want wij zijn zo hybride op het moment dat het gewoon pijn doet. Je wordt uit elkaar getrokken, lijkt het wel. Je moet... als sector de ideële doelstellingen nastreven, maar daarnaast moet je ook commercieel zijn. En dat bijt. Alleen dat wordt door Mat niet gezien, dat het bijt.

INT: Of misschien niet erkend. Dat ie het wel ziet, maar denkt "het is zoals het is".

SP2: Ja. Maar zijn afstand, hij is alleen dichtbij naar het bestuur, maar zijn afstand richting de klant, de werkgevers en al helemaal de werknemers, is gewoon enorm. En dat ga je niet oplossen door eens een keertje in gesprek te gaan. Of eens een keertje mee te gaan met een adviseur. Dan ziet de werkelijkheid er totaal anders uit op dat moment.

INT: Ja precies, dan krijg je een vertekend beeld van wat je daar ziet.

SP2: Ja.

INT: Dat vind ik ook wel een interessante constatering, dat inderdaad de afstand... tussen de directie en eigenlijk dus de klanten, niet zozeer het bestuur, maar echt de klanten, dat dat gewoon te groot is.

SP2: Ja.

INT: En dat die kloof eigenlijk ook kleiner zou moeten, om meer zicht te hebben op “waar zouden we dan eigenlijk naartoe moeten”.

SP2: Ja, en [wat nu het argument is], is “ja, maar dat is iets van het bestuur, die hebben zelf dat probleem”. Dat klopt, dat bestuur heeft het probleem. Zolang je het blijft onderkennen, dus niet naar kijkt, je ogen dichtdoet, dan is er geen probleem. Hè, dus dan komt dat één keer per jaar eens een keertje terug en dan is het probleem weer opgelost. Maar dat is dus wat er nu gebeurt. Daar wordt steeds op geopereerd. En dat werkt natuurlijk in de praktijk niet.

INT: Maar zou je dan kunnen vaststellen dat we eigenlijk te weinig zicht hebben op wat er bij de klant speelt. Want jij zegt ook, er is een klantbehoefte die de klant zelf ook nog niet altijd zo goed kent. Wij weten zelf als Stigas eigenlijk ook nog helemaal niet wat überhaupt een primaire behoefte is. En willen we wel goed kunnen innoveren of daarop in kunnen spelen ook, zouden we alleen dat al moeten weten.

SP2: Ja. En ik zou zelf ook niet weten hoe je dat nou precies boven tafel haalt. Dan kom je weer op die verschillende snelheden, hè, dus ontwikkelingsraden en verandersnelheden uit bij de klant. Want de doelgroep is zo groot. Wat bij Mat gebeurt, die roept gewoon op wat op het moment bij hem de meeste aandacht nodig heeft. Dus gister ging het weer over kleine bedrijven en dan gaat het weer over koplopers. En dat is de ellende. En dan merk je ook dat we eigenlijk met te weinig mensen zijn. Ik zou me fulltime moeten richten op ontwikkelen, alleen al voor de focus, maar ik doe nog zoveel dingen. Ik ben nog ANO’er ernaast, hè, dus alles met VSA. Er zijn heel veel operationele zaken, ben projectleider. Ik doe heel veel bedrijven. Nou, dat heb je sowieso wel nodig, denk ik, als ontwikkelaar. Maar het is gewoon... heel veel van ons hebben te veel rollen. Waardoor je dus ook geen focus hebt. Dus focus in onze organisatie. En misschien, en dat vind ik niet leuk hoor, maar het is echt niet iets wat ik zou adviseren voor mezelf, maar misschien moet je keuzes gaan maken.

INT: Door wat je zegt, meer focus aan te brengen. Dat is eigenlijk ook keuzes maken, want dan kies je ook voor dingen niet te doen.

SP2: Ja. Kiezen voor dingen niet te doen. Terwijl ik ook wel denk, als je echt kiest voor sectorinstituut, dan denk ik dat je dat moet kiezen, hè, je bent een sectorinstituut. Dus je bedient, je brengt nieuwe thema’s naar boven, je ontwikkelt daar iets voor en dan gaat het naar de markt. Dan moet je... ja, dat denk ik dat dat wel een goede keuze zou zijn, alleen dan zit je met een financieel vraagstuk.

INT: Ja precies. En ook inrichting van je organisatie, ook dat, als je die keus maakt.

SP2: Ja. En nu hebben we er steeds voor gekozen om ook de dienstverlening te doen, als het uit de pilot goed uitgekomen is. En dat betekent dus dat de klant blijft verwachten voor een dubbeltje op de eerste rang te zitten.

INT: Ja precies ja.

SP2: En dat doen andere sectoren anders.

INT: Die ontwikkelen wel iets, maar geven het daarna aan een marktpartij.

SP2: Ja, ja. En zijn vaak wat kleinere sectoren. Wij zijn natuurlijk elf of twaalf sectoren. We zijn geen één sector.

INT: Precies. Maar dat is ook een businessmodel hè, dat wat je zegt. Dat is wel interessant ja.

SP2: Of je zou ervoor moeten kiezen om je organisatie echt ook in tweeën te splitsen, een sectorinstituut en een commerciële organisatie.

INT: Dat die scheiding nog duidelijker wordt.

SP2: Dat is wat STL dus doet.

INT: Ook dat is een keuze voor een bepaald businessmodel natuurlijk, met voor- en nadelen en hoe je relatie met je klanten onderhoudt en... ja, heel interessant.

SP2: Ja hè.

INT: Jazeker, absoluut. Ok... nou, gezien de tijd denk ik dat... ik heb ook heel veel informatie, dus daar ben ik heel erg blij mee.

Interview SP3

INT: Dan word je vanaf nu opgenomen. Beginnen we gelijk met vraag 1. Ik heb je net uitgelegd wat een businessmodel is een beetje, hoe zou je een businessmodel van Stigas omschrijven?

SP3: Poeh.. Ja, dat is een beetje...Misschien lopen er wel meerdere businessmodellen door elkaar heen bij Stigas, want je hebt natuurlijk het leveren van preventie voor bij Colland aangesloten bedrijven. Dat zijn standaard dingen die we daarvoor doen. RIE, eigenlijk de RIE en daarnaast doen we op sectorniveau dingen, zoals sectoractiviteiten, het bijhouden van ontwikkeling en [? 00.00.49] branche RIE's.

INT: Ja.

SP3: En dan hebben we nog het verzuimdeel, wat eigenlijk ook weer een aparte poot is.

INT: Ja. Oké. En wie zou je, hoe zal ik dat zeggen, we hadden het over klant.. Zijn er dan ook verschillende klanten per business..

SP3: In feite wel ja.

INT: Je definieert eigenlijk drie.

SP3: Je hebt eigenlijk de individuele klanten, de bedrijven met hun werknemers en je hebt de brancheorganisaties, de werkgevers-, werknemersorganisaties die klant zijn.

INT: M-hm. Oké.

SP3: De vraag is in hoeverre je dat moet zien als klant. Je kan ook zeggen natuurlijk dat is de vertegenwoordiging van de bedrijven.

INT: Ja, dat klopt. En denk je dat wij dat ook zo zien? Laat ik het zo zeggen, hoe denk je dat.. Zijn wij meer ingericht dan op de klant als zijnde de sectororganisaties, of meer op de eindklant, kunnen we denk ik wel zo noemen?

SP3: Dat varieert. Ik denk dat we in Woerden meer zijn ingesteld op de sectororganisaties en dat bijvoorbeeld de adviseurs veel meer in individuele klanten denken. Dat is niet helemaal zwart-wit, maar even globaal gezegd.

INT: Ja. Oké.

SP3: Wij hebben de neiging, in Woerden, om alles uit onze handen te laten vallen als een bestuurder ergens om vraagt en een adviseur heeft de neiging om alles uit zijn handen te laten vallen als een individueel bedrijf belt.

INT: Ja. Ja, er zit een beetje een.. Ja, dat herken ik wel ja. En is dat een goed iets, of is dat een negatief iets?

SP3: Nou soms slaat het door. Je merkt bij sommige adviseurs, neem Marcel, dat die wel eens de neiging heeft om dingen die hij voor de sector moet doen naar achteren te schuiven, omdat hij zijn individuele klanten belangrijker vindt. En uiteindelijk moet je die bestuurders in eerste instantie tevreden houden, want die gaan in grote lijnen over het geld, het grootste gedeelte van het geld wat onze kant op komt.

INT: Ja.

SP3: Die individuele klanten zijn belangrijk en die moeten tevreden blijven, maar beter één ontevreden individuele klant dan één ontevreden bestuurder.

INT: Ja, precies. Denk je dat dat een juiste balans is? Dat we iets meer naar het bestuur zouden moeten luisteren dan naar de klanten, of zou het misschien ook anders kunnen? Want je zegt, uiteindelijk is de klant van de adviseur, zeg maar, die zou input moeten geven aan onze bestuurspartijen, dat ze tevreden zijn, en dan zou dat ook weer terug bij ons moeten komen. Toch?

SP3: Ja. Nou ja, wij worden ook geacht onze bestuurders te voeden natuurlijk met informatie vanuit de individuele klanten als het gaat om dingen op het gebied van arbeidsomstandigheden. Dus vanuit die individuele klant moet ook informatie komen. Dus daar hoort inderdaad een balans te zijn tussen wat besteed je waaraan. En ik denk dat misschien de balans wel eens wat teveel doorslaat richting bestuurders.

INT: Ja.

SP3: Terwijl die niet altijd precies weten wat hun achterban op het gebied van arbeidsomstandigheden wil en wenst.

INT: Ja. Was dat vroeger anders?

SP3: Ja.

INT: Vanuit dat het bestuur dat vroeger wist dan nu? Zit daar verandering in?

SP3: Nou.. Ja, zou.. Ik heb het gevoel dat we steeds meer te maken krijgen met professionele bestuurders. De vergaderboer die eigenlijk nog bezig is met vergaderen en minder met zijn eigen bedrijf. Ik heb wel het gevoel dat er een soort tendens is die kant op.

INT: Een bestuurder die eigenlijk minder feeling heeft met zijn eigen achterban waarvoor hij aan het vergaderen is, om het maar even zo te zeggen.

SP3: Ik denk dat dat wel een rol speelt ja, wat minder met de voeten in de klei staat, om het zo maar te zeggen. Die.. ja, en dan ook nog het beeld heeft van de tijd dat hij zijn bedrijf runde, wat al niet meer zo is. ik denk dat dat niet helpt, nee.

INT: Nee.

SP3: Kijk, als je nu kijkt naar het Stigas bestuur, er zit niet een iemand in die zelf een bedrijf heeft. Wim heeft er een gehad, maar de rest.. Nou was dat, moet ik heel eerlijk zeggen, toen ik bij Stigas kwam toen zaten er volgens mij twee in met een eigen bedrijf. [? 00.06.41] had toen volgens mij nog een eigen bedrijf, al zei Ad altijd van de enige keren wanneer hij nog een varken ziet is als zijn medewerker op vakantie is, want dan moet hij het zelf doen. Maar hij had er wel een. En Frank Crucq zat toen namens de VHG in het bestuur, en die had ook een eigen bedrijf. En je ziet het ook bij de klankbordgroep. Het kan ook zijn dat moeilijk is om vertegenwoordigers te krijgen, om bestuurders te krijgen dat we automatisch meer beroepsbestuurders krijgen, maar ik heb het gevoel dat er toch meer de bestuurders in zitten en wat minder de mensen met de voeten in de klei.

INT: Ja. Oké. En welk effect heeft dat dan op de beslissingen die genomen worden, of eigenlijk onze relatie met de bestuurder dan als het bestuur steeds professioneler of meer een bestuurder wordt, zeg maar?

SP3: Nou dat het sneller op procedures en dat soort dingen gaat en minder snel over de inhoud.

INT: Ah ja. Ja, precies. Oké.

SP3: Terwijl denk ik het bij ons voor een belangrijk deel ook over de inhoud moet gaan, waar zitten nu de problemen en wat gaan we oplossen. Ja.

INT: Ja. Ja, precies. Dus minder over inhoud, meer over procedures, waardoor we misschien ook minder effectief worden in die zin.

SP3: Ja.

INT: Ja. En denk je dat wij het bestuur genoeg informeren over wat er dan wel ook speelt in de sector, want wij zeggen dat wij weten wat er bij de klant speelt, of zou dat misschien ook nog beter kunnen?

SP3: Nou dat kan beter denk ik. De adviseurs hebben in feite niet alleen een brengplicht richting individuele klanten, maar ook een haalplicht van waar zitten de problemen en waar moet op sectorniveau misschien iets meer gebeuren.

INT: Hm.

SP3: En in mijn beleving kan dat laatste beter.

INT: Ja.

SP3: Dat zit voor een deel bij de sectorspecialisten, die doen dat en die koppelen dat terug in de klankbordgroep, maar of de andere adviseurs zich realiseren dat ze bij bijzondere dingen dit misschien eens terug moeten koppelen aan de sectorspecialist en op die manier naar de sector, van hee, ik zie iets nieuws en ik veronderstel dat daar misschien een probleem zit, laten we dat oplossen voordat het een groot probleem wordt. Nou dat kan beter denk ik.

INT: Ja. Oké, dus die, hoe zou je dat zeggen, die trends in de gaten houden, om het maar even zo te noemen denk ik, dat is niet.. dat gebeurt wellicht wel, of tenminste we zitten wel op al die informatie maar het wordt nog niet goed genoeg gedeeld richting bestuur, bestuurderspartijen, onze brancheorganisaties.

SP3: Ik denk dat dat beter kan, dat daar meer structuur in zou kunnen zitten.

INT: Ja. Oké. En jij bent nu.. Hoe lang ben jij werkzaam bij Stigas?

SP3: Vanuit de vorige eeuw heb ik net bedacht.

INT: Vanuit de vorige eeuw.

SP3: 1999, dus 22 jaar.

INT: Oké. Dat is een behoorlijke tijd.

SP3: Ja, had ik nooit gedacht.

INT: Nee, dat kan ik me voorstellen. Maar dat is een vrij lang dienstverband. Heb je in die tijd dat businessmodel waar we het net over hadden, heb je dat zien veranderen in die periode?

SP3: Jazeker, want toen ik bij Stigas kwam waren we eigenlijk onderdeel van toen nog Stigas Arbodienst, of toen al Stigas Arbodienst.

INT: Ja.

SP3: Waarbij een kleine clubje was wat voor het Stigas bestuur werkte. In eerste instantie was dat op centraal niveau, was dat alleen Ad, Math en er was nog een statisticus die dingen voor ons deed.

En er waren wat adviseurs, eigenlijk alle adviseurs die bij Stigas Arbodienst werkten, werkten voor agrarisch. En de verzuimbegeleiding was bij Stigas Arbodienst ondergebracht. Maar Stigas Arbodienst was misschien voor 2/3 wel voor agrarisch, maar ook nog voor andere sectoren en individuele bedrijven.

INT: Oké.

SP3: Dus dat was een hele andere manier van werken. En we waren onderdeel van een concern wat eigendom was van de agrarische sector. Dus je merkte ook een beetje bij de bestuursleden van als we het niet linksom kunnen regelen, dan regelen we het rechtsom, want het is ons bedrijf. Ja, dat is in de loop der jaren enorm veranderd natuurlijk, waarbij op een gegeven ogenblik die adviseurs ook veel meer dedicated zijn geworden en de last kregen dat de arts en de re-integratieadviseurs die voor ons werkten, ja, dat waren op een gegeven ogenblik zo veel, dat was ook niet leuk meer. Dus toen hebben we aangedrongen op meer dedication ook bij de arts en de re-integratieadviseurs.

INT: Dedication richting de sector bedoel je?

SP3: Ja. Dat er nog maar een beperkt aantal voor.. die de verzuimbegeleiding deden voor Sazas, wat via Stigas liep, toen we nog met z'n beiden onderdeel waren van het concern, is die dedication van die arts en die re-integratieadviseur aangetrokken.

INT: M-hm.

SP3: Alles binnen hetzelfde concern nog. En op een gegeven ogenblik zijn de adviseurs uit toen Achmea inmiddels vertrokken, wat weer een hele situatie gaf.

INT: M-hm.

SP3: Praktisch gezien merkten we daar niet zo veel van, maar daar zitten wat dingen tussen natuurlijk.

INT: Vooral juridische..

SP3: En vervolgens zijn wij uit Achmea en Sazas is uit Achmea, waardoor wij in plaats van één afdeling opeens twee verschillende bedrijven waren. Ja, dat zijn toch wel aardige wijzigingen in de loop der jaren.

INT: Ja. Oké. Maar is de doelstelling.. Op een gegeven moment wij kwamen, Sazas en Stigas komen uit Achmea, zijn verzelfstandigd, zijn de doelstelling daar ook mee veranderd gelijk? Of is dat altijd wel een beetje gelijk gebleven?

SP3: Nou ja, je zou kunnen zeggen de enige constante in al die jaren was het Stigas bestuur.

INT: Oké.

SP3: Dus ja, die doelstellingen blijven.. die konden wat per jaar variëren natuurlijk, maar het doel bleef Arbeidsomstandigheden en Verzuim voor agrarische bedrijven, Arbozorg voor agrarische bedrijven verzorgen.

INT: Ja. Dat stukje Verzuim is natuurlijk bij ons jarenlang niet geweest de afgelopen periode, en nu komt het eigenlijk er wel weer bij. Maar dat is eigenlijk gewoon af en aan, een beetje aan geklikt of af geklikt. Begrijp ik dat goed?

SP3: Nou ja, toen ik in '99 bij Stigas kwam toen hielden wij, dat clubje Math, Ad, ik en een van de rechtsvoorgangers van Tanja, hielden wij ons eigenlijk niet bezig met Verzuim. Ja, de rechtsvoorganger van Tanja, Anja geheten trouwens..

INT: Ja, mooi. Ja.

SP3: Ja. Die deed wel de verzuimstatistieken maken en zo en Ad bemoeide zich daar inhoudelijk wel wat mee, maar dat liep gewoon toen via Stigas Arbodienst, via Commit.

INT: Ja.

SP3: En pas later zijn wij dat weer wat meer aan gaan trekken. Hoe dat precies gelopen is weet ik eigenlijk ook niet eens meer, misschien dat Math dat nog weet. Maar wat ik net zei, dat had vooral te maken met die versnippering van die artsen en zo.

INT: Ja.

SP3: En op een gegeven ogenblik is ook het experiment begonnen, zaten we nog in de Meern volgens mij, met een Verzuimdesk. Om op die manier toch meer grip erop te krijgen.

INT: Ja.

SP3: Op die begeleiding van dat Verzuim.

INT: Oké.

SP3: Dat is niet helemaal mijn afdeling, dus daar heb ik mij ook niet zeer intensief mee bemoeid.

INT: Nee. Nee. Precies. Maar jij zei aan het begin al van er zijn wat meer modellen die eigenlijk naast elkaar lopen, een daarvan is dus de RIE, of Veiligheid om het maar even zo te zeggen, Arbeidsomstandigheden, en de andere is Verzuim. En dat is een beetje af aan erbij gekomen.

SP3: Ja.

INT: Nee, inhoudelijk hoeven we niet precies te weten hoe dat telkens is gegaan, maar wie besloot dat eigenlijk telkens dat dat of er wel bij moest, of niet? Waar lag die verantwoordelijkheid?

SP3: Nou formeel bij het Stigas bestuur, Sazas bestuur zelfs ook denk ik.

INT: Ja. Met z'n tweeën. Er zat overlap ook in, toch?

SP3: Ja, voor een deel waren dat in het verleden dezelfde bestuurders.

INT: Ja. En is dat nu nog steeds zo dat het bestuur besluiten neemt, of komt het nu ook meer een beetje van bottom-up, zullen we maar zeggen, vanuit de organisatie Stigas richting bestuur?

SP3: Ja, dat was natuurlijk toen ook al zo. Er werden dingen voorgesteld vanuit de organisatie, van goh, we constateren dit, wij denken dat het goed is als we dat zo zouden doen.

INT: Ja, precies.

SP3: En dan neemt het bestuur een besluit. Dat is nu niet wezenlijk anders.

INT: Nee.

SP3: Zie, je zou kunnen zeggen het wordt in de organisatie besloten en het bestuur hoeft daar alleen een klap op te geven.

INT: Ja, precies. Precies. En als je kijkt naar de organisatie zou het dan meer op directieniveau worden besloten, MT-niveau misschien, en dan wordt bij het bestuur voorgelegd en dan.. zo.

SP3: Uiteindelijk beslist Math binnen Stigas natuurlijk alles.

INT: Ja. Ja, precies. Oké.

SP3: Al dan niet gesouffleerd.

INT: Door ene Alex. Ja, precies. Oké. Helder. Als je kijkt nu.. We gaan nu toch ook wel weer een verandering in met de nieuwe dienstverlening, of ja, oude dienstverlening eigenlijk, zoals ik het jou hoor zeggen. Welke..

SP3: Ja, eigenlijk verandert de dienstverlening niet zozeer, dat blijft misschien haast wel hetzelfde, alleen de uitvoering, de klanten veranderen.

INT: Ja, precies. Onze relatie met de klant verandert, het proces verandert wellicht ook een beetje. Als je kijkt dan naar Stigas als organisatie, denk je dat we daar op ingericht dan zijn? Dat we die verandering aankunnen? Nou laat ik het anders formuleren; waar denk je dat de grootste uitdagingen zitten?

SP3: Capaciteit. En waar ik ook nog wel een dingetje zie is als we fysieke verzuimspreekuren moeten gaan doen, hoe we dat gaan organiseren. Als je heel veel klanten hebt is dat gemakkelijk. Of heel gemakkelijk, maar dan ze je iemand in A neer en iemand in B en je laat die medewerkers op het verzuimspreekuur moeten komen laat je naar A of naar B gaan.

INT: M-hm.

SP3: Maar nu we nog heel weinig hebben, nu hebben we het grote voordeel van corona dat we kunnen zeggen van we doen het verantwoord, dus we doen het digitaal. Maar dat komt ons denk ik ook op dit moment heel goed uit, want ik denk dat we niet in staat zijn om fysieke spreekuren te houden met een beperkt clubje mensen. Je reist van hot naar haar. En stel er meldt een klant zich aan uit Noord-Friesland met drie werknemers, hoe gaan we die in hemelsnaam fatsoenlijk bedienen. Je kan moeilijk zeggen van je moet naar Zwolle, of naar Apeldoorn, of naar Amersfoort, om eens een willekeurige plaats te noemen.

INT: Ja, precies. Oké, dus capaciteit is een probleem, maar wellicht dus ook.. Nou ja, gewoon inderdaad is het rendabel om überhaupt een locatie in een bepaalde regio te huren natuurlijk.

SP3: Ja, te huren is nog een ding, maar hoe ga je de bezetting organiseren als je maar bij wijze van spreken voor een uur in de week aan spreekuur hebt.

INT: Ja, precies. Maar denk je dan ook niet dat het.. nu met corona en alles is het toch ook wel deels digitaal gegaan, dat zal toch ook wel zo blijven? Het zal niet in een keer weer naar 100% fysiek gaan, of denk je dat het voor Verzuimbegeleiding wel zo gaat?

SP3: Dat is ons geluk, denk ik, op dit moment. Dat het op dit moment heel normaal is om dingen digitaal te doen. En ik denk dat we moeten hopen dat dat voor een deel zo blijft. Als klanten gaan verwachten dat er weer fysieke spreekuren gehouden worden, ik denk dat wij dan.. dat dat een behoorlijke uitdaging wordt om dat goed te organiseren.

INT: Ja, precies. Precies. Oké. En dan dus met name in de hoeveelheid in de capaciteit of we dat kunnen uitbreiden. Dan moeten we al die bedrijfsartsen en re-integratieadviseurs inhuren..

SP3: Ja, en wordt het niet te versnipperd dan. Als je allemaal mensen in moet huren die maar een uurtje voor ons werken of zo.. Onze kracht is natuurlijk altijd geweest kennis van de sector, dat zie je met name bij de adviseurs heel erg. Ik hoorde gister toevallig dat Jean-Paul.. nee, wie zei dat nou tegen mij, Marlies volgens mij, die had Jeroen gesproken. En Jeroen was wel onder de indruk van de kennis van de collega's. Ja, dat komt ook dat die al zoveel jaren rondlopen natuurlijk en elkaar van informatie voorzien.

INT: Ja.

SP3: En voor een deel zat dat natuurlijk ook bij de artsen en de re-integratieadviseurs die tot nu toe voor ons werkten vanuit het Zorg van de Zaak. Maar als je gaat werken met mensen die maar een uurtje in de week voor ons werken, die bouwen niet zo snel sector kennis op natuurlijk.

INT: Nee.

SP3: Want ze werken dan in theorie nog 39 uur voor andere dingen, ja, dat gaat dan even voor waarschijnlijk als je in je vrije tijd even een boekje gaat lezen, goh, wat interessant..

INT: Ja, precies. Dat is ook nog wel een dingetje die opgedane kennis eigenlijk van de afgelopen jaren bij de artsen die voor ons extern werkten, die valt eigenlijk ook weg. Dat is ook wel gewoon een gevaar in die zin.

SP3: Ja.

INT: Ja. Oké, dat is wel een goed punt ja. Dat is inderdaad.. Ik denk dat dat wel een ding is, ook gezien hoe wij ons gaan positioneren van inderdaad sectorinstituut, kennisinstituut, maar dan moet je dat wel kunnen waarmaken.

SP3: Ja. Nou ja, zeker als je naar bijvoorbeeld de klanttevredenheidsonderzoeken kijkt, dan zie je bij de adviseurs een redelijk stabiel beeld dat klanten vinden dat ze veel kennis hebben. En bij de artsen die zaten nog onder dat niveau, maar daar zag je wel een stijgende lijn, zeg maar.

INT: Ja, precies.

SP3: Dus je merkt dat ze in de loop der jaren daar.. Ja, het helpt gewoon als je mee kunt praten over wat de varkensprijzen doen op dit moment.

INT: Ja, precies. Ja.

SP3: Maar als jij van de 40 uur die je werkt in de week continu medewerkers van varkenshouderijen ziet, dan vang je wel eens wat op. Dus als je dan een werkgever aan de telefoon hebt dan kun je zeggen, 'hoe is het nu, ik hoor dat de prijzen niet best zijn.' Dat spreekt aan.

INT: Ja, precies.

SP3: Dan denken ze, oh, die heeft verstand van mijn sector. Het slaat nergens op, maar het is wel zo.

INT: Ja. Ja. Ja, precies. Nou dat denk ik zeker. Dus we krijgen ook, hoe zeg je dat, het uitvloeien van kennis. Het vloeit de organisatie uit voor het stukje verzuim in ieder geval.

SP3: Ja. Ja.

INT: Want voor het businessmodel Veiligheid daar hebben we een vrij stabiele kern aan adviseurs, die is wel al wat vergrijsd, laten we het zo netjes zeggen. Nu hebben we ook wel te maken met

redelijk wat technologische ontwikkeling, een stukje digitalisering. Hoe kijk je daar tegenaan, is dat ook een bedreiging wellicht?

SP3: Ik merk dat een aantal adviseurs niet mee kan, ja. Die hebben daar helemaal niks mee.

INT: Nee.

SP3: Ik noem geen namen, maar die kan je zo bedenken.

INT: Zekers, die komen ook niet in het onderzoek hoor, die komen niet in het verslag.

SP3: Nee, dat snap ik.

INT: Maar zou je zeggen dat het wel een gevaar is?

SP3: Je merkt dat ook degenen die wel het interessant vinden, die pikken het misschien wel op, maar het is niet hun core business, zeg maar.

INT: Nee.

SP3: Ik bedoel, er zijn ook een aantal ouderen die wel precies weten hoe zo'n [? 00.25.05] werkt, en zo geavanceerd is die nog niet eens, maar die de moeite nemen om het uit te zoeken.

INT: Ja.

SP3: En er zijn erbij die geloven dat wel.

INT: Ja, precies.

SP3: Pas als iemand zegt van, kijk, als je op dat knopje drukt gebeurt dat, dan oh, wat interessant. Maar ze zullen niet uit zichzelf denken van goh, daar zit een knopje, wat gebeurt er eigenlijk als ik daarop druk. Volgens leven die nog vanuit de angst van misschien komt er dan wel rook uit dat apparaat en loopt alles vast en heb ik alles weggegooid.

INT: Ja, precies. Ja, dat zou kunnen. Denk je dat wij als Stigas er genoeg aan doen om hun mee te nemen?

SP3: Nee, dat denk ik niet.

INT: Oké. We laten ze gewoon een beetje aan hun lot over, zou je het zo kunnen stellen? Hier hebben we een nieuw systeem, het werkt zo en zo en zoek het maar uit.

SP3: Nou daar komt het wel voor een deel op neer, ja.

INT: Ja. Dus daar zouden we nog wel iets..

SP3: Ik denk dat wij best wat meer tijd en aandacht kunnen besteden aan de introductie van nieuwe systemen. Kijk naar hoe het met Exact gaat.

INT: Ja.

SP3: Daar werken we al een jaar mee, en de adviseurs hebben pas net een keer een soortement cursus-achtig iets gehad van Tjalling.

INT: Ja. Ja, precies. En dan met name misschien ook het waarom, waarom doen we dit op deze manier. Waarom moet je al die data opslaan en waarom.. dat misschien ook.

SP3: Dat speelt ook een rol ja. Ik denk.. Mijn beeld is dat de adviseurs dat nog wel een beetje begrijpen, maar bijvoorbeeld dat dat bij de desken dan weer niet helder is. En als het niet helder is dan is de neiging om fouten te maken ook groter.

INT: Ja, precies.

SP3: Of de neiging om fouten te maken, de neiging om zorgvuldig te werken is kleiner, laat ik het zo zeggen, en daardoor worden er meer fouten gemaakt.

INT: Ja, precies. Dus het verschilt ook nog wel per functietype natuurlijk, maar dat is logisch.

SP3: Ja.

INT: Denk je dat, je hebt zelf ook een lang dienstverband en er zijn er wel meer bij Stigas, denk je dat dat een factor is, of meer wellicht de leeftijd van de verschillende collega's om wel of niet mee te willen veranderen? Wat denk jij?

SP3: Ik denk beide. Ik denk dat er iets in zit van we hebben dat altijd zo gedaan, dus waarom zou dat nu opeens anders moeten. En ook bij een deel van wij kunnen de consequenties niet overzien van het een en ander.

INT: Nee.

SP3: En misschien ook nog wel het idee hebben dat onze achterban er niet op zit te wachten.

INT: Ja, precies.

SP3: Dat is natuurlijk ook nog een dingetje.

INT: Ja. Ja, precies. Want dat hoor je ook wel vaker van ze hebben nog niet eens een computer of zo, maar dat is dan natuurlijk ook..

SP3: Ja. Nou ja, de vraag is dan altijd natuurlijk van is dat een excuus voor hun eigen niet kunnen, niet willen, of is het echt zo. Wacht even, mijn vrouw is hier aan het stofzuigen, ik zal even vragen of ze wat anders wil gaan doen.

INT: Ja, dat is goed. Mooi. Wat zei je? Oh ja, dat over de klanten, dat de klant wellicht ook niet zit te wachten op die veranderingen, terwijl of dat nu echt zo is, of dat ze dat graag willen zien zodat de adviseur misschien zelf ook niet hoeft mee te veranderen.

SP3: Ja, dat de klant als excuus gebruikt wordt.

INT: Ja, precies. Precies. Ja. Want op zich klantinformatie..

SP3: Daar zal waarschijnlijk ook hetzelfde spelen als bij ons, dat de ouderen allemaal niks moeten hebben van die moderne dingen en dat de jongeren het allemaal hartstikke leuk vinden. Of allemaal, maar even in grote lijnen.

INT: Ja. Ja, precies. Precies. Ja, dat is nog inderdaad een.. Nou ja, dat zal de komende tijd ook wel blijven natuurlijk, een spanningsveld wellicht van hoeveel kan je digitalisering of de technologische ontwikkelingen door blijven ontwikkelen binnen je organisatie en ook wel je klanten daar in mee blijven krijgen en houden. En wellicht dat ze het ook gewoon veranderen natuurlijk. Ja.

SP3: Ja. Nou ja, daar moet je bij je ontwikkeling misschien ook rekening mee houden dat het.. We zeggen dan altijd qua veiligheid moet het hufterproof zijn, mensen moeten gekke dingen uit kunnen halen zonder dat ze direct een paar vingers kwijt zijn. Dat moet qua digitalisering moet je er

misschien ook rekening mee houden dat het laagdrempelig is. En ik denk ook dat met.. Ik bedoel, het wordt ook allemaal steeds eenvoudiger. Als ik jou dingen zie doen, ik heb vroeger nog wel eens een keer een cursus Inleiding Programmeren in Pascal gehad, Ja, dan moest al die regeltjes intypen. Ik heb het gevoel dat dat tegenwoordig al een stuk minder is.

INT: Ja. Nee, dat klopt. Tegenwoordig is bijna alles gewoon 'what you see is what you get'. Je kan gewoon klikken en klikken en.. Ja, nee dat klopt.

SP3: Ik zeg ja, binnen mijn omgeving met [? 00.30.42], nou dat moesten wij toen allemaal intypen.

INT: Ja. Ja. Nee, dat klopt, het wordt ook steeds makkelijker om het te implementeren. Die tool die wij nu gebruiken, vroeger was dat alleen voor de echte grote corporates, die internationals, beschikbaar en nu is het ook gewoon voor, nou ja, een MKB-bedrijf zoals Stigas is dat ook gewoon bereikbaar. En qua kostentechnisch en qua de effort die je moet hebben om zo'n systeem te laten draaien, dat wordt steeds makkelijker.

SP3: Ja.

INT: Dat is zeker waar. Ja.

SP3: Ja, dat moet bij de achterban en misschien ook bij degene die met de achterban werken ook een beetje tussen de oren komen te zitten van jongens, die automatisering dat is niet moeilijk, dat is niet ingewikkeld. Wees niet bang, doe het gewoon.

INT: Ja.

SP3: En druk op die knop. Het is niet zo dat je opeens alles kwijt bent.

INT: Nee. Alles wordt juist nu meer dan ooit opgeslagen volgens mij, je hoeft niet eens meer op een 'save' knop te klikken en het is opgeslagen. Dus zelfs dat wordt voor je gedaan. Ja.

SP3: Ja.

INT: Ja, dat is..

SP3: En opslag zijn ook de kosten niet meer natuurlijk. Vroeger kostte dat klauwen met geld. Toen je nog van die mooie Floppy's had was de opslagruimte ook beperkt.

INT: Ja. Nee, dat klopt. En nu kost het helemaal niks meer. Je kan alles overal kwijt, je kan ook overal bij vanuit waar je ook werkt. Dus.. Nee, dat klopt.

SP3: Ook dat nog.

INT: Ja, dat klopt. Oké. Laatste vraag; als je naar de toekomst kijkt, waar denk je dat de gro.. waar liggen de grootste.. Nou laten we beginnen, waar liggen de grootste bedreigingen, als je naar de interne organisatie kijkt, voor alle veranderingen die eraan komen?

SP3: Intern?

INT: Ja. Wat zijn onze grootste valkuilen?

SP3: Dat we niet meegaan, denk ik, met de ontwikkelingen, teveel blijven hangen. En praktisch gezien is een grote valkuil van ons, dat is aan de ene kracht maar aan de andere kant is dat ook een grote valkuil, dat we overenthousiast ons op dingen storten zonder de consequenties te overzien. En dat gaat heel vaak goed, maar dat kan ons ook de kop kosten denk ik, als dat met dat Verzuim niet goed gaat, of als Exact uiteindelijk niet goed loopt, ja, dan wordt het heel vervelend denk ik.

INT: Ja, Ja, precies. Oké. Dus eigenlijk een beetje zonder echt een visie of een plan ergens ingaan, zonder precies te weten wat het gaat opleveren of wat..

SP3: Nou ja, voor een deel uit nood gedwongen natuurlijk, Exact is allemaal wat in een stroomversnelling gekomen doordat Salesforce er natuurlijk versneld uit ging. Dat verzuimprogramma, Verzuimexpert of hoe heet dat nou..

INT: D'arbois

SP3: Nee, van wat wij nu hebben.

INT: Oh, Xpert Suite.

SP3: Ja, dat moest natuurlijk ook op stel en sprong opeens..

INT: Ja, geïmplementeerd worden.

SP3: Ja.

INT: Ja.

SP3: Ja, terwijl we het daar al heel lang over hebben gehad van het zou toch mooi zijn als we het zelf zouden hebben, dan waren we niet meer afhankelijk van Zorg van de Zaak.

INT: Hm.

SP3: Ja, uiteindelijk komt het er pas op het moment dat het echt niet meer anders kan.

INT: Ja, we hadden het eigenlijk al eerder in eigen hand..

SP3: Achteraf bekeken hadden we eerder..

INT: Ja, precies. Dát.

SP3: Ja, dan hadden we dat rustig op ons gemak, of rustiger in elk geval, kunnen organiseren.

INT: Ja, precies. Precies. Oké. En waar denk je dat onze grootste kansen liggen intern?

SP3: Intern? Ja, bij kansen denk ik altijd aan buiten de deur.

INT: Ja oké, maar als je kijkt naar.. We zitten in een verandertraject, als je kijkt naar hoe onze organisatie is georganiseerd en de mensen die er zitten?

SP3: Nou ja..

INT: Zouden we meer aan opleidingen moeten doen, of misschien mensen bepaalde competenties bijbrengen, of juist niet.

SP3: Op die manier. Nou ja, als ik bij de adviseurs bijvoorbeeld kijk, denk ik dat een grote kans die we nu hebben is dat binnen nu en toch een aantal jaar dat de vergrijzende populatie verdwijnt en dat biedt natuurlijk een kans om jonge frisse mensen in dienst te nemen die misschien ook beter uit de voeten kunnen met de moderne middelen van deze tijd.

INT: Ja.

SP3: En het biedt je ook een kans om goed te selecteren op van wie, wat je wilt. Voor een deel zit je natuurlijk ook met een populatie dat is historisch zo gegroeid. Even het rare voorbeeld dat Marcel op een gegeven ogenblik is verhuisd naar Drenthe omdat zijn vrouw niet in Noord-Holland kon

aarden, terwijl Marcel zijn werkgebied nog in Noord-Holland zat. Ja, dat is volstrekt onlogisch natuurlijk.

INT: Ja.

SP3: Bij een nieuw iemand zou je zeggen, ja sorry, maar je werkgebied is Noord-Holland, ga daar ook eens even lekker wonen en..

INT: Ja, precies.

SP3: En zo zitten er nog wat van dat soort praktische dingen. De verdeling van de adviseurs over het land waarvan je je af moet vragen van is dat nu logisch. Als er een heleboel mensen verdwijnen kun je daar weer op sturen dat dat weer een logischer verdeling wordt.

INT: Ja. Ja.

SP3: We hebben nu alle mensen die zich met WAM bezighouden zitten eigenlijk in West-Nederland.

INT: Ja, terwijl het over heel Nederland uitgerold wordt eigenlijk, om het zo te zeggen.

SP3: Ja. Ja.

INT: Ja. Oké. En dat vind ik dan ook.. Je zegt die oudere populatie die gaat dan binnen een aantal jaar weg, eerder hebben we dat ook even aangestipt dat die bedrijfsartsen die zijn nu ook weg, dus daar loopt ook een stukje kennis mee de deur uit. Is dat dan ook niet een bedreiging straks, dat we een nieuwe jonge garde binnen halen.

SP3: Zeker. Ja.

INT: Maar aan de ene kant loopt ook wel de kennis de deur uit.

SP3: We hadden gister al.. Paul die stelde mij een vraag. ik zeg goh, daar had je bij Ger moeten zijn.

INT: Ja.

SP3: Ja.

INT: Ja, precies. Ja. Dat is denk ik dan toch ook wel nog een bedreiging.

SP3: Zeker. Ja.

INT: Zouden we niet ook al moeten beginnen, dat is misschien een beetje een schot voor de boeg, maar al beginnen met de adviseurs, de jongeren, aan te nemen, zodat ze nog even een paar jaar goed kunnen rijpen, om het maar zo te zeggen?

SP3: Ja, maar dan zit je weer met geld natuurlijk wat je daarvoor moet hebben.

INT: Ja. Maar ja, anders krijg je misschien..

SP3: Jeroen heeft nog het geluk gehad dat Ger er nog was. Paul had al de pech dat Henry per 1 februari, ja, 1 februari was het, stopte. Bij Tom hebben we ook al gezegd van ja, gezien de ontwikkelingen met Sazas dat het maar zeer de vraag is of we volgend jaar nog die twee ton aan inkomsten hebben vanuit de WPO's, gaan we voorlopig niet een nieuwe zoeken. Dus Tom gaat vertrekken zonder dat hij direct opgevolgd wordt en er komt pas een opvolger op het moment dat er helderheid is rond de financiën.

INT: Ja. Ja.

SP3: Of niet. Of hij wordt niet opgevolgd. Of we moeten wachten totdat er iemand uit het westen ermee stopt dat we kunnen zeggen van dan gaan we nu.. iemand in het westen stopt en we gaan nu in het zuiden iemand zoeken.

INT: Ja. Maar ja, dan loop je toch ook het risico, net zoals wat je net aangaf met die systemen, we doen het allemaal op het laatste moment, terwijl je wellicht liever een beetje een aanloopje had willen hebben. Eigenlijk datzelfde risico loop je natuurlijk ook. Je zou eigenlijk willen zeggen we investeren ons uit de crisis.

SP3: Ja.

INT: We blijven nu een beetje afwachten op, nou ja, misschien wel, misschien niet, hangt af van..

SP3: Nou ja, twee ton omzet voor WPO's is een fors bedrag voor Stigas.

INT: Ja.

SP3: Dat is praktisch gezien meer dan één adviseur aan omzet.

INT: Ja.

SP3: Er even vanuit gaande dat één 1250 declarabele uren, dus dan zit je op, zeg maar, 125.000 euro.. 125, 150.000 euro aan omzet met één adviseur.

INT: Ja.

SP3: Ja, het blijkt ook niet uit cijfers dat een adviseur uit zichzelf anderhalve ton aan omzet binnen kan halen.

INT: Nee.

SP3: Die aanvullende omzet is toch altijd heel beperkt.

INT: Ja. Ja, precies. Oké.

SP3: Als je allemaal grote klanten hebt dan zeg je van die gok nemen we, dat bedrag kunnen we wel binnenhalen bij grote klanten. Maar ja, met al die kleintjes is het toch lastiger.

INT: Ja. Ja, precies. Hm. Oké. Interessant. Het is.. Ja, dat is interessant.

SP3: Ja.

INT: Daar kan je nog wel eens een rekensommetje inderdaad..

SP3: Dat zijn de dilemma's hé.

INT: Ja. Nee, ja, precies.

SP3: Wat zei je?

INT: Maar daar zou je nog wel eens over kunnen nadenken als je inderdaad wat meer gaat sturen op die aanvullende omzet, dan zou je nog kunnen zeggen van dan is het wellicht wel de gok waard. Als je daar de juiste targets afzet en daar echt ook een beetje sturing en ondersteuning aan geeft, klantsignalen goed opvangt, dan is dat zeker interessant.

SP3: Ja, maar naar mijn idee zit de aanvullende omzet vooral in het westen van het land, grote glastuinbouwbedrijven, en daar komt tot nu toe eigenlijk heel weinig vandaan.

INT: Oké. Ja.

SP3: Het is.. Ja..

INT: Oké.

SP3: Zie, die melkveehouder met één werknemer die gaat echt geluidsonderzoek laten doen of, weet ik veel, metingen door Marieke, [? 00.42.16], dat ze zeggen van kom..

INT: Nee, precies. Dat is ook het type klant wellicht niet.

SP3: Nee.

INT: Nee. Nee. Nee, dat is waar. Oké. Ik ben door mijn vragen heen.

Interview SP4

INT: Dan is eigenlijk vraag één, als je dat zo een beetje hoort, hoe zou jij dan het businessmodel van Stigas omschrijven? Mooie open vraag.

SP4: Nou ja, wie zijn je klanten? Dat zijn natuurlijk alle ondernemers en medewerkers in de agrarische en groene sector. Dan ben ik de middelste twee vergeten. Hoe lever je daar waarde aan toch?

INT: Ja, wat bied je je klanten aan?

SP4: Wat bied je je klanten aan? Ja, gewoon ondersteuning bij gezond en vitaal en veilig werken. En dat doe je dus door de adviseurs...

INT: En hoe produceren we dat?

SP4: Hoe we dat doen? Ja, we zetten natuurlijk een aantal dingen staan online, die je kan doen. Dus de RIE kan je online invullen, er zijn een aantal trainingen die je online kan invullen. En dat is best nieuw, want vroeger was het natuurlijk altijd gewoon dan kwam er een adviseur op je bedrijf en die ging jou of helpen met iets invullen of jou een voorlichting geven of iets beoordelen of het wel veilig was. En ja, hoe we winst maken? We hebben natuurlijk die basis dat wij gewoon premiegeld binnenkrijgen en op de extraatjes verdienen we geld.

INT: Ja en extraatjes zijn dan?

SP4: Zijn dan volgens mij dingen als de BHV-trainingen en trajecten als ze even niet gesubsidieerd zijn. Dus wij krijgen premiegeld binnen, we krijgen subsidiegeld binnen, maar als Werken aan morgen weer even niet gesubsidieerd is of je bent al klaar met het standaardpakket, dan moet je voor dingen gaan betalen, dus doe je dat op offertebasis.

INT: Ja, precies.

SP4: Ja, dus je hebt betaalde producten, ik kan eigenlijk alleen maar de BHV-trainingen even bedenken en dingen als een werkplekonderzoek kosten volgens mij ook geld.

INT: Ja, AD onderzoek ook inderdaad.

SP4: Een AD onderzoek ook. En je hebt dan dingen die je op offertebasis doet. En dat zijn meer de consultancy achtige dingen op het gebied van Werken aan morgen.

INT: Ja, precies.

SP4: En volgens mij als je je machine wilt laten keuren, dat kost ook geld, als een veiligheidkundige dat doet.

INT: Ja, precies. Dat zijn eigenlijk van die gewoon korte offertetrajecten, wat je zegt?

SP4: Ja.

INT: Ja. Oké, helder. Hoelang doe jij nu al klussen voor Stigas? Zeven jaar geloof ik?

SP4: Ja, dat vergeet ik altijd. Volgens mij is het al... Ik verdring het altijd.

INT: Ja, precies.

SP4: Ja, meer dan tien jaar.

INT: Meer dan tien jaar?

SP4: Ik denk twaalf.

INT: Oké.

SP4: Ik denk... Iemand vroeg pas hoelang mijn vader was overleden en dat is volgens mij tien jaar geleden en toen werkte ik nog niet zo lang voor Stigas, weet ik.

INT: Oké. Nee, precies.

SP4: Ik denk twaalf jaar.

INT: Oké en heb jij in die, nou of het tien of twaalf is, maakt niet zoveel uit, het is al best een tijd natuurlijk...

SP4: Ja, dat is best een tijd.

INT: Heb jij in die tijd dingen zien veranderen bij Stigas in het licht van dat businessmodel en in hoe diensten anders aanbieden, geldstromen die anders binnenkomen?

SP4: Ja, met name gewoon veel meer digitaal.

INT: Oké.

SP4: Dus met name de RIE was vroeger gewoon toch nog echt dat de adviseur hem wel ergens volgens mij digitaal had staan, maar die ging hem op bedrijven doen volgens mij. E-learnings waren er ook niet en ik weet toen ik kwam, had Claudette net met subsidiegeld volgens mij de website opgezet.

INT: Met subsidiegeld zelfs?

SP4: En dat was gewoon een uitgebreide folder toen nog. Dus het is met name dat hele digitale, ook digitale nieuwsbrieven, digitaal dingen aanbieden. Ik weet dat bijvoorbeeld, ik heb ook nog het staartje meegemaakt dat het heel belangrijk was dat in de herfst de brochure met de workshops en de voorlichtingen klaar was, want die werd dan verspreid in de sector op duistere wijze. Met name niet een mailing naar iedereen, maar die adviseurs die namen hem altijd mee en die lagen dan op beurzen. Dus het hele persoonlijke contact was veel belangrijker dan het digitale contact. Dat vind ik echt wel het grootste verschil. Ja, de adviseurs waren echt vroeger de spil die alles aan de man moesten brengen en die stonden bijvoorbeeld ook op die beurzen. Had je de onderwerpenbeurs, fantastische naam. En in Den Bosch was een hele belangrijke, daar moest echt de folder echt voor klaar zijn, want dan komen al die mensen van die studieclubs kijken welke onderwerpen er speelden en waar dan voorlichting over... Dus dat is echt het grote verschil.

INT: Oké, dat vind ik wel grappig. Dat wist ik helemaal niet, dat het zo ook die beurzen zo belangrijk waren.

SP4: Ja, volgens mij waren de beurzen toen echt belangrijk en inderdaad de voorlichtingsavonden waren heel belangrijk, nou ja, tot voor kort ook, en die studieclubs waren heel belangrijk. Die waren toen ook beter in beeld, had ik het idee, en die zijn nu volgens mij ook gewoon minder actief. En de adviseurs waren meer de spil denk ik. Ja, nu zeggen ze ook altijd 'Oh ja, de adviseur moet het ook verkopen.' Maar toen waren zij echt de enigen, werd niks verkocht.

INT: Oké. Ja, dus er zit echt een stukje digitalisering?

SP4: Ja, dat is echt een belangrijke.

INT: Ja, precies. Oké. Zou je zeggen, is dat...

SP4: En veel meer zicht op de doelgroep denk ik toch ook langzamerhand.

INT: Wat we nu hebben bedoel je?

SP4: Ja, vergeleken met toen.

INT: Ja, terwijl je ook zou kunnen zeggen doordat adviseurs natuurlijk hadden veel meer contact met de doelgroep of tenminste misschien ook anders, waardoor ze misschien wel veel meer aandacht en tijd ervoor hadden? Terwijl het misschien dan nu dan in die transitie wellicht wat minder is? Dat zou kunnen.

SP4: Ja, dat vraag ik mij alleen af, want ik heb het idee dat de adviseurs wel een beetje blijven doen wat ze altijd deden. RIE'tjes, voorlichtingen, nou ja, nu ook digitaal. Dat is meer door corona dan dat het zo een bewuste keuze is, maar dat gaat blijven. Ik denk dat de adviseurs niet eens zo heel erg veranderd zijn, alleen ze hebben inderdaad, is het digitale als extra erbij gekomen.

INT: Ja, precies. Dus eigenlijk misschien meer dat dat ook een schaalverdelers kan opleveren wellicht?

SP4: Ja, dat denk ik met name. Dat we gewoon meer bereiken, doordat we ook digitaal doen.

INT: Ja, precies. Oké. En zou je zeggen dat het, zoals we het nu doen, dat dat houdbaar is? Dus hoe we het nu organiseren met elkaar? Of denk je dat daar iets...

SP4: Nee, ik denk het... Nee, ik vind dat, wat ik het moeilijkste vind is dat bij Stigas adviseurs alles moten doen, dus ook dingen waar ze niet goed in zijn. Dat zie ik heel duidelijk met die voorlichtingen en dat merk je ook bij Werken aan morgen, wie pakt het wel op, wie... Er zijn mensen die dat leuk vinden en er goed in zijn, er zijn ook mensen die het leuk vinden en er niet zo goed in zijn en er zijn mensen die het niet leuk vinden. En ik denk dat het digitale gewoon belangrijker wordt, maar wel echt makkelijker moet worden, want ik denk echt... Kijk een RIE is gewoon een basis en steeds meer... Ik zat net te kijken, de helft van de kleine bedrijven heeft een RIE en van de grote bedrijven, in Nederland dan, heeft 98 procent een RIE of zoiets. Of 89, ik kan dat niet onthouden. Maar dus ik denk de basis moeten we gewoon heel goed op orde hebben, maar die vind ik toch, als je ziet dat kleine bedrijven het moeilijk vinden en dat het gros van onze klanten is, en dat kleine bedrijven dan via hun accountant een vodge kijken wat je ook wel in mag vullen en als dan de arbeidsinspectie ooit zou komen, kan je dat best wel laten zien en dan zijn ze coulant. Ik denk dat we dus moeten, als we willen blijven bedienen op de dingen die echt moeten, dan moet de basisdienstverlening goed op orde zijn en met name de RIE, maar die moet echt makkelijker.

INT: Ja, de RIE als product bedoel je nou?

SP4: En ik denk echt... Ja, de RIE als product moet makkelijker en de ondersteuning die je kan krijgen moet ook niet zo ingewikkeld zijn. Want nu is het zo van hij is gratis, maar je kan een adviseur inhuren, maar dan kost het meteen geld. Ik denk dat je gewoon een dag en een nacht helpdesk zou moeten hebben voor mensen die dat geld niet hebben. Net zoals ik iets wil kopen bij Coolblue, dat ik ook even kan appen van moet ik nou A of B kopen? Of kan chatten, moet ik... En dan moet ik nou die hele module invullen of niet? Ik denk dat die basisdienstverlening echt laagdrempeliger moet en ik denk dat de RIE van ons... Ja, ik heb het er zelfs met Karlijn over gehad, zij schrikt gewoon van hoe ingewikkeld die RIE van ons is. En die is dan wel goedgekeurd, maar je hebt sectoren waar die RIE's veel strakker zijn. En die zijn niet per definitie moeilijk, of eenvoudigere sectoren zeg maar. Dus dit is echt gemaakt door de adviseurs die al hun kennis wilden spuien en toen heeft de arbeidsinspectie ze moeten goedkeuren en die heeft ook gemanoeuvreerd. Maar ik denk dat je er een veel strakker

product van zou moeten maken, met 24/7 of nou ja, 9 tot 5 chatfunctie om te helpen, heel laagdrempelig, want anders denk ik dat het gewoon geen goed product is. Dat je die digitalisering niet goed uitbuit zeg maar.

INT: Nee, precies. Er zitten nog wel wat haken en ogen aan, zullen we maar zeggen?

SP4: Ja.

INT: Oké.

SP4: En ik denk wel, en ik denk dus die digitalisering moet strakker, eenvoudiger, intuïtiever, met online makkelijke hulp. En ik denk de adviseurs die we hebben, dat is een beetje het premium gebeuren, als je echt alles online hebt gedaan en je hebt alles netjes voor elkaar en je wilt verder, dan denk ik dat je toch meer gekwalificeerde adviseurs moet hebben. Dat kan wel, want ze zijn toch bijna allemaal met pensioen.

INT: Ja, als in je kan ze vervangen bedoel je?

SP4: Ja, want er wordt al zo lang in ze geïnvesteerd door John en weet ik veel. De kwaliteit gaat misschien een beetje omhoog, maar ik denk dat je gewoon echt goede adviseurs moet hebben die met name gewoon heel als die externe collega kunnen optreden met wel echt adviesvaardigheden. Dan moet je ook wel weer oppassen, want ik hoorde bijvoorbeeld Marlies van de week vertellen dat ze nu iets op academisch niveau gaat doen. Nou ja en die vindt dat het hoogst haalbare, terwijl ik denk: daar zit de gemiddelde boer niet op te wachten, op academisch niveau. Misschien wat HR-medewerkers van grote bedrijven. Maar ik denk dat we gewoon frisse, niet te oude adviseurs moeten hebben die de taal spreken van de sector en die echt heel goed kunnen intunen op wat... En ik denk dat wij voor bedrijven die adviseurs inhuren gewoon niet zo gezien worden zeg maar. Dat denk ik.

INT: Nu bedoel je?

SP4: Dat we wel zitten... Op dit moment, ja. Maar ik denk dat er wel behoefte aan is, want dat vergrijzen gaat denk ik wel door en op een gegeven moment wil je verder, je hebt een te hoog verzuim, nou wat krijg je dan voor iemand over de vloer? Iemand die gewoon eventjes met jou door de cijfers loopt, gewoon een goede analyse kan maken en jou verder kan helpen en dan ook weer weggaat. En niet een heel lang rapport schrijft wat je toch niet gaat lezen.

INT: Nee, precies. Dus het moet...

SP4: Daar moet iets mee.

INT: Ja, praktischer hoor ik jou zeggen?

SP4: Dan is het denk ik best houdbaar, want je blijft gewoon al die Arboverplichtingen houden en dat blijft ingewikkeld voor kleine bedrijven, maar ik denk dat het laagdrempeliger moet.

INT: Ja, oké. En dan met name naar de kleinere bedrijven toe?

SP4: Aan de ene kant laagdrempeliger en eenvoudiger en aan de andere kant als het op het adviseren op gaat... Ja, ik denk met name de kleine... De kleine bedrijven moet het laagdrempeliger, de grote bedrijven die echt adviseurs inhuren, want welke kleine ondernemer huurt nou een adviseur in voor dit soort dingen? Wel over de rundveeverbetering en hoe moet je insemineren en hoe ga ik om met plantenziektes, maar op PZ-niveau zeg maar niet. Dus dat zijn dan grotere bedrijven, maar dan denk ik eerder dat ze ons niet zo serieus nemen.

INT: Nee, precies. Oké, helder. En als je... Dus we schetsen nu een aantal dingen die we zouden moeten doen. Dan zou het huidige businessmodel nog wel een soort van met een paar aanpassingen in de dienstverlening met name zou dan nog wel houdbaar zijn?

SP4: Ja.

INT: Maar je moet het dus wel gaan innoveren en aanpassen. Wie denk jij dat...

SP4: Ja, ik denk dat die adviseurs ook helemaal niet elke dag in de auto hoeven te stappen. Die zijn maar aan het reizen en dan lopen ze weer ergens en dan hebben ze een ontzettend goed contact, maar waarom zouden die mensen ook niet gewoon online een gesprek doen? Weet je, dat kan ook echt anders. Ja, tenzij je echt een machine moet keuren of echt een ingewikkelde RIE moet doen op een bedrijf.

INT: Ja, precies.

SP4: Maar weet je, de gemiddelde stal die ken je inmiddels wel, daar hoeft je niet nog een keer binnen te stappen denk ik.

INT: Nee, precies. Oké. Maar wie denk je dan dat er verantwoordelijk is om die dingen aan te passen? Wie is daar verantwoordelijk voor? Op welk niveau zou dat gedaan moeten worden?

SP4: Ja, ik denk toch echt Math en het MT. Die moeten... Maar ik denk, ik zou een keer, weet ik veel, een denktank, ik zeg dan McKinsey, dat is misschien te hoog, maar ik zou gewoon... Bijvoorbeeld die vriendin van mij die dat acteursbureau heeft, die heeft meteen aan het begin van de coronacrisis, want zij deden dingen met acteurs op locatie, hebben ze een bureau ingehuurd die met hen scenario's ging uitdenken. En dan weten ze welke kant ze op kunnen en ze zijn nou een beetje aan het [reizen? 00:17:02] welk scenario het beste werkt of het meest praktisch is, maar ik vind dat eigenlijk Stigas ook... Als je op een gegeven moment weet er moeten dingen veranderd worden, die RIE is te ingewikkeld, onze adviseurs worden niet serieus genomen, lullig gezegd, en we moeten klaar zijn voor de komende tien jaar, online wordt steeds belangrijker. Dan zou ik een extern bureau inhuren om het MT van gedachte te wisselen hoe je dat gaat doen. Want ik denk dat wij dat zelf niet bedenken en ik denk ook dat er meerdere scenario's mogelijk zijn. En dat als je het zelf bedenkt, maak je misschien één scenario, loop je op een gegeven moment misschien wel in vast. En als je met zijn allen bewust al die scenario's hebt door geakkerd en gekozen hebt voor iets, kan je misschien ook nog een beetje bijsturen. Dus ik denk, kijk het management gaat daarover, maar ik denk dat we het niet zelf kunnen bedenken, want we zitten in onze eigen koker en we denken soms te beperkt, denk ik, van nou dit kunnen we niet en dat kunnen onze adviseurs niet en dat is veel te ingewikkeld, terwijl misschien valt het wel mee. Als je nu bedenkt, er gaan volgens mij binnen het komende jaar weer drie met pensioen. Als je dan heel goed weet wat voor profiel je op moet stellen voor de nieuwe adviseurs, dan kan je veel beter werven bijvoorbeeld.

INT: Ja en zou dat dan, zou je dan op, dus je zegt eigenlijk: oké, we hebben ook een externe blik nodig?

SP4: Ja, dat denk ik echt.

INT: Iemand van buitenaf die ons een beetje de schellen van de ogen doet laten vallen?

SP4: Ja.

INT: Oké. Maar je zegt ook misschien dat we moeten kijken naar functieprofielen. Dus dan zouden we ook wat meer naar die... Zou je dan kunnen zeggen dat we wat meer op de HR-component moeten gaan investeren ook, om te kijken van wie hebben we daarvoor nodig?

SP4: Nou ja, je moet inderdaad kijken van, als je dat wilt doen, dat HR, dat is natuurlijk dat Werken aan morgen, als je de basis op orde hebt en je wilt je verzuim echt naar beneden... Dat denk ik wel, maar ik denk, ik vraag me, ik weet nog steeds niet of dat nou zo een belangrijke loot aan de tak van Stigas is. Misschien is het gewoon...

INT: Nee, maar ik bedoel ook intern bij Stigas, hè. Want je zegt van we moeten zelf veranderen

SP4: Oh ja, dat je intern moet... Ja, dat zou kunnen. Maar ik vraag me af of je daar, daar hoeft je echt geen fulltime iemand voor te hebben. Maar je zou misschien ook wel iemand moeten hebben die ondersteunt bij het opstellen van functieprofielen. Ik denk niet dat we een PZ-medewerker nodig hebben, los van Corrie.

INT: Een BZ of wat zei je?

SP4: Een PZ, sorry, een HR-medewerker.

INT: Ah, oké.

SP4: Daar hoeven we intern niet in te... Dan denk ik daar kan je ook gewoon als je een paar keer per jaar met iemand om de tafel zit voor de functieprofielen, dan kom je daar ook een heel eind mee. Dat kan best een extern iemand zijn.

INT: Oké. Nou omdat je het zo specifiek zei, ik dacht van dat vind ik wel interessant.

SP4: Ja, nee, maar dan weet je ook... Want wij zeggen steeds van wij moeten roeien met de riemen die we hebben en niet iedereen is zo equipped zeg maar voor wat we allemaal willen. En we zitten altijd over Werken aan morgen.

INT: Ja, precies.

SP4: Maar je kan ook zeggen: hoe belangrijk is Werken aan morgen en hoeveel mensen moeten we daar dan voor hebben? En als we gaan werven, werven we dan daarop of hebben we er al genoeg van? Want ik denk nu bijvoorbeeld met, je hebt nu eigenlijk Marlies, nou een beetje te academisch soms, maar je hebt ook Corine, daar ben ik zelf wel fan van, die is lekker praktisch, en je hebt Iris, die is meer van de een-op-een coaching. Ik denk dat je best een leuk pooltje al hebt. En die haten RIE's volgens mij, die vinden het helemaal niet leuk. Dus als je daarin zou investeren, dan kan je volgens mij wel een tijdje verder met die dames zeg maar. En dan kunnen mensen als Sjoek en Peter Bredius en veiligheidskundigen, die kunnen gewoon los. En als zij dan met pensioen zouden gaan, Sjoek gaat volgens mij best snel met pensioen.

INT: Ja, dat zou kunnen.

SP4: Ger gaat met pensioen.

INT: Die is al met pensioen volgens mij.

SP4: Wie?

INT: Ger. Die heeft zijn laatste werkdag al gehad, hoorde ik gister toevallig.

SP4: Oh joh, echt? Ger ook al?

INT: Ja, die hoeft alleen zijn auto nog in te leveren, maar die moet gemaakt worden.

SP4: Ja, nou ja, weet je, dan... Ja, ik denk dat echt de meeste winst kunnen we behalen, ook gewoon puur echt met geld, is in de RIE denk ik.

INT: Hoe bedoel je met geld? Geld investeren of waar we winst mee kunnen maken als wat binnenkomt?

SP4: Ja, ik denk dat dat Werken aan morgen, tot nu toe doen mensen dat alleen maar als het gratis is.

INT: Ja, als het gesubsidieerd is.

SP4: En als ze moeten betalen, doen ze het niet. En de RIE, dat kunnen ze gratis doen, als ze het helemaal zelf doen, maar als ze ondersteuning nodig hebben, dan huren ze iemand in. Het is alleen maar ook wel een gereduceerd tarief, maar dan denk ik eerder dat je daar omzet mee maakt. Nou ja, omzet... Geld mee... Ik denk echt dat voor serieuze, duurzame inzetbaarheidstrajecten vind ik Stigas, zou ik niet als partner aanbevelen.

INT: Nee, oké. Maar ligt dat dan aan het product zeg maar an sich?

SP4: Ik denk het wel. Ja, ik denk dat het gewoon heel, dat er te hoog wordt ingestoken voor een praktische sector. En dat de echt grote bedrijven met tig managers die echt ingewikkeld zijn, die gaan naar anderen.

INT: Die gaan naar de?

SP4: Ja, misschien toch naar, weet ik veel waar ze naar toegaan, Schouten en Nelissen? Weet ik veel.

INT: Ja, precies. Gewoon echt een beetje de consultancyclub zeg maar?

SP4: Ja, dan doen wij consultancy achtig, maar dat stagneert toch ook een beetje. Ik weet dan met die duurzame inzetbaarheid in de bloembollengroothandels, dat zijn natuurlijk hele grote internationale bedrijven. Daar was toen een pilot, dat coördineerde Actor en dan van Stigas gingen Marlies en John. Nou John kan ook wel zijn consultancy pet opzetten en Marlies die zit dan... Maar toch vind ik het dan net niet. En die mensen hebben meegedaan, want het was allemaal gesubsidieerd, en daarna houdt het op. En dan denk ik van ja, hebben die mensen dat dan helemaal niet nodig of gaan ze daarna met iemand anders verder?

INT: Ja, precies.

SP4: Dat weet ik dan ook niet.

INT: Nee, daar krijg je weinig van terug, hè, op zo een moment?

SP4: Ja en ik denk ook heus niet dat wij echt met een colbertje en een rokje gewoon op dat soort bedrijven binnen moeten gaan tappen, maar toch het is... Ja, je snapt denk ik wel wat ik bedoel. Dat moet je op maat maken denk ik.

INT: Ja, precies. Het past misschien ook niet...

SP4: En je moet weten waar ze aan, wat ze nodig hebben en je moet ook weten waar je moet stoppen. En wij geven alles.

INT: Ja, we doen eigenlijk te veel maatwerk, zou je zeggen? Omdat het dan...

SP4: Ja, soms wel. Ja, dat denk ik echt.

INT: Of hebben we misschien...

SP4: Dan denken die mensen volgens mij: waarom zo ingewikkeld? Ik heb gewoon te hoog verzuim. En die mensen hebben kanker, dus die kan ik helemaal niet met een vitaliteits sessie weer beter toveren.

INT: Nee, precies.

SP4: Die zijn gewoon oud en die worden gewoon hartstikke... Ja, weet je, soms vind ik het ook... Het is ook lastig met die duurzame inzetbaarheid, want die oude mensen die krijgen gewoon stomme ziektes en die kan je echt niet met een drijfverensessie... Die moeten gewoon thuis en die moeten herstellen van de chemo. Die waren hartstikke bevlogen. Ja, dus dan doen we te veel denk ik inderdaad en daarom...

INT: Ja of het is een soort one size fits all dat we doen, terwijl het eigenlijk een soort maatwerk zou moeten zijn?

SP4: Ja.

INT: We bieden eigenlijk altijd een groeikrachtsessie aan of een vitaliteitsscan en dat is het dan eigenlijk.

SP4: Ja en dat is een leuke eerste intake zeg maar.

INT: Ja, precies. Maar dan wat komt dan daarna? Wat je net zei, dan houdt het eigenlijk een beetje op?

SP4: Ja.

INT: Ja, precies. Oké. Dus eigenlijk als ik het een beetje mag samenvatten is het ook gewoon met name ook het product Werken aan morgen, wat gericht is op duurzame inzetbaarheid, dat is gewoon, dat past misschien, dat is niet helemaal een goede fit met wat de markt wil of waar ze behoefte aan hebben. En als ze er wel behoefte aan hebben, dan zullen ze dat niet bij een organisatie als Stigas halen?

SP4: Nee, ik denk wel dus als je het nog noemt van grip op je verzuim, dan denk ik wel... Als jij inzichtelijk kan maken: kijk dit is jouw verzuim, het is met name die leeftijdscategorie, het is met name frequent, kortdurend verzuim. Weet je wel, dat soort dingen, dat je een soort eyeopener hebt en dat je ook mensen zegt van nou hoe begeleid je nou die mensen? Steek bijvoorbeeld van die hele... Hebben we weleens gehad met zo een kort, frequent verzuim. Dat zijn van die mensen die bijvoorbeeld vijf keer per jaar twee dagen ziek zijn. Wat is dat nou? Daar kan je meestal iets aan doen. Dat is of een kater of kinderen die ziek zijn. Als je dat soort dingen voor bedrijven bloot kan leggen en hen helpt, heel praktisch, hoe ze daarmee aan de slag kunnen, dan is er ook weer tastbaarheid. Maar als het gaat om wendbaarheid en veerkracht en drijfveren, dan denk ik dat, dat kun je niet vastpakken en dan is het heel interessant, en ik denk dat PZ-medewerkers of HR-medewerkers dat hartstikke leuk vinden, ik denk dat daar gewoon niet zoveel... En dat verzuim dat is duidelijk, want dat kost geld.

INT: Ja, precies. Dat is praktisch.

SP4: En als jij gewoon een training kan volgen met van hoe pak je nou die frequent verruimers aan? Want daar heb jij er best wel veel van, dan denk ik dat mensen zeggen 'Oké, dat is handig. Ik

moet die mensen dus opbellen en dit zijn de gesprekstechnieken. Dat wil ik weleens leren.' Maar dat is ook, moet elke keer denk ik heel concreet zijn.

INT: Ja, dat denk ik ook.

SP4: En ik denk het gros van de markt is gewoon klein en die gaan dat gewoon niet, die Werken aan morgen denk ik niet van ons afnemen.

INT: Nee, precies. Oké. Maar zou je dan zeggen, kijkend naar de producten die we dan aanbieden, dat wij als Stigas wel goed georganiseerd zijn? Als je kijkt naar hoe we met een verzuimdesk en een servicedesk en de adviseurs die overal op pad gaan? Of zouden we daar ook nog...

SP4: Nou ja, ik denk dat we het online beter moeten... Want je hebt bijvoorbeeld ook die e-learnings, hè. Bijvoorbeeld die e-learning Werken aan morgen, maar je hebt bijvoorbeeld de e-learning preventiemedewerker, dat is ook weer zo een dingetje, eigenlijk is dat ook een wettelijke verplichting. En dat is dus ook een mooi product. En dan kan je veel leren en dan denk ik ook van ja, die zou je ook misschien weer eens... Ik denk de dingen die verplicht zijn en waar we zeg maar eigenlijk best een goede vorm voor hebben, zijn die wel goed genoeg? Promoten we die wel goed? En ik denk ja, die verzuimdesk, ik heb niet zoveel, ik denk dat zij goed werk doen, want zij helpen jou gewoon die wet poortwachter route door. Zij bellen op tijd, zij reminden je. Ik ben wel benieuwd hoe al die brieven eruitzien en of dat nou misschien beter kan zeg maar. Maar ik denk wat ze doen, jou door het poortwachter proces leiden en ook poortwachter garantie, dat je helpt dat ze nooit een boete krijgen, dat ze aan alle verplichtingen voldoen, alles op tijd, dat lijkt mij perfect. En de servicedesk weet ik niet zo goed. Ja, je kan er dingen aanvragen, je kan er dingen bestellen. Misschien is een overdag chatfunctie misschien wel net zo handig, de hele tijd aanwezig op de site. Dat je dat inricht. Want ik denk eerlijk gezegd dat die mensen op de servicedesk niet zo heel veel weten over alle producten. Dus als je de belangrijkste producten gewoon iemand in de chat erbij hebt zitten, dat dat misschien wel veel handiger is en klantvriendelijker, dan dat je dan de servicedesk kan bellen over de RIE. Want ik denk dat zij dan weer naar een adviseur verwijzen die dan net in de auto zit.

INT: Ja, volgens mij gebeurt dat ook.

SP4: Ja, dus dan zou het beter zijn dat als je bijvoorbeeld in de RIE zit, als je vastloopt, dat je vragen kan stellen aan een adviseur.

INT: Nou ja, of je kan natuurlijk ook zeggen van we gaan de servicedesk gaan we opleiden of anders inrichten, dat we gewoon die functieprofielen daarnaar kijken van oké, wat is er nodig en moeten we dat misschien anders doen?

SP4: Ja, want ik denk service moet je natuurlijk wel gaan verlenen.

INT: Ja.

SP4: En ik denk als die mensen bijvoorbeeld, als iemand van de servicedesk gewoon de RIE heel goed gaat snappen en dus online chatmedewerker wordt, dan is dat ook service.

INT: Ja, precies. Dus denk je als je, even dat als voorbeeld, stel dat we dat soort veranderingen willen gaan doorvoeren, zou er dan denk je ook intern, hoe zou er intern op gereageerd worden? Kijkend naar Stigas als organisatie.

SP4: Nou ja, ik denk dat er mensen zijn die het leuk vinden en dat er mensen zijn die schrikken. Ik denk dat, kijk de service is natuurlijk al... Had je daar, is volgens mij wel een beetje, je hebt daar een

beetje, je had er veel te hoog opgeleide mensen zitten en veel te laag opgeleide mensen en die moesten ook weer allemaal alles kunnen.

INT: Dat was of dat is?

SP4: Ja, ik weet niet. Bijvoorbeeld Eeke die had dan vwo gedaan en die had dan ambities en Peter Bruis die durfde heel veel niet, die werd er heel onzeker van als hij bepaalde dingen moest doen. Dan dacht ik ja... En Eeke kon ook weer niet alles, want die had ook weer niet een stem voor een servicedeskmedewerker. Dus ze zijn niet zo goed gecast op wat ze doen zeg maar. Maar ze doen wel hun best en ze zijn altijd vriendelijk. Ik denk dat het hele nieuwe vaardigheden zijn, dus dan moet je echt kijken. Ik vind het wel leuk om te zien dat bijvoorbeeld, god ik ben even haar naam kwijt, die dame die altijd aan de bootcamp doet, hoe heet ze ook alweer? Die dus op de verzuimdesk zit en nou Marceline haar functie... Edmay.

INT: Edmay, ja.

SP4: Weet je wel? Edmay die is hartstikke ambitieus, die heeft nu een staffunctie gekregen zeg maar. En je ziet dat Marceline denkt van nou, ik weet niet hoe dit allemaal verder loopt, ik wil re-integratie adviseur worden. Dus er zijn dus mensen waar je het niet altijd van verwachtte, die gaan andere dingen doen en die gaan bijleren en omscholen. Maar er zijn ook mensen die het denk ik heel moeilijk vinden. Die het gewoon prettig vinden om een heldere functie te hebben en dan Peter, ja, daar moet je toch wel mee oppassen, dat je hem niet weer zenuwachtig maakt. Dan heeft hij zo weer een burn-out.

INT: Ja, precies.

SP4: En Suzana is bijvoorbeeld heel prettig en heeft een hele goede stem aan de telefoon, maar die vindt ook best wel snel iets ingewikkeld als het niet standaard is. Dus je moet dan ook heel goed kijken... En ik weet ook ik kan niet beoordelen hoe ingewikkeld het is om chatmedewerker te zijn in de RIE. Het lijkt mij ingewikkeld, maar misschien valt het ook wel weer mee als je heel intensief bent opgeleid.

INT: Nou ja, het vraagt misschien om andere competenties inderdaad van je moet wat meer digitaal minded zijn, je moet wel een beetje denk ik je weg vinden in zo een systeem. De vraag is inderdaad: kunnen ze dat? Weten ze dat?

SP4: Ja, vinden ze het leuk?

INT: Ja, precies.

SP4: Ik vind dat Stigas meer zou moeten kijken naar wat mensen leuk vinden. Ik vind bijvoorbeeld dat wij nu bij communicatie tot op zekere hoogte best goed gelukt is. Claudette is inderdaad heel goed met relatiemanagement, ik schrijf graag en jij bent van het online gedeelte. Dat vinden we alle drie leuk. Ik weet dat ik moet er niet aan denken als ik al die online dingen zoveel... Ja, ik doe het weleens met site spullen en ik denk dat Claudette niet de hele dag moet schrijven, weet je wel. En ik denk dat Stigas daar veel meer naartoe moet. Maar dan moet je dat wel in kaart hebben, wat vinden je mensen leuk en dan moet je ook nog kijken: kan je wat je leuk vindt of ben je er nog opleidbaar in zeg maar? Want Renate vindt het leuk om, wat wil ze nou ook alweer worden, re-integratie adviseur te worden.

INT: Casemanager toch of niet?

SP4: Casemanager. Ja, ik weet het ook gewoon niet, ik haal al die dingen door elkaar. Maar dat vindt ze leuk en dan gaan ze een opleiding doen, maar misschien moet je ook wel kijken naar wat voor competenties heeft zo een casemanager en is zij daar een type voor? Want anders is het ook weer zonde van de opleiding.

INT: Ja, precies. Maar zou je dan ook niet zeggen dat ze misschien niet zozeer... Ja, ze moeten natuurlijk ook wel kijken naar wat ze leuk vinden, maar zou het ook niet zo moeten zijn dat Stigas kijkt naar wat ze nodig hebben en kijken wie daar bij past en dan kunnen mensen die denken: oh, dat vind ik leuk, daar ga ik op aan en daar ga ik iets mee doen?

SP4: M-hm.

INT: Dat dat niet...

SP4: Ja, het moet niet... Nee, want anders krijg je Marlies die nu doorschiet. Als mensen alleen maar doen wat ze leuk vinden.

INT: Ja precies.

SP4: Dat moet je niet hebben. Nee, Stigas moet weten wat ze nodig heeft en dan kijken: wie past daar goed bij? Wie vindt dat leuk? Weet je wel, dan heb je ook lol aan de telefoon en als je dat leuk vindt, maak je ook een leuke chat. Als iemand zenuwachtig zit te chatten, dan wordt het natuurlijk niks. Nee, het uitgangspunt is wat Stigas nodig heeft.

INT: En denk je dat Stigas goed genoeg voor ogen heeft wat ze nodig hebben? Gezien alle veranderingen die bezig zijn, gaande zijn, dat ze daar genoeg beeld bij hebben?

SP4: Nee, ik denk het niet. Ik denk dat de mensen die bij Stigas werken eigenlijk net een beetje te oud zijn en te lang in deze branche werken om daar met een frisse blik naar te kunnen kijken. Als ik merk die mensen die nu die Stigas Gezond en Vitaal Werken Prijs winnen, vroeger waren dat allemaal een beetje oude, iets te dikke mannen en nu zijn ze gewoon allemaal dertigers van de HAS. Weet je wel, die hebben gewoon een hbo-opleiding, die zijn... Ook jongens die gewoon een hoveniersbedrijf beginnen, weet je wel. Je denkt hoveniers, die zijn ook allemaal... Zeker die... Dus ik denk dat wij het allemaal niet goed weten. Wij zijn ook niet genoeg van de sector.

INT: En bedoel je dan wij op kantoor niet of gewoon Stigas breed niet?

SP4: Op kantoor met name. En ik denk dat adviseurs het wel beter weten, een aantal. Maar ik weet dat ook weer niet precies, want Ger, nou ja, die gaat nou weg, maar die zit een beetje in die varkenshouderij, ik heb er geen idee van hoe hij echt de connectie maakt met die varkenshouders. En dan heb je altijd de eeuwige Peter Bredius die zo goed is met de loonwerk, dat geloof ik ook, en Sjoek met de hoveniers en Mirjam met bos en natuur. Maar weten we het nou echt? Dat vind ik nog wel een beetje de vraag.

INT: Het zicht op de markt of op onze doelgroep eigenlijk en de echte wensen en behoeften, dat is wellicht niet zo...

SP4: Nee en ik denk soms ook wel: wij denken soms dat alles, juist dat het zo goed is dat wij zo sectorspecifiek werken, maar heel veel dingen zijn natuurlijk gewoon ondernemen. Elke ondernemer moet een RIE, elke ondernemer moet een...

INT: Ja, die zijn generiek.

SP4: Ja, sommige dingen zijn misschien wel generieker dan je denkt.

INT: Ja, precies. Ja, interessant. Oké. Wat denk je dat de grootste bedreigingen zijn voor Stigas?

SP4: Nou ik denk de grootste bedreiging is... Ik denk dat eigenlijk dat dat weer een beetje de goede kant op, want dat zeg maar het draagvlak bij sociale partners voor zo een club als Stigas, dat dat wegvalt, want dan heb je die premie-inkomsten niet meer. Maar ja, aan de andere kant, als je nu een beetje kijkt naar de politiek en de maatschappij, is het een beetje de tendens van we zijn doorgeslagen in marktwerking, we zijn doorgeslagen in liberale... Dus ik denk dat dat juist misschien... Ik denk dat we juist weer een beetje teruggaan naar een wat zorgzamere maatschappij, ook onder invloed van corona en dat iedereen de pest heeft toch aan die cultuur van Rutte, om daarmee kort door de bocht. Dus ik denk dat dat, ik dacht altijd dat is de grootste bedreiging, dat sociale partners denken: nou ja, wat levert Stigas nou? En er zijn steeds minder mensen lid van een vakbond, er zijn steeds minder mensen lid van een brancheorganisatie, dus wat ben je dan nog? Maar dat denk ik dat dat misschien wel weer meevalt. Dus de grootste bedreiging is dat we ons werk niet goed doen, dat we gewoon de plank misslaan en dat mensen zeggen: we gaan naar iemand anders. En je hebt bedrijfjes waar je een RIE kan afnemen, je hebt bedrijfjes waar je een BHV-training kan afnemen. Ja, je hebt heel veel leveranciers die uitleggen hoe je veilig met hun machines omgaat, weet je wel. Dus dat ze het gewoon ergens anders gaan halen. En dat die mensen waar ze het halen veel dichtbij voelen dan wij, want ik denk je accountant, je boekhouder spreek je elk kwartaal zeg maar, voor de btw en een beetje dingetjes door te nemen. Nou als zij zeggen 'Oh joh, ik heb wel zo een RIE', dan is dat dichtbij dan Stigas voor de meeste mensen. En ik denk ook zo een BHV-training, als jij in de buurt iemand kent die het ook bij andere bedrijven geeft, zo een BHV-training, dan is dat ook dichtbij. Dus een bedreiging is misschien wel, aan de ene kant gaan we dus online meer doen, maar ik denk dat het een bedreiging is als andere aanbieders... Bijvoorbeeld ook als jij een nieuw apparaat koopt en die leverancier levert een keuring erbij en een training erbij en weet ik veel wat, dan ga je dat doen en niet bij Stigas. Dus ik denk dat het een gevaar is als we toch een beetje niet zo dichtbij voelen.

INT: Nee, een beetje het ontbreken van een sterk merk of een sterk profiel ook eigenlijk? Zou je het zo kunnen zeggen?

SP4: Ja, ik denk het wel, want ik zat pas, daar had ik het met mijn man over, dat ik vroeger altijd dacht dat ik alles bij de Media Markt moest kopen en nu ga ik altijd naar Coolblue. En dat komt omdat de jongens zo oud zijn en omdat ik elke keer heel goed kan vergelijken, ook als ik iets koop, wat de minpunten zijn en dat ze ook nog iets aanbevelen wat ook nog minpunten heeft, daardoor voelt dat bedrijf heel dichtbij en Media Markt, daar denk ik niet eens meer aan. Dat vind ik lelijke kleuren en... Dus ik denk ook dat bedrijf voelt dus heel dichtbij, ook als ze bezorgen, ook in de woordkeuzes. Ik denk dat dat de grootste bedreiging is voor ons en dat we er wel wat mee kunnen, ook online. Want wij kunnen natuurlijk nooit zo dichtbij komen als de boekhouder of als de leverancier.

INT: Nee, maar misschien inderdaad wel online voelen. Precies, we kunnen wel...

SP4: Ja, dat gevoel kan je online heel goed krijgen denk ik.

INT: Ja, zeker. Door gewoon goed zichtbaar te zijn, te laten zien waarvoor je bent.

SP4: Ja en ook dan toch een beetje op maat, waar jij ook naartoe wilt, per sector. Dus dat je niet als loonwerker weer iets over varkens krijgt.

INT: Nee, precies. Gewoon gepersonaliseerde content, gepersonaliseerde ervaring. Ja, daar moeten we naartoe. Oké, dan...

SP4: Dus ik denk wel dat het een voordeel is dat de maatschappij weer een beetje schuift naar van we moeten elkaar wel helpen, want daar hebben wij een heel goed model voor. Maar inderdaad, we zitten ook wel weer ver weg.

INT: Ja, precies. Dus eigenlijk extern zijn de, is de bedreiging, schat je in, is eigenlijk wel, dat was het heel erg doorgeslagen privatisering, om het zo te noemen. Dat lijkt nu een beetje weer terug te komen naar toch iets meer het collectief, want natuurlijk in het voordeel van Stigas zou spreken?

SP4: Ja.

INT: Oké en als je dan, dit is de laatste vraag, als je naar de toekomst kijkt, waar denk je dat, met name dan ook intern bekeken, waar liggen de grootste kansen voor Stigas?

SP4: Nou ja, daar heb ik het dan nooit over, omdat ik het dan niet helemaal snap. Maar ik denk als je natuurlijk die keten nou helemaal zelf hebt, dan is het natuurlijk heel mooi.

INT: De keten, daar bedoel je de bedrijfsarts...

SP4: Met verzuim erbij.

INT: Ja, oké.

SP4: Dus dat je preventie en verzuim heel goed kan koppelen, hoe ingewikkeld dat dan nu ook is, dan ben je natuurlijk... Want iedereen moet iets met verzuim, dat is gewoon ook een wettelijke verplichting, dat je een Arbodienst hebt en je hebt een, weet ik veel, verzuimverzekering, omdat je dat zelf niet kan betalen als iemand ziek wordt als kleine... Dus ik denk dat dat een groot... Als je dat proces goed inricht, dat is het belangrijkste denk ik. Want ja, alleen de RIE, op een gegeven moment hebben ze hem allemaal, in de ideale wereld, en dan moeten ze het één keer per vier jaar updaten, nou dat is ook een saaie boel natuurlijk. Maar verzuim komt elke dag terug.

INT: Ja, dat is eigenlijk een unieke propositie die je daarmee in handen hebt?

SP4: Ja. En dan kan je ook geloofwaardiger worden op dat preventiegedeelte.

INT: Omdat je die koppeling legt, die integraliteit tussen die twee?

SP4: Ja, omdat je die koppeling legt. En kijk als mensen dan, inderdaad als je erachter komt, nou allemaal kort, frequent verruim, zullen ze jou een keertje helpen, zullen ze een gesprekje hebben, wij hebben ook nog een training gespreksvoering, dan gaan mensen wel verder ook in die andere keten. Maar dan begint het eigenlijk met dat je gewoon je verzuim... Ik denk dat het allerbelangrijkste nu wordt dat je dat verzuim goed inricht, dat het op een gegeven moment heel soepel loopt en dat je dan kan met die preventiediensten en met de nazorg en één keer per jaar eens even praten, net als met de boekhouder, waar zit nou je grootste lek? En dan diensten aanbieden. Dan hebben mensen het waarschijnlijk ook echt wel nodig en niet van de hele tijd maar mensen zeggen van oh ja, we hebben dit, we hebben dat, we hebben zus, we hebben zo. Je moet echt toch proberen om verzuim gewoon toch heel veel binnen te krijgen. En ja, ik heb geen idee, weet je wel, dan is Sazas natuurlijk een hele grote concurrent van ons en we hebben ook heel lang voor Sazas gewerkt, dus het lijkt me echt heel ingewikkeld. Ja, ik denk zonder een extern bureau met scenario's gaan wij dat echt niet verzinnen zelf.

INT: Nee, precies. Oké. Dus we moeten McKinsey inhuren, is eigenlijk wat ik je hoor zeggen?

SP4: Ja, ik weet niet. Ik kan die vriendin weleens bellen, maar dat gaat ook... Die had een clubje van Nyenrode toen aan het begin van corona gevraagd.

INT: Oh ja, precies.

SP4: Dat is een Nyenrode clubje en die hebben toen met hen inderdaad scenario's... Ik denk dat we echt moeten scenario denken, want er is niet één weg zeg maar. En ik weet daar verder ook niet zo heel veel van, maar ik denk dat het wel een beetje lucht geeft en een beetje horizon geeft en ook de juiste input, want wij krijgen gewoon die hele pensioengolf intern. Dat is het moment om de juiste mensen aan te trekken, maar wie zijn de juiste mensen?

INT: Ja, precies.

SP4: En het geldt overal. Ook bij communicatie.

INT: Hoe bedoel je overal? Oh zo ja, precies.

SP4: Overal door de hele organisatie. Dus de adviseurs, maar ook op de servicedesk, verzuimdesk kan ik helemaal niet inschatten, maar ook communicatie, ook bij de staf.

INT: Ja, dat is nog wel een uitdaging, dat onderschrijf ik ook wel.

SP4: Ja, het is natuurlijk ook een beetje, mensen zitten best in de gouden kooi bij Stigas.

INT: Ja, zeker.

SP4: Als je niet weggepest bent door Annemarie Eras, dan blijf je gewoon zitten.

INT: Ja, precies.

SP4: Kijk maar, dus het is gewoon zo.

INT: Ja, dus mensen zitten gewoon al heel lang lekker op hun plekje en die...

SP4: Heerlijk, ja. En volgens mij ook en die dertiende maand en vakantiegeld en een winstuitkering en de auto, het is echt een gouden kooi.

INT: Ja, denk je dat ze de noodzaak zien dat we moeten veranderen?

SP4: Ja, aan de ene kant denk ik wel, maar ik denk dat heel veel mensen toch het fijn vinden dat ze doen wat ze doen en dat toch blijven vasthouden. Dus ik denk dat mensen het wel weten, maar dat ze het niet zo snel op zichzelf betrekken. En als ze het op zichzelf betrekken, stoppen ze heel snel met denken en denken ze: nou, ik hou dit nog wel zoveel jaar vol.

INT: Ja, precies. 'Want ik hoef nog maar een aantal jaar.'

SP4: Ja, dat denk ik dat heel veel mensen dat denken.

INT: Ja, het zou wel heel zonde zijn als dat...

SP4: Of dat ze een beetje... Ja en dat doen ze dan naar eer en geweten. Weet je, het is niet zo dat ze denken nou ik zit dit wel uit en ik ben stiekem aan het facebooken of zo, ze zijn wel heel hard aan het werk.

INT: Nee, ja, precies. Maar dan gewoon vasthouden aan oude gewoontes, zo heb ik het altijd gedaan en hoe heet dat, de zondvloed na mij of hoe heet die, wat is die uitspraak?

SP4: Ja, na mij de zondvloed. Ja en ik denk ook echt, ik denk dan heel vaak aan Mirjam die zich echt een slag in de rondte werkt, maar digitaal snapt ze er echt niks van. Ik had, zonder te roddelen, maar ik had helemaal haar uitgelegd Zoom en Mentimeter en dan belt ze mij tijdens haar

voorlichting op dat het gewoon helemaal de soep in loopt, weet je wel. En ik zeg: ja, ik kan op dit moment niet veel voor jou betekenen. Zegt ze: ja, kan je mijn scherm overnemen, net als Dolf? Ik zeg: nee, dat kan ik niet. Weet je, ik ben geen co-hoost, je zit met iemand anders van de andere organisatie. En weet je, zij doet wel dat soort dingen en dan denk ja, ik vind dat echt een enorm afbreukrisico. En zij heeft er dus heel veel tijd in gestopt om het te snappen, maar het lukt gewoon niet meer lijkt het me.

INT: Nee, ja, precies. Dat is wel echt zonde, ja.

SP4: Dat is echt zonde, ja. En weet je, ik houd dat gewoon ook onder de pet, ik ga dat niet tegen Math of zo zeggen, weet je wel, want het is echt lullig. Maar ja, dat gebeurt dus wel.

INT: Dat is ook omdat iemand zo zijn best doet, maar het is inderdaad wel dat...

SP4: Ja, iemand doet ontzettend zijn best en is heel onzeker daarin en zij heeft ook weleens gesprekken gehad met Math waar ze nog een jaar last van heeft, omdat ze niet declarabel genoeg is. Nou dat snap ik ook wel als je zo lang moet voorbereiden. En dan denk ik ja, zij heeft ook wel een slechte gezondheid, heeft MS, ze moet de kinderen in haar eentje onderhouden, ik weet alles, weet je wel. Dat is ook, Stigas is net een familiebedrijf.

INT: Ja, precies.

SP4: Met ome Math, weet je, en tante Mirjam. Dus ik ga die lui gewoon niet verraden, maar het is echt een afbreukrisico. En ik denk ook wat Stigas best zou kunnen doen, is iemand als Mirjam dit soort klussen toch echt niet meer geven, maar toch ook heus wel haar niet in de steek laten. Dat kan gewoon wel.

INT: Door haar gewoon de dingen te laten doen waar ze wel goed in is?

SP4: Waar ze wel goed in is. Maar daar moet je wel de tijd voor nemen, om echt met haar te gaan zitten van nou je bent 56, hoelang blijf je nog werken? Waar ben je goed in? Welke taken wil je het liefst vandaag nog vanaf? Kan je misschien nog iets anders doen?

INT: Ja, precies. Hoe oud is Mirjam?

SP4: Ik denk ietsje ouder dan ik, een stuk in de 50 denk ik. Ja, dat denk ik altijd, dat ze misschien 57 is, maar ik weet het soms ook niet. Misschien ook weer wat jonger.

INT: Is ook verder helemaal niet relevant, dit komt ook niet in het onderzoek.

SP4: Nee, is ook helemaal niet relevant, maar ik denk wel dat als je bijvoorbeeld zoiets wilt doen met meer online en dichterbij online, dan moet je echt de juiste mensen hebben.

INT: Ja, precies.

SP4: Ja. En ik denk dus dat, want je zei van hoe wordt er tegenaan gekeken, ik denk dat heel veel mensen het snappen, maar heel veel mensen wel denken: shit wat moet ik dan? Dus dan heb je gewoon echt begeleiding nodig om die mensen wel sociaal binnen boord te houden. Kijk en jij gaat over een paar jaar wat anders doen, kijk ik verzin ook wel weer wat, weet je wel, maakt mij niet uit. Maar er zijn heel veel mensen, maar het is beetje, mijn functie is zelfs ...? [00:50:16], maar heel veel mensen die zijn wel kostwinnaar en zitten toch in die gouden kooi.

INT: Ja, precies.

SP4: Ja en dat kan ook niet anders, je moet goed werkgever zijn. Maar ja, ik denk dat dat nog best ingewikkeld is. Maar er zijn ook heel veel kansen met die nieuwe vacatures. Een aantal ook op de servicedesk, volgens mij Rion en zo, die willen ook best veel.

INT: Ja, precies. Maar dat begint natuurlijk wel dan bij weten wat je nodig hebt, weten welke kant je opgaat, zodat je daar goed invulling aan kan geven.

SP4: Ja, is echt heel belangrijk. En mensen daarin meenemen.

INT: Ja, precies.

SP4: Ja en dat is best intensief denk ik.

INT: Nou zeker, dat is... Maar dat, wat jij zei, dat ligt dus wel ook belegd bij het MT voor de directie om daar invulling aan... Dat is denk ik ook, dat zou hun fulltimebaan natuurlijk moeten zijn, mensen meenemen, waar gaan we heen? Wat gaan we doen? Dat.

SP4: Ja.

INT: Ja, precies.

SP4: Ja en ook heel duidelijk zeggen van dit gaan we dus doen. Deze keuze hebben we gemaakt en dat betekent dit voor de organisatie en dat betekent dit voor de mensen die daar werken, want wij maken elke dag die organisatie.

INT: Ja, precies. Interessant. Oké, nou ik heb eigenlijk ook geen vragen verder, volgens mij...

SP4: Nou mooi zo.

Interview SP5

INT: Nou eigenlijk is vraag één dan aan jou: hoe zou je het businessmodel van Stigas omschrijven?

SP5: Op dit moment is het businessmodel een ja, ik zeg altijd bij mensen: een kennisinstituut voor de agrarisch, groene sector. Dus dat is meet het leveren van service aan klanten. Alleen daar is in de loop der jaren veel meer bijgekomen, om ook het verdienmodel aan te geven door de risico-inventarisaties aan de man te brengen, bedrijfsbezoeken te verkopen, workshops, trainingen. En ik zeg ook altijd: je hebt twee soorten. Ik nomen dat altijd: je hebt het preventieve gedeelte, dus voorkomen dat mensen ziek worden, langer kunnen blijven, duurzamer kunnen werken en alle producten, diensten die eraan vasthangen, dat aan de man brengen. En de andere kant is het curatieve, dus voorkomen, dus verzuim meer voorkomen. Zorgen dat mensen snel weer aan de bak komen, dat ze snel beter worden. En daar kun je abonnementen op vastzetten, verkopen en ook daar producten aan koppelen als werkplekonderzoek.

INT: Ja, oké. En wie zijn eigenlijk de klanten van Stigas?

SP5: Klanten, ja agrarische, groen sector. Zowel de werkgever als de werknemer.

INT: Alle bedrijven? Alle werknemers?

SP5: In principe zouden dat alle werkgevers, werknemers kunnen zijn. Ja, we hebben ze niet allemaal natuurlijk, dat is wel het doel op zich. Maar wat we nu hebben voornamelijk de werkgevers en de werknemers.

INT: Oké. Hoelang ben jij werkzaam bij Stigas, als ik vragen mag?

SP5: Even kijken, augustus vier jaar.

INT: In augustus vier jaar. En heb jij het idee dat in die periode dat er qua businessmodel iets veranderd is of aan het veranderen is?

SP5: Nou toen ik binnenkwam, het was net de digitale RIE ingezet. Dat was eerst nog een papieren versie. Dus het was een hele bewerkelijke actie. En daar is een ontzettende ontwikkeling in ontstaan. Eerst begonnen met een digitale RIE op sectorniveau en daarna is er één digi-RIE ontstaan. Dus als je kijkt naar software, wat je als voorbeeld nam, heel erg van het papieren naar digitale en dan ontzettende verbeterlagen in aangebracht. Dat is een, als ik even naar het servicegedeelte kijk. Daarnaast ook het CRM-systeem, is een ontzettende verbeterlag ingekomen. Op een gegeven moment twee systemen naast elkaar Salesforce en Exact. Nou dat hief ik jou niet uit te leggen hoe foutgevoelig dat is en bewerkelijk. En wat ik daar ook wel goed in vind, dat er toch uiteindelijk ingezien wordt dat door de mensen die we zelf in dienst hebben, dat die niet voor elkaar konden krijgen om Exact goed neer te zetten, dat daar een externe voor neergezet is. En dat vond ik zelf wel een ontzettende verbeterlag en dat moet ik wel zeggen, want Stigas, aan de ene kant zeggen we: hand op de knip, er wordt nooit wat uitgegeven, maar als het moet dan wordt er wel echt goed geld besteed aan het systeem goed neerzetten, uitbreiden, et cetera. Daarnaast zie ik ook van de stafmensen dat ze daar ook heel voortvarend mee bezig zijn om werkgevers echt te helpen om duurzaam en vitaal verder te gaan. Dat blijft continu goed in ontwikkeling. Dan zie ik vanuit de verzuimwereld, vond ikzelf in de periode dat ik er was best wel veel hetzelfde bleef, op dezelfde manier werken en een beetje natten en pap houden, om het maar even oneerbiedig te zeggen. Er kwam eigenlijk niet echt nieuwe ontwikkelingen van de grond, Het bleef gewoon zoals het was.

INT: En was dat goed of slecht?

SP5: Ja, ik vind het woord goed, slecht vind ik niet, het was niet handig, laten we het daar op houden. Kijk je hebt natuurlijk ook altijd te maken met mensen die al jaren en jaren op deze plek zitten en werken. Niet op deze plek, maar gewoon bedrijfsachtig. Dat is natuurlijk ook nog een lastige doelgroep om te veranderen, net zoals preventieadviseurs. Maar even heel simpel, bijvoorbeeld dat de re-integratieadviseur meer inspraak zou krijgen en meer an de voorkant ingezet zou worden, was eigenlijk een doel op zich van ons. Dat was al drie, vier jaar geleden toen ik hier kwam met Lucy. En dat is eigenlijk nooit goed van de grond gekomen. En nu wij een waanzinnig grote stap hebben gemaakt door een eigen arbodienst te zijn met een eigen systeem, is dat wel van de grond gekomen. En daar ben ik wel heel blij om. Maar wat ik daar we weer van vind en dat is natuurlijk wel even off te record, maar dat weet jij ook. Toen ik drie, vier jaar geleden binnenkwam hadden we al over LTO-verzekeren, hadden we het al over verzelfstandiging, hadden we het al over. Maar er werd continu geschuild achter het bestuur dit, het bestuur dat, het bestuur zus. En dat is in mijn ogen een gedrocht. En dat is de tekening mensen op de kar, mensen voor de kar en mensen aan de kar hangen die het tegenhouden. Echt de boel tegenhouden en onze directeur die durfde daar ook niet echt actie op te... Durfde gewoon niet. Met als gevolg dat nu alles in heel versneld tempo gedaan moet worden en dan zie dat het gewoon ja, heel veel op het bordje komt. Maar daar vind ik dus nu met verzuim, vind ik het een ontzettende ontwikkeling met ons eigen systeem. En ik hoop dat we daar gewoon een hele goede zet in kunnen maken.

INT: Ja, dat hoop ik ook. Dat zou natuurlijk wel mooi zijn. Je noemt al even het bestuur. Dat is eigenlijk ook wel een ja, eigenlijk wel in jouw ogen een vertragende factor geweest in het durven van keuzes maken?

SP5: Ja.

INT: Je zegt: we zagen het eigenlijk al jarenlang aankomen dat er iets veranderd zou moeten worden. Het construct zoals het was met Sazas dat was eigenlijk niet meer houdbaar. Maar daar is eigenlijk nooit op geacteerd?

SP5: Nee, klopt. En het ging niet eens om Sazas of het wel of niet houdbaar was, maar gewoon sowieso, toen ik er kwam, wilden we al eigenlijk verzelfstandigen. En dat is al vaak aangekaart, maar ook vanuit het MT werd dat ook door één persoon, ja die durfde het besluit niet te nemen. En dat vind ik dan wel heel erg jammer. Ik denk dat er nog veel meer uitgehaald wordt als we niet op de voorzichtige stoel zitten. En hier wordt alles vanuit het hele, oeh kijk uit wat het bestuur gaat vinden. Oeh, kijk uit, het bestuur dit, het bestuur dat. Dan denk ik: wil jij echt business gaan maken, dan moet je gewoon wat zakelijker gaan worden. Dan moet je wat meer in de sales gaan zitten, meer durven, lef tonen, maar vooral kijk lef tonen is niet zo van onbezoldigd iets maar in de groep gooien of weg gaan, nee dan heb je dat van tevoren goed uitgezocht. Dan heb je een businessmodel gemaakt en dan zeg je van: nou dit is een kans van slagen om die en die redenen, maar dan moet je het ook durven te verkopen en ook durven door te pakken. En dat missen we hier in deze organisatie best wel.

INT: Waar denk je dat die angst vandaan komt? Die terughoudendheid?

SP5: Dat ligt gewoon heel simpel, een persoonlijk karakter. En dat is echt ja, weet je, dat is echt in vertrouwen allemaal hè. Maar het is echt gewoon puur, omdat één persoon gewoon niet durft. Die is bang wat de buitenwereld vindt, bang wat de buitenwereld zegt, bang dat iets naar buiten komt wat negatief kan zijn. Terwijl binnen een bandbreedte van moet je gewoon bepaalde dingen accepteren dat niet goed gaat of dat er klachten komen. Ja, of dat je soms iets inzet wat uiteindelijk blijkt, dat hebben we niet goed opgepakt, dat moet anders. Maar je moet wel durven om verder te komen en nu is het altijd maar achter de kar blijven, op de kar stil blijven zitten in de hoop dat anderen om je

heen die beweging met zich meebrengen en het zelf niet doen. En dat missen wij wel heel sterk ja daar een leider in.

INT: Ja, precies. Want daar ligt dus nu ook de beslissingsbevoegdheid eigenlijk hè. Als je zegt van: we willen dingen innoveren, we willen zaken anders gaan doen, dat wordt nu als ik je goed hoor, dan nou ja, door één persoon, op één positie, door de directeur een beetje tegengehouden. Denk je dat dat wel oorspronkelijk de plek zou moeten zijn waar innovatie vandaan zou moeten komen?

SP5: Helemaal niet.

INT: Of ligt dat ergens anders in de organisatie?

SP5: Nou ja, maar dat is natuurlijk, we zijn in verhouding een klein bedrijf hè, met maar 45 man. Dus het probleem is, wij hebben ook niet veel mensen in dit bedrijf, dat siert ook dit bedrijf, maar iedereen is met alles bezig, iedereen bemoeit zich, ja bemoeit is een negatief woord. In de positieve zin bemoeit iedereen zich met elkaar. Elkaar te helpen, te steunen en mee te denken. Maar het is wel zo van laat het beleggen op de plek waar het hoort. En dit hoort, op een gegeven moment bij innovatie, dan komt een IT die met de accountmanager iets gaat bedenken voor innovatie op het gebied van laten we kijken verzuim of hoe benaderen we de klant? Hoe gaan we dat doen? Die gaan met communicatie, die gaan een plan van aanpak maken. Natuurlijk is er dan één iemand die een klap erop moet geven, ja dat wel. Maar het is wel dat iedereen overal enthousiast mee bezig is, waardoor het eerder soms ook wel vertragend kan werken, omdat het overal belegd wordt en dat niemand meer de verantwoordelijkheid neemt. Maar dus wel, natuurlijk er is één iemand die moet er een klap op geven. En dat is in deze organisatie één iemand.

INT: Ja en dat werkt dus in sommige dingen vertragen, ja precies.

SP5: Of niet.

INT: Nee, het kan ook heel snel natuurlijk in een keer gaan, omdat je minder schijven hebt.

SP5: Ja, maar voor de grotere processen, is er hier heel voorzichtig.

INT: Ja precies, maar dat is ook wel herkenbaar. Ik herken dat ook wel.

SP5: Maar ja, wat ik zeg: als het een makkelijk besluit is, dan krijg je direct, op het moment dat er in discussie gegaan moet worden of dat het voor diegene te lastig is. Ik snap het wel, als directeur moet je natuurlijk van alles wel weten, maar som denk ik ook: sommige dingen hief je niet te weten. Als ik nou jou als voorbeeld neem. Jij komt binnen met een bepaalde expertise, die niemand in huis heeft. En dat is natuurlijk ook een valkuil, door blindelings te varen op jouw expertise. Dat je zegt van: er is maar één persoon en wie ben jij dat jij de wijsheid in pacht hebt of dat het ook allemaal klopt wat je zegt. Maar dat is nogmaals, inherent aan alle functies hier die op zich staan. Maar het is wel zo, op een gegeven moment moet je kunnen vertrouwen op iemand. Nou laat ik het even heel simpel zeggen: die huisstijl. Op een gegeven moment moet je kunnen vertrouwen dat iemand dat heeft neergezet met een bepaalde visie, er is een overleg gepleegd en daarna is het gewoon een go. Maar de huisstijl is nog steeds niet akkoord eigenlijk. Dat is een heel mooi voorbeeld. En dan denk ik: hoe kan dat, dat hier gewoon geen akkoord op gegeven wordt?

INT: Ja, nee dat klopt, een heel goed voorbeeld.

SP5: Maar dat komt dat die dan in discussie moet gaan. Nee, hij moet gewoon zeggen: sorry Eduard, je hebt je best gedaan en maar we vinden het niet mooi, het wordt toch Arial 10, ik noem maar even iets. Jammer voor jou, oké, maar nu is er wel een besluit: we gaan het gewoon zo doen.

Maar dat wordt ook niet genomen. Dan krijg je alleen maar kritiek van: ja het ziet er niet uit. Ik chargeer het eventjes hè.

INT: Nee, ik ben het helemaal met je eens, heel herkenbaar ja.

SP5: Maar aan de andere kant, dat is dus het minder goede ervan. Wat ik wel heel positief van dit bedrijf vind, is nogmaals we zijn een kleine organisatie en we kunnen wel als het moet snel iets van de grond krijgen. En iedereen zet zijn schouders eronder, iedereen gooit alles overboord bij wijze van spreken, zet zijn uren er voor in en vind ik het bewonderenswaardig hoeveel kennis we in huis hebben en wat wij allemaal kunnen presteren erin. Want we hebben gigantisch veel kennis in huis.

INT: Ja, dat denk ik ook. Maar denk je met allee mensen die hier werken dat we ook wel uitgerust zijn voor de toekomst of ontbreekt wellicht dan ook nog wel wat aan competenties of denk je dat we het met deze club kunnen volhouden? Hoe zie jij dat?

SP5: Nou als ik even naar mijn afdeling kijk, mijn twee afdelingen, daar zal zeker wel wat gaan veranderen. Niets los van, dat hangt vast van hoeveel business krijgen we? Dat als wij, als Zorg van de Zaak of Sazas eind van het jaar weggaan, nou op dit moment wel 80% van onze klanten. En als we maar een x-aantal daarvoor nu binnenhalen, ja dan is dat gewoon heel simpel, dan moeten er mensen gewoon weg. En of die moeten een plek intern gaan krijgen, maar daarvan zeg ik: er is een heel mooi voorbeeld van doorstroming geweest. Renate is nu een voorbeeld van doorstroming. Maar ik zie op mijn afdeling niemand die een ander soort functie binnen de organisatie kan vervullen, wat competenties betreft. En dat kan dan wel ja, echt gaan inhouden dat ik mensen moet gaan zeggen: helaas, sorry. Niet alleen omdat wij te veel fte's hebben, maar dat we ook op kwaliteit gaan kijken. Dat is verzuim, maar Servicedesk ben ik in 2019 al begonnen met Servicedesk 2020. Nou door corona en door langdurig zieken is dat allemaal niet goed van de grond gekomen. We hebben de basis neergezet, maar toen wilde ik gaan doorpakken. En ook daar heb ik gezegd: ik zoek naar een bepaald soort mensen. Wij zoeken niet meer de mbo, maar de mbo+, hbo-mensen, die veel meer volgens de vier k's die we bij training hebben gehad, niet van klantgerichtheid, maar klantgedrevenheid.. Wat is de vraag achter de vraag? Hoe kan ik de klant volledig helpen, zoeken? En niet gewoon voornamelijk 's ochtends vroeg beginnen, je e-mailbox openen, doen, doen, doen en aan het eind van de dag van nou, ik heb al mijn e-mails afgehandeld. Nee, we zijn nu echt bezig van met wie is deze klant en wat kunnen we allemaal voor deze klant betekenen? Nou daar heb je een ander soort mensen voor nodig dan wat er nu zit. En die ben ik wel nu aan het binnenhalen en voor jouw beeld, voor mij komt er ook een nieuwe medewerkster voor de Servicedesk. EN ja, die is toch wel van hbo-niveau.

INT: Ja precies, want we hebben hier natuurlijk ook wel te maken met... Jij zegt: die mensen die er nu zitten die, daar worden straks waarschijnlijk andere competenties van gevraagd. Wellicht dat niet iedereen daar geschikt voor is of die competenties heeft. Heeft dat wellicht ook te maken met hoelang men hier al werkt? Er zit best een lang dienstverband bij de mensen, niet alleen bij de desken, maar ook bij de andere afdelingen, bij de staf en bij de adviseurs. Is dat nog een factor?

SP5: Ja, absoluut. Het is als ik nou even, er zijn verschillende dingen. Als ik naar mijn afdeling kijk, daar zitten mensen, als ik weet hoe die vroeger aangenomen zijn. Kijk ja, dat is meer een leuk koppie, je bent leuk, je hebt een lekker babbeltje, gezellig enzovoorts. Die zijn gewoon, die hebben een kans gekregen en een van mijn voorgangers dat was een loyale man, je kon altijd lachen met hem, enzovoorts. Maar op een leuk koppie kun je de oorlog niet winnen. En er is niet echt heel erg goed naar competenties bij sommigen gekeken. Maar ook omdat sommigen uit die wereld kwamen, dan is het een vanzelfsprekendheid dat je dan, je hebt je ervaring erin enzovoorts. Alleen dat was een competentie die toen heel prima was, maar met de jaren zijn we natuurlijk aan het veranderen en aan het meegaan met de klant en dergelijke. En weet je, de wereld, maatschappij verandert gewoon.

Het is 24/7. Het is gewoon continu scherp zijn, continu alert zijn. Het wordt steeds drukker, ook al. En mensen die bijvoorbeeld heel stressgevoelig zijn, vroeger was dat niet zo erg, want alles was gezapig. Je had een telefoontje, je moest een beetje plannen. Even oneerbiedig gezegd. Nu wordt ja, als er tien telefoontjes tegelijk komen, verwacht ik wel dat iemand daar niet van in de stress schiet. En dat is, dat zit in de aard van het beestje, dat is dus wel. Dat is niet een competentie die ik nu kan hebben. En weet je, als je om vijf uur niet klaar bent en er zijn echt dingen die gedaan moeten worden, dan ga je gewoon even door met werken. En niet van: ja, ik moet de trein halen, ik moet naar huis, Nu we thuiswerken, doe ze het opeens wel. En toen was het altijd van: ja ik moet de trein hebben. Weet je, het is een andere manier van denken, andere manier van werken, voelen. Dus ja, sommigen zitten te lang, waardoor ze denken dat ze alles wel weten. Met verzuim ben ik wel jaarlijks bezig om, een opfriscursus doe ik. Bepaalde thema's naar voren halen om weer kennis en kunde. En ik moet wel zeggen: er zit wel heel veel kennis bij ons in de groep hoor. Dat wel. Dat heb ik ook van de trainers, die zeggen: jongens, jullie weten echt heel veel.

INT: Ja, dat is positief.

SP5: Dat is absoluut. Maar er zitten er een of twee waarvan ik zeg van: ja, die als ik een nieuwe groep zou moeten formeren, zouden zij er niet bij zitten. En als je kijkt naar de andere staf, ja die zitten er ook lang, maar dan moet ik wel zeggen: ik vind de commitment die stafmensen hebben met Stigas en de kennis en kunde vind ik, de langdurigheid dat ze er zitten, vind ik niet storend. Vind ik ook niet belemmerend, ik vind het juist bevorderend. Ik vind wel dat bij adviseurs en dan hebben we ook bedrijfsartsen, maar die zijn niet bij ons in dienst. Die zitten er vaak al heel lang en die zijn een bepaalde manier van werken gewend, maar er is nooit sturing op geweest. En daar hebben wij last van. Zowel de Service- als verzuimdesk, Terwijl ik denk: dit is onze werkwijze, doe dat dan gewoon. Maar daar wordt vanuit de organisatie niet goed op gestuurd.

INT: Nee, dus eigenlijk als ik het goed begrijp, dus omdat de adviseurs een bepaalde werkwijze al heel lang hebben, jullie zijn eigenlijk vanuit de desk zijn wat doorontwikkeld, dat sluit niet meer helemaal lekker aan, kan ik dat zo samenvatten?

SP5: Nou nee, wat ik meer bedoel: er zitten gewoon eigenwijze mannen zitten daar gewoon tussen. Dat bedoel ik meer en ze hebben altijd wel hun reden waarom zij het op die manier doen, terwijl als daar iemand opzit die gewoon sturing geeft en zegt van: jongens we gaan het gewoon zo doen, klaar. En dat wordt niet gedaan, dus dat moet altijd vanuit bijvoorbeeld ons, mijn kant weer komen, dat ik daar sturing op moet geven. Terwijl ik ben geen leidinggevende.

INT: Van de adviseurs, nee.

SP5: Nee. En we hebben een heel goed contact, daar gaat het niet om. En ook zij hebben heel veel kennis in huis. Maar ja, misschien hele simpele voorbeelden, maar ik zeg: jongens blok je eigen agenda goed af. Alles wat wit staat in je agenda is vrij en kan gepland worden. En als dan, ja maar ik wil dit, veel te vol gepland. Dan zeg ik: ja, blok je agenda dan af. Of iemand die zegt: ja, maar ik heb ook mijn eigen agenda, maar daar heb ik al een afspraak staan. Nee, we hebben maar één agenda, dat is de agenda die hierin staat in Outlook, daar moet jij je afspraken inzetten. Dan denk ik: ja. Dat zijn van die kleine dingetjes misschien, die belemmeren soms wel. En dat bedoel ik meer als je lang in dienst bent, dat je het altijd maar mocht doen op die manier, je wordt er niet op aangestuurd of begeleid. Ja, dan hou je dat.

INT: Denk je dat, even los van die kleine dingetjes, denk je dat de afdelingen binnen Stigas zoals ze er nu zijn, dat die wel goed samenwerken met elkaar verder? Die integraliteit van iedereen doet hetzelfde?

SP5: Ja, jawel. Ik vind, wat ik al zei: we zijn eigenlijk één grote club. Dat iedereen overall, ik moet wel zeggen: ik heb er ook wel heel hard op gestuurd in het begin, dat gewoon communicatie aan de voorkant bij de Servicedesk, Verzuimdesk, aanwezig moet zijn. En dat vind ik ook, communicatie, daar zit een ontzettend positieve ontwikkeling in. En natuurlijk af en toe wordt er eens een keer iets vergeten of wat en dat snap ik ook best wel. Maar ik vind het toch gewoon heel goed gaan. Ook b=met Maurice, gaat ook hartstikke goed. Die houdt ons goed op de hoogte. Dus die samenwerking vind ik zeker goed. Wat ik wel af en toe merk, ook bij de staf, dat ze met projecten bezig zijn. Terwijl ik denk: wacht eens eventjes, maar volgens mij heb ik elders ook daar iets van gehoord. Wie is nou waar mee bezig? En onder welk project valt dit nou? En daar mag echt nog wel stukken verbeteringen inzitten, dat vind ik soms weleens diffuus.

INT: Ja, dat iedereen niet precies weet waar iedereen mee bezig is en dat er soms wellicht ook dingen dubbel gebeuren?

SP5: Ja en dat is ook de klacht die wij van grote klanten krijgen. Dat hebben wij toen bij AB werkt gekregen. Die zei van: wij krijgen altijd maar verschillende mensen van Stigas met allerlei verschillende, wij missen eigenlijk het overall, waar jullie allemaal mee bezig, We hebben het idee dat jullie allemaal losse eilandjes aan het werken zijn. En daarom hebben we nu met AB-Midden, waarvan we bijna dreigden dat we die zouden verliezen, hebben we daar gewoon nu actie ondernomen, door te zeggen: we moeten integraal naar buiten komen.

INT: Ja en bedoel je daar dan mee van dus dat bijvoorbeeld vanuit losse dienstverlening dat ze dan met ons op verschillende manieren te maken krijgen?

SP5: Ja.

INT: Dus een iemand komt Annemarie, er komt een Sjoek of een Peter. Dat is dan een op zichzelf staand ding en vervolgens komt of een Marlies of een Corinne vanuit vitaliteit en die doet haar ding en daar zit dus verder helemaal geen integraliteit tussen de diensten die we aanbieden?

SP5: Klopt, ja.

INT: En zo ervaren de klanten dat dus ook?

SP5: Ja en dan komt er een bedrijfsarts die op een gegeven moment met de klant bespreekt en dan opeens dus hoort dat een Marlies daar geweest is en daar weet de bedrijfsarts niets van. En dan hebben we wel klantteam-overleggen, maar dan is dus ook de vraag: hoe efficiënt en wat wordt er eigenlijk besproken? Dan is het leuk om bij elkaar te zitten, maar dit zijn wel hele essentiële dingen. En dat is nu wel ja, daar is het MT, zeg ik, ook wel heel erg wakker geschud, Ook al hebben we dat al eerder aangekaart van: jongens dit gat niet goed, hier moeten we iets mee. Maar ja, het is altijd de put dempen als het kalf bijna verdronken is, Nu was het dit keer nog niet verdronken, maar bijna verdronken. Toen hadden ze: shit jongens. Het was echt twee voor twaalf.

INT: Maar in het MT is het dan nu, zijn mensen wakker geschud. Maar denk je dat we zelf als organisatie die integraliteit wel ook tussen de diensten die we leveren goed genoeg inzien en snappen?

SP5: Nog niet, maar we zijn wel stappen erin aan het maken. We hebben als voorbeeld AB midden, daar hebben we nou een teamoverleg gehad met de bedrijfsarts, de re-integratieadviseur, Marlies, de preventieadviseur en vanuit ons en dergelijke. En ook iemand van de verzuimdesk. En er ging een wereld voor elkaar open. O, doe jij dit, o ben jij daarmee bezig, o dit, o. En dan is er één aanspreekpunt. Dat is in dit geval Tim. Hebben we gezegd van: en die houdt het allemaal in de gaten.

En op het moment dat er iets met AB midden gebeurt, moet dat bij Tim ook terechtkomen. En dat die dan direct de lijntjes weer kan uitzetten, o dan moet je bij die zijn of dan moet je dit. Wacht even, daar zijn we al mee bezig, voordat het bij AB midden komt. Dus dat is een klein stapje, maar we gaan ook, want dat hebben we al eens eerder aangegeven: hoe kunnen we en ik denk dat communicatie daar zeker een grote rol in kan spelen en internet een hele grote rol in kan gaan spelen. Je hebt de weekstart natuurlijk. Maar op een of andere manier blijft het niet hangen bij de mensen wat dan over een project genoemd wordt, dat iedereen in de waan van de dag weer verdergaat met zijn werk.

INT: Ja, ik snap wat je bedoelt. Dus mensen doen hun dingetje weer verder en wat er precies speelt, dat wordt één keer even medegedeeld in een weekstart, waar mensen wel of niet op aanhaken en daarna is het ook weer weg?

SP5: Ja en kijk de week van de teek is een simpel voorbeeld, Dat is heel concreet, dat is een week en dan vertel je uitgebreid over. Dat hoort iedereen, dat leest iedereen. En dan is ook iedereen, alle professionals, alle stafmedewerkers, alle deskmedewerkers enzovoorts, week van de teek, o ja, week van de teek. Dat is simpel. Maar als je over WAN bijvoorbeeld gaat praten, ik praat veel met Marlies, nou ja, jij ook, maar het blijft voor mij nog steeds, ja als je mij concreet vraagt: Wat wordt er echt concreet uitgevoerd? Ja, behalve die workshop, digitale voorlichting, ja het is voor mij best wel een beetje abracadabra.

INT: Ja, precies. En als we het zelf al lastig vinden, dan is het natuurlijk misschien ook ;lastig om dat bij de klant uit te leggen?

SP5: Ja en dan denk ik weleens van, iedereen, dat is wel een beetje eilandencultuur, dat je zegt van, weer WAN als voorbeeld nemen, dat is voor een John en een Marlies het allerbelangrijkste. Alles moet vallen, want WAM is het allerbelangrijkste. En daarvan zeg ik: je moet ook de balans goed in de organisatie weten te vinden van wat is niet op dit moment belangrijk, want dan krijg je wat ik, twee jaar geleden had ik mijn doelstelling bedrijfsbezoeken RIE gehaald eind van het jaar. En toen was er iets te weinig werkplekonderzoeken. Toen moest ik bedrijfsbezoeken cancelen, naar het jaar daarop verschuiven, om werkplekonderzoeken erin te zetten. Dus had ik opeens mijn doelstelling niet gehaald. En toen dacht ik: ja jongens, het moet niet zo zijn dat dan opeens het een moet wijken voor ander. Nee, dat moet op voorhand moet er een goede balans gevonden worden van wat heeft de klant nodig?

INT: Denk je dat die visie er binnen Stigas genoeg is, op wat een klant nodig heeft?

SP5: Nog niet.

INT: Zie je daar wel, hoe kijk je daarnaar richting de toekomst? Denk je dat dat wel in ontwikkeling is of is dat nog iets wat...

SP5: Nou ik denk het wel, want met die brand sprint hebben we er natuurlijk ook uitgebreid bij stilgestaan, hoe iedereen komt over naar de klant, hoe zet je Stigas neer? Maar dat doe je alleen als je weet wat een klant nodig heeft. Dan weet je ook hoe je jezelf moet neerzetten, hoe je je moet positioneren. Dus daar zijn zeker ook wel hele ontwikkelingen. Nou daar wordt ook het hele Stigas bij betrokken in de aftrap. Denk ik zeker dat dat een goede basis zal zijn om weer eens, gewoon weer eens stil te staan, we zijn zoveel jaren verder, er zijn heel veel dingen veranderd, nieuwe dingen bijgekomen, et cetera. Nieuwe mensen er ook allemaal bijgekomen. Wie is Stigas, wat kunnen we en hoe doen we het? En we zijn er nog niet, maar ik denk dat we wel nu goed bezig zijn om daar met die drie V's dat we nu ook weer echt een duidelijke visie hebben. We kunnen het ook duidelijk uitleggen

aan de klant. En aan je eigen mensen om je heen. Laatst ook, had ik mijn Stigas tas op de hockeyvelden en goh, wat is dat? En dan moet je het gaan uitleggen. Nou met die drie V's kon ik dat bijvoorbeeld ook weer heel mooi uitleggen. Ja, nee, maar dan hang je het... Wat ik nu wel zeg: het preventieve en het curatieve, dat is omdat ik Servicedesk en Verzuimdesk heb, maar het is gewoon kennisinstituut en die drie V's dan. Dan heb je ook een verhaal naar je klant. Alleen wat ik dan wel, maar dat is een zijstap, maar dat is een ander verhaal. Dan vind ik het heel moeilijk om dat op de site goed terug te vinden.

INT: Nou dat is inderdaad nog iets wat we nog moeten doen. We zijn nu nog bezig met dat merk in de steigers te zetten en als we dat hebben, dan kunnen we de middelen, die moeten nog doorvertaald worden daarnaartoe. Dat is inderdaad nu nog niet het geval.

SP5: Maar even terugkomend nogmaals op jouw vraag van: denk jij dat we met deze mensen de toekomst verder kunnen? Wat ik al zei: bij de desken zal er wel wat gaan veranderen, sowieso. De adviseurs vind ik ook een goede ontwikkeling, de nieuwe adviseurs erbij zetten, de jonge mensen, dynamische mensen en daar zit ook vooruitgang in. Bij de staf vind ik zeer kwalitatief hoogwaardige mensen zitten. Echt kennis en kunde. Niet om jou een veer in de reet, maar ook de afdeling communicatie vind ik echt gigantische stappen maken. Dat vind ik positief, dus daar kunnen we echt wel wat mee. En je noemde het zelf al, roeien met de riemen die we hebben. Met sommige mensen moeten we gewoon roeien met de riemen die we hebben. En Tim zie dat zo mooi met de projectgroep voor de Verzuimdesk, verzuim 2.0, je eigen arbodienst. Hij zei: het is ongelooflijk wat in de chaos, de drukte en de uren die we maken en wat we allemaal van elkaar verwachten en dat jullie je soms best irriteren aan elkaar, iedereen is anders, dat er nog nooit iemand echt kwaad is geworden, dat jullie het wel accepteren van elkaar. En toen dacht ik: ja dat is ook de kracht van een groep hè. Je weet wat elkaars zwaktes zijn, maar je probeert het goede daarvan te en je probeert daar zelf je... Of het efficiënt is of effectief, dat is natuurlijk een tweede, maar je hebt ze. Je kunt niet zonder ze. Je kunt het ook niet kwijt, Je hebt het echt keihard nodig. En dan proberen we van elkaar gewoon, ja elkaar ook aansturen. Dat is ook wat we in het MT proberen in de toekomst van: spreek elkaar gewoon ook aan op het gedrag, net als feedback, het is geen aanval. Het is gewoon, dit ervaar ik en wat kunnen we samen doen om te zorgen dat we de goede weg in blijven slaan. En verdergaan.

INT: Ik denk dat het, je kan natuurlijk, iemand anders zei: we hebben geen aanspreekcultuur. Dat kan natuurlijk ook wel iets zijn wat natuurlijk, als je elkaar nergens op aanspreekt, kom je misschien ook niet verder. Dus je kan erop twee manieren naar kijken. Dit is natuurlijk een hele positieve manier om ernaar te kijken, jullie vallen elkaar niet af. Dat is natuurlijk goed. En aan de andere kant kan je denken, misschien moet je elkaar wellicht toch ook nog weleens aanspreken op dingen die niet goed gaan, om dingen scherp te houden. Hoe kijk jij daarnaar?

SP5: Ja, ik dat laatste natuurlijk, maar dat weet je van mij.

INT: Jazeker, dat klopt.

SP5: En ik heb ook altijd in mijn groep, jongens als je ergens mee zit, bespreek het, maar doe het op een juiste manier. En maar laat het mij ook weten, want ik zeg ook tegen iedereen binnen heel Stigas: ik ben dol op signalen. En het is niet zo van o, lekker dan kan ik diegene weer eens even pakken, nee het signaal is dat blijkbaar, als het een paar keer hetzelfde signaal is natuurlijk, dat iets niet goed gaat. En dan moeten we uit gaan zoeken waarom. Wat is de oorzaak? En dan ga je naar de oorzaak en dan pak je het aan en dan is het probleem soms met iets heel simpels verholpen. En ja, dat moet wel, men moet ook, het is wel een softe cultuur hier en de mensen zijn zelf, het is natuurlijk geen zakelijk omgeving. En ik kom uit een wat meer zakelijke omgeving en als je iets zegt dan wordt

dat direct, ja een beetje lange tenen noem ik het, de mensen voelen zich snel aangevallen. En dan zeg ik van: nee joh, sorry hoor, maar ja.

INT: Ja, ik herken dat ook wel een beetje. Laatste vraag alweer. We zitten alweer bijna op veertig minuten. Ja, gaat snel hè?

SP5: Ja.

INT: Als je naar de toekomst kijkt, wat denk je wat, het zijn eigenlijk twee vragen in een. Wat denk je, waar liggen onze grootste kansen en wat zijn eigenlijk de grootste bedreigingen nu? Als je kijkt naar de interne Stigas organisatie en de verandering die we doormaken of door moeten maken. Waar denk je dat de kansen liggen en wat denk je dat de grootste bedreigingen zijn?

SP5: Nou de grote kansen is gewoon de uitbreiding van ons klantenbestand met grip op verzuim klanten. En we gaan ook mooie actie met LTO en weet ik wat allemaal. Dat zijn grote kansen. Door verbetering van het CRM-systeem zal veel meer het administratieve geautomatiseerd worden waardoor we veel meer met de klant bezig kunnen zijn. Dat de klant ook echt meerwaarde van ons gaat voelen en merken dan alleen maar u vraagt, wij draaien en adios. Dat zijn even grofweg twee grote kansen. En daaraan gekoppeld directe bedreigingen, ik noemde net het systeem, daar moet best wel wat aan gedaan worden. En ik merk nu als ik naar Exact kijk, voordeel dat Tjalling erbij is gekomen. Die zich drie dagen in de week nou echt met Exact bezig kan houden en echt processen kan uitwerken, kan over nadenken en ja, daardoor maken we nu echt wel stappen. Ik vind sowieso de hele IT vind ik op één persoon leunend, vind ik heel risicovol, heel erg risicovol. Ook zeker de drukte die Dolf heeft en dan pak ik direct even Alex erbij, met financiën die ook met alles bezig, het is gewoon echt een bedreiging.

INT: Als zij wegvallen, dan kan je niets meer?

SP5: Dan kunnen we niets meer. Nee, dan valt het om. Als Matt omvalt, het klinkt even heel erg, dan zijn er nog genoeg mensen die ook nog wel wat kunnen doen. Maar als een Alex en een Dolf omvallen, dan hebben we echt een probleem. En dat is ook, we hebben nou verzuim goed ingezet, maar we hebben maar één re-integratieadviseur. We zijn wel aan het kijken meer, maar Lies heeft nu een gebroken voetje, die zit nu wel met het pootje omhoog en gelukkig dat alles telefonisch en digitaal moet, maar dat is echt een geluk bij een ongeluk. Als die wegvalt, dan kunnen we eigenlijk ons... En dat is ook met verzuim, ontzettend fragiel de hel arbodienst. We zeggen al: er hoeft maar één groet klant nog erbij te komen en we hebben de capaciteit niet, dan kunnen we het gewoon vergeten. Echt wij zitten echt op een...

INT: Een zijden draadje.

SP5: Een zijden draadje hangen we hoor. En dat realiseren een heleboel zich niet zo, maar we zitten echt. En dat zijden draadje blijft, omdat we allemaal gelukkig sterk zijn of gezond zijn en flexibel zijn, maar het is heel erg fragiel.

INT: Denk je dat er voldoende geïnvesteerd wordt in wat je zegt: we willen wel groeien met verzuim. Nou dat is ook een kans en tegelijkertijd hebben we eigenlijk de capaciteit niet om te groeien, als je kijkt naar de re-integratieadviseur.

SP5: Nou daar kan ik soms geen vinger aan de pols krijgen, want aan de ene kant hoor ik alleen we moeten bezuinigen. En dan wordt er aan van alles veel geld gepompt. Nou zo'n systeem dat moet dan natuurlijk wel. Maar we hebben wel, voor jouw beeldvorming, wij monitoren heel erg van op het moment dat er nieuwe klanten binnenkomen, hoe groot zijn de klanten, hoeveel medewerkers en

hoeveel capaciteit hebben we daarvoor nodig? Op zowel BA, RA als verzuimdesk. Dus dat monitoren we continu en dan gaan we kijken: hoeveel uitbreiding hebben we nodig? En dan kun je wel zeggen: waarom doen we niet op voorhand al een heleboel bedrijfsartsen aannemen? Dat kan niet, want het zijn vaak zzp'ers. En we kunnen ze maar een of twee uur in de week aanbieden en dan krijg je niets. Dus dat is continu afwegen. Nou maar we zijn wel, we hebben nou op zuiden iemand aangenomen. En Marilous en ik zijn bezig om ja, o, noorden, Noord-Holland, niet Noord-Holland, maar Groningen, Friesland en dergelijke, daar moeten we echt nu ook iemand neer gaan zetten. Kijk dadelijk als het weer fysiek is dan kan je niet van Lea verwachten dat ze heel Nederland rond reist.

INT: Denk je ook niet dat het een klein beetje zo blijft zoals het nu, als straks inderdaad mag het wel weer fysiek worden, maar deels zal het toch ook wel digitaal blijven?

SP5: Ja, nee, dat is echt, dat wordt de nieuwe werkwijze hoor. Het is echt een hybride vorm geworden. Werkgevers vinden ook prima. En het digitale spreekuur wordt ook steeds groter en belangrijker. Daarom is het oom zo belangrijk dat ook die e-mailadressen bekend zijn er dergelijke. Dat gaat nog veel meer en daardoor kun je ook veel meer spelen en dan bijvoorbeeld je fysieke afspraken allemaal op één dag in een bepaalde week gaat zetten, waardoor een Liza en ... bijvoorbeeld op een gegeven moment naar Assen rijdt en dan één dag bijvoorbeeld fysieke spreekuren gaat draaien. Het vergt wel wat van de planning, maar het wordt wel hybride zeker is de toekomst.

INT: Dat vraagt nar ook wel weer wat van de mensen die je dan gaat aannemen, dat ze niet alleen maar in hun spreekkamertje zitten, maar dus ook wel digitaal...

SP5: Nou dat is afgelopen jaar al, dat weet jij natuurlijk ook hè. De hele wereld moest wel. En ze doen het allemaal al. Dus wie we ook nu aannemen, als ze dat niet kunnen, hebben ze afgelopen jaar stilgezeten en niets gedaan. Dat is niet het probleem.

INT: Oké, nee dat vroeg ik me even af.

SP5: Dat zijn voor mij echt de twee grote kansen, maar daar hangen ook twee grote bedreigingen.

INT: Oké. Nou dat was het eigenlijk. Ik heb verder geen, het was ook mijn uitsmijter eigenlijk als vraag, kansen en bedreigingen. Ja, dat was h. Ik heb al mijn vragen een beetje. Nog één vraag. Dat is wel echt eigenlijk de uitsmijter. Denk je dat het businessmodel zoals we dat nu hanteren of gaan hanteren, denk je dat dat houdbaar is naar de toekomst toe? Zoals we nu georganiseerd zijn.

SP5: Nou er moeten wel een paar dingen meebewogen worden, er moet echt verandering in komen en gerealiseerd worden dat we... Nee, ik denk het niet nee. Eigenlijk een heel simpel antwoord. En wat je ook zie, kijk zo'n IT even als voorbeeld nemen van hoe goed Dolf het ook doet, maar kijk dat zijn ook mensen die heel lang al, die komt van Servicedesk medewerker hè. En is oorspronkelijk een fysiotherapeut. Met dit soort uitspraken doe ik geen afbreuk aan iemand hè, helemaal niet, want ik waardeer hem en ik heb hoogste bewondering wat deze man allemaal zelf ziet en weet. Nou ik sta met mijn oren altijd te flapperen. Iedereen zijn eigen ding. Alleen het is niet van origine een echte IT-man en daardoor zal het mij hem, het duurt net even wat langer totdat die tot een oplossing komt, omdat je echt een IT'er ernaast hebt zitten en dat heeft het businessmodel van ons niet. Dat is gewoon op een x-aantal mensen geënt en daar zal het echt wel wat moeten gaan gebeuren. Dat was even als voorbeeldje.

INT: Ja precies, helder. Oké, nou ja, dat was hem dan nu echt.

Interview SP6

INT: Nou, als je dat gehoord hebt, is vraag één eigenlijk: hoe zou je het businessmodel van Stigas omschrijven?

SP6: Met de kennis die ik heb... Nee, Stigas bestaat nu voor een groot deel door de collectiviteit, door de premieafdracht van een groot aantal bedrijven in onze sector, en daar... Ja, hoe meer bedrijven in de sector, hoe meer premie er binnenkomt. Maar dat is een soort, een vast gegeven, een vast...

INT: Inkomen, zullen we maar zeggen?

SP6: Vast inkomen zullen we maar zeggen per kop. En daarnaast doen we nog een klein gedeelte nou ja, eigen activiteiten en natuurlijk de subsidies die..., de subsidieprojecten die we ook nu binnenhalen, die voor een groot deel onze inkomsten bepalen. Ja, ik weet niet, ik kan er geen naam aan geven, aan het businessmodel.

INT: Hoeft ook niet per se. Wie zou je zeggen...

SP6: Maar dit businessmodel is denk ik wel een redelijk stabiele, met niet zulke hele hoge uitschieters, misschien even los van subsidies. 't Is wel een... Ja, het is volgens mij een redelijk stabiele... Als er nu iets gebeurt, hebben wij daar niet direct last van. Of nu zoiets heftigs als bijvoorbeeld corona, dan vallen we niet meteen om.

INT: Nee. Nee, precies.

SP6: Dus stabiliteit. En ik denk ook dat dat wat we doen, als wij wat minder goed presteren heeft dat niet direct, ja even nog los misschien van dat wat we binnenkrijgen met additionele activiteiten hè, met trainingen en wat we aan niet Colland bedrijven verkopen, maar wat we eigenlijk voor het gros van onze klanten doen, als we daar wat in kwaliteit inboeten dan merken we dat onderaan de streep nog niet direct.

INT: Nee, nee, precies. Er zit een indirecte relatie tussen onze klant en hoe geld binnenkomt eigenlijk.

SP6: Ja, ja. Kijk, als je bijvoorbeeld bij een commercieel bedrijf, op het moment dat je gewoon een wanprestatie levert, dan wordt je daar gewoon bij je volgende contract, kiezen ze gewoon voor een ander. En dat doen misschien nu ook wel partijen als het gaat om echt... Ja, ik weet niet zo heel veel van onze verzuimkant. Ja, daar heb ik wel begrepen dat zij vaak langlopende contracten... Bedrijven stappen niet zomaar over, of er moet echt iets misgaan, en dan ben je ze kwijt. Over het algemeen,

en dat geldt denk ik ook voor de RIE, ja, dan ga je heel misschien een andere RIE zoeken, maar ja, onder de streep hebben we daar niet direct pijn van. Behalve als iedereen dat doet.

INT: Nee, precies. Wie zou je zeggen dat onze belangrijkste klanten zijn?

SP6: Eh...

INT: En hoe is die relatie?

SP6: Nou ja, ik zou zeggen eigenlijk alle werkgevers in de sector, maar het lijkt soms wel meer het bestuur. Is een soort van de bepaler, zal maar zeggen. Of Colland dan, in dat geval. En hoe is die relatie? Ja, kijk, ik kan me voorstellen als jij dit aan adviseurs vraagt, dan zeggen ze gewoon ja, maar de werkgevers die ik spreek hè, daar doe ik het voor. Daar is Stigas voor opgericht, en zonder hen bestonden wij niet. Maar ik weet niet of dat onder aan de streep, ja, of dat financieel ook echt zo is.

INT: Nee. Nee, dat klopt. Ik merk wel... Ik ben dus onderzoeker, en omdat ik heel erg in de materie zit wil ik soms een tegenantwoord geven en dat moet ik niet doen. Maar nee, oké, dus eigenlijk zeg je: het bestuur in de zin van Colland en die, dat is eigenlijk onze belangrijkste klant slash opdrachtgever?

SP6: Ja, want die bepaalt natuurlijk ook wel een beetje, ook, hoe, welke, waar die geldstromen, hoe die binnenkomen. Ja, ik weet niet in hoeverre, zij kunnen misschien wel bepalen straks hè, er gaat nog maar zo'n percentage van de afdracht ofzo gaat naar Stigas. En we gaan... Ik weet helemaal niet in hoeverre dat zomaar kan, maar ja, zij zijn toch een hele... Nee, zij zijn vooral een hele belangrijke funder. Kijk, of het de belangrijkste klant is... Ja, ja. We werken wel in opdracht van.

INT: Ja.

SP6: Met een, ja.... Ja.

INT: Nou ja, ze hebben wel invloed op het geld wat binnenkomt natuurlijk...

SP6: Ja.

INT: ...aan de hand van Cao-afspraken wordt dat, wordt dat geregeld zeg maar.

SP6: Ja.

INT: Ja, dat klopt, volgens mij wel grotendeels. Oké.

SP6: Ja, en voor die tweede verzekerings..., dat vind ik wel iets lastiger om daar... Langzaam begrijp ik daar steeds ietsjes meer van, maar dat vond ik in het begin vooral nog wat complex lijken.

INT: Jullie zijn er natuurlijk ook precies ingestapt toen Sazas eruit stapte, zullen we maar zeggen, zo'n beetje.

SP6: Ja. Ja.

INT: Ja, snap ik. Als je dat nu, hè, want dan heb je dus een klein beetje van de zijlijn nu meegemaakt, we gaan nu grote veranderingen door, denk je dat hoe het nu is geregeld met Stigas, denk je dat dat een houdbaar businessmodel is? Je gaf net al aan van als er iets verandert, als onze dienstverlening iets minder kwalitatief wordt, dan merken we dat niet zo snel. Denk je...

SP6: Ik kan me voorstellen dat je niet zo afhankelijk wil zijn, en dat als je ook overtuigd bent van je eigen kunnen, dat je ook wat meer je eigen broek zou willen op kunnen houden, en dat je... Ja, eigenlijk dat je dus wel meer invloed kan uitoefenen. Dus ook... Stel nou dat die tak van omzet die

binnenkomt door additionele activiteiten en misschien niet Colland-klanten, dat die groter wordt, dan is dat een gevolg van goeie prestaties die je levert. Wil maar zeggen, als je daar gewoon heel goed werk verricht, dan wordt die groep groter, en als je dan ook... Nou ja, als je ze kan behouden, en misschien kunt verleiden om nog meer te doen. Ja, daar zit dan een stukje tevredenheid commitment aan, die, waar je direct zelf invloed op hebt. En ja, dat... Dat lijkt mij wel meer... Ja, dat lijkt me persoonlijk lijkt me dat prettiger werken dan... Terwijl het best ook lekker is hè? Dat je ook wat fouten kan maken en wat kan laten schieten omdat de gevolgen toch niet direct zichtbaar zijn aan de andere kant voor een groot deel van je, van je...

INT: Van je inkomsten.

SP6: Ja.

INT: Ja, precies. Ja. Als je... Hoe zou je dat voor je zien? Hè, je zegt als we één bepaalde set aan activiteiten, trainingen, diensten, dat soort zaken, die zouden we dan meer in moeten zetten. Om minder afhankelijk te worden. Is dat wat ik je hoor zeggen?

SP6: Ja, als we dat belangrijk vinden. Het is ook weer een beetje... Ik ben ook nog wel... Ik weet niet precies wat op de lange termijn de ambities zijn van Stigas. Kijk, ik kan een persoonlijke voorkeur hebben voor wat voor organisatie ik het leuk zou vinden om te werken, maar ja, ik weet niet zo goed, ja, wat... Uiteindelijk bestaat Stigas... Ja... Weet ik niet of Stigas zonder die... Ik heb gewoon het gevoel het wordt heel erg bepaald wel door het bestuur, wat daar... Ja, ik zal... Ik doe het te kort door te zeggen de waan van de dag, maar ja, die hebben wel een hele grote invloed.

INT: Ja.

SP6: Zo lijkt het. In ieder geval op de stemming. Ik weet niet zozeer of het daadwerkelijk ook echt op de hele bedrijfsvoering is, maar ja, in ieder geval op de stemming.

INT: De sfeer is wel altijd goed hè? Dat is altijd belangrijk. Dat is punt één uit de ...? [00:12:30]

SP6: Precies. Ja, en ik denk... Ja... Ik denk dat we, als zij, maar ook als ze vanuit het bestuur misschien nog kritischer worden.... Dan eh... Nou ja, heel simpel, ik mis soms dus een wat kritische noot eigenlijk.

INT: Vanuit het bestuur of vanuit Stigas zelf.

SP6: Nou, ook vanuit Stigas zelf. Of... Misschien zitten we een beetje in een zijspoor, maar in de weekstart de afgelopen keer wordt er dan teruggeblikt op het kwartaal, van hoe we het dan gedaan hebben en hoe we ervoor staan, en dat is dan best allemaal positief, en dat is denk ik ook, dat is ook een keuze hè, om dat ook... om daar, misschien is dat niet de plek, zo digitaal, om te zeggen dat het niet goed gaat, maar ik stoor me dan helemaal mateloos aan zo'n 102% declarabiliteit, bij adviseurs bijvoorbeeld. En dan denk ik wat... Er is geen 102% declarabiliteit, dat... Waarom leggen we niet op tafel wat daar staat. Er worden heel veel uren geschreven, op declarabele uren schema, die worden helemaal niet in rekening gebracht. Dat is geen declarabiliteit.

INT: Nee.

SP6: Ja, ik kan... Als er zes uur voor een RIE staat, kan ik er twaalf uur over schrijven en heb ik twaalf declarabele uren. En dan ben ik dus veel declarabeler dan een collega die voor een RIE van zes uur vier uur schrijft. En dan weet ik... Volgens mij mogen we echt zoveel meer kritischer zijn, om naar boven te halen waar we dus ook nog kunnen winnen in efficiëntie, en dan levert dat onderaan de streep gewoon meer op.

INT: Ja.

SP6: In tijd, en dus in wat je kunt produceren, en of dat dan is voor de, gewoon binnen het Colland construct of dat je zegt van maar we houden dus tijd over om mooie producten te maken die we ook verder op de markt kunnen zetten, ook voor niet Colland, of aanvullend of zo, voor... Ja, daar zie ik wel kansen.

INT: Ja, ja, precies. Oké. Ik hoor je ook zeggen van ik weet niet zo goed wat de ambities zijn van Stigas. Je werkt er nu een jaar, iets langer?

SP6: Ja, net een jaar Nou ja, iedereen een RIE en zo, ja natuurlijk. Maar ja, dat... Niet zozeer ..., ik merk gewoon een hele... Ik merk een beetje een zoekende houding, maar misschien... Ik kom ook inderdaad op een onrustig moment binnen.

INT: Ja.

SP6: En ook op een punt waarvan ik, waarbij ik dan in de wandelgangen inderdaad vooral hoor, ja, er gaat heel veel veranderen, dit gaat heel veel invloed hebben en we moeten nu dingen echt anders gaan organiseren. Dus dat er urgentie is om iets, om op een andere manier naar de manier waarop wij werken te kijken, ja, die hoor ik in ieder geval wel. Ja.

INT: Ja, en zie jij ook... Je werkt er nu een jaartje, zie jij ook dat die verandering wordt ingezet, of is ingezet? Of heb je het gevoel dat dat nog niet echt gaande is?

SP6: Nou, ik voel wel dat die behoefte er is, en dat er ook af en toe wel geprikt wordt of zo, en dat ik... Ik word er ook af en toe voor... Ik heb natuurlijk, ben nu gevraagd om zo'n project rondom slimmer werken en declarabiliteit op te starten hè? En daar is dan heel erg... Daar moet ik ook maandag in het MT wederom iets over zeggen, terwijl dat wordt dus heel... Dat vinden we dan wel belangrijk, maar daar moeten dingen voor gebeuren, en die gebeuren dan eigenlijk niet echt. Of tenminste, er is zoveel, zoveel hygiëne factoren lijken nog een beetje te ontbreken, en als je dan, nou dat zul je herkennen, als je dan iemand spreekt, dan is het heel urgent op dat moment, en dan kan een overleg wat je daar een uur over hebt, opeens tweeënhalve uur duren, maar daarna gaat men toch weer in de waan van de dag, en wordt er niet doorgepakt of zo.

INT: Ja.

SP6: Ik heb het idee dat... Er liggen heel veel, er zijn allemaal een soort losse eindjes. We moeten op een nieuwe manier werken, ik bedoel dat vraagt echt, dat kost hartstikke veel tijd. Maar dat vraagt ook echt aandacht. En echt aandacht dat hebben we niet echt. Dat hebben we niet.

INT: Nee. En...

SP6: Een heel simpel voorbeeld, nou niet sim... De hele overgang naar Exact, ik kan dat niet... Ik durf dat echt aan niemand uit te leggen, dat wij daar al driekwart jaar mee bezig zijn en dat we nog... En dat daar...

SP6: Nou ja. En dat dat nog steeds niet werkt. Of ja, misschien werkt het wel, de ene groep zegt het werkt heel goed, alleen de adviseurs moeten het nog even doen. Maar die adviseurs hebben geen idee. Nou, dan kan je zeggen, ja, maar die zijn toch voorgelicht. Die hebben toch... We hebben, Tjalling, die heeft bij ieder overleg gezeten. Ja, maar dan ben je er niet. We kunnen onvoldoende beseffen dat als je iets vraagt van iemand, en we vragen ze niet... We vragen ze toch echt wel met een nieuw systeem te werken dan, dan moet je dat tien keer herhalen. En ernaast gaan zitten en dan nog controleren. Maar dat doen we niet. En ondertussen gaan we weer een beetje door met iets

anders. En dan stapelt daar de rommel zich op. Daar zijn weer allemaal mensen gefrustreerd over, En ja, ik vind dat echt een... En constant bij ieder overleg wordt er dan iets uitgehaald waarvan ik denk maak je nu gewoon even kwaad en maak het nu dan af. In plaats van dat wij hier nu twee uur over hebben, had je ook twee uur lang in Exact kunnen tikken, en dan was het waarschijnlijk weg, ook uit je hoofd. En dat vind ik zo'n... En of dat dan... Ja... Als je naar een nieuwe manier van werken wil gaan, nou dan... Nou, dit zijn misschien allemaal andere vragen dan je mij wil stellen. Nou dan heb je denk ik iemand nodig die een soort overzicht bewaakt, die zich ook alleen op hoofdlijnen bemoeit.

INT: Ja, die hebben we nu dus niet, zeg je impliciet?

SP6: Nee, die het grotere geheel ziet, zonder dat die zelf wordt opgeslokt in de waan van de dag, nee, die hebben we niet. Dat denk ik echt. En dan heb je ...? [00:19:06], moet je alles veel meer opknippen, en afmaken. En echt pas door als het af is.

INT: Ja.

SP6: En ook zorgen dat ja, dat je je dus niet laat afleiden, dat dat wat je doet, dat je dat echt met aandacht doet. En dan heb je het gevoel dat je minder snel gaat, of dat je minder flexibel bent, maar in the end ben je zo veel sneller. We hadden toch al lang klaar kunnen zijn met Exact. Met die hele implementatie.

INT: Ja.

SP6: En echt. En we hebben er nu namelijk ook weer last van, ik heb er ook last van in m'n rapportages. Ja, dan denk ik wat een... Iedereen heeft er last... Nou ja, heel veel mensen hebben er last van. Waarom... En dan huren we ook nog eens iemand in die daar... Wie weet wat we Tjalling betalen. Die allemaal instructies aan het maken is. Ja, die worden niet gelezen. Ja, die worden misschien wel een keer gelezen, maar ook niet door iedereen. Want sommige adviseurs of servicedeskmedewerkers, of personen als ik, zijn allang afgehaakt. Die zeggen oh ja, nou volgens mij moet ik een keer wat van Dolf horen nog. Ja. Wat is dat nou voor management, en voor manier van communiceren?

INT: Ja, het ontbreken aan communiceren eigenlijk, zou je kunnen zeggen.

INT: Ja. Oké.

SP6: Ja. Ik heb daar best wel wat voorbeelden van, die ik gewoon... En ik vind het ook interessant. Het stoort me niet in zoverre, ik denk alleen maar ja, d'r is hier echt nog zoveel te verbeteren, dus dat vind ik zelf prettig. En het is ook wel weer makkelijk hè, dat ik dan... Kan makkelijk overal kritiek op uiten, maar ik snap ook dat het best ingewikkeld is. En dat er ook mensen in een rol zijn geduwd of een verantwoordelijkheid hebben gekregen, die daar ook misschien helemaal niet zo heel veel affiniteit of ervaring mee hebben.

INT: Nee.

SP6: Dat is het denk ik ook.

INT: Wat zei je: dat is het denk je ook?

SP6: Dat is het denk ik ook. Er verandert, de organisatie moet op een andere manier werken, maar misschien is iemand daar helemaal niet toe... Ja, heeft het... Ja.

INT: Nee. Want dat is een beetje mijn volgende vraag: denk je dat de organisatie er is op ingesteld, als je kijkt naar hoe de organisatie is ingericht, maar ook naar invulling van functies, denk je dat de organisatie daar klaar voor is? Of dat de organisatie dat aan zou kunnen?

SP6: Maar het ligt er misschien ook aan wat dan je nieuwe businessmodel wordt of zo, hoe groot die verandering is. Maar mijn gevoel, sinds ik dan nu die veertien maanden bij Stigas ben, is dat we niet... Dat er... Ik heb nog niet echt een moment van rustig vaarwater of zo gevoeld. Niet zelf, maar gewoon als ik dan... En dat is denk ik wel even nodig of zo, om dat te kunnen bezinnen, van we gaan over naar iets nieuws, en wat dan, en oké, en dan gaan we dat dan misschien eens met iemand anders over spreken, en dan weer eventjes, zonder dat we meteen ad hoc allerlei keuzes maken. En dan... Ja, want je moet ook... Je wil een nieuwe richting op. Dat vraagt andere middelen, kwaliteiten, maar ook mensen. Ja, dat kan bijna niet anders, dat je op een heel andere manier wil werken, met exact dezelfde mensen. Nou ja, je kunt niet zomaar je mensen allemaal zeggen nou die wissel ik in. Dat snap ik ook. Maar het veranderen van manier van werken waar mensen, en zeker bij Stigas waar iedereen zo'n lang dienstverband heeft, zo lang al gewend is op een bepaalde manier te werken. En ook waarin je al zo lang te maken hebt met verhoudingen tussen mensen. Dat is denk ik misschien ook wel een hele belangrijke. Is er echt wel iets van, ja, iets complex. En dan helpt het denk ik dat een buitenstaander of een nieuw iemand daarbij betrokken wordt.

INT: Ja. En moet dat dan... Oké, een buitenstaander, is dat dan iemand die moet worden ingehuurd, gewoon voor een korte periode zou je zeggen, of is het iemand die gewoon een nieuwe collega, die met een frisse blik, zoals jij vorig jaar ook bent begonnen, daar een beetje, nou ja, misschien knuppel in het hoenderhok kan gooien. Maar misschien is er alsnog een stap...

SP6: Ja. Ik weet niet of dat uitmaakt eigenlijk. Dat weet ik eigenlijk niet, of dat ingehuurd moet zijn. Ja, ik weet ook niet of het helpt, of je zo'n, ja... 't Is vooral belangrijk dat we dan ook allemaal bereid zijn om daar dan in mee te gaan en om... Ja, ik weet ook niet of we... Of dat dan geaccepteerd wordt.

INT: Nee, precies. Denk je dat...

SP6: Wel hoor. Ik proef wel een beetje die verandering.

INT: Ja, bij? Dat we daar die verandering in worden meegenomen, bedoel je?

SP6: Ja, nou dat... Ik voel nu altijd bij het MT een hele hoge werkdruk. En een hoog gevoel van wij, wij draaien met elkaar alles. En ja, maar ik proef ook wel een beetje een soort stu..., een gebrek aan sturing of zo. Dat is ook... Er is ook best wel wat weerstand en... Ik denk niet dat Math de juiste persoon, ja... Al moet ik zeggen dat ik hem, Math, nog wel de meest ontspannen persoon vind van het hele MT, bijna.

INT: Ja.

SP6: Ja. Maar ja, ik denk ook dat hij... Dat het ook voor hem zou helpen om een sparringpartner dan te hebben. Ja, ik weet ook niet of hij dat moet... Nee, ik denk het niet dat hij dat moet... Dat is niet zijn job.

INT: Nee.

SP6: Maar of dat dan iemand is die je aanneemt, of die je uiteindelijk... Of dat die in dienst komt, ja, dat maakt... Om het even.

INT: Nee hè. Precies, precies. Zou je het misschien ook... En misschien dat ik nu een beetje een invulling doe. Kijk, we moeten veranderen, er wordt heel veel druk vanuit het MT volgens mij gelegd op we moeten dingen anders doen. Tegelijkertijd ontbreekt het dus ook een klein beetje aan sturing. Zou het ook... Want ik hoorde jou dus ook dus net zeggen van wat zijn nu eigenlijk de ambities, dat het misschien ook niet duidelijk genoeg is waarom we dan dingen anders moeten doen of... Zou dat nog een oorzaak kunnen zijn van het gebrek aan of...

SP6: Ik weet niet, maar dat is dan misschien... Ik denk dat misschien in het MT best wel duidelijk is, ik heb ook, natuurlijk ik heb ook Annemarie, heeft mij ook wel eens verteld, ja, er wordt echt veel te weinig gecommuniceerd naar beneden toe. Of weet niet beneden.

INT: De rest van de organisatie, laten we het zo zeggen.

SP6: De rest van de organisatie. Dat vind ik een beetje een lastige, want ik weet niet of ik dat helemaal deel. Want ik vind juist soms dat er heel veel... Ik denk joh, Math is weer helemaal aan het uitweiden over dat ie slecht geslapen heeft en over de hele kwestie van Sazas, terwijl hier allemaal mensen zitten die denken het zal me worst wezen, als ik m'n salaris maar krijg. Dat gevoel, en kijk nou niet zo glazig in die camera, dan denk ik je bent nu weer je hele verhaal, maar mensen snappen hier het ook niet. En misschien... Oké, dan zit er dus een te grote brug hè? Waarom snappen ze het dan niet? Dan moet dat dan misschien anders. Ja, maar is er nu een probleem? Dat is eigenlijk ook nog wel... Kijk, dat het rumoerig is en ja, dat het wat onrustig is, ja, vinden mensen dat erg? Ik vind dat niet zo erg.

INT: Nee.

SP6: Ik weet niet of...

INT: Maar, daar kan ik denk ik ook wel een antwoord op geven, want kijk, jij en ik, schat ik ook een beetje voor mezelf in, onze baan staat niet daadwerkelijk echt op het spel. Maar als je bijvoorbeeld kijkt naar, nou ja het stukje verzuimbegeleiding wat wij dus voor Sazas deden, waar dus twaalf mensen op de desken zitten te bellen dagelijks, dat valt gewoon letterlijk per, of is per 1 april weggevallen.

SP6: Ja.

INT: Ja, en dan is het dus wel twaalf mensen die opeens wellicht geen werk meer hebben, want ja, de grootste klant waar al dat werk van binnenkwam, dat is er niet meer.

SP6: Nee.

INT: Op een organisatie van vijftig mensen om en nabij, en er is dus een groot risico dat twaalf mensen eruit moeten. Dat is best een aanslag op je personeelsbestand.

SP6: Ja, zeker.

INT: En als je dan zegt: is er dan een probleem? Ja, er valt gewoon letterlijk een derde van je geldstroom weg, dus hè, aan het einde van de maand word jouw salaris waarschijnlijk niet meer betaald.

SP6: Ja.

INT: Oftewel je hebt gewoon geen baan meer. Nou, dan is er denk ik... Maar ik vraag me dus af of die noodzaak of dat zo gevoeld wordt, voor de mensen waar het eigenlijk ook daadwerkelijk om zou gaan draaien.

SP6: Ja, dat weet ik ook niet zo goed. Er is natuurlijk een keer een, tijdens, dat is dan wel... is daar natuurlijk een keer een opmerking over gemaakt hè, tijdens de weekstart. Ik weet niet. Vond ik best, ik vond dat best duidelijk.

INT: Ja.

SP6: Ik heb daar ook iets over tegen Math gezegd. En... Niet, nou ja, niet zozeer omdat ik niet... Omdat ik zelf gewoon... Ik snapte best wel goed dat het niet over mijn job ging, maar je snapt ook heel goed dat ik laatste binnen ben gekomen. Dus even nog los van de vraag of dan een service, of een verzuimdeskmedewerker mijn job zou kunnen overnemen... Ja, nou ja, als het moet wel denk ik, tenminste dat is... Maar dat is... Misschien niet als je kijkt naar welke functie-eisen er in eerste instantie gesteld werden. Maar ja, je hebt ook iemand al dertig jaar misschien bij je, die je ook niet zomaar weg wil sturen. En ja, ik vind zo wel weer iets anders. Ja, tenminste ik ben daar niet heel...

INT: Nee.

SP6: ... niet zo bang voor. Maar toen... Ik vroeg daar dus toen iets over. Maar ik was dus benieuwd, zijn er dus andere, ja, collega's die... Ik weet dus niet of er... Volgens mij is er wel wat onrust geweest. Toen onder die...

INT: Ja zeker. Want er zijn, zeker de verzuimdeskmedewerkers, ja, die kregen in één keer te horen van ja, dat werk dat je nu voor Sazas doet, ja, dat gaat zo wegvallen. We weten nog niet wat daar nou, hoeveel daarvoor in de plaats gaat terugkomen. En per wanneer dat dan precies is. En wanneer loopt dat contract nou af, en...

SP6: Maar vervolgens is er toch... Is het nog helemaal niet zo dat zij minder werk hebben? Want ik heb mijn, wat ik dan voor gevoel krijg is dat zij juist hartstikke druk zijn, en dat... We gaan zelfs een nieuwe servicedeskmedewerker aannemen. Ja, ik bedoel, dan...

INT: Dat is een servicedesk medewerker. Dat is geen verzuimdeskmedewerker.

SP6: Ja, maar er kan iemand van verzuim naar service ook overgaan? Als... Ja, dat was toch een veel logischere stap geweest?

INT: Ja, als je puur op papier kijkt wel natuurlijk.

SP6: Ja. Dat is eigenlijk mijn gevoel nu. Blijkbaar...

INT: Maar de vraag is: ligt die... Zijn de mensen die bij de verzuimdesk werken, zijn die geschikt voor een servicedeskfunctie of rol. Dat weet ik niet, daar heb ik verder geen zicht op. Ik neem... Nou ja, ik ga ervan uit dat daar wel gesprekken over gevoerd zijn. Maar ja, dat weet ik niet. En of er dan inderdaad een soort perspectief wordt geboden van nou als het hier niet meer kan, omdat er geen werk letterlijk meer is, dan zou je misschien nog daar kunnen. Ik weet niet hoe dat gaat.

SP6: Nee. Nee.

INT: Maar, nou ja, ik ervaar zelf wel dat ik denk van nou volgens mij kan er... Hè, jij zegt er wordt wel veel gecommuniceerd. De vraag is of dat de juiste communicatie is, of het op de juiste manier gebracht wordt. Want als niemand het snapt, dan kan je zeggen van ja, we hebben het wel gezegd. Maar als je het niet snapt, uiteindelijk gaat het erom dat de ontvanger het snapt. Dus dan moet jij je boodschap aanpassen.

SP6: Ja.

INT: De vraag is...

SP6: En de manier waarop is natuurlijk... Kijk, via zo'n weekstart dan durft niemand wat te zeggen. Tenminste dat is heel kort door de bocht, maar dat heb ik ook altijd tegen Math gezegd hoor, van besef wel heel goed dat... Ik pak heel makkelijk de telefoon, en dan bel ik gewoon iemand. Maar er zijn natuurlijk heel veel mensen, of ik zeg als ik iets hoor waarvan ik denk huh, hoe zit dat? Dan ga ik het of daar navragen of ik vraag het gewoon en public. Of ik stel vragen of zo. Maar dat is natuurlijk niet voor iedereen is dat zo. En dan nemen wij aan, nou ja geen vragen, ze zullen het wel snappen, maar dat is natuurlijk helemaal niet het geval.

INT: Nee, dat is een aanname natuurlijk.

SP6: Ja. En daar is denk ik wel... Want Math zei letterlijk tegen mij van de week: ja, ik heb Jeroen gebeld, nieuwe collega, en toen zei ik: ik bel nergens voor hoor, en dat vond ie dan zelf dan... Ik bel gewoon even om te vragen hoe het gaat. Ja, ik denk dat ze het hem wel hebben ingefluisterd.

INT: Kan ik beamen.

SP6: Dat je dat... En... Maar ja... Dus dat... De persoonlijke benadering of zo, als het om hele belangrijke zaken gaat, is wel belangrijk. En nu we allemaal meer op afstand zitten, en je dus niet inderdaad bij het koffiezetapparaat eventjes kan vragen hé, hoe gaat het met je, ja, is dan wel... Dat is moeilijker, dus daar moet je wel echt meer je best voor doen. En of dat nou gekunsteld is of niet, dat maakt eigenlijk niet zo heel veel uit.

INT: Nee.

SP6: Als je het maar doet. En daar is natuurlijk wel nog veel denk ik in te winnen.

INT: Ja, dat denk ik ook. Zeker. Daar liggen nog heel veel...

SP6: En dan nu de.... Je merkt.... Want dat merkte je natuurlijk ook.... Het is voor sommige... Nou ja, misschien.... Jij corrigeerde me daar dus ook goed aan. Voor mij is het inderdaad wat verder, omdat ik niet zo in die hoek zit. Dus ja, sta ik daar niet de hele tijd bij stil, dat het enorme consequenties heeft voor een hele grote groep collega's. En maar dat zie je dus bij anderen ook, ook bij adviseurs. Ja. Het raakt niet direct hun werk, dus ja. Plus ik denk ook niet dat het erg is hè? Want laten we niet allemaal in zak en as gaan zitten, laten we ook vooral doorgaan met werken.

INT: Nee, precies.

SP6: Het is niet de bedoeling dat iedereen er zich mee gaat bemoeien of er last van gaat krijgen.

INT: Nee.

SP6: Maar eh... Ja. Maar voor jouw onderzoek is natuurlijk niet hoe gaan we, welk businessmodel, hoe gaan we zorgen dat die mensen aan het werk blijven.

INT: Nee, nee. Maar het gaat juist wel hierover. Wat zijn interne barrières? En als je het dan hebt over nut en noodzaak voelen om... Hè, gaat over het implementeren van het businessmodel. Kijk, veranderingstrajecten zijn altijd lastig.

SP6: Ja.

INT: En zeker ook bij een organisatie als Stigas waar, wat je net zelf ook al zei, waar mensen al heel lang met elkaar samenwerken in een bepaalde verhouding, in een bepaalde setting en je moet in één keer gaan veranderen. Ja, dat is superlastig. En ga je... Ben je daartoe in staat, met de mensen die je in huis hebt. En... Maar dat is gewoon puur mijn.... Even buiten mijn onderzoeksrol nu in dit gesprek zeg maar.

SP6: Ja.

INT: Je moet wel ook een bepaalde nut en noodzaak kunnen overdragen aan de mensen waarom ze moeten veranderen. Omdat ze dan sneller geneigd zijn om mee te veranderen. Ook voor de organisatie om te blijven bestaan.

SP6: Ja, en die noodzaak, die wordt nog niet voldoende naar voren gebracht.

INT: Nee.

SP6: En dat vind ik dan, en dat is een heel klein voorbeeld, maar dan vind ik dus het benoemen we zijn goed bezig want we hebben 102% declarabiliteit, vind ik daar dus een voorbeeld van... Want er is namelijk enorme noodzaak dat we zorgen dat er omzet binnenkomt. En dat we met de juiste dingen bezig zijn. En dat we, ja... Dat al die declarabele uren ook iets opleveren.

INT: Ja.

SP6: Ja, en dat haal je dan wat bij betreft, daarom vind ik dat dus heel stom, dat veeg je dan dus tijdens zo'n overleg zeggen, hè dus... De gemiddelde leest gewoon oh nou we doen het beter dan 100%, prima, ik ga gewoon op dezelfde voet verder.

INT: Ja.

SP6: En ik probeer nu Peter een beetje te voorzien van info om het gesprek aan te gaan. Sowieso sinds dit jaar pas voert hij bila's met adviseurs.

INT: Peter T bedoel je?

SP6: Ja.

INT: Oké, ja.

SP6: Dat wist ik niet, dat hij niet eens gewoon bila's had, met zijn mensen.

INT: Oké. Dat is bijzonder.

SP6: Ja, kan ook gewoon blijkbaar. Dus dat doet hij dus nu sinds januari. En dan probeer ik hem een beetje te voeden met informatie waar die het dan over kan hebben. Maar ja, daar heb je ook last van, ja, dat hij al heel lang in bepaalde verhoudingen zit met mensen. Dus hij kan nu wel zeggen, en daar moet hij zich denk ik ook lekker achter verschuilen, ja, ik moet... Karlijn heeft dit uitgezocht of zo ik dacht ook we leens. Dit is ook het moment hè? We moeten als organisatie meer zelf de broek ophouden. Dat betekent gewoon dat we wat kritischer moeten kijken naar waar we onze uren aan uitgeven, want er valt gewoon een hele zak geld valt weg. Door het verlies van Sazas. Dus dat moeten we op een andere manier terugverdienen, want anders gaan we er allemaal last van krijgen. Nou, en één van die manieren om het terug te verdienen is dat we gewoon kritisch moeten kijken naar zijn we bezig met de dingen waar we mee bezig moeten zijn. En zo niet, doe maar andere verzoeken op vraag van de klant, oké, maar kunnen we die dan ook in rekening brengen. Ja, en dan helpt het denk ik dat je inzage in hebt, van wat doen we nou dan eigenlijk in zo'n maand. Maar vervolgens dat je ook wel je mensen daarop aanspreekt. En ja, dat moet je een paar keer doen.

INT: Ja.

SP6: En je moet zelf ook goed gedrag laten zien. Zelf ook, ja. Dus ja... Dus de noodzaak kun je op heel veel verschillende manieren denk ik kenbaar maken, moet je denk ik ook op heel veel

verschillende manieren kenbaar maken. Als je het echt een noodzaak vindt hè? Maar ja, dat... Als je het echt belangrijk... Als je echt wil dat we veranderen.

INT: Ja. Nou ja, eigenlijk is het ook best wel bijzonder dat wij dit gesprek zo hebben, van of we het afvragen of die noodzaak er überhaupt is, terwijl alle ballen er eigenlijk wel een soort van op worden gegooid. Is ook weer voor mij een persoonlijke... Dat ik denk van ja, alles moet nu een soort van wijken. Zo ervaar ik het dus van alles moet nu op verzuim gegooid worden, alles moeten we nu daarvoor doen. We moeten zoveel omzet binnenhalen. Maar inderdaad, een soort schizofrenie, dat aan de andere kant gaat alles gewoon door zoals het ging. En in de weekstart hoor je daar eigenlijk ook niks over. Of hè, het gaat gewoon door. Ook die omzetting naar nieuwe klanten, dat ging eigenlijk helemaal niet goed. Gewoon echt, klanten lopen bijna boos de achterdeuren uit, maar daar hoor je niks over.

SP6: En waarom horen we daar helemaal niks over?

INT: Ja, dat is de vraag die we ons moeten stellen.

SP6: Ja, maar weet je wat ik daarbij denk? Ja, dat is... Maar ik weet niet wat er met die klanten gebeurd is, maar ik denk dat er gewoon niet de juiste mensen op hun plek zitten. En die onvoldoende kunnen overzien, maar die we niet... Ja, maar die we wel... Ja, die Math wel graag dichtbij zich houdt.

INT: En op welke plekken bedoel je dan? Is dat...

SP6: Nou. Of er is misschien te weinig capaciteit hè? Dus dat een Mark zich ook onvoldoende kan focussen. Want dat vind ik bijvoorbeeld een... Ja, maar... Dus dat vind ik wel... Ik vind het een hele leuke, fijne collega, maar nou ja, persoon. Maar misschien als collega is hij helemaal niet zo... Is het niet de beste man op de plek.

INT: Hm.

SP6: Niet alleen, zullen we maar zeggen. Niet alleen. Ja, als we zeggen we vinden dat dus zo'n belangrijk iets, die klanten, kan het gewoon niet zo zijn dat daar één iemand op zit. Één iemand die, ja, zo chaotisch is en eh....

INT: Nou ja, het helpt denk ik ook niet dat er nog iemand naast staat die net zo chaotisch is, zo niet chaotischer.

SP6: Ja.

INT: Zullen we maar zeggen. Maar zou het ook...

SP6: Ja.

INT: ...dan ga ik wellicht wel ook weer een beetje invullen, moet ik eigenlijk ook in mijn rol als onderzoeker dus niet doen, maar dat er een gebrek... Of dat er een gat zit tussen de ambitie en inderdaad het... Hoe zeg je dat? Dus een gat tussen de ambitie en het beschikbare materieel om het maar even zo te zeggen, in personeel.

SP6: Ja.

INT: Of dan... Zit daar geen gat tussen? We willen dit, maar we hebben eigenlijk maar dit, en dan kunnen we maar de helft ervan bereiken, maar ja, dat zien we dan wel weer, maar eigenlijk...

SP6: Ja.

INT: ...past dat gewoon niet of zo. Of het wordt niet gezien misschien, of het is gewoon nou we kijken wel gewoon hoever we komen, of gewoon letterlijk...

SP6: We mogen natuurlijk altijd hoge ambities hebben hè? Daar is niks, ja, niet per se iets mis mee, maar voor als het misschien mensen... Onnodig in de, ja, in de stress maakt, hoe zeg je dat? Onnodig onder druk zet of zo. Ja. Ja, misschien is dat inderdaad, dat daar gewoon nog een te groot gat is. En er is een... Ja. Nou ja, ik weet niet wat er met... Maar ik heb ook altijd... Men vindt het ook heel lastig om dingen uit handen te geven. En waardoor er dus stukjes weer heel erg afhankelijk zijn van personen. En dat is denk ik ook een gevaar op het moment dat je een nieuw.... Dat je op een nieuwe manier wil gaan werken. Dat je zo... Ja, dat het zo op bepaalde personen ligt of zo, dat zou het eigenlijk niet moeten zijn.

INT: Nee. Het ligt...

SP6: En dat komt dan misschien omdat we ook gewoon niet zo goed zijn in wat ik eerder al zei, in het borgen en ja, vastleggen, ja, maar op een of andere manier dingen echt goed afmaken met aandacht. Waardoor je, als je iets gaat doen... Ik merk dat ook, bij alles wat ik doe, krijg ik bijna daarna nog een keer zo'n... Hoor ik: ja maar, toen op 17 hebben we ook nog dit en dit gedaan. En dan denk ik, ja, hoe had ik het nou, hoe had ik dit moeten weten of? Ja, grote kans, dit is ook maar toeval dat jij dit nu hoort of... En dat is ook bij alles wat je weet oh, dan zullen we dit kleine hele miniproject op het oog, zullen we dat gaan maken. Dan komen er allerlei uitzonderingen, of gekunsteld uit het verleden of zo, die worden erbij gehaald, en die remmen ons ook denk ik. Soms moet je dingen misschien gewoon niet horen, en gewoon doen, want dan kom je er inderdaad achter, dat er inderdaad helemaal niet heel veel ergs is gebeurd.

INT: Nee. Dit is de zege van ontwetendheid.

SP6: Aan de ene kant willen we dus... Aan de ene kant willen we heel erg vasthouden aan dat wat we hebben gedaan, maar we willen ook vooruit. En dat... Aan de ene kant vinden we het lastig om patronen los te laten en om verhoudingen los te laten, en verantwoordelijkheden anders te beleggen...

INT: Ja.

SP6: ...maar we willen wel, we hebben wel hele hoge ambities. Misschien zit daar dan ook wel een beetje het gat. En door deze... Nou, dan gaan we nu... Je hebt één, nou ja commercieel, commerciële man binnen de organisatie. Nou, wat voor een prima, denk ik goed functioneren voorheen. Maar als je dan nu ook zo'n andere keuze maakt, ja, dan kan dat eigenlijk niet. Dan denk ik daar mis je dan wel weer capaciteit.

INT: Ja. Ja, precies. Ik snap wel wat je zegt. Zit daar dan ook een soort... Je zegt, het ligt heel erg belegd bij bepaalde personen, die het dan ook een beetje beschermen. Heb je dat gevoel? Of is het gewoon omdat ze denken dat het nergens anders kan, of dat het een stukje, ja misschien, ik weet niet...

SP6: Beide. Misschien kan het ook niet, misschien kan het nu ook bij niemand anders hè?

INT: Nee, precies.

SP6: Maar dan mis je dus toch weer iets binnen de organisatie. Maar misschien zitten hier gewoon een aantal sleutelfiguren, die nodig zijn voor zo'n transitie, ook gewoon nog te veel betrokken in het primaire, in de waan van de dag, die ook gewoon door moet gaan. Want ja, we kunnen niet allemaal nu stoppen tot er iets nieuws is.

INT: Nee.

SP6: Dus dat je ook door nog even blijft gaan met dat wat je doet is niet zo gek. Maar dan moeten zij daar eigenlijk uit.

INT: Ja, ze staan nog te dicht op de inhoud, ook om überhaupt iets te kunnen overzien.

SP6: Ja. Dat zou er weer voor pleiten dat er eigenlijk wel gewoon iemand van ja, buitenaf zeg maar...

INT: Het een en ander kan begeleiden?

SP6: Ja.

INT: Ja. Oké.

SP6: Ik vind het wel interessante... Ja, en ook gewoon en de dynamiek en zo, iedereen is natuurlijk ook gewoon heel aardig en beschermend en...

INT: Iedereen houdt elkaar een beetje de hand boven het hoofd.

SP6: Ja, en misschien ook wel terecht hè? Ik bedoel, ik denk ook dat er veel werk daar wordt verricht.

INT: Maar of het het juiste werk is? Ik bedoel er zit een verschil tussen kwantiteit en kwaliteit natuurlijk.

SP6: Nou zeker.

INT: Ik kan heel hard werken, en dan vindt iedereen me heel aardig, maar als ik allemaal dingen doe die nergens op slaan, ja, moet ik dan nog steeds een hand boven m'n hoofd gehouden hebben, of moet er dan gewoon tegen mij gezegd worden van joh, al die energie die jij daarin stopt, misschien moet je dat op dat en dat en dat doen. Ik weet niet of het zo gaat hoor, bij Stigas, maar...

SP6: Ja. Bij alles, in alle lagen van de organisatie, vind ik gewoon het... Ik moet zeggen, het is ook eigenlijk niet, ook niet echt mijn sterkste kant, maar vind ik het gebrek aan dingen afmaken het... Dat vind ik het grootste gebrek. Waar we denk ik allemaal last van hebben.

INT: Ja.

SP6: We hebben niet zoveel afmakers.

INT: Nee. Dat klopt. Daar ben ik heel... Dat ben ik hardvochtig met je eens. Of hoe zeg je dat?

SP6: Ja.

INT: Ja. Is dat denk je ook dan de grootste bedreiging voor ons hè, zeg maar. Ook nu weer gaan we dus... Nou ja, we zijn gestart met een transformatie, we gaan naar een nieuwe organisatie toe, dat we dat eigenlijk ook niet goed genoeg borgen, vastleggen, hoe we dat doen, functieprofielen daar niet op aanpassen, nog eens een keer een evaluatie doen van hoe is het nou gegaan, wat kan er beter. Of dat, ik noem nu even...

SP6: In zoverre, want ik geloof zelf dus niet heel erg in enorme papers en documentatie en zo. Maar wel in een goed proces. Maar dat hoeft niet meteen. En dat vind ik ook meteen mooie tegenstrijdige karakters in de organisatie. Maar sommigen zijn natuurlijk alleen maar van oh, je moet een notitie maken. En dan denk ik waarom een notitie, er moet gewoon dit en dit gebeuren. Waarom

moeten we dat eerst in een notitie zetten, waar gaat het over? Maar de keerzijde is dat je gewoon gaat beginnen. Dat...

INT: Dat er niks wordt vastgelegd.

SP6: Uiteindelijk moet je zorgen dat het goed is vastgelegd. Maar je hoeft niet het hele proces de hele tijd... Al die... Hoeveel uren er wel niet aan notulen en aan aantekeningen voor verslagen worden gemaakt. Die niemand leest.

INT: Nee.

SP6: Dat denk ik echt. Ik open ze ook gewoon niet eens meer. Dat is eigenlijk wel erg, want er zit gewoon tijd in van mensen, maar denk ik, ja, ik ben er gewoon bij geweest, dus ik... Ik hoef het niet...

INT: Nee ja, precies.

SP6: Nee, dus dat... Daar hebben we dan een soort... Is dat dan... Controle, veiligheidsdingetje is of zo, maar aan de andere kant zijn er dingen die helemaal niet worden geborgd. Dus nee, ik denk dat inderdaad dat het grootste... Het grootste gevaar is, dat als je dan nu gaat veranderen, en dan heeft iemand dat best wel goed op... Nou ja, een beperkte groep die daarmee bezig is heeft dat best wel goed op z'n netvlies, en dan gaan ze door, en dan komt er daar een verandering, komt er iemand, en dan gaan ze kleine stukjes vergeten. En daarna, hebben we nog heel lang daarna last van. Wij hebben ook nog steeds... Ook iets kleins hoor, maar, last van... Dolf noemt het altijd de actie Eduard, de 0%-ers aanschrijven, daar heb ik nog wekelijks... Weet je, wat jij heb gedaan vorig jaar, mailing of zo voor de RIE.

INT: Ja.

SP6: Daar hebben we onvoldoende nagedacht wat dat voor gevolgen heeft, hoe we dat hebben... Daar heb ik nog wekelijks last van, in de zin van dat ik wekelijks zo'n klant te spreken krijg, die die ik moet overzetten à twee uur werk.

INT: Ja.

SP6: Ja, maar dat is... En dat is iets...

INT: Maar die mensen schrijven we dus nu ook bewust aan. Dat doen we ook?

SP6: Nee. Die komen bij ons. Die zeggen: hè, maar ik toch een RIE die veel verder was ingevuld? En dan blijkt dus dat ze... Ja, wat is hier fout is... Nee, jij weet dus eigenlijk niet wat er fout is gegaan. Dat is ook al typerend. Dan doen we dus een soort projectje, hoe klein dus ook.

INT: Ja.

SP6: Dan gaat het mis. En dan wordt... Wij hebben ooit een lijst bij jou aangeleverd, ik weet niet, toen was ik echt net in dienst, volgens mij in maart of zo, april. Lijst aangeleverd, en vervolgens is die lijst twee maanden later verwerkt voor die mailing. Maar in die tussentijd, in die twee maanden zijn sommige mensen die inderdaad in maart op 0% stonden, zijn wel wat gaan doen.

INT: Ja, ja.

SP6: En die hebben wij dus nu niet... Ja, die hebben we een soort van overschreven ik weet eigenlijk niet.

INT: Oké.

SP6: Maar dit is een... Als we dus... Bij alles wat je doet, wil je eigenlijk ook, even nog los van dat je het allemaal vastlegt, wil je wel heel even stilstaan van oké, wat voor implicaties gaat dit hebben, mogelijk, daarvoor, daarvoor, en voor dat systeem en voor die mensen en... En ik weet niet of we de rust hebben, en nu binnen de organisatie, om daarbij, ja, om bij de stappen die we nu nemen, voldoende stil te staan bij de consequenties op de langere termijn, en eventuele gevolgen voor andere processen en mensen en... En daar zou het gewoon echt helpen denk ik als iemand dat in ieder geval aanstuurt.

INT: Ja, precies. En ook gewoon achteraf even evalueert van hoe is dat nu gegaan.

SP6: Ja, ja.

INT: Dat is misschien ook wel... Want wat jij nu zegt dat is de eerste keer dat ik dit hoor. Ik dacht nou ja...

SP6: Ja, dat is ook raar. Want ik hoor heel vaak actie Eduard, zegt Dolf dan tegen mij. Ja, bij die actie Eduard... Dat is toen helemaal misgegaan. En blijkbaar in Exact is daar ook niks mee gedaan.

INT: Maar ik ben ook heel benieuwd hoe dat is gegaan.

SP6: Ja, jij hebt gewoon met een lijst gewerkt die...

INT: ...die niet meer up to date was.

SP6: Ja.

INT: Oké, ja, dat kan.

SP6: Maar dan...

INT: Maar dat hoor je dus nu nog wekelijks?

SP6: Het is echt niet per se iemands schuld, maar het feit dat dan... Dat als er iets... Dat we dus onvoldoende, nou ik noem dat dan maar aandacht, hebben bij als we dus uitvoeren van... Want bij wie lag dat dan? Heel vaak weten we dat dan al niet echt hè? Van wie is daar dan eigenlijk verantwoordelijk voor.

INT: Nee, nee, precies. Ja, bijzonder dit. Goed voorbeeld, want ik ga nu wel even vragen aan Dolf hoe die nu precies gegaan is. Want is dat dat... Ik word nu getriggerd, maar dat moet ik niet doen, ook qua tijd even niet. Ik moet namelijk naar een volgend overleg. Maar oké, interessant, interessant.

SP6: Ja. Vraag aan Dolf even hoe of wat.

INT: Ja precies. Ook dat het zo expliciet wordt genoemd ook, actie Eduard.

SP6: Maar dat is niet omdat jij het gedaan hebt, maar omdat jij de mailing toen hebt verstuurd.

INT: Ja, nee, ik snap het. Ik snap het.

SP6: En dat was ook op verzoek van Dolf hè, denk ik. Dus.

INT: Precies. Oké. Nou, gezien de tijd denk ik dat we gaan afronden.

SP6: Ja.

INT: Ik heb ook niet een afsluiter qua vraag als een, hoe zeg je dat, als een uitsmijter of zo. Ik heb wel heel veel informatie al binnengekregen. Dus dat is heel fijn. Daar dank ik jou ook voor. En ik ga hem even stopzetten, deze opname.

Interview SP7

INT: Als je net zo gehoord hebt is eigenlijk mijn eerste vraag, hoe zou je het businessmodel van Stigas omschrijven? In jouw woorden.

SP7: Weet je dat ik dat nog steeds heel ingewikkeld vind. Als je het hebt over geldstromen dan zit dat een stuk ingewikkelder in elkaar dan een klant die betaalt en kosten die je maakt voor het productieproces. Dus ik moet zeggen dat ik dat heb geprobeerd te snappen maar hem niet helemaal snap. Ik zit met name aan de preventieve kant en de financiering vanuit Colland. Ik houd me meer bezig met de arbodienstverlening. Daar is hij denk ik wat eenvoudiger. Hoe zou je dat moeten omschrijven? Help eens, waar zou ik kunnen beginnen?

INT: Wie zijn onze klanten?

SP7: Ja. De klanten kunnen, even denken. In ieder geval de grotere bedrijven die arbodienstverlening bij ons afnemen, direct. Dan heb je nog klanten die dat via een verzekeraar hebben afgesloten. En je hebt nog de kleine klanten die een arbopakket afnemen voor seizoenskrachten. Ik denk dat dat de belangrijkste klanten zijn aan de verzuimkant

INT: Wat is het product wat wij ze leveren?

SP7: Verzuimbegeleiding als iemand ziek uitvalt. Dus dat is de dienstverlening van de verzuimdesk; de bedrijfsarts, de re-integratie adviseur. Met als doel iemand weer terug te begeleiden naar werk en te voldoen aan wat er vanuit wetgeving verwacht wordt in de verzuimbegeleiding. Daarnaast probeer je ook gesprekspartner of sparringspartner te zijn voor een werkgever als het gaat om, hoe gaat de werkgever om met verzuim? Wat voor signalen kom je tegen? Daarin wordt de verbinding ook weer gezocht met onze preventieve kant. Wat kan je doen als organisatie om het verzuim te voorkomen, of uitval te voorkomen, of ongevallen te voorkomen? Wat kan je doen aan duurzame inzetbaarheid? Dan kom je wat meer op de integrale dienstverlening uit waarin je dus ook de preventieve dienstverlening ... In de dienstverlening aan die kant ken ik wat minder goed, maar de bekende is natuurlijk het uitvoeren van een RI&E, het uitvoeren van een werkplekonderzoek. Werken aan morgen waarin je coaching ook aanbiedt aan werknemers en training aan leidinggevenden en meedenkt met een werkgever over hoe duurzame inzetbaarheid te bevorderen binnen de organisatie. Mis ik dan nog iets? Volgens mij zijn dat de belangrijkste ...

INT: Oké. Dus die integraliteit eigenlijk, dat is iets ...

SP7: Ja, uiteindelijk is dat het verhaal wat we te bieden hebben en niet elke klant neemt daar alles van af maar ik denk dat dat het grote verhaal is wat ook onze kracht is.

INT: Dus de waarde eigenlijk die wij kunnen toevoegen, zo zou je het kunnen stellen.

SP7: Ja. Ja precies.

INT: Jij werkt hier nu een jaar?

SP7: Een jaar en twee maanden.

INT: Een jaar en twee maanden. Jij bent nu verantwoordelijk voor de nieuwe propositie, of tenminste inhoudelijk verantwoordelijk denk ik of hoe moet ik dat zien?

SP7: Meer voor het proces van ontwikkeling naar zelfstandige arbodienstverlening. Als je propositie zegt dan denk ik meer aan waar jij met Mark vooral mee bezig bent geweest van, hoe willen we ons nu profileren op de markt? Daar ben ik ook niet bij betrokken geweest en ook minder mee bezig. Meer van, hoe organiseren we nu intern de verandering naar een zelfstandige arbodienst,

en wat moet daar allemaal voor gebeuren? Dus eigenlijk het overzicht proberen te houden en de verschillende dingen die lopen, de eindjes aan elkaar te binden en te kijken wat er prioriteit heeft en wat minder prioriteit heeft, daar sturing in geven.

INT: De situatie hiervoor heb je ook nog wel bijna een jaar meegemaakt, zeg maar voordat ...

SP7: Ja, we zijn daar denk ik het laatste kwartaal vorig jaar volop mee bezig gegaan?

INT: Precies.

SP7: Toen werkte ik een half jaartje of zo.

INT: Je zou kunnen stellen dat dat ook wel een redelijk verandertraject is geweest, ook voor de mensen hier intern. Wat is er in ... Is er in de processen iets veranderd vanaf toen of eigenlijk sinds januari dat we zelfstandig zijn? Of is er even plat gezegd alleen het systeem wat veranderd is?

SP7: Nee, er lopen natuurlijk twee processen naast elkaar. Het is niet van het ene naar het ander gegaan, maar er is iets naast gekomen. Sazas is nog steeds onze grootste klant als verzekeraar zijnde. Hun klanten bedienen wij nog steeds in de verzuimbegeleiding. Dat doen we nog steeds via Zorg van de Zaak. Dat is een proces. Daarin is wat veranderd. Dat heeft te maken met de aanpassing van het pakket eigenlijk zoals Zorg van de Zaak en Sazas dat hebben afgesproken. Dat houdt in dat er niet meer gewerkt wordt met de re-integratie adviseur maar met een POB-er en een inzetbaarheidscoach. Die werkwijze is daar veranderd maar dat is het proces wat Zorg van de Zaak eigenlijk heeft voorgedragen. Digitale triage is ingezet, ook een proces van Zorg van de Zaak. En onze rol daarin eigenlijk nog steeds om regie te voeren op het verzuim. Maar goed, daarin is ook veel veranderd want die regie is minder geworden.

INT: Onze regie bedoel je.

SP7: Onze regie. Het is niet meer ons proces. We hebben ook geen regie meer op de capaciteit. Dus ja, we hebben veel minder mogelijkheden om te sturen in dat proces. En onze, als je het waardetoevoeging hebt, is eigenlijk beperkter geworden daarin. Dus dat is een verandering wat het afgelopen jaar heeft plaatsgevonden, of eigenlijk sinds januari dit jaar maar de aanloop zat daar natuurlijk al in. Daarnaast is de verandering dat we onze eigen klanten zelf zijn gaan bedienen vanaf januari.

INT: Maar dat deden we op zich ook al wel toch. We hadden een portefeuille eigen klanten.

SP7: Ja, die bedienden we in hetzelfde proces eigenlijk als dat we ook de Sazas klanten bedienen. Nu hebben we dat van elkaar losgetrokken dus met eigen professionals, met een eigen systeem en met een eigen proces die in die zin in grote lijnen hetzelfde is gebleven. Dus nog steeds met een bedrijfsarts, een re-integratie adviseur en een verzuimdesk.

INT: Ja, zoals het was.

SP7: Zoals het was. Maar waarin aangezien het nu van onszelf is, het proces en de mensen, we daar natuurlijk ook wel weer een verbeterslag in hebben kunnen aanbrengen. Dus beperkte taakdelegatie tussen de re-integratie adviseur en de bedrijfsarts, wat bij Zorg van de Zaak niet mogelijk was maar wat wel altijd onze wens was. Dat kunnen we nu wel inregelen.

INT: Wat houdt dat dan precies in?

SP7: Dat houdt eigenlijk in dat de re-integratie adviseur ook bepaalde medische informatie mag uitvragen bij een werknemer en mag delen met de bedrijfsarts. Daarvoor moet wel formeel worden

afgesproken dat er sprake is van taakdelegatie. Dus de bedrijfsarts delegeert eigenlijk aan de re-integratie adviseur om bepaalde informatie op te halen en alvast te verzamelen. De re-integratie adviseur interpreteert die informatie niet maar die vraagt dat alleen uit, en dat die de informatie mag delen met de bedrijfsarts. Beperkte taakdelegatie betekent dat de re-integratie adviseur niet zicht heeft op het hele medische dossier en ook niet zelf interpreteert of advies geeft over medische begeleiding, maar daar een klein stukje wel in kan doen. Dat maakt dat de communicatie en de samenwerking tussen de re-integratie adviseur gewoon optimaler wordt en dat de re-integratie adviseur ook meer kan doen in het proces. Dus dat is altijd onze wens geweest. Dat hebben we nu ook zo kunnen inregelen. We hebben ons eigen systeem dus daarin kunnen we ook meer maatwerk maken in plaats van dat we het systeem van Zorg van de Zaak gebruikten. Dus dat is veranderd. Als je kijkt waar we nu staan, de basis staat en dat alle klanten over zijn. Dat de dienstverlening loopt maar dat er nog veel in door te ontwikkeling is, dat er nog een heel wensenlijstje ligt. En dat we ook uiteraard weer opnieuw naar de processen kijken van, we hebben overgezet hoe we dat toen deden maar is dat nog steeds het meest effectief, efficiënt of vraag het ... Wat vraag het van ons dat we een meer en diverse klantenportefeuille gaan krijgen anders dan dat anders via Sazas loopt, wat eigenlijk een soort van, hoe zeg je dat, routinewerk werd. Een proces voor alle klanten van Sazas.

INT: Ja, het was allemaal hetzelfde.

SP7: Ja. Nu probeer je voor je eigen klanten wat meer maatwerk te creëren maar wat vraag dat dan weer van ons om dat goed te kunnen doen? Daar zitten nog genoeg uitdagingen in.

INT: Dat is een proces wat nu loopt ook, om te kijken hoe we meer maatwerk kunnen leveren.

SP7: Ja. Eigenlijk als je kijkt naar verhouding is dat volgens mij iets van 80 procent Sazas en 20 procent eigen klanten.

INT: Nu op dit moment.

SP7: Zoiets.

INT: Ja.

SP7: De ambitie is natuurlijk om dat om te draaien.

INT: Ja precies.

SP7: Ook vanuit natuurlijk de kwetsbaarheid en ook natuurlijk het risico wat heel reëel is dat dat minder of helemaal wegvalt, die huidige 80 procent. Maar dat betekent dus ook in de bediening vroeger dat je te maken had met een grote 80 procent, en daarnaast in die 20 procent zat misschien een grote klant die wat extra maatwerk nodig had en de rest ging redelijk makkelijk mee in het geheel. En onze populatie willen we gaan uitbreiden maar dat moeten dus meer grotere klanten worden die allemaal het liefst maatwerk bediend moeten gaan worden. Natuurlijk tot een bepaalde hoogte maar ook meer integraal onze dienstverlening willen laten afnemen en het ook die manier moeten gaan beleven.

INT: Wij zelf bedoel je ook.

SP7: Nou, de klant. Natuurlijk, wij en Mark moeten dat verkopen. Dat is de propositie waar jullie over nadenken van, hoe brengen we dat bij de klant? Maar als die het eenmaal afneemt moet hij dat ook wel zo gaan ervaren, dat die verschillende disciplines van ons ook goed met elkaar de afstemming zoeken en klantsignalen ontvangen en dat aan elkaar verbinden, en niet allemaal hun eigen kunstje doen.

INT: Op hun eigen domein.

SP7: Ja precies. Dat merk je wel dat dat nog voor verbetering vatbaar is. Daarom zijn we ook met AB midden en ID verde, onze twee grootste klanten, begonnen een klantteam te organiseren vanuit de verschillende disciplines die betrokken zijn bij een klant, om daar een overlegvorm voor te bedenken of in te regelen. Ook richting de klanten een wat vaster aanspreekpunt te krijgen die voor de operatie zeg maar het overzicht heeft wat er loopt en ook contactpersoon is voor de werkgever om dat ...

INT: Is dat een nieuw persoon of is dat iemand die nu al hier bij ...

SP7: Dat probeer ik te zijn.

INT: Oké.

SP7: Voorheen was dat eigenlijk vooral Mark, nog steeds wel.

INT: Als zijnde, hij heeft dat product daar verkocht en hij is bekend daar.

SP7: Hij heeft het verkocht en voelt zich natuurlijk verantwoordelijk voor de klant. Hij probeert het overzicht te houden van wat er allemaal loopt. Als iets niet loopt dan weet de klant Mark weer te vinden en Mark gaat dat intern proberen op te lossen. Maar naarmate dat meer klanten worden en Mark het ook weer drukker krijgt met het binnenhalen van nieuwe klanten werkt dat niet meer. Moet het zo zijn, zoals we vanmorgen bespraken, dat op een gegeven moment de verkoper het ook kan overgeven aan de operatie en dat er van daaruit een klantteam eigenlijk is wat die klant bedient met een vast aanspreekpunt.

INT: Ja.

SP7: Dat zijn we praktisch aangevlogen. Ik heb mijn hand opgestoken van, ik vind dat wel leuk om te doen om uit te zoeken wat er allemaal loopt en wat er niet loopt, het aanspreekpunt te zijn voor de klant en dat klantteam zeg maar te coördineren of hoe je het ook noemt. Maar we hebben daar nog geen proces voor. We hebben daar eigenlijk geen goede afspraken over van, bij wat voor soort klanten gaan we dat zo inrichten? Bij welke klanten doen we dat anders? Ook het implementatieproces van een klant is niet echt goed uitgewerkt.

INT: De technische kant bedoel je dan?

SP7: Ja. Als Mark bijvoorbeeld zegt van, ik heb nu een grote klant binnengehaald en dit hebben we daarmee afgesproken, ga het maar inregelen. Dan is er niet een mooi proces wat klaar ligt van, die doet dit en die doet dat. Een tijdspad ... Dat wordt altijd praktisch aangevlogen en we weten ongeveer wel wie wat doet maar dat moeten we ook nog strakker gaan inregelen dat dat een wat meer geolied proces wordt, en dat ook duidelijk is wie waar verantwoordelijk voor is. Dat is natuurlijk ook vaak nog ... of natuurlijk, dat is nog wel vaak onduidelijk.

INT: Dat ligt een beetje in het midden.

SP7: Ja. Soms kijken we elkaar een beetje aan of is er een iemand die dan maar de verantwoordelijkheid naar zichzelf toetrekt. Dat professionaliseren, dat verder doorontwikkelen van dat soort processen is nu waar we mee bezig zijn.

INT: Denk je dat je met ... Twee vragen eigenlijk. Een, is dat schaalbaar? Dat zou schaalbaar moeten zijn denk ik, als je meer klanten krijgt moet je dat natuurlijk makkelijk kunnen opschalen, lijkt mij.

SP7: Ja.

INT: En ... Dat was eigenlijk blijkbaar geen vraag.

SP7: Je hebt gelijk het antwoord gegeven.

INT: Precies. Toen ik het zei dacht ik, hé ... Wat wilde ik zeggen? Denk je dat nu met de mensen die hier werken of met wie je dit nu doet, dat dat de juiste mensen zijn die dat ook kunnen gaan opzetten en gaan uitbreiden en verder kunnen brengen? Of vraagt dat wellicht ook andere competenties? Wat je net zei, met name 80 procent van het werk was altijd hetzelfde en nu vraagt dat toch een andere manier van werken of een andere manier van naar je klant kijken.

SP7: Ja precies.

INT: Ik kan me voorstellen dat dat anders is.

SP7: Ja. Dan kan je naar alle verschillende disciplines kijken wat daarin misschien anders of meer wordt gevraagd. Het is idee is bij de grotere klanten, volgens mij hebben we nu ergens de grens bij 250 werknemers gelegd of zo, dat je dan echt een klantteam moet hebben met een ...

INT: Boven de 250.

SP7: Boven de 250 werknemers een klantteam moet hebben en eigenlijk een soort van implementatiemanager, als je het zo mag noemen, of een coördinator. En bij klanten die daar onder zitten zou je kunnen kijken of een preventieadviseur als huisadviseur zeg maar het aanspreekpunt is.

INT: De huidige adviseursgroep die we nu hebben, een van hun zou dan voor zo'n klant in zijn of haar regio het aanspreekpunt moeten zijn.

SP7: Ja, want zij hebben natuurlijk alle contacten met klanten op preventiegebied. Volgens mij is al langer het idee dat er ook huisadviseurs zijn die weten wat er bij een klant speelt en dat we eventueel de verbinding kunnen zoeken met de andere disciplines. Daar is volgens mij wel nog wat in te ontwikkelen om dat goed uit te kunnen voeren. Ik denk niet dat elke preventieadviseur het op dezelfde manier doet of kan. Verder de rol die ik nu naar mezelf toegetrokken heb, jij vroeg het al van, hoort dat ook bij jouw functie? Nu even wel maar op een gegeven moment zou je misschien kunnen zeggen, we moeten toch iets gaan opsplitsen. We hebben gewoon iemand nodig die implementatie coördineert of iemand nodig die de grote klant als een soort van accountmanager eigenlijk ... dat iemand zich bezighoudt met de verkoop en iemand zich bezighoudt met een soort van relatiebeheer of accountmanagement. Het zou best kunnen dat het die kant op gaat. Nu komt AB Zuid-Holland als grote klant aan. Dan wordt er weer mijn kant op gekeken van, kan je die ook oppakken? Ik vind het best leuk ...

INT: Jij bent er bekend mee en jij weet hoe dat goed.

SP7: Precies. Je doet nu ook AB Midden dus dat is een beetje een vergelijkbare klant.

INT: Ja precies.

SP7: Op een gegeven moment ben ik twee functies aan het doen denk ik.

INT: Ja precies.

SP7: Er komt een moment, dan moeten we herstructureren of zo. Welke rol past nou bij welke functie en welke verantwoordelijkheid?

INT: Ja. Dus er moet op een gegeven moment als we gaan groeien, extra mensen voor worden aangenomen.

SP7: Ja, misschien wel.

INT: Ook qua adviseurs of servicedesk me... Denk je dat qua formaat ... Dan moeten we echt wel gaan groeien.

SP7: Ja, dat moeten we gaan groeien. Sowieso het verzuimteam, dus de re-integratie adviseur en bedrijfsarts, moet gewoon een-op-een meegroeien met het bestand aan klanten en werknemers die we hebben. Die moeten gewoon die verzuimpopulatie aan kunnen. Dus dat moet sowieso meegroeien. De verzuimdesk, het hangt er een beetje vanaf wat er met Sazas gaat gebeuren. Als die weggaat zit daar overcapaciteit waarschijnlijk. Aan de andere kant hebben we aan verzuimdesk capaciteit hopelijk meer nodig als onze klanten weer binnenkomen of die groep groter wordt. Dat is natuurlijk lastig om goed in te schatten maar dat zal wel moeten meegroeien. En dan misschien inderdaad ook wat ik net zei, die rol ... Ik heb nu als je puur kijkt naar re-integratie adviseurs heb ik een iemand aan te sturen, dat is nog wel te overzien. Dat is een vrij zelfstandig persoon gelukkig dus daar heb ik nu niet zoveel werk aan maar als dat groeit heb ik daar natuurlijk ook weer meer werk aan.

INT: Ja, dan moet je gewoon een team gaan leiden op een gegeven moment.

SP7: Dat is dan ook eigen personeel. Dat is toch weer anders dan dat ik verantwoordelijk nog steeds ook wel ben voor een deel van Zorg van de Zaak ingehuurd personeel. Daar hoef ik nu iets minder aan te doen omdat we daar ook veel minder regie hebben in het hele proces. Ik houd wel contact. Maar goed, als dat stukje hier meer gaat worden dan wordt als het goed is ook dat accountmanagement, om het even zo te noemen, meer. Op een gegeven moment moet je dat denk ik toch van elkaar lostrekken en hebben we misschien een accountmanager nodig. Dus daar zal ook in gegroeid moeten worden denk ik. Verder, op andere ondersteuning kan ik dat niet zo goed inschatten. Communicatie kan jij het best inschatten maar ook het financiële, IT, dat zijn allemaal dingen die we nu meer zelfstandig moeten gaan doen waar we eerst nog erg konden leunen op alle systemen en expert van Zorg van de Zaak. Dolf heeft het druk. Nu sowieso met de implementatie maar dat blijft ook meer op zijn bordje liggen. Als er dingen ontwikkeld moeten worden moeten we dat allemaal zelf gaan doen. Dan kunnen we niet een mailtje sturen naar Zorg van de Zaak van, we willen dit aangepast hebben. Financieel ook, hoe meer eigen klanten je hebt hoe meer je ook te doen hebt aan financiële administratie. Dat gaat Alex ook niet in z'n eentje trekken. Dus er zijn heel veel posities denk ik die nu heel druk zijn, en als het dadelijk staat komt er iets meer rust met het groeien van de klanten gaat het denk ik ook op een gegeven moment niet meer passen.

INT: Denk je dat we daar al een beetje op voorbereid zijn dat het gaat groeien?

SP7: Als je kijkt naar bedrijfsartsen en re-integratie adviseurs, daar zijn we wel mee bezig. Die dame die vanmorgen binnen was, was ook voor een oriënterend gesprek. Zo zijn er contacten met bedrijfsartsen en is het lastig maar wel waar we mee bezig zijn om contacten te onderhouden en hopelijk op de goede momenten capaciteit uit te breiden zodat we weer klaar staan voor nieuwe klanten. Dat blijft natuurlijk wel de uitdaging om dat op goed tempo mee te laten groeien.

INT: Een beetje een balanceeract is dat ook.

SP7: Ja, ook weer niet teveel capaciteit hebben klaarstaan terwijl er geen klanten meer binnenkomen. Dat heb je overcapaciteit, maar het tegenovergestelde moet al helemaal ook niet zijn dat je klanten binnenhaalt maar het niet waar kan maken omdat je de mensen niet hebt. Dus daarin

is heel direct eigenlijk ... moet dat meegroeien. Met ondersteunend personeel is dat iets minder direct maar op een gegeven moment zijn daar ook grenzen aan wat daarin haalbaar is met het huidige personeel.

INT: Ja precies. Vraag het wellicht ook nog andere competenties?

SP7: Van?

INT: Van mensen die nu ... Bijvoorbeeld, misschien een beetje buiten jouw straat, maar Dolf die nu meer interne processen hier ... of misschien verzuimdesk medewerkers die op een andere manier moeten werken met nieuwe processen, nieuwe systemen, zoiets? Of blijft het denk je voor het verzuimgedeelte nog wel hetzelfde?

SP7: Ten opzicht van?

INT: Van hoe het was bijvoorbeeld vorig jaar. Je bent al best wel lang op hetzelfde vakgebied werkzaam natuurlijk. Heb je dat zien veranderen?

SP7: Ja, maar niet bij een arbodienst.

INT: Nee oké.

SP7: Maar als ik even kijk naar de re-integratie adviseur, dan is er wel de ambitie om die een wat stevigere rol te geven richting de werkgever, wat meer in de rol van casemanager. Dat was bij de re-integratie adviseur van Zorg van de Zaak nog wat minder aan de orde. Die zaten meer op casusniveau hun werk te doen. Ik zou het mooi vinden als de re-integratie adviseur ook wat meer de casemanager is die sparringspartner is voor de werkgever. Daar zit denk ik wel een verschuiving in, ook als je natuurlijk de integrale dienstverlening wil verkopen heb je ook een wat stevige sparringspartner nodig die bij een klant ook overziet van, ik zie signalen bij verzuim maar hoe zit dat bij jullie met duurzame inzetbaarheid? Hoe zit dat bij preventie? Die hoeft natuurlijk niet alles te doen en overall advies over te geven maar die moet wel het gesprek kunnen voeren met de klant. Ik denk dat dat aan de preventiekant ook zo is. De preventieadviseur, het liefst kan die zich niet meer beperken tot alleen maar de RIE en een bezoek en kijken naar hulpmiddelen en advies geven over hoe je veilig kan werken, maar die moet ook proberen de verbinding te zoeken met die andere disciplines. Die moet ook proberen een wat volwaardige gesprekspartner voor de klant om het hele plaatje ook te bespreken van, wat speelt er bij jullie en wat staat er op de agenda, op de HR agenda bij jullie? Wat is er belangrijk in vitaliteit, verzuim, duurzame inzetbaarheid? En ook weer de verbinding kunnen leggen naar de andere kant van onze organisatie. Dat is denk ik wel onze ambitie om klanten meer op die manier te kunnen bedienen en dan vraagt dat ook wat van de mensen die daar aan het werk zijn. De verzuimdesk, of dat heel iets anders vraagt vraag ik me af. Er is wel ruimte voor verbetering denk ik.

INT: Op welk vlak?

SP7: Ze doen de telefonische intake bijvoorbeeld, dus zij hebben het eerste eigenlijk na een ziekmelding met een werkgever en met een werknemer. Ik denk dat daar meer uit te halen valt. In die zin dat je probeert in de eerste fase van verzuim al zo snel mogelijk te sturen op gedeeltelijk herstel of een re-integratie aanpak om iemand snel weer terug te keren naar werk. Eigenlijk nog voor de re-integratie adviseur of bedrijfsarts in beeld komt kan de verzuimdesk daar misschien een wat actievere rol nog in spelen.

INT: Iets meer vroegsignalering van iets en niet alleen inkomend telefoontje afhandelen, registreren en door naar de volgende.

SP7: Door plannen naar de volgende.

INT: Dat is wat je bedoelt.

SP7: Ja precies.

INT: Helder.

SP7: Het gesprek wat ze voeren, daar hebben we ook geen vast protocol voor of geen vragenlijst of een checklist. Dus de ene vraagt dit tot deze hoogte en een ander vraagt net even wat verder door. In het systeem missen soms gegevens die zijn vergeten uit te vragen bij de intake. Dus ook daarin zijn we wel aan het kijken van, kunnen we dat niet gestructureerder, een vaste werkwijze van maken zodat iedereen altijd dezelfde uitvraag en misschien daarmee ook een wat actievere rol kan spelen in advies. Tot een bepaalde hoogte natuurlijk want anders heb je de re-integratie adviseur en bedrijfsarts nodig om daar wat verder op door te vragen, maar in relatief wat eenvoudige situatie kan je al meer doen dan alleen maar informatie aannemen een door plannen. Misschien dat dat nog een verbeteringslag is. Ik weet dat er in het verleden wel geprobeerd is om bij de verzuimdesk mensen wat meer op te leiden richting, dat heet dan regie op verzuim als opleiding, een soort case management, wat meer verzuimkennis eigenlijk. Ik geloof dat dat bij een iemand gelukt is en de rest niet echt. Waarom niet weet ik niet precies hoor.

INT: Jammer, want dat is een hele interessante vraag.

SP7: Ja waarom niet? Ik kan een beetje gissen dat mensen daar zelf geen behoefte aan hebben of zin in hebben of daar te onzeker in zijn of verwachten dat ze dat aankunnen. Thuisituatie heb ik ook weleens voorbij horen komen van, dat past nu niet in mijn plaatje om daar een opleiding bij te doen. Er zijn volgens mij verschillende van dat soort redenen voorbij gekomen. Misschien mist ook de urgentie of ook de ... Ik weet niet hoe Annemarie daarin gestuurd heeft, of dat het een open vraag is van, heb je zin in een opleiding?

INT: Kijk maar wat je doet.

SP7: Of dat ze daar echt op gestuurd heeft van, wij vinden het belangrijk dat ... Hoe kunnen we dat bij jou mogelijk maken? Dat weet ik niet zo goed. Maar ik kan mij voorstellen als dat meer gelukt was, dat daar ook meer kennis op de afdeling zit waardoor ze ook een grotere rol kunnen spelen. Het zijn toch het eerste aanspreekpunt voor de werkgever. Die komt bij de verzuimdesk binnen. Op het moment dat zij iets meer van de vraag kunnen afvangen en niet hoeven door te zetten naar de re-integratie adviseur of de bedrijfsarts, dan scheelt dat weer bij die professionals. Dan heeft de klant eerder antwoord, die hoeft niet te wachten op een ingepland telefoontje en de re-integratie adviseur en bedrijfsarts hoeven zich niet bezig te houden met relatief eenvoudige vragen. Dus ik denk dat dat nog ... als het zou lukken inderdaad om ...

INT: Maar dat is iets waar je op kan sturen toch. Je kan gewoon als bedrijf zeggen van, dat is wat we willen, daar gaan we heen en je kan aanhaken of niet, om het maar even zo zwart-wit te zeggen.

SP7: Ik denk dus niet dat het zo gesteld is in het verleden, maar die keuze zou je kunnen maken inderdaad.

INT: Precies. Als het aan jou lag zou dat wel die kant opgaan? Dus een iets serieuzere intake, laten we het zo even plat slaan.

SP7: Ja, op zich is dat ook wel te realiseren met het huidige personeel denk ik als je een goede vragenlijst maakt. Dat is natuurlijk het voordeel, als je dingen gaat standaardiseren dan kunnen veel

mensen dat ook makkelijk doen. Dan hoef je niet zelf antwoorden te interpreteren en te bedenken wat voor vervolgvraag je zou moeten stellen maar dan heb je dat eigenlijk al staan.

INT: Ja precies. En je haalt misschien een beetje de onzekerheid weg bij mensen die dat spannend vinden of niet weten wat ze moeten of ...

SP7: Ja precies. Ik denk dat dat ook wel te realiseren is zonder zo'n opleiding maar de kennis vanuit zo'n opleiding helpt denk ik wel in dat eerste proces, maar ook in alle vervolgvragen die binnenkomen bij de verzuimdesk om daar wat eenvoudigere vragen af te vangen die nu worden ingepland bij de bedrijfsarts of re-integratie adviseur van, de klant heeft een vraag, willen jullie even terugbellen?

INT: Want zo gaat het nu vaak wel dus.

SP7: Ja, en dat verschilt denk ik ook weer een beetje per collega. De ene vindt het ook leuk om daar wat meer in te verdiepen. Ik heb vanmorgen met Karin gesproken, die heeft die opleiding dan gedaan als een van de weinige, maar ook vanuit interesse. Zo van, ik vind het leuk als ik met de klant aan de lijn zit, dat ik begrijp waar het over gaat en dat ik die verder kan helpen als het nodig is, of dat ik even kan sparren met een re-integratie adviseur en dat we samen weten waar het overgaat, in plaats van het aannemen van de vraag en het kijken in de agenda wanneer iemand tijd heeft om terug te bellen.

INT: Dan ben je eigenlijk een veredelde secretaresse als ik het zo mag interpreteren.

SP7: Precies. Dat is ook behulpzaam want als al die telefoontjes binnenkomen bij de re-integratie adviseur wordt die ook helemaal gek, maar ik denk wel dat je de kwaliteit en de toegevoegde waarde van de afdeling nog verder kan vergroten.

INT: Je zei net, een stukje standaardisatie zou helpen. Ik hoorde je het net ook al eerder zeggen met processen die nog opgezet moeten worden. Het gebrek van dat soort processen, zou je zeggen dat dat iets voor Stigas is, kenmerken voor Stigas? Dat is een enigszins gekleurde vraag hoor, daar ben ik me heel erg van bewust. Jij werkt ook nog niet super lang.

SP7: Nee. Maar ik moet zeggen, hiervoor heb ik ook bij een kleinere organisatie gewerkt dus ik kan het ook niet zo goed vergelijken met een grote organisatie waarin alles ...

INT: Je kan het niet vergelijken met Zorg van de Zaak of zo.

SP7: Nee precies. Bij Zorg van de Zaak kunnen we ook op Intranet daar kijken, waar ze ook heel procesbeschrijvingen hebben staan en zo. Dat is af en toe ook wel interessant om even te spreken.

INT: Kan je die niet ook downloaden dan.

SP7: Ja, dat kan ook.

INT: Dan kan je Leentje Buur spelen.

SP7: Ik heb wel een aantal dingen op mijn laptop staan ja.

INT: Precies.

SP7: Maar daarin zie je dat elk detail is uitgewerkt en dat overal een handleiding of een procesbeschrijving voor is. We hoeven dat niet op die manier na te apen maar wij zijn wel het andere uiterste eigenlijk. We hebben ook wat dingen op papier staan maar het is dat de procesverantwoordelijkheden dat elk jaar even moeten doornemen maar ik denk dat de rest dat

nooit leest en ook daar niet mee bezig is. En vooral in een fase waarin je groeiende bent, dus als nieuwe re-integratie adviseurs zich aansluiten, dan moeten die op dezelfde manier gaan werken als de re-integratie adviseur die er al zit. Dan helpt het wel als er dingen vastliggen of gestandaardiseerd.

INT: Dat er een korte handleiding is.

SP7: Ja precies. Maar goed, we hebben gekeken naar Triage Expert. Dat is een organisatie die zich ook wat meer heeft gespecialiseerd in het standaardiseren van bepaalde vragenlijsten in het verzuimproces. Die hebben een samenwerking met Expert Suite, dat zit daarin geïntegreerd. Maar het zal je niks verbazen dat dat extra geld kost als je daar gebruik van wil maken.

INT: Uiteraard, alles kost geld.

SP7: Precies. Dat is bijvoorbeeld iets waar we nu naar aan het kijken zijn van, is dat interessant? Is dat de investering waard? Dat vind ik wel maar ik hoef het niet te betalen natuurlijk. Maar dat zou mooi zijn want dat biedt de verschillende professionals die ermee werken zowel bij de start, bij de verzuimdesk hebben ze een vragenlijst checklist, de re-integratie adviseur in zijn eerste intake kan het helemaal doornemen. Die kan met die standaardisatie ook eigenlijk op een kwalitatief goede manier informatie verzamelen voor de bedrijfsarts die het altijd op dezelfde manier weer aangeleverd krijgt en weet van, ik hoef me er geen zorgen over te maken dat die re-integratie adviseur dingen vergeet. Ik krijg altijd het complete plaatje en ik kan er weer mee verder. Dus dat gaat wel helpen denk ik. Maar goed, kijken of dat kan en anders moeten we het zelf gaan bedenken of ontwikkelen denk ik.

INT: Precies. Dat vind ik wel een interessant, denk je dat de mate van investeren gelijk staan aan de ambities die we hebben? Volgens mij zijn onze ambities best wel heel groot.

SP7: Ja. Meer investeren zou wel beter zijn maar ik heb niet zo'n zicht op onze financiële situatie. Ook als je het hebt over capaciteit, dan kan je beter wat extra hebben zitten met wat overcapaciteit en wat extra tijd om wat extra's op te pakken maar wel klaar te staan voor wat er binnenkomt, dan aan de voorzichtige kant proberen op te schalen met het risico dat je momenten hebt dat je eigenlijk tekort komt. Dat merk je op verschillende posities wel in de organisatie. Ik noemde al een Alex, Mark, Dolf. Eigenlijk hebben die teveel werk voor ... ze zijn natuurlijk allemaal in hun eentje op hun positie. Dat gaat, alleen als daar dubbele bezetting zou zitten zouden we al weer een stuk verder zijn in dat hele proces. Ikzelf trek wat dingen naar me toe maar omdat ik een combinatie heb van heel veel aandachtsgebieden, gaat het natuurlijk iets langzamer dan dat je dat zou kunnen verdelen met anderen. Ik kan me voorstellen dat een grotere investering, dat we dan verder zou zijn met het verhaal.

INT: Dan is het ook altijd de vraag of het ook extra meerwaarde naar de klant natuurlijk oplevert waardoor je sneller kan groeien. Dat is de afweging die je moet maken.

SP7: Ja.

INT: Maar dat is niet onze afweging.

SP7: Nee, precies. Dat vind ik lastig om in te schatten inderdaad.

INT: Oké. Als je nu kijkt naar dat hele proces wat je aan het doorlopen bent, wat zijn even los van gebrek aan capaciteit denk ik, andere bedreigingen, en dan met name als je kijkt naar Stigas als organisatie?

SP7: In relatie tot het project of ...?

INT: Ja, met het project wat je nu aan het ... met hele nieuwe verzuimverhaal zullen we maar zeggen.

SP7: Ja.

INT: Wat zijn daar nog meer bedreigingen voor?

SP7: Dat dat niet zou slagen?

INT: Ja.

SP7: Capaciteit had je al aangevinkt.

INT: Ja. Daar hebben we het volgens mij al even over gehad namelijk.

SP7: Ja. Het kan van alle kanten zijn. Aan de instroomkant moet het natuurlijk wel gaan binnenkomen nu. Als Sazas dadelijk wegvalt dan moeten we hopelijk wel met een bepaalde body hier zitten dat we ook zo min mogelijk ... hoe moet ik het zeggen, dat we in ieder geval de mensen die we hier hebben zitten kunnen behouden. Dat zou mooi zijn.

INT: Ja, maar anders heb je sowieso overcapaciteit.

SP7: Ja, maar misschien op de verkeerde posities.

INT: Precies.

SP7: Dat lost het probleem niet meteen op.

INT: Nee.

SP7: Aan de instroomkant, kunnen we het verkopen? Ik denk dat heel veel wel met capaciteit te maken heeft. Als je de goede mensen op de juiste plek hebt zitten dan hebben we wel gewoon hetgeen staan wat nodig is. Ik zit even te denken in welke hoek ik het moet zoeken.

INT: Je stipte ook al even die integraliteit aan van de diensten. Dat is misschien ... Ik help je een beetje. Dat zou misschien een gevaar ... Of we verkopen de integraliteit ...

SP7: Of dat lukt.

INT: Ja precies, of dat lukt. Of we dat intern ook met name genoeg op de rit kunnen krijgen met wellicht de mensen die we hebben.

SP7: Ja, ja. Dat klopt. Dat schetste ik net dat dat voor verbetering vatbaar is en dat we daarmee bezig zijn voor die grootste klanten in ieder geval, maar dat het overall wel een aandachtsgebied. Dus inderdaad, kunnen we waarmaken wat we verkopen? Als dat niet zo ervaren wordt, en dat merk je nu bij die twee klanten wat ook de aanleiding was om hier wat vaart achter te zetten, dat daar wel opmerkingen over komen van, jullie doen heel veel maar ik heb niet het idee dat het nou ...

INT: Samenhangt.

SP7: Ja precies, samenhangt of dat jullie daar een visie op hebben. Dan krijgen ze een jaarrapportage, AB Midden even genoemd, waarin wat tabelletjes en gegevens staan en wat informatie die door Esther wordt opgehaald bij verschillende mensen maar het is niet een verhaal waarin staat van, dit zien we en dat gaan we zo aanpakken. Dit hebben we behaald maar hier willen we naartoe. Deze thema's spelen bij jullie en daar hebben we deze oplossingen voor. Ik noem maar

even wat. Daaruit merkt zo'n klant natuurlijk ook wel op van, leuk om te lezen hoeveel RIS en WPO's jullie gedaan hebben bij ons maar wat is jullie visie nou eigenlijk?

INT: Heb je het idee dat we zelf dat idee wel hebben dat we dat kunnen leveren, of is het misschien alleen nog maar de wens dat we dat willen leveren?

SP7: Ik denk dat we dat wel kunnen leveren, alleen die verbinding is belangrijk en ik denk inderdaad wel dat er nog wat ontwikkeling nodig is bij de mensen, bij de klant zeg maar, om ook dat continu in het vizier te hebben.

INT: Bij de mensen, bij de klant?

SP7: Dus de re-integratie adviseur, bedrijfsarts, de preventieadviseur, dat zijn eigenlijk de voornaamste die in een klantteam zitten, dat die ook dat vizier hebben dat we het bredere plaatje blijven zien en niet alleen maar hun eigen kunstje uitvoeren. En dat er iemand op een klant zit die zich ook verantwoordelijk voelt voor de klant en die het overzicht heeft van, wat speelt hier bij de klant? En het gesprek ook voert met de klant. Dan moet dat lukken. Maar goed, dat is nu nog niet vanzelfsprekend maar dat is wel een ontwikkelslag die we nog te maken hebben denk ik.

INT: Oké.

SP7: Uit jouw vraag blijkt dat jij daar twijfels over hebt.

INT: Ik hoor dit natuurlijk van ... dit verhaal ken ik een beetje van dat we dat missen en ik zit daar van een zijkantje, dus ik heb daar geen zicht. Ik weet het niet. Ik weet het gewoon oprecht niet. Ik weet niet of wij dat inzicht zelf ... Soms twijfel ik daar misschien weleens van, hebben wij A, de competenties in huis om het allemaal te kunnen verbinden?

SP7: Ja, nou ja goed, dan kan je vragen van, kunnen we het nu of hebben we het in huis om te kunnen gaan bereiken? Nu werkt het nog niet want anders waren we daar nu niet mee bezig om daar een verandering in aan te brengen.

INT: Precies.

SP7: Maar ik heb daar wel vertrouwen in dat dat moet kunnen. Maar goed als je het over competenties hebt, wat ik net zeg, het vraagt ook iets van de mensen die bij die klant rondlopen. Of je dat tussen de oren krijgt en die competenties ... hoe dat nu zit met die competenties om dat gesprek met de klant te voeren en welke slag nog te maken is naar het gewenste niveau van die competenties, dat zicht heb ik nog niet zo goed.

INT: Dat is het denk ik ook meer. Volgens mij is dat het gevoel wat ik een beetje heb, dat we dat gevoel nog niet hebben. Dus het is misschien ook meer nog de wens dat we dat zouden willen doen en we weten nog niet zo goed precies hoe we dat zouden moeten doen.

SP7: Nee, dat klopt. We hebben denk ik alles in dienstverlening in huis om dat mooi aan elkaar te verbinden. Dus het verhaal naar buiten is denk ik heel mooi. We hebben dat ook daadwerkelijk te bieden, alleen die verbinding, dat is nu nog niet waar het moet zijn. Dat klopt.

INT: Waar denk je dat ... Dat komt deels bij jou vandaan denk ik dat jij dat ... Jij ziet dat en je hoort dat ook terug van de klant dus dat moet bij jou vandaan komen dat dat een signaal is denk ik. Jij gaat dat samenvoegen. Klopt dat, of zou iemand anders ...?

SP7: In mijn rol ...

INT: Zoals het nu is gaat dat zo.

SP7: Ja, dat is wel wat nu mijn rol ... proberen te implementeren bij zo'n klant en dan klopt het inderdaad. Ik houd de verbinding met de klant. De klant kan mij zien als vast contactpersoon om wat vragen aan te stellen. Als het een hele specifieke vraag is over een project wat loopt dan moeten ze denk ik gewoon bij de persoon zijn die bij dat project betrokken is maar als het gaat om bepaalde behoeften bij de klant en wat kunnen wij daarin betekenen, dan kan ik daarin meedenken en eventueel de mensen daaraan koppelen die daar meer verstand van hebben dan ik. En ik zorg er dan voor dat in ieder geval intern blijft. Dus in ieder geval de klantteam overleggen met enige regelmaat laten plaatsvinden en zorgen dat iedereen op de hoogte is van wat er speelt bij de klant. Hoe dat gaat lopen, ik weet het niet. Misschien lukt het wel helemaal niet. Ik denk ook wel dat er een systeem nodig is wat daarin faciliteert dus een exact ... Ik heb nog niet alle mogelijkheden in mij ... maar volgens is dat nog geen CRM systeem zoals we dat zouden willen.

INT: Nee, zeker niet.

SP7: Dus het mooist zou natuurlijk ook zijn dat als je naar de klant gaat, dat je even intikt ... en dat je zo kan lezen van, hé weer is daar laatst geweest? Wat speelde daar? Dat mensen dat op die manier ook gebruiken natuurlijk en vullen. Dat dat ook weer behulpzaam kan zijn om het overzicht te houden bij wat erbij een klant speelt. Daar zijn nog wel dingen in te verbeteren.

INT: Ik heb zelf ook het gevoel, ook als ik dit zo hoor dan denk ik van, daar hebben we volgens mij super veel mensen voor nodig met al die klantteams. Het zullen deels dezelfde mensen zijn maar als je ziet nu de adviseurs met 15 adviseurs en als je kijkt naar de grote van de markt, dan ga je dat volgens mij nooit bolwerken want het is ook best wel bewerkelijk denk ik. Zeker als je ... Bij de grotere klanten, dan snap ik ook wel dat je daar een dedicated team opzet, maar hoe zou je dat bijvoorbeeld dan doen bij een klant met 50 medewerkers?

SP7: Dan heb je niet een klantteam voor een klant. Net als we bij de Sazas populatie hebben gedaan, is dat je per regio een klantteam hebt en dat je samen lijsten van klanten doorspreekt eens in de zoveel tijd. Dus de preventieadviseur is gekoppeld aan een regio. Als we uitbreiding hebben op het team van re-integratie adviseurs en bedrijfsartsen dan zitten die op een gegeven moment ook in regio's. Dan kan je natuurlijk per regio kijken naar de wat kleinere klanten van, wat speelt hier? Daar speelt over het algemeen ook minder dus daar hoeft je ook minder intensief op te zitten maar dat je wel met elkaar even de verbinding houdt en ook hoort van, wat speelt hier? Bij de grote 250+, daar moet echt een apart team op zitten waar je echt even een overleg hebt en een ondersteunend systeem wellicht waarin je die klant in het vizier houdt. Waar die grens precies ligt en hoe je dat dan anders ... Nu is het nog wat lastig omdat er niet in elke regio nu ook ...

INT: Iemand is.

SP7: ... iemand zit. En vooral niet op het verzuimstuk. Die preventieadviseurs werken natuurlijk sowieso al landelijk dus die zijn wel verdeeld over het land. De klanten zijn natuurlijk nog maar beperkt dus het moet allemaal wel nog gaan vorm krijgen.

INT: Maar het wordt wel spannend want het moet natuurlijk allemaal binnen een jaar eigenlijk en we zitten nu al bijna in mei dus dat wordt in een keer wel een enorme toch ook wel groei denk ik in mensen die we hier dan ... Nogmaals terugkerend naar die ambities die we hebben, dat is toch wel fors dus dat wordt nog wel spannend denk ik.

SP7: Ja, dat denk ik ook. Ik vind het ook lastig om daar zicht op te hebben want wat kun je nou verwachten aan instroom? Wanneer komt dat? Ik probeer daar ook wel een beetje zicht op te

houden met Mark wat voor acties er nu uitgezet worden en wat we daarin kunnen verwachten maar dat is moeilijk te voorspellen ook natuurlijk. Over het algemeen lopen trajecten met de grotere klant ook wel wat langer. Voordat je eenmaal een getekende offerte hebt ben je al ietsje verder en vaak kan je dan ook nog wel afspreken van, we starten over een paar maanden of zo, dus die zie je over het algemeen wel aankomen. Maar goed, dan gaat er ook ineens mailings uit ik geloof via LTO of [Felizon? 00:49:44], acties zorgboerderij, ik weet het niet. Je hebt natuurlijk ook allerlei acties maar dat zijn denk ik meer de zelfstandige pakketten denk ik die daar uit voort komen?

INT: Ja, we gaan nu ook 400 bedrijven met meer dan 20 klanten mailen, en we hebben een Match Day wat belt. Dus er wordt wel het een en ander aangezet om klanten binnen te halen.

SP7: Precies.

INT: Wat precies gaat converteren weten we niet.

SP7: Nee, dat is moeilijk.

INT: Er zit ook nog een beetje een lastigheid in omdat Mat het ook allemaal nog wel spannend vindt. Dus er zitten ook nog wat politieke kantjes aan naar buiten toe. Dus ja, het is wel een beetje een gekke periode eigenlijk ook in die zin.

SP7: En al die gevoeligheden is zo ingewikkeld. Ik heb daar ook nog maar de helft zicht op van wat daar ...

INT: Volgens mij moet je dat ook allemaal niet meer willen hoor.

SP7: Nee, precies. Dat heb ik ook een beetje opgegeven maar wel dat het af en toe frustrereert natuurlijk van, we hebben een bepaalde ambitie. We zijn een soort van in de steek gelaten door onze samenwerkingspartners. Schijnt aan ...

INT: Ja, dat zou je zeggen hè, maar dan wordt het toch weer ...

SP7: Gewoon gaan met die banaan. Wat is dit?

INT: We hebben een paar keer nu ook met GroowUp, ons internetbureau een paar keer in de steigers gestaan om een campagne te gaan starten en persberichten uit te sturen, hup we zijn los. Maar nee, toch maar niet.

SP7: Bijzonder.

INT: Ja, vind ik ook bijzonder. Maar goed.

SP7: Ja, goed. Verder heb ik daar ... Ik ben ook niet de projectleider of implementatiemanager die jarenlange ervaring heeft vanuit verschillende organisaties en hier komt vertellen hoe het werkt. Ik heb mijn hand opgestoken en ...

INT: Ja precies. Heb je daar spijt van of niet?

SP7: Nee, nee. Klinkt het zo?

INT: Nee, nee.

SP7: Ik heb daar zeker geen spijt van maar ik heb ook af en toe ... of af en toe, regelmatig het idee van, ik doe volgens mij waarvan ik denk dat het het beste is maar dat zal vast niet de meeste ideale of goede weg zijn. Ik zie misschien ook dingen over het hoofd of er zijn misschien veel handigere dingen om dit aan te pakken. Maar goed, ik heb verder ook geen referentiekader daarin. In die zin

vind ik het ook wel jammer dat het een beetje ontbreekt aan, hoe zeg je dat, het feedback geven aan elkaar.

INT: Hier intern bedoel je, dat we elkaar niet aanspreken op dingen.

SP7: Ja. Dat mis ik ook wel. Ik denk van, ik doe mijn best maar ik weet zeker dat het niet ... Dat jullie ook wel tips of adviezen voor mij hebben maar dat nooit iemand tegen mij gezegd heeft van, hé Tim ik zou het volgende keer even anders doen. Dus ik gewoon de dingen. Ik hoop dat het goed is en ..

INT: Krijg je helemaal geen feedback?

SP7: Nou ja feedback ...

INT: Of wat er alleen gezegd, prima kijk maar wat je doet. Zo voelt het een beetje?

SP7: Ja, een beetje wel. In die zin ook positieve feedback van als het goed gaat ...

INT: Van collega's en vanuit de Mat bedoel je dat?

SP7: Nee, precies. Ik bedoel meer ook in mijn rol, het zou mij ook helpen groeien daarin als ik in die zin feedback krijg op wat men daarvan vindt. Maar aan de ander kant, ik krijg al het vertrouwen, ook al weten zij ook dat ik dit zelf probeer vorm te geven, maar het vertrouwen dat ik daar de persoon voor ben en in die zin de positieve feedback dat ze vinden dat het goed gaat. Dat geeft mij ook weer vertrouwen en ruimte om daar mijn eigen draai aan te geven. Dat is natuurlijk het hele fijne weer daaraan. Maar goed, de kritische feedback kan ook helpen natuurlijk om mijzelf daar weer in te ontwikkelen. Ik heb niet echt een sparringspartner of zoiets waarvan ik denk, nou die ...

INT: Jij bent ook de enige in jouw functie natuurlijk. Je kan misschien een beetje met Mark sparren maar die werkt ook weer op een ander vakgebied natuurlijk.

SP7: Precies. Maar goed, dat is de charme en ook weer het manke.

INT: Ja precies, van een kleine organisatie.

SP7: Van een kleine organisatie ja.

INT: Precies. Ik denk de laatste vraag want we gaan ruim over de spreektijd heen. Het is een interessant verhaal, die kan je in je zak steken.

SP7: Degene die nu aan het typen is die ...

INT: Die gaat typen ja, die denkt dat is mooi, weer een paar extra minuten.

SP7: Precies. Die typt dit ook weer uit.

INT: Ja precies ja. De laatste vraag, als je naar de toekomst kijkt, waar denk je dat de grootste kansen liggen voor ons? En zie je de toekomst zonnig tegemoet?

SP7: Ja, ik zie hem wel zonnig tegemoet want anders wordt het wel een pittige klus denk ik als je bij voorbaat al denkt dat het geen zin heeft. Ik denk wel dat we iets heel moois te bieden hebben in de markt. Als ik kijk in wat voor kort tijdsbestek we iets hebben neergezet en dat we wel een organisatie zijn die pragmatisch aan de slag gaat en heel flexibel is in zaken oppakken als het nodig is, en dat ook wel in goede harmonie doen met elkaar. In alles wat onder die hoge druk moest gebeuren heb ik nog nooit iemand vloekend de tent uit zien lopen of zo.

INT: Nee.

SP7: Dat is ook wel weer bijzonder vind ik.

INT: Daar kan je ook wel wat van vinden misschien zelfs.

SP7: Ja precies, dat heeft ook weer zijn keerzijde maar het gaat wel altijd in goede harmonie en positieve energie met elkaar, flexibel, pragmatisch dingen oppakken. Dat geeft vertrouwen als ik zie hoe snel we dingen wel voor elkaar gekregen hebben met elkaar, met alle moeilijkheden die we daarin zijn tegengekomen. Dat geeft ook wel weer vertrouwen dat we naar toekomst toe de flexibiliteit hebben om door te ontwikkelen. Maar de vraag is natuurlijk inderdaad ... Dat zeg ik nou wel zo makkelijk. Het is wel een positief verhaal eigenlijk maar het is niet allemaal positief want als we echt moeten veranderen dan wordt het gesprek ook heel moeilijk. Dat is ook moeizaam vind ik. Er gaan wat signalen af en toe op van, we zouden hier echt naar moeten kijken of we moeten echt eens gaan zitten want het vraagt wel iets anders van ons nu als organisatie om hier goed op in te spelen, maar dat komt niet echt van de grond.

INT: Waar ligt dat aan denk je?

SP7: Ja, waar ligt dat aan? Misschien ook wel aan bepaalde behoudendheid, is dat een woord?

INT: Een beetje een conservatieve organisatie misschien?

SP7: Ja misschien. Mat is dan toch degene die dat ... een soort van daar het initiatief in zou moeten nemen van, kom we gaan eens met z'n allen de hei op en we gaan even tekenen, waar staan we nu? Voor welke uitdaging staan we nu en wat hebben we nodig? Wat ontbreekt er? Eigenlijk de vragen die jij nu ook stelt moeten we met elkaar stellen.

INT: Die beantwoord ik zo meteen allemaal.

SP7: Daarom stelde ik de vraag in het begin al van, kan jij daar niet iets in betekenen? Maar dat gebeurt dan niet. Mark komt weleens met een notitie van, ik heb hier eens over nagedacht en ik vind dat we hier naar moeten kijken. Dan blijft het toch weer een soort van stil. Ik maak daar opmerkingen over. Mensen zijn het er wel mee eens maar het blijft ook weer stil. Dus in die zin kunnen we pragmatisch best wel snel schakelen en dingen oppakken maar als het nu gaat om het grotere plaatje strategisch, dan komt dat gesprek niet heel erg op gang en pakken we daar ook niet in door. Dus als je het hebt over, zie je het positief in? Ik denk wel met de club waar we voor staan maar niet ... Daar moet wel nog wat gebeuren in met elkaar doorpakken in, wat moet er nu veranderen in de organisatie en hoe willen we dat aanpakken?

INT: Er ontbreekt misschien een visie nog.

SP7: Ja, dat denk ik ook.

INT: Die zou eigenlijk bij de directeur, bij Mat vandaan moeten komen.

SP7: Ja.

INT: Kan ik het zo stellen?

SP7: Ja, ik denk het wel. Tuurlijk vorm je die ook wel met elkaar maar iemand moet daar wel ...

INT: Voor gaan staan en daar het voortouw in nemen.

SP7: Ja, of het voortouw in nemen om dat te ontwikkelen en op een gegeven moment daarvoor staan en dat gaan implementeren of gaan doorvoeren in de organisatie. Nu is het allemaal nog

steeds pragmatisch. Dus er dient zich een probleem aan en we springer er bovenop. We kijken wie wat oppakt en dan komt het ook wel weer goed, maar we zitten nu in een wat grotere verandering die ook wat grotere ...

INT: Groter vraagstuk vraagt ook om grotere beslissingen wellicht.

SP7: Precies.

INT: Dat sluit misschien ook wel mooi aan bij wat je eerder zei of wat we constateerden van, het gebrek aan vastigheden, aan processen. Die ontbreken wellicht ook omdat er niet een heel duidelijk idee is van hoe we dingen willen doen.

SP7: Ja.

INT: Zo zou je het misschien ook kunnen samenvatten.

SP7: Ja. Ja, dat denk ik ook.

INT: Of is daar een voortvloeiende van eigenlijk misschien meer.

SP7: Ja. Dan gaan we pragmatisch toch maar een werkprocesje in elkaar zetten omdat er of een verouderd is of omdat we er voor een bepaald onderdeelje niet een hebben. Maar je zou eigenlijk gewoon willen, of denken dat het goed is dat je inderdaad meer van bovenaf kijkt van, wat is nu onze visie? Waar staan we voor? Wat geeft dat voor uitdagingen? Hoe gaan we dat nu oppakken in de organisatie? Helemaal onderaan komt dan het uitwerken van het proces, maar we beginnen bij die procesjes en dan komen we niet daar bij het grotere plaatje.

INT: Nee, daar werken we ook niet naartoe want dat hebben we eigenlijk niet.

SP7: Nee, precies. Dat vertrouwen is wat minder groot dat dat makkelijk op gang komt, maar wel steeds meer het gevoel dat dat noodzakelijk gaat zijn omdat het gewoon heel erg verandert.

INT: Heb je een idee hoe we dat wel zouden kunnen veranderen? Of is dat misschien een te grote vraag.

SP7: Nou ja, als het niet vanzelf komt vanuit Mat en wij met het team dat ook niet voor elkaar krijgen, misschien dat een externe dat kan faciliteren. Uiteindelijk kan dat niet degene zijn die die visie voor ons gaat uittekenen maar wel dat proces misschien de voortrekker in gaat zijn, en dat dat misschien zou helpen, iemand die de goede vragen stelt en ons aan het denken zet en laat werken aan datgene waar we aan moeten werken. Misschien dat dat een idee is. Verder? Ja. Wat kan ons daarbij helpen? Ja.

INT: Dat zou zeker denk ik wel kunnen helpen.

SP7: Iemand die even een duwtje in de goede richting geeft.

INT: Precies. Zou het bestuur daar misschien nog een ...

SP7: En nu gaan we hiervoor zitten.

INT: Ja precies. Zou het bestuur daar misschien nog een handje in kunnen of moeten helpen zelfs? Die hebben we nog helemaal niet ter sprake gehad. Hoeft ook niet.

SP7: Ik heb daar niet zo'n goed zicht op, überhaupt wie er in het bestuur zit maar ook wat de rol van het bestuur is en wat ze wel of niet in het proces kunnen betekenen. Mijn eerste gevoel zegt van niet van, we moeten zelf die visie gaan ontwikkelen en gaan presenteren aan het bestuur, dan het

daar neerleggen en afhankelijk zijn van hoe er daar tegen ons aangekeken wordt. Dan gaat het misschien wel een hele andere kant dan dat we zouden willen. We moeten proberen de regie in eigen handen te houden.

INT: Precies. Proactief in plaats reactief.

SP7: Ja, ik denk het wel. Tuurlijk moet het altijd getoetst worden bij het bestuur maar laten we dan zelf met de ideeën komen.

Interview SP8

INT: Dus eigenlijk vraag één aan jou, als je dat zo hoort, hoe zou je het business model van Stigas omschrijven?

SP8: Stigas verleent, voert dienstverlening uit ten behoeve van werkgevers in de agrarische groene sectoren, gericht op de vraagstukken die er leven bij diezelfde werkgevers en ondernemers op het gebied van het kunnen voldoen aan de Arbowetverplichting. Dus er is een plicht vanuit de Arbowet, je hebt een werkgever, die heeft een plicht vanuit de Arbowet, en vanuit die Arbowetverplichting is er een dienstverlening ontwikkeld. Dus het is niet... Dus er was geen intrinsieke vraag naar... De vraag is altijd gestuurd bij ons vanuit wetgeving. Een klant of een bedrijf had een wettelijke verplichting en wij hebben daar dienstverlening op ontwikkeld en die voeren wij uit. Wij voeren die dienstverlening uit.

INT: Oké, helder. En wie zijn dan de belangrijkste klanten in jouw ogen, van Stigas? Dat zijn de ontvangers van die dienstverlening?

SP8: Ja, want die zorgen er uiteindelijk ook voor dat het paritaire draagvlak wat daaromheen hangt in stand blijft. Dus aan de ene kant kan je denken: mijn klanten zijn de paritaire organisaties, want dat zijn uiteindelijk onze opdrachtgevers. Maar goed, onder die paritaire organisaties hangen bedrijven, klanten, leden. En zo lang die leden die toegevoegde waarde van die dienstverlening blijven zien, zal uiteindelijk ook de stakeholder uiteindelijk ook in de CEO dat draagvlak kunnen blijven behouden. Van: ja, we moeten die activiteiten van Stigas in de lucht houden want dat hebben wij nodig, want wij moeten aan die Arbowetverplichting kunnen voldoen. Dus uiteindelijk inderdaad die aangesloten bedrijven, die werkgevers die ervoor zorgen dat dat draagvlak blijft bestaan.

INT: Oké, helder.

SP8: Wordt daar anders op geantwoord? Ik ben wel nieuwsgierig.

INT: Soms wel. Maar dat mag jouw antwoord verder niet beïnvloeden natuurlijk.

SP8: Nee, gewoon uit nieuwsgierigheid.

INT: Jij bent pas mijn derde interview en iedereen geeft er wel een beetje een andere invulling aan. Maar dat is juist ook interessant om dat straks naast elkaar te leggen natuurlijk.

SP8: Precies, ja.

INT: Hoe lang ben jij nu... Jij werkt nu vijf jaar bij Stigas?

SP8: Vijf jaar.

INT: En heb je...

SP8: Augustus 2015.

INT: Ja. En zie jij in die tijd dat het business model eigenlijk aan het veranderen is, of al veranderd is? Verandert de vraag echt?

SP8: Nou even terug naar het business model an sich, ja. Ja, want we hebben het product in eerste instantie ontwikkeld voor twee klanten.

INT: Voor twee klanten?

SP8: Nou ja, voor de werkgevers aangesloten bij Colland en twee klantgroepen aangesloten bij Colland, dus de Colland bedrijven en kader van preventie, en twee de bij Sazas aangesloten bedrijven. Daar is onze organisatie en uiteindelijk ook de producten en diensten die wij leveren, die zijn allemaal gebaseerd op die twee klantgroepen. En de laatste vijf jaar met de verzelfstandiging aan de ene kant en aan de andere kant ook de veranderende vraag, maar ook de veranderende marktomstandigheden, zie je dat business model wel kantelen naar meer... Maar dan zit je meer in de distributie, maar hoe kunnen we A. die diensten doorontwikkelen naar marktgerichte diensten? Dus niet we voeren uit in opdracht van, maar we maken een product waar een markt voor is. Dus een vraag vanuit de markt. En de productontwikkeling zorgt er ook voor dat uiteindelijk de organisatie daar ook in mee moet ontwikkelen. Dus de producten zijn gebouwd op basis van twee klantvragen, Sazas en Colland, en die klantvraag veranderd, maar ook de marktvraag veranderd. De ene klantgroep is er niet meer. En dat vergt dus de lenigheid van de organisatie om daar andere dienstverlening voor te ontwikkelen, die dienstverlening te ontwikkelen aan de marktvraag. En dat zorgt er weer voor dat de organisatie daar ook voor in beweging moet komen.

INT: Ja, oké. En je zegt eigenlijk: we hebben dus twee klanten, twee grote klanten hadden we, maar terwijl aan het begin zei je van: eigenlijk is het ook de agrarische ondernemer, dat zijn eigenlijk onze eindklanten? Zit daar een soort discrepantie?

SP8: Ja, daar zit een discrepantie. Ja daar zit zeker een discrepantie. Maar wij zijn niet in staat om... Voor die klantgroep Sazas voeren wij uit in opdracht van, daar doen wij dus niet aan productontwikkeling, daar voeren wij een product uit wat een klant vraagt. Dus daar is die klantvraag wat generieker in de zin van dat dat via een verzekeraar gekanaliseerd wordt. Die klantvraag vanuit Colland is nog steeds dezelfde, dus is die markt niet zo generiek van wat ik zei van: aan de ene kant bedrijven die moeten voldoen aan die arbeidsverplichting, maar meer bedrijven die bij Colland aangesloten zijn. En dan, even hardop denken hoor, wat je daar wel in ziet is dat de vanzelfsprekendheid van het meedoen aan een sectoraal construct door de jaren heen wel aan het evolueren is. Vroeger je deed mee, want het was voor ons, het ouderwets denken, ook vanuit het productschap ooit ontstaan, je zit daar verplicht in en als ik eruit ga dan gaat de collectiviteit op de helling. Daar zie je wel in het kader van individualisering van de maatschappij an sich en uiteindelijk ook de aan ons gekoppelde klanten of bedrijven, dat die individualisering ook wel terug te zien is in hoe het draagvlak binnen Colland nog steeds onder druk staat.

INT: Ja precies.

SP8: Ik denk dat de discussie die nu gevoerd wordt tien jaar geleden niet gevoerd werd binnen Colland.

INT: Dat was geen vraagstuk ook gewoon toen?

SP8: Dat was geen vraagstuk nee. Het was altijd wel een spanningsveld tussen kleine bedrijven en grote bedrijven, van: waarom moet een groot bedrijf meer betalen dan een kleiner bedrijf? Dat spanningsveld heeft er wel in gezeten. Maar je ziet wel steeds meer dat die individualisering van die werkgevers zelf, dus ook de vertegenwoordigers in die werkgeversorganisaties zijn ook een exponent van de individualisering. Dus andersdenkenden betekent ook dat de bestuurskansen gebracht anders gaat worden. Dus jongere bestuurders hebben een andere plek dan de oudere bestuurders. En voorheen had je twee bestuursvoorzitters, werkgever- en werknemersvoorzitter en die bracht alles bij elkaar. En dat is veel meer versnipperd. Dus die individualisering zie je ook terug in het bestuur. En dat vraagt wel een andere ook weer lenigheid van de organisatie om daar op aan te passen, ook in doorontwikkeling van je dienstverlening.

INT: Zou je zeggen dat het huidige business model, hoe Stigas nu is ingericht, dat dat houdbaar is met die verandering?

SP8: Nee, nee. Nee dat is niet houdbaar. Daar zitten we nu middenin. En we zitten nu midden in die frictie. Ik heb afgelopen maandag een presentatie voor het MT gegeven met als insteek de onevenredelijke verdeling van werkzaamheden met uiteindelijk ook het haakje van: dat is op zich niet heel onlogisch want de markt is aan het veranderen, de omgeving is aan het veranderen en onze organisaties zijn niet mee veranderd. En dat geeft frictie. Dus dat betekent dat mensen 150 procent werk hebben en we hebben mensen die 50 procent werk hebben. De grote die 50 procent werk hebben die hebben wij niet meegenomen in die ontwikkeling en die organisatie is ook niet mee ontwikkeld om die vraag op te vangen. Dus daar zit je nu min.... Ik heb nu een plan, in het kader van transitie... Nou eigenlijk nu voor het eerst een concretisering van het plan wat is een keer met jou vertrouwelijk gebeld heb.

INT: Ja, oké.

SP8: Dat gaat nu dus op den wagen, om het maar zo te noemen.

INT: Ja precies. Dat wordt nu omarmd door het MT onder andere en dat kan dan deels in werking gezet worden om uitgevoerd te worden.

SP8: Je hebt altijd even een aanleiding nodig. Urgentie is het nooit een opportunity om daarmee aan de slag te gaan, want er vloeit geen bloed uit en we hebben andere dingen te doen. Dat is ook de reactie bij Math. En nou ja, onder druk wordt alles vloeibaar. Doordat ik de knuppel in het rond heb gegooid van: ja, het kan niet zo zijn dat wij mensen overvragen op gebied van werk, en inclusief mezelf, en de organisatie daar niet in mee laten bewegen. Ik zeg van: we hebben al moeite genoeg om de mensen aangehaakt te houden en wat we nu aan het doen zijn is de aanhaak af laten haken. Dus dat betekent dat aan de kant van MT dat er wat dingen moeten gebeuren, dat betekent dat aan de kant van de directie dat er wat moet gebeuren. En dat is nu voor het eerst geaggregeerd binnen het MT en MAT is ermee op pad gegaan.

INT: Oké, dat is mooi denk ik.

SP8: Zeker. Maar antwoord op je vraag: nee, dat is niet toekomstbestendig nee.

INT: Nee precies. Oké, helder. Dus het is niet houdbaar, er zijn al veranderingen op gang. Als ik jou zo een beetje beluister eigenlijk ook te laat, want onder druk wordt alles vloeibaar, je had het misschien... Of zou je dat niet zo durven stellen?

SP8: Nee dat is nu te laat. Er zijn natuurlijk een aantal dingen gebeurd. En je moet ook kijken naar de historie van de organisatie, wat al 25 jaar op een bepaalde manier marcheert, waar ook de cultuur als dusdanig is. Als jij een snelle internetorganisatie bent, dan ben je gewend op activiteit in te spelen, kort cyclisch. En wij waren die mammoettanker, een stukje naar links, stukje naar rechts, en het ging allemaal wel goed. En doordat het allemaal was zoals het was en bleef zoals het bleef is die cultuur ook zo geworden. Dus de veranderende bereidheid om gewoon van bovenaf tot en met de rest van de organisatie is wat beperkt. Dus speel het dan wat langzamer in op ontwikkeling die er plaatsvindt. Maar in feite, tijden zijn ook veranderd, van de verzelfstandiging van Achmea tot en met het definitief opzeggen van het contract van Sazas.

INT: Dat is allemaal in die vijf jaar gebeurd toch?

SP8: Ja. Er is wel heel veel gebeurd in die vijf jaar tijd. Toen ik kwam was alles nog vrij normaal, alleen er stond wel wat druk op die relatie met Sazas, maar dat was echt in de uitvoering, knopje naar links, knopje naar rechts. Maar dat is echt wel onder druk komen te staan door de verzelfstandiging van Sazas, de koers die ze zijn gaan varen en de veranderende verhoudingen die daarin plaatsvonden. Dus het is ook wel logisch dat dat tempo is zoals het is.

INT: Ja precies.

SP8: Maar goed, als jij een organisatie bent die altijd in ontwikkeling is, dan wat ik zeg: beetje naar links, beetje naar rechts. En dit is die tanker die een beetje... En dat vergt nu wat meer kruim om dat echt in gang te krijgen.

INT: Ja precies. Het zijn ook eigenlijk allemaal externe factoren die je benoemd die ervoor zorgen dat dus de organisatie moet veranderen, dat ze moeten innoveren, dat ze iets nieuws moeten bedenken? Het komt niet echt van binnen uit?

SP8: Ja deels. Ik chargeer altijd maar dat paard, niet zo zeer duidelijk, maar dan weet je in ieder geval waar het over gaat. Ik heb één jaar in de ICT wereld gewerkt en dan heb je legacy in je systemen. En legacy is achterstallig onderhoud. Een systeem van 20 jaar oud dat moet eigenlijk doorontwikkelen. In onze organisatie zit legacy. Dus het is deels extern, maar deels ook dat we te weinig geïnvesteerd hebben in de medewerkers om zich continu door te kunnen ontwikkelen. Dat als er een externe verandering plaatsvindt, dat we daar ook op kunnen anticiperen. We hebben daar te... Mijn visie is dat we dat te weinig gedaan hebben.

INT: Ja precies.

SP8: Laat ik het maar even zo zeggen. We hadden een opleidingsbudget en je kon een opleiding aanvragen. Deed je het niet, niks aan de hand. Wij leggen de organisatie niks zelf op. We zijn een organisatie wat een jaar niks geleerd is, een jaar stilgestaan. Wij investeren in onze organisatie continu, gevraagd en ongevraagd. Dus servicedesk wordt getraind, verzuimdesk wordt inhoudelijk getraind, de staff wordt uitgedaagd om zich door te ontwikkelen, adviseurs. De sectorspecialist is niet de beste van de slechtste, maar dat is echt de sectorspecialist wat ook de sectorspecialist zou zijn als je aan een hovenierorganisatie vraagt, dan moet die direct Stigas noemen als sectorinstituut in sector kennis, en we zoeken dan eigenlijk in dezelfde aarde. En ik heb wel eens het idee dat wij... Nee, mijn negatieve perceptie is dat wij, degene die het meest weten van de hovenierssector, sectorspecialist is geworden omdat de rest minder is. En de vraag is of wij daar door in ontwikkeld zijn. En ik denk het niet, ik denk dat wij wel aansluiten bij een doelgroep klein... Dus dan ben je al gauw de kenner, maar dat wij niet de aansluiting hebben gevonden bij de grotere organisaties daarin.

INT: Oké, duidelijk. Maar dat is natuurlijk ook een hele andere klantvraag. Maar ook daar is de organisatie niet op ingericht zou je kunnen stellen, in die zin?

SP8: Nee dat klopt. Want dat is wel mooi, want dat is een haakje naar... We zijn met ID-Verde bezig om daar een heel plan van aanpak te doen, in het kader van inzetbaarheid van de werknemers. Dan loop je tegen de one-size-fits-all, de oplossing van Stigas. We hebben Werken aan Morgen, maar dat kan niet altijd. En ook de expertise van de mensen die dat uitvoeren is gebaseerd op we voeren een coachinggesprek uit. Nou, een beetje coach die is flexibel om dat coachgesprek aan te laten passen aan de situatie. Nou bij ons coachgesprek is dat een beetje naar links, beetje naar rechts, maar daar blijft het bij. Dat geldt denk ik ook voor de kennisexpertise van de provincieadviseurs en in het doorontwikkelen van technologie in de sectoren, denk ik dat kennis van de preventieadviseurs daar niet op aansluit. Hoeft misschien ook niet, want je bent ingericht voor die grote gemene deler. Mooi voorbeeld daarvan is... Een uitzonderlijk voorbeeld daarvan is, en dat is ook niet goed, is dat Marlies met al haar kennis en kunde van duurzame inzetbaarheid, zo theoretisch, zo hoog over is, dat we daar op dat vlak wel, op dat thema, heel veel kennis hebben, waar we op uitgedaagd kunnen worden, maar dat dat weer niet past bij de doelgroep.

INT: Nee. Ja precies ja.

SP8: Er zitten een aantal discrepanties in wat ik zeg, maar dat is ook precies waar we elke keer mee te dealen hebben. Bij ID-verde merk ik dat wij uitgedaagd worden op lenigheid en dat lukt dan niet. Maar aan de andere kant, als wij dan heel theoretisch de waarheid verkondigen rondom duurzame inzetbaarheid, sluit dat ook weer niet aan bij het pragmatisme waar ze bij grote organisaties ook weer om vragen. Dus het ook wel heel dubbel hoor.

INT: Eigenlijk is de product/markt fit sluit nog niet helemaal aan.

SP8: Ja, ik denk dat wij nooit een product kunnen bieden wat voor elk bedrijf toepasbaar is. Ik denk dat het altijd zo blijft. En de vraag is: moet je zo veel investeren in kennis en kunde van mensen om die uitzonderlijke vraag te kunnen beantwoorden een keer? Of zeggen van: weet je, one-size-fits-all, dat is prima, daarmee dekken we de lading en komt een keer een bedrijf voorbij die ons daar een keer over vraagt moeten we misschien ook nee zeggen. Dat kan ook, dat is een beetje... Nou dingen waar, as we speak waar we nu in zitten, wij worden bevraagd op dingen waarvan ik denk: nou, die kunnen we niet bieden. We kunnen alles overhoop gooien om dat wel te bieden, of we kunnen zeggen van: nou, doe maar niet bij ons. Wacht even.

INT: Maar ja, dat is wel een interessante inderdaad, hoe ga je daarmee om? We zijn natuurlijk wel opgeleid om iedereen te bedienen vanuit de kern. Maar misschien kunnen we, als je puur naar marketingtechnische theorie kijkt, zou dat helemaal niet kunnen, want je kan nooit iedereen pleasen.

SP8: Wil je mij wat vragen of niet? Wacht even.

[20:02-20:10 onderbreking]

INT: Waar waren we gebleven? Oh ja, over de lenigheid van de organisatie.

SP8: Ja de lenigheid van een organisatie. Ja dat je eerst zegt van: nou, we hebben dienstverlening ontwikkeld voor een grote gemene deler. Dat doen we al sinds oudsher hoor, want ik heb wel begrepen dat we eerder al wel op zoek waren naar: hoe kunnen wij die grote klanten aan ons binden? En wanneer jij een grote werkgever bent en je kijkt sec naar: waar maak je nou gebruik van? Dan is het vaak alleen de RIE. Soms betaalt een bedrijf 80 of 90.000 euro aan Stigas, via komt de arbeidsmarkt en wat heeft 'ie dan? De toegang tot de RIE en een gereduceerd tarief voor de toetsing. We zijn wel op zoek geweest naar: hoe vind je die? Maar dat is nog een lastige, omdat je dienstverlening daar gewoon niet op ingericht is.

INT: Nee, nee. En eigenlijk dus ook je business model ook niet.

SP8: En je business model ook niet nee.

INT: Nee, oké. En waar zou je zeggen dat die verantwoordelijkheid ligt om dat wel goed te doen? Ligt dat bij het bestuur of bij de directie, bij het MT?

SP8: Nou, als je wilt als... Wij werken in opdracht van sectorpartijen en je constateert dat die one-size-fits-all niet past op de grote bedrijven, dat je dan met bestuurders in gesprek gaat van: oké, dit is wat we zijn, dit past op 90 procent van de populatie en 10 procent niet. Wil je dat wij alle bedrijven kunnen bedienen in de sector? Dat betekent dus dat wij moeten investeren in dienstverlening die wij nu niet voor handen hebben. Dus dat zou dus kunnen betekenen dat je een hogere bijdrage van Colland vraagt om te kunnen voldoen aan die verwachtingen. Dus dat, ik denk dat wij iets te, ook richting bestuur, altijd iets te kruidenierig gewerkt hebben. We voeren tot vijf jaar geleden, voerden wij geloof ik 600 RIE's uit, we doen nu 11, 1200. Het is niet zo dat de organisatie daarop verdubbeld is. Dus ja, het is een beetje de combinatie van: in hoeverre neem je bestuurders mee in de ontwikkeling of laat je de bestuurders een beetje bepalen hoe je als organisatie ontwikkelt? En ik ben een beetje bang dat het te veel naar die kant geschoven is. En het bestuur is gewoon ook veel diverser geworden dan voorheen. Voorheen was er één bestuurswerkgeveervoorzitter en die sprak namens de andere organisaties een beetje en nu heeft elke organisatie een andere invalshoek en andere agenda daarin. Waardoor je ook nooit namens het bestuur iets kan doen, want het bestuur heeft zes meningen.

INT: Dus geen coherentie qua belangen zullen we maar zeggen? Die lopen vaak niet synchroon?

SP8: Nee. Nou dat zie je overal in wat we doen ook wel een beetje terug. En wat je ook wel ziet is dat de bestuurder niet de bestuurder van Stigas is. In principe zit je als bestuurder in het bestuur van Stigas om de belangen van Stigas te bedienen, te behartigen. Dus eerst Stigas en dan de achterban die jij vertegenwoordigt. En wat je wel steeds meer ziet is dat dat een beetje omgekeerd plaatsvindt. Als het gaat om commerciële activiteiten bijvoorbeeld, dat is wel een mooi voorbeeld ervan, dat betekent dus Sazas trekt zich terug, die hebben een Stigas organisatie en die wil zich aanpassen aan het gat wat valt en dan moet je dus commerciëler opereren, of marktgericht gaan opereren. Nou als ik Stigas bestuurder ben, ik vertegenwoordig de belangen van de medewerkers van Stigas, de organisatie moet zich goed door kunnen ontwikkelen. Nou, dan zoek ik die ruimte op voor die organisatie om zich daarop aan te kunnen passen. Dan wel dat je als bestuurder zegt: nee, ik vind dat dat alleen een preventie is. Dat betekent dus dat je niet zo zeer meer kijkt naar de belangen van de Stigas organisatie, maar meer naar de belangen van je achterban. En natuurlijk moet dat wel in balans met elkaar zijn, in verhouding met elkaar zijn, maar dan zie ik wel dat de bestuurder eigenlijk alleen maar de pet van VEG op heeft en niet de pet van: ik ben bestuurder van Stigas, ik zie 45 mensen. Dus dan zie je daar wel dingen uit elkaar lopen. En ik denk dat het meer is dan voorheen. Toen ik in het bestuur kwam voor het eerst vijf jaar geleden was dat al zo. En het was eigenlijk ingezet toen de werkgeversvertegenwoordiger wegging en dat die versnippering plaatsvond. En bestuurders worden ook inhoudelijk minder goed. Het zijn trouwens beleidsmedewerkers, en ook geen bestuurders.

INT: Het niveau...

SP8: Het is heel erg vanuit de inhoud. Alle personen zijn vanuit de inhoud en niet vanuit bestuurlijk helicopterview van: wat is goed voor mijn sector, wat is goed voor mijn Stigas organisatie, maar gewoon vanuit de inhoud? Ja, het is steeds lastiger om bestuurders te winnen, dus ik denk dat ze al blij wezen dat ze überhaupt bestuurders hebben. Dus het is bestuurder vink, in plaats van gekwalificeerde bestuurder vink. Dus ja, dat is lastig. Dus dat betekent dus doordat er geen fusie is, dat je als organisatie dus die visie over moet brengen op je bestuur. En het bestuur daarin proberen mee te nemen. En dat is denk ik, wat nu ook een beetje aan het ontstaan is, dat te veel gekeken is van: nou wat wil het bestuur en daarom gaan we daar naartoe? Versus dat het bestuur uitgedaagd wordt om keuzes te maken die inderdaad niet zelf willen nemen maar wat goed is voor de organisatie zelf? Dus wij moeten het bestuur nu veel meer meenemen in de koers in plaats van andersom.

INT: Ja precies.

SP8: En dat is ook weer een business model wat in beweging is. Dus het is eigenlijk vanuit de markt, vanuit onze klantgroepen zeg maar, maar ook vanuit bestuurlijk perspectief.

INT: Ja precies. Wel interessant, want het is inderdaad beweging op alle fronten. Heel dynamisch zou je kunnen zeggen.

SP8: Ja het is complex ja. Het is heel complex. Al pratende kom je steeds meer tot de puzzel dat 'ie nog complexer is dan ik dacht ja.

INT: Ja precies.

SP8: Dat is wel grappig dat het gebeurt. Want inderdaad die bestuurderscontext is ook een reden waarom wij doen wat we doen. Dus als iemand in de bestuursgroep roept van: nou gaan we dat direct uitvoeren. Los van of het nou een Stigas belang is, of dat nou een belang op de langere termijn raakt, dan gaan we dat doen.

INT: Oké, dat is wel interessant. Moeten we nog een keer op een ander moment over praten. Als je kijkt naar Stigas als... Naar de interne organisatie en het innoveren van het business model, welke bedreigingen of uitdagingen eigenlijk zie je daar? Van: hé, dit moeten we doen?

SP8: Ja deels hebben we die al geraakt, dus hebben wij voldoende geïnvesteerd in de huidige kennis en kunde van de medewerkers om te kunnen voldoen aan de huidige vraag? En past de plaat van de organisatie nog over hoe wij uiteindelijk... Nee, als we een plaat van de organisatie zouden maken, zou die er dan uitzien zoals 'ie er nu uitziet of zou dat een compleet andere plaat zijn? Met andere woorden, wat we moeten gaan doen denk ik is kijken naar wat we willen zijn, wat zijn onze ambities, waar willen we naartoe? Daar maak je een blauwdruk van een plaat van. Daar leg je de huidige organisatie overheen en dan ga je kijken van: waar heb ik overlap en waar heb ik overlap ten gunste van nou ja, want kennis en expertise heb ik niet, en wat heb ik wel wat ik niet meer nodig heb bijvoorbeeld? En ben ik in staat om mensen te ontwikkelen naar een bepaalde functie toe of is het gewoon... Volgens mij moet je die plaat maken.

INT: Ja. Die hebben we nog niet?

SP8: Nee nee, daar heb ik nu voor aangegeven, of nou ja niet aangegeven, dat maakt onderdeel uit van mijn verhaal was inderdaad maak een plaat en leg die organisatie eroverheen. Servicedesk is een mooi voorbeeld ervan, maar dat geldt ook voor staff. We hebben natuurlijk allerlei staff mensen die vanuit de oude historie bepaalde activiteiten uitvoeren, maar die activiteiten zijn ook anders geworden. Esther, rapportagebegeleider van Sazas, dat stuk maakt de lenigheid om dan te denken van: oké, maar nu vraagt... De wereld is anders, ben ik in staat om daarop te anticiperen? Nou geldt voor mij en voor ons allemaal een beetje. Maar ik denk dat dat ook voor staff geldt, voor de desk, en zeker voor directie MT ook wel. Voorbeelden hoef ik niet te noemen, maar dat zie je natuurlijk ook. Zijn we ook zo lenig genoeg om daar ons in te ontwikkelen?

INT: Ja, ja precies. Denk je dat intern, want je zegt het is ook een stukje historie is daar, vanuit vroeger was het altijd een beetje links een beetje rechts. Liggen daar ook de bedreigingen? Dat mensen niet zouden willen veranderen? En uiteindelijk is het het veranderproces.

SP8: Ja, ja, dat denk ik. Ik denk dat de bereidheid tot een uitgesproken bereidheid misschien wel is, maar echt de intrinsieke motivatie om de bereidheid te hebben om te willen veranderen er niet altijd is, maar sommige mensen ook gewoon niet in staat zijn om die verandering in te kunnen zetten. Dus het is aan de ene kant echt de bereidheid, is iemand in staat om te veranderen? En wat is de rek daarin? En past dat nog steeds bij wat we graag willen? En is iemand echt gewoon ook niet bereid om daar iets in te doen? Ik heb het altijd zo gedaan, ging altijd goed en is prima zo. Dus dat bepaalt uiteindelijk ook het tempo waarin je dat soort transities kunt gaan doen. En dat gaat in ieder geval een langdurig project worden. Dat zou stapje voor stapje gaan. En daar zit natuurlijk ook een sociale component in. Een commerciële organisatie zou zeggen: we moeten daar een transitie doorvoeren en je zet er een zak met geld neer en we flikkeren alles wat niet meebeweegt eruit en alles wat we nodig hebben vliegen we via de achterdeur naar binnen. En hier gaat de wet van de geleidelijkheid natuurlijk veel meer op.

INT: Ja. Denk je dat het nut of de noodzaak van verandering duidelijk genoeg is binnen de organisatie? Is dat iets wat misschien nog, je zegt van: ik heb het altijd al zo gedaan, dus waarom zou ik veranderen? Als die noodzaak er is.

SP8: Nee, ik denk dat niet iedereen een proleet wordt. Ik zie het op elk vlak, ik zie het op de service desk, nou dat is altijd exponent van wat anders moet, maar ik zie het ook op de verzuim desk, bij het regie en verzuimproces van Sazas, we deden op die vierkante meter deden we precies wat we moesten doen. Die vierkante meter is weg en ineens is het paniek en stress. Dus dat betekent dat dat zo is en we hebben daar ook kwaliteit in doorontwikkeld. Dus de mogelijkheden van die mensen om daarop mee te bewegen is ook beperkt. De lenigheid en de intellectuele lenigheid, heeft ook met niveau te maken, om daarin mee te bewegen. De vraag is even: wat voor rek zit er in mensen om het niveau te kunnen bereiken wat nodig is om die veranderende klantvraag te bedienen? En misschien is dat iets wat je nooit zou kunnen bereiken, en dat geldt voor meerdere organisaties, maar als je kijkt naar Stigas denk ik dat het zo is. Verzuimdesk voert de dingen uit, maar die doen niet meer dan het verzuimproces, waarin wij willen dat die klant het eerste aanspreekpunt is voor een werkgever en eerst mijn vragen kan beantwoorden en me al op weg kan helpen, dat is mijlenver weg en dat gaan we met de huidige groep niet bereiken. Dat is wel de wens, maar hoe lenig is die club om daar naartoe te bewegen? Ik denk te beperkt. Maar de vraag is even: wil je dat ooit bereiken of zeg je: de organisatie is zo, dus dat doen we op een heel laag tempo en dat doen we dan bijna natuurlijk dat alles wat je uitvloeit wordt met een Hbo'er aangevuld bijvoorbeeld?

INT: Ja precies.

SP8: Dus dat je dat organisch doet.

INT: Zijn dat denk je ook de grootste bedreigingen om het business model, even los van het niet willen, wat zijn de grootste bedreigingen om het... We moeten aanpassen?

SP8: Niveau. Het niveau binnen de organisatie denk ik. Dat sowieso. Ja daar waar nu standaard HBO gevraagd wordt zitten wij nog steeds denk ik op gemiddeld MBO niveau. En dat is een transitie die je door moet lopen. En de vanzelfsprekendheid van de regelingen die er waren zorgen er ook voor dat die cultuur ook zo is.

INT: Welke regelingen bedoel je?

SP8: Nou het geld komt via Sazas binnen. Er was geen enkel jaar waarin we zeiden van: nou jongens, dit was echt een slecht jaar. Dus commerciële organisaties die bewegen mee met de markt en met wat er gebeurt. Wat er ook gebeurt, een corona crisis of niet, Stigas vaart gewoon verder, en Sazas zegt z'n contract op en iedereen was van: oh het komt wel weer goed. Dus er ziet ook wel iets van ambtelijk stichtingsachtige iets in de organisatie waardoor ook de cultuur van de mensen ook is van: om één minuut voor vijf ga ik de deur uit, één minuut voor half negen ben ik binnen, ik heb vooral rechten en weinig plichten en plichten vind ik lastiger. Dat is ook een cultuur, dat is een beetje een ambtelijke, stichtingsachtige omgeving. Echte commerciële organisaties hebben dat natuurlijk niet. Dus dat zit ook in de mens zelf, en dat is ook logisch dat je het 20 jaar op die manier doet, je kan een gemeenteambtenaar ook niet verwijten dat 'ie gemeenteambtenaar is. Dat is gewoon de cultuur die 30 jaar zo ingesleten is.

INT: En wat ook mensen aantrekt natuurlijk.

SP8: Ja, en dat is ook die legacy. Wat zeg je?

INT: Ik zeg zo'n ambtenarij trekt natuurlijk ook een bepaald type mensen aan die daar gewoon goed op varen natuurlijk. Dus er ligt ook een versterkend effect. Nu is dat bij Stigas wat minder groot denk ik, omdat Stigas minder bekend is natuurlijk.

SP8: Nee dat weet ik niet, als je bij Stigas solliciteert dan ken je de cultuur nog niet binnen de organisatie, maar als je daar een aantal jaar rondloopt dan herken je wel een aantal verschillende mens types. De mensen die nieuw aangenomen zijn die zijn er ambitieuzer in, ook wel het type mens, ook het type functie misschien ook wel. Maar de oudere garde, daar herken ik wel die 'alles is geregeld voor de klant' dus dat doen we niet meer en 'alles is geregeld voor mij' en één minuut voor vijf moet ik eruit want ik moet de bus van één minuut over vijf hebben. Dus dat schaadt het niveau maar ook de cultuur van de organisatie, maar ook de mensen die er in werken.

INT: Oké. Als je naar de toekomst kijkt, wat denk je, waar liggen onze grootste kansen? Waar ligt de grootste kans van Stigas?

SP8: Als we die... De grootste kans van Stigas is als wij het draagvlak voor het kunnen zijn wat we willen zijn, dus aan de ene kant het haakje het kunnen voldoen aan de Arbowetsverplichting die bij ons aangesloten bedrijven hebben en daar ook de dienstverlening op een dusdanige manier inrichten dat datgene wat we buiten zeggen te doen ook waarmaken. Dus die herkenbaarheid, die niche spelen waardoor je je echt onderscheid ten opzichte van de rest. Dat je herkenbaar ArboNed, Stigas, of nou ja alles wat daarbij speelt, van: spreek je mijn taal? Dus je kan het ook echt doen en dat doen we nu niet. Dan denk ik dat je een heel groot marktaandeel van die sector te pakken gaat krijgen. Want dat gaat zich ook rondzingen, dat gaat zich ook... De uitdaging zit 'm ook in de uitvoering. Dus aan de voorkant kunnen jij en ik in een kader van markt heel goed vertellen, samen de uitvoering en dat is wel een uitdaging. Dus hoe ga je die verbinding met elkaar zoeken? Hoe ga je ervoor zorgen dat die preventieadviseur ook echt gesprekspartner wordt van die werkgever als het gaat om die drie thema's? Heel die mix waar we nu middenin zitten, om dat daadwerkelijk handen en voeten te geven. Is die sectorspecialist echt sectorspecialist? Wordt die huisadviseur als huisadviseur gezien of is dat gewoon iemand die één keer in de drie jaar dat ritje doet? Maken we die verbinding tussen preventieadviseur en bedrijfsarts? Is die herkenbaarheid van die bedrijfsarts dusdanig dat die echt heel goede adviezen geeft wat echt gericht is op die agrarische bedrijven of is dat gewoon een bedrijfsarts die we nu voor drie uur per week inhuren? Ja dan ga je nooit het sectorspecialisme ervaren. Dus nou ja, dat is het denk ik. Ik denk dat als wij kunnen voldoen aan de claim die wij buiten leggen, dat dat uiteindelijk gaat leiden tot een hele grote naamsbekendheid, een hele hoge conversie en dat de cross-sell de kant op gaat zoals we die graag zouden willen.

INT: Oké. Dus er zit wel toekomst in, in die zin? Als we alle gevaren en klippen kunnen ontwijken die er zijn?

SP8: Jawel, het bestaansrecht is er. De sector leent zich er ook voor, dat zijn down-to-earth. En als je echt aansluit bij die doelgroep en die doelgroep is niet ingewikkeld, die wil gewoon ontzorgd worden en herkenbaar zijn, herkenbaar in de zin van: die man die er komt die snapt wat mijn bedrijf is en die snapt de problematiek en ik leg het bij Stigas neer en ze helpen me erbij. Volgens mij komt alles wat we in die brainsprint hebben gezegd, komt dat echt naar voren. Als we dat echt waar kunnen maken, de claim waarmaken die we prediken te kunnen doen, dan hebben we echt wel bestaansrecht ja. Want dan gaan ook verzekeraars de toegevoegde waarde zien, dan gaan ze ook kijken van: nou als ik schaadlasten beheersing moet doen in de agrarische sector, ik kan die samenwerking met ArboNed doen, maar dat is ook gewoon één grote gemene deler, of het nou een hovenier is of een accountantskantoor, zelfde bedrijfsarts. Nee daar zit die bedrijfsarts die kent die sector goed. Dus ik zie dat terug in m'n schaadlasten uiteindelijk.

INT: Ja precies.

SP8: Dus dat denk ik.

INT: Ja. Maar dat is nog wel een lastige denk ik ook, als je die positie ook helemaal in wilt nemen. Dat is ook wel iets van de lange adem denk ik.

SP8: Ja dat is ook zo. Als je zorgt dat nu in eerste instantie dat wat we nu aan het doen zijn ook intern doorleeft gaat worden, dat mensen het ook gaan snappen, dat mensen het ook willen gaan snappen. Nou je hebt gister ook even een uurtje meegekeken, nou dat heeft ook nog wel wat kruim nodig. Maar dat we dus ook ontwikkelen in de mensen dat ze ook in gedrag datgene zijn wat ze moeten zijn. Dat begint bij een servicedesk, begint bij een verzuimdesk, begint bij ons, begint bij een preventieadviseur, begint bij directie MT. Weet je, het moet iets zijn wat door heel de organisatie heen gaat. Maar dan denk ik zeker dat het bestaansrecht er is, want het voldoet aan een vraag, die wettelijke verplichtingen liggen er bij een werkgever. Dus hoe mooi is het als je dat sectoraal regelt? Dat is toch fantastisch? Of gaat die naar ArboNed? Hij moet voldoen aan de wet, nou laat het dan ook iets zijn waar die wat aan heeft. Niet van vink, hij voldoet aan de wet. Nee, sterker nog, het voorziet ook in de behoefte van mij, ik word ontzorgd, en als ik een vraag heb dan krijg ik een goed antwoord. Altijd inhoudelijk en altijd snel en altijd persoonlijk en noem ze allemaal. Want dat is natuurlijk de opdracht, dat is het lastige natuurlijk. Probeer dat maar is in een organisatie wat lastig in beweging te komen is, dat duurt even, dat kost tijd.

INT: Nou ik denk ook wel goed om te realiseren voor iedereen, wat je zegt dat het tijd kost en dat ook niet iedereen ervan uitgaat dat het volgende week gelijk anders moet. Je moet een beetje, om in corona perikelen te schrijven, je moet een beetje perspectief bieden. Ik denk dat dat soms wel wellicht een beetje kan helpen natuurlijk.

SP8: 28 april en 28 april gebeurt er it. Ik had gister weer natuurlijk m'n vertrouwde ruzie met Alex. Hij zei: niet zo negatief, ik zeg: nee, ik ben niet negatief, maar het helpt niet om... Kijk als ik vind dat iets niet goed gaat, dan zeg ik niet dat diegene die dat doet het niet goed doet, maar dan voldoen wij niet aan die klantverwachting. En de discussie van aan de ene kant maken we er een klerezooi van bij IB-Midden en vervolgens in de weekstart wordt gevierd dat Wim Klaucke een lid van de hovenier aangebracht heeft met vier medewerkers en dan gaat iedereen met z'n armen omhoog. En dat contract loopt tot 2029 beiden. En voor de rest zie je dan een bedrijf met 1500 man aan de achterkant de deur uit lopen omdat we dat niet goed op orde hebben. Dus ik ben er altijd wat sceptisch in, maar dat is niet zo zeer omdat... We doen dat niet goed, dat is niet, Dolf doet het niet goed, Paulien doet het niet goed, Mark doet het niet goed. De organisatie is daar niet voldoende op ingericht. Juist door het wel te adresseren komt er misschien beweging in.

INT: Ja. En je schetst een realistisch beeld.

SP8: We zijn ook de koning van het niet aanspreken. We zijn de koning van het niet aanspreken, waarom doen we dat niet? Als ik m'n zaken niet goed op orde heb dan spreekt iemand mij toch aan? Ik zou er geen nacht meer om slapen, ik zou het een cadeau vinden. In plaats van dat ik denk van: nou, als ze nu niet tegen mij zeggen zullen ze het misschien achter m'n rug om op de vrijdag middag

borrel over mij zeggen. Ik zou het een cadeau vinden als iemand tegen mij zegt van: joh Mark, ik heb jou dat zien doen, dat ging niet goed. Dan komt het op die manier over of ik zou dat op een andere manier gedaan hebben, hoe kijk jij daarnaar? Ik zou dat een cadeau vinden. Maar wij zijn echt de koning van het niet aanspreken van elkaar. En als we wat doen nou dan is het spannend. Ik ben ermee begonnen en ik ga er ook mee door ook.

INT: Nou heel goed denk ik.

SP8: Ja het levert zo veel frustratie op als ik het niet doe. Ik denk: ja ik kan twee dingen doen, ik zat echt vorige week vrijdag m'n hart die lag tegen het plafond, ik dacht: ik kan twee dingen doen, ik kan er in meegaan of ik kan het keren. Ik heb het geprobeerd te keren, ook dat gaat langzaam, maar ik geef mezelf in ieder geval de ruimte ook voor mezelf om m'n werk weer te kunnen blijven doen, want ik zat echt zwaar in de stress en van: ja, wat een klerezooi, wat een stelletje, wat een puinhoop is het ook, we doen niks, er gebeurt gewoon niks. Kijk de organisatie ga je niet veranderen, maar alleen hoe je er zelf mee omgaat gaat veranderen. En hoe ik ermee om ga is dingen ook gewoon maar te benoemen en dan benoem ik het ook maar. En dat is dan misschien even... Ik had het er toevallige vorige week ook met Tim over, we zijn echt een organisatie we doen alles een beetje eromheen. En als je ziet wat we nou met dat verzuim 2.0 aan het doen zijn, dat had gewoon veel eerder moeten knallen. We doen het allemaal met de mantel, de liefde met als resultaat dat wij gewoon dingen niet op orde hebben, omdat wij alles met de mantel bedekken, alles een beetje bagatelliseren, het is allemaal niet zo slecht. Als iets niet goed gaat, mag ik toch zeggen dat iets niet goed gaat? Dan zeg ik niet dat Dolf z'n werk niet goed doet, of jij niet, maar er gaat iets niet goed, hoe lossen we dat op? En dan ben ik niet negatief, maar ook...

INT: Realistisch moet je dan zeggen. Ik ben realistisch.

SP8: Realistisch ja. Maar ook wat volgens mij wel helpt is om het daarover te hebben, het er gewoon überhaupt over hebben. Als je het er niet over hebt dan gebeurt er ook niks. Want dan hebben we inderdaad zo'n weekstart waarvan ik denk van: het hoeft geen goed nieuws te zijn, het hoeft ook geen slecht nieuws te zijn, maar het moet wel een realistisch beeld van de werkelijkheid zijn.

INT: Ja.

SP8: Nou dat. Er is genoeg te doen, dat vind ik mooi. Dat is ook de fase waarin we zitten. Dat geldt voor jou ook.

INT: Zeker. Absoluut. Er is heel veel te doen.

SP8: De komende jaren is er nog heel veel te doen. En volgens mij hebben we de Karlijns en de Eduards hard nodig om die organisatie mee te krijgen.

INT: Nou volgens mij gaan wij allebei nog nergens heen, zowel Karlijn als ik niet.

SP8: Nee, jij wilt... Oh ik dacht jij en ik. Nee, volgens mij ook niet. Hé, ik moet naar mijn half drie meeting.

INT: Ja top. Ik heb alle vragen ook beantwoord.

SP8: Heb jij voldoende?

INT: Zekers, zekers.

SP8: Zie ik daar nog iets van terug?

INT: Nou sowieso het eindverslag ga ik natuurlijk delen met iedereen.

Interview SP9

INT: Top, nou, is toch ook mooi dat we er dan hetzelfde over nadenken. Als je dat zo weet, hoe zou je het businessmodel van Stigas omschrijven?

SP9: Dat is een interessante, ja. Nou, als we, zeg maar, kijken naar: wie zijn je klanten? Dan denk ik dat daar verschillen zitten in onze organisatie, van hoe we die definiëren. Want aan de ene kant, zeg maar, zou je, als je naar, dat is denk ik ook vooral wat ernaar kijken, is dat het bestuur zijn klant is. En dat die voor het bestuur, zeg maar, dus dan bepaalde activiteiten uitvoert. Terwijl, als je het aan mij als adviseur vraagt, dan wil ik vooral toegevoegde waarde leveren bij de groene en agrarische ondernemer en bij de medewerkers binnen de sector. En ik denk dat daar nog weleens, zeg maar, een spanningsveld in zit, van: voor wie werken wij nu eigenlijk en wat is dan belangrijk? En dat spanningsveld, zeg maar, zie je dan ook terug in de organisatie.

INT: Hoe zie je dat terug?

SP9: Wat zei je?

INT: Hoe zie jij dat terug? Waar zie je dat aan?

SP9: Nou, wat op een gegeven moment als belangrijk wordt gevonden. Ja, voor mij is dat vooral van, wat ik al aangaf, dat we dus ervoor zorgen dat onze klanten dus dan tevreden zijn, terwijl het lijkt er vaak wat meer op dat het vooral erom gaat om maar het bestuur tevreden te houden. En ja, dat is een groot verschil, denk ik, als je het, zeg maar, hebt over van: wat vind je dan belangrijk en wie zijn je klanten dus dan in eerste instantie? En vervolgens is dan het natuurlijk ook van: welke producten lever je aan en voor wie? En dat, ik denk dat we dubbel of we hebben natuurlijk twee, zeg maar, geldstromen binnen de organisatie. Aan de ene kant de collectieve geldstromen, die we vanuit Colland toebedeeld krijgen en aan de andere kant dus dan de projecten die wij dus dan uitvoeren en die projecten zijn dan met name natuurlijk bijvoorbeeld werken aan moerassen of Veilig op 1. En aan de andere kant heb je dus dat ook nog, dus we hebben eigenlijk drie verschillende geldstromen, dus dan ook nog de directe financiering vanuit de klanten. En ja, wat bieden we daar dus dan voor aan? Nou ja, ten eerste heb je dan natuurlijk te maken met projecten en aan de andere kant met dienstverlening die wij daar dus dan ook aan koppelen en dienstverlening, zeg maar, voor directe financiering zit vooral dus dan wel in, nou ja, die arbodienstverlening, trainingen, opleidingen, advies, dus op die manier denk ik dat, zeg maar, weer vertaald wordt naar producten. En ja, dan is, zeg maar, de correlatie dat we op dit moment vooral heel afzonderlijk van elkaar werken.

INT: En wie zijn wij in deze? Wie bedoel je daarmee? We werken afzonderlijk, zeg je.

SP9: Als we, zeg maar, we hebben het dus dan over die soort, noemen we aandachtsgebieden binnen Stigas. Dus dan hebben we het over verzuim, duurzame inzetbaarheid en de veiligheidskant. Dan zit daar vaak, dan kun je dat ook als allemaal een soort zuilen binnen de organisatie zien, terwijl voor klanten de verbinding heel belangrijk is.

INT: Tussen die drie onderdelen?

SP9: Ja, absoluut, omdat hun vraagstuk, zeg maar, niet eindigt bij het een, dat een volgt dan, zeg maar, het ander en het volgt elkaar ook allemaal, zeg maar, het grijpt ook allemaal in elkaar in. Alleen zo werken wij niet, want wij werken heel erg, zeg maar, veel meer gericht op de producten en de projecten en op dat er altijd een financieringsstroom onder moet zitten en veel minder vanuit de klant, zeg maar, dus dan geïntegreerde aanpak.

INT: Ja.

SP9: Ja. En dan zie je dus ook van: wat is er dan belangrijk? En wil je dus dan gewoon het bestuur tevreden houden en wil je vooral gaan sturen op aantallen en op onderliggende financiering? Of zeg je met elkaar van: 'Nee, we gaan voor toegevoegde, we willen gaan voor, zeg maar, toegevoegde waarde bij onze klanten en ervoor zorgen dat die integrale aanpak ervaren van onze dienstverlening en toegevoegde waarde daarin?' En ja, dat verandert dus de manier van waarop je je organisatie aanstuurt, waarop je, zeg maar, met elkaar de markt bedient, waarop je dus dan die producten aanbiedt, waarop je in gesprek bent met je klanten. Dat is wel een verschil met waar we vandaan komen. En die spagaat, daar staan we volgens mij nu momenteel in en je ziet wel dat we daar momenteel stappen in aan het maken zijn, ook omdat we natuurlijk nu steeds meer zelf de arbodienstverlening zelf in handen hebben, waardoor je dus ook meer kan sturen op van: 'Maar wat gebeurt daar dan en hoe kunnen we ervoor zorgen dat is dan preventie en dus dan ook daadwerkelijk, dus curatief en preventief, dat dat, zeg maar, in elkaar over, dus in elkaar ingrijpt. En dat dat veel meer samenwerkt en veel meer de klant centraal stelt.

INT: Dat is nu wat gaande is, dat is wat jij ziet, toch?

SP9: Ja, dat is de ontwikkeling die op dit moment wel plaatsvindt en de eerste pilot daarvoor, dat vindt momenteel bij ID Verde plaats en waar wij wat meer op die manier gaan werken, dus dat wij veel meer gaan kijken van: 'Hoe kunnen wij meer als team organiseren, zodat we uiteindelijk meer toegevoegde waarde kunnen leveren aan de klant?'

INT: Ja, want hoe ziet die pilot eruit bij ID Verde of IT Verde, is het ID Verde?

SP9: ID Verde, ja. Dat is onze, dat is één van onze grootste klanten, een heel groot hoveniersbedrijf. Uit mijn hoofd gezegd 550 medewerkers, het ziekteverzuimpercentage van 10 procent. Dat is twee keer de sector. Structureel al een aantal jaren lang. Zij zijn bij ons nu aangesloten voor de arbodienstverlening. En ja, is een interessante organisatie, want zij hebben namelijk een hedgefonds dat aandeelhouder is, dus het gaat met name binnen die organisatie om aandeelhouderswaarde. Dat is, want ze zijn vier jaar geleden overgenomen. Daarvoor hadden ze een hoog verzuim. Daarna is het enorm toegenomen. Dus je ziet dus dat daar op bedrijfsniveau hele grote uitdagingen liggen. En ja, wij zijn gevraagd om daar een rol in te passen om dus dan het verzuim op te gaan, om ervoor te zorgen dat het verzuim dus vermindert en aan de andere kant om ervoor te zorgen dat de medewerkers duurzaam inzetbaar zijn en blijven. Nou, om daar een antwoord met elkaar op te vinden, is van belangrijk dus dan dat alle disciplines binnen Stigas daar direct mee te maken hebben en, nou ja, ikzelf ben daar vanuit duurzame inzetbaarheid aan gekoppeld, dat we elkaar als team gaan opzoeken en ja, vooral met elkaar dus vanuit die verschillende disciplines dus dan naar de uitdagingen van het bedrijf gaan kijken en daar dus dan ook een antwoord op gaan formuleren, in plaats van dat we allemaal één voor één dus voorbij komen en daar alleen ons eigen stukje van het verhaal meenemen.

INT: Ja, precies. En is dat dan zo'n zogenaamd klantteam wat er dan op zit?

SP9: Klopt, ja. Dus dat is een klantteam. Ook al hadden wij het natuurlijk eerder al vaker over klantteams in die regio's, alleen de ervaring is dat daar geen duurzame inzetbaarheid in mee werd genomen en dat dat vooral gericht was op verzuim en dat het nauwelijks verder kwam dan tot een casusbespreking. Dus dat je veel meer op individueel, dus medewerkersniveau gaat kijken van: wat is het beeld daar? En veel minder meedenken met het bedrijf en het bedrijfsniveau van: 'Wat is er bij jullie nodig om ervoor te zorgen dat je ook onder meer bijvoorbeeld cultuur krijgt, waarbinnen je verzuim in ieder geval probeer te minimaliseren en wat is daar dan voor nodig? En ja, daar gaan we nu wel veel meer mee aan de slag.

INT: Oké. En dat is nu een pilot die nu gestart is?

SP9: Klopt.

INT: Is dat dan zeg maar, sinds 1 april dat we zelf de dienstverlening aanbieden of was er daarvoor ook al iets wat deze trend, zeg maar, was die al eerder gaande?

SP9: Nee. Ja, daar is wel behoefte aan, alleen die is tot nu toe niet vormgegeven. Tot op nu, want ik heb aankomende woensdag de eerste afspraak staan, dus dat is echt...

INT: Oké.

SP9: ...momenteel dat dat vorm en inhoud wordt gegeven.

INT: Ja, precies, oké, dus het is er, het moet echt ook nog gaan beginnen, deze pilot eigenlijk dan?

SP9: Ja, het loopt al wel, alleen dat we echt als team Stigas bij elkaar komen, dat is dus niet zo.

INT: Ja, oké. Dat is wel leuk, want wie zitten er allemaal in dat klantteam, als ik vragen mag?

SP9: Ja, tuurlijk mag je dat vragen. Dan ga ik ondertussen even mijn agenda openen, want kan ik zien wie daar precies in zitten. Ik weet dat Tim is volgens mij de trekker. Ik ben hier ondertussen mijn agenda aan het openen. Het is trouwens volgende week woensdag, zie ik. Misschien in een mail. Volgens mij Peter Bredius, vanuit...

INT: Veiligheid?

SP9: ...preventie.

INT: Ja.

SP9: Ja, veiligheid. Even kijken, de bedrijfsartsen zitten daarin. Lisa, als re-integratieadviseur. En ondergetekende.

INT: Oké. En dit is dus de eerste keer dat, zeg maar, op deze manier zo integraal vanuit al die disciplines, vanuit die drie thema's, gekeken wordt naar: hoe kunnen we de klant verder helpen?

SP9: Klopt, ja.

INT: Oké. Dat is wel heel interessant.

SP9: Ja, hè? Heel interessant! En dat is vooral ook heel leuk dat ik toevallig daarbij betrokken ben.

INT: Ja, zeker.

SP9: Ja.

INT: Oké. Nou, daar ben ik wel heel benieuwd naar, even los van dit interview, ben ik daar wel, wil ik daar wel een beetje van op de hoogte gehouden worden zo af en toe.

SP9: Ja, dat is goed!

INT: Want volgens mij weet niemand binnen Stigas dit, dat dit nu gaat gebeuren.

SP9: Ja, dat is ook wel weer bijzonder, hè?

INT: Ja!

SP9: Ja.

INT: Ja, terwijl het juist interessant is. Want jij gaf net aan, aan het begin, van: we werken deels afzonderlijk, we hebben aan de ene kant heb je het bestuur als klant, zeg je, of tenminste...

SP9: Ja, opdrachtgever eigenlijk.

INT: ...als opdrachtgever. En daar werken we, nou ja, in de zin: 'We moeten aantallen halen. Daar moeten we gewoon, we zijn heel erg productgericht en dat moeten we omzetdraaien als het ware en dan zijn we tevreden.' En aan de andere kant heb je nu dus dit initiatief, waarin we veel meer integraal kijken naar: 'Hoe kunnen we het bedrijf verder helpen?' Want die twee gaan volgens jou dus ook niet samen, kan ik dat concluderen?

SP9: Nou, volgens mij wel, alleen je ziet, zeg maar, dat Math daar een andere visie op heeft.

INT: Oké.

SP9: Ja. En daar zit wel een, daar klemmt die op een gegeven moment, want het is natuurlijk ook: hoe wordt er op een gegeven moment leidinggegeven binnen Stigas en waar word je op afgerekend?

INT: Ja, precies.

SP9: En ja, volgens mij is het namelijk zo dat op het moment dat wij bij klanten toegevoegde waarde bieden en die klanten geven dat terug aan de sectororganisaties, dan staan we zo veel sterker als dat we nu gewoon productie draaien en ja, af en toe een klanttevredenheidsonderzoek ertegenaan lopen of gooien en dan cijfers teruggeven. Dus je moet eigenlijk ervoor zorgen dat je goodwill hebt bij die klanten. En als we dat hebben, dan hebben we ook de sectororganisaties mee, want dat zijn ook hun klanten en daar moeten zij uiteindelijk, zeg maar, hoe noem je dat, verantwoording afleggen. En anders dan blijf je namelijk die discussie houden van: 'Maar wat is dan jullie toegevoegde waarde en het bestuur vindt dit, dat we een bepaalde kant op moeten.' Maar wat je ziet, is dus dat bestuurders die, zeg maar, bij ons in het bestuur zitten, een heel groot daarvan niet weet wat bij hun klanten speelt.

INT: Oké.

SP9: En dat er bijvoorbeeld mensen in het bestuur zitten die, zeg maar, op de financiële afdeling zitten of die nauwelijks of niet klantcontacten hebben, waardoor zijzelf ook aangeven van: 'Wij weten eigenlijk niet wat er bij onze klanten speelt en leeft, wat hun vraagstukken zijn. We hebben daar geen contacten mee.' Maar die zitten wel bij ons in het bestuur en dat betekent dus dat je eigenlijk op papier bepaalde, dat als je vanuit de markt gaan praten, vanuit Stigas, dat er bestuurders zijn die vanuit hun beleving daar iets over gaan zeggen, maar dat wil niet zeggen dat dat is wat er op dit moment, zeg maar, gebeurt of waar hun klanten behoefte aan hebben. En dat is echt wel een probleem.

INT: Ja, oké. Dus eigenlijk een bestuur dat gewoon niet weet wat er speelt, om het, zeg maar, zo te zeggen.

SP9: Absoluut, ja. En dat zijn niet alle bestuurders, maar best wel een behoorlijk aantal wel. En ja, daardoor zie je bijvoorbeeld dat er één van de bestuurders was die aangaf van: 'Onze klanten hebben geen behoefte aan duurzame inzetbaarheid,' bijvoorbeeld. 'Dat speelt bij ons niet, want wij hebben alleen maar kleine bedrijven en die zijn vooral bezig met veiligheid.' Nou! Dus dat is dus van één van de bestuurders. Terwijl, als je, zeg maar, kijkt en gesprekken aangaat en ik heb het hierbij over het loonwerk, dan zie je wel degelijk dat dus hun klanten dit soort vraagstukken hebben en ertegenaan lopen van: 'Maar hoe zorg ik ervoor dat mijn medewerkers gemotiveerd, gezond, vitaal, toekomstbestendig dus dan hun werk kunnen blijven doen?' En ja, dat is natuurlijk gewoon eigenlijk zou iedere organisatie daar volgens mij op dit moment mee bezig moeten zijn en het is natuurlijk nogal vreemd dat je dus stelt dat dat niet zo is. Ja, dat soort discussies dus dan wel in de bestuurscontext plaatsvinden. Ja, dat maakt het niet makkelijker om dus die discussies met elkaar te voeren.

INT: Nee, want je kijkt eigenlijk allebei naar een andere waarheid in die zin.

SP9: Absoluut, ja! Zeker, ja.

INT: Is dat dan ook niet een rol van Stigas wellicht om het bestuur daarin beter ook mee te nemen of dat die... Wij hebben die kennis wel en die ervaring, dat we... Nou, laat ik het anders formuleren. Hoe zie jij, hoe denk jij dat de relatie tussen Stigas, zeg maar, de operatie en het bestuur is? Hoe zie jij dat? Is dat een goede relatie? Klopt dat zo? Of...

SP9: Ja, ik weet niet hoe het met jou zit, maar heb jij weleens een bestuurder over jouw werk gesproken?

INT: Nee.

SP9: Ik ook niet, nee, dus die zijn eigenlijk gewoon niet zichtbaar.

INT: Nee.

SP9: Dus zij weten nauwelijks van waar we mee bezig zijn in de operatie en wat we doen en welke toegevoegde waarde wij bieden in de markt. En dat wordt dus allemaal gefilterd. En ja, ik weet ook dat Math zit daar ook helemaal niet op te wachten, dat wij direct contact hebben met bestuurders, want dat is allemaal veel te eng!

INT: Nee, dat klopt.

SP9: Dus daar zorgt zelf ervoor dat hij dus de filter is en dat hij wel bepaalde personen nog weleens uitnodigt in vergaderingen, maar dat probeert hij echt wel te minimaliseren, omdat het voor hem een afbreukrisico heeft, want daar heeft hij namelijk geen sturing op. En ja, hij is heel erg van de controle. En ja, wat er eigenlijk gebeurt, is dus dan dat het bestuur overladen wordt met rapportages! Ja, dat ze daardoor eigenlijk niet tot de kern op een gegeven moment komen of in gesprek en dat je op dit manier ziet dat ze een soort zoet, dat er eigenlijk ontwijkend gedrag is van waar het eigenlijk de gesprekken echt over zouden moeten gaan of dat je toch zegt met elkaar van: 'We nodigen een aantal grote klanten uit of een aantal klanten en we gaan gewoon met elkaar open het gesprek aan van: als we het hebben over de thema's waar Stigas voor staat opgesteld, brainstorm eens met ons mee welke richting, wat voor visie, dus dat we veel meer, zeg maar, een integrale aanpak met elkaar proberen op te zoeken en daar open in zijn en transparant en dat je eigenlijk veel meer je open durft te stellen ook voor andere meningen en voor, zeg maar, met name

ook de klanten waar wij door betaald worden,' want ja, ik denk dat op termijn dat dit, wat wij nu op dit moment georganiseerd zijn, dat dat ook gewoon niet houdbaar is.

INT: Nee, dus hoe we nu opereren, hoe we nu de dingen doen die we doen, dat is geen houdbaar, nou, in het kader van, geen houdbaar businessmodel, om het zo maar te zeggen.

SP9: Nee, klopt. Nee, denk ik niet. Want mijn verwachting is dat met name jongere ondernemers steeds minder openstaan voor een automatische collectiviteit. En dat, maar wellicht dat jij dat ook beter kan aangeven dan ik, hoor, want ik ben al wat ouder! Maar dat je, zeg maar, ziet dat jongeren wel heel erg gericht zijn op, zeg maar, samenwerken, maar dan wel op het moment dat je daar zelf voor hebt gekozen. En ook als je daar de toegevoegde waarde van ziet. Maar niet direct, zeg maar, omdat het nou opgelegd is, vanwege cao-afspraken of... Dus ik denk dat die collectiviteit op langere termijn steeds moeilijker wordt. Ook als je naar de O&O-fondsen kijkt, de Opleiding & Ontwikkelingsfondsen, die vanuit de sectoren dus dan gevuld worden, nou, je ziet dat er nauwelijks iets gebeurt op het gebied van scholing, opleiding, ontwikkeling. Ik denk dat dat veel meer naar het individu toe gaat, dus dat je als medewerker zelf een potje gaat ontwikkelen waarbinnen je dus dan bepaalde activiteiten, zeg maar, zou kunnen afnemen en ja, dat heeft natuurlijk ook heel direct dus dan weer invloed op Stigas, want dat zou dus dan betekenen dat gewoon een heel deel onze financiering weg gaat vallen vanuit Groenland.

INT: Ja, precies.

SP9: Ja, dus die individualisering, dus die ontwikkeling, dus niet meer automatisch deelnemen aan collectieve activiteiten, maar wel bepaalde vraagstukken hebben, volgens mij moeten wij gewoon veel meer naar de vraagstukken die in de markt leven, toegevoegde waarde die we daarin kunnen bieden en dat veel meer uitdragen dan wat we op dit moment doen, dus op het gebied van marketing en communicatie ligt ook een enorme uitdaging. En ook het veel meer, dus meer over de Bühne te brengen van wat we voor iemand kunnen betekenen, want ik dat er heel veel bedrijven zijn, heel veel medewerkers die, zeg maar, vergelijkbare vraagstukken hebben, alleen moeten we dat wel op dat niveau, zeg maar, gaan communiceren.

INT: Ja.

SP9: Ja. En moet je dus van wat meer een bestuursgedreven organisatie, die eigenlijk meer het bestuur als klant ziet, moet je veel meer naar een klant...

INT: Klantgerichte.

SP9: ...georiënteerde organisatie, waarbij je dus dan weet van waar je klant, zeg maar, behoefte aan heeft.

INT: Ja, is dat een ontwikkeling die je wel een beetje ziet ontstaan binnen Stigas of dat besef wellicht? Of is dat iets wat nog...

SP9: Nou ja, het ligt er maar net aan bij wie je dat...

INT: Aan wie je dat vraagt.

SP9: Ja, klopt. Want daar zie ik ook wel grote verschillen in. Je hebt toch wel een heel groot deel van de medewerkers zit vooral op kantoor. En ja, daar is toch weinig connectie met van wat er op de werkvloer gebeurt. En de werkvloer, bedoel ik dus bij de klant!

INT: Ja, precies.

SP9: Ja. En dat zorgt ervoor dat, denk ik, als je dus dan puur kijkt naar kantoor, dat daar best een uitdaging ligt van: hoe zorg je ervoor dat je echt veel meer de klantsignalen daar gaat krijgen? En ontvangen en dat je zicht hebt van: 'Waar zitten dan de uitdagingen?' Aan de andere kant ook dat wij medewerkers hebben, is weer de buiten, dus buiten, daarmee bedoel ik dus dan met name dan de preventieadviseurs die vanuit de oude leest, dus heel erg, zeg maar, gedreven op aantallen en daar ook heel, eigenlijk alleen maar op aan worden gestuurd en niet vanuit toegevoegde waarde bieden voor je klant, dat dat natuurlijk een enorme omslag vraagt en dat dat voor, zoals het nu ingericht is en zoals er op dit moment leiding wordt gegeven en zoals we op dit moment af worden gerekend en ja, is dat gewoon, dat stimuleert niet de visie die ik heb, zeg maar, veel meer die klantenoriëntatie.

INT: Nee, precies, helder. Met oude leest, daar bedoel je mee dat ze langer werkzaam binnen Stigas of gewoon dat het op dit manier al zo heel lang gaat, die manier van aansturing?

SP9: Ja, want op het moment dat je op dit manier aangestuurd wordt, alleen maar op aantallen, dan raak je op een gegeven afgestompt om wat breder te kijken dan dat. En dat zie je dus bij heel veel adviseurs.

INT: Ja, helder. Maar heeft het dan alleen als, is dat alleen aansturing wat daaraan ten grondslag ligt? Of zou het ook kunnen...

SP9: Daar begint het wel mee. Dus ja, ik denk dat je daar, als je het hebt over van: waar zou je, al ga je een organisatie veranderen, dan begin je eigenlijk bij de directie.

INT: Ja, want daar ligt ook die bevoegdheid, denk ik, toch?

SP9: Ja, zeker. Ja, klopt, want die creëert namelijk de omgeving waarin bepaald gedrag, zeg maar, dus dan wordt beloond of juist niet. En uiteindelijk is het zo dat, als daar een bepaalde visie, een bepaalde aansturing is, dan sijpelt dat door binnen je organisatie en dan kan je op medewerkersniveau daar wel een andere visie op hebben en dat op een andere manier proberen in te richten, maar uiteindelijk heb je, zeg maar, werk je altijd wel binnen de context van de organisatie en word je daarop afgerekend en is het heel frustrerend en heel demotiverend om dan ertegenaan te lopen dat eigenlijk, als je volgens de klanten werkt, dat je daar dus dan niet in, hoe noem je dat, dat je daar niet in gewaardeerd wordt.

INT: Ja, precies.

SP9: Ja, omdat eigenlijk alleen het andere telt. En dat is dus een sturingsmechanisme en als dat gaat veranderen, dan zal je zien dat het gedrag van de medewerker ook gaat veranderen, want uiteindelijk weet ik zeker dat alle adviseurs gewoon de klant het belangrijkste vinden. Absoluut! En als je dus dan de aansturing verandert, dan denk ik dat voor een heel groot deel van de adviseurs dat de uitvoering ook anders gaat worden.

INT: Oké. Wat ik ook weleens heb gehoord is dat, er zit ook wel een aantal adviseurs of, nou ja, mensen gewoon, werken al best wel lang in dezelfde setting, even los van het aansturingsmechanisme, maar gewoon al heel lang in dezelfde functie, op dezelfde manier bij Stigas. Heeft dat, denk je, ook nog een invloed? Want jij zegt: als je het aansturingsmechanisme, wat begint bij directie, die moet dat anders gaan aansturen, dan verandert iedereen wel mee. Maar zou bijvoorbeeld zo'n lang dienstverband, heeft dat daar ook nog een invloed op, dat dat wellicht het bemoeilijkt? Er zijn een aantal mensen die tegen hun pensioen aan zitten.

SP9: Ja goed, als je, zeg maar, kijkt naar gedragsverandering, dan is het moeilijker, zeg maar, als je langer iets op een bepaalde manier hebt gedaan, om dat dus dan nog te veranderen. Dus hoe ouder

je bent, des te moeilijker het wordt om, zeg maar, je gedrag aan te passen. Dus dat is natuurlijk wel iets wat meespeelt. Tegelijkertijd denk ik dat het niet alleen voor de oudere medewerkers moeilijk is om gedrag te veranderen, maar uiteindelijk voor iedereen! En is het ook maar net: ben je zelf gemotiveerd, zie je zelf, zeg maar, de toegevoegde waarde om dat te kunnen doen? Heb je de kennis en de vaardigheden en de competenties dus dan om die verandering te kunnen maken? Is er een omgeving die jou stimuleert om dat te doen? Dus dat zijn eigenlijk drie aanjagers van gedragsverandering. En als je die drie aanjagers, en dan is het natuurlijk heel afhankelijk van dus inderdaad de inderdaad, heel afhankelijk van de omgeving, heel afhankelijk van de beloningsmechanismen die jou al dan niet stimuleren, je intrinsieke motivatie, of dat je die gedragsverandering door gaat voeren of niet.

INT: Ja, precies. En denk je dat, misschien ben ik te veel op zoek, hoor, daarnaar, maar...

SP9: Nee, nee!

INT: Er zijn er best wel wat natuurlijk bij Stigas. En niet alleen in de rol van de adviseurs, maar ook gewoon binnen, nou ja, de staf en de desken. Iedereen werkt er al best wel lang en, nou ja...

SP9: Ja, klopt.

INT: ...doen dingen op een bepaalde manier. Ik kan me zo voorstellen dat dat het ook gewoon bemoeilijkt om dingen opeens anders te moeten gaan doen, tenzij er dus, nou ja, zoals nu, een aanleiding van buitenaf komt, wat best wel druk op de organisatie legt om te veranderen. Maar intrinsieke verandering, of die de noodzaak intrinsiek om te gaan veranderen, die is er eigenlijk nooit geweest volgens mij.

SP9: Ja, dat is dus een verschil van beleving, want dan zie je: als dat er niet is, dan denk ik dat er een te groot gat zit tussen de klant en dan heb ik het dus over die ervaring als ondernemer en Stigas, want als je, zeg maar, kijkt van hoe snel die ontwikkelingen bij onze klanten gaan, ook, zeg maar, van de vragen waar zij mee komen, de uitdagingen waar zij mee te maken hebben, dan zou je dat niet zo ervaren. Dus ik denk zelf dat, zeg maar, daar ook een heel groot probleem ligt, dat er dus onvoldoende zicht is binnen de organisatie op de klantvragen waar wij tegenaan, waar wij mee te maken hebben.

INT: En binnen de organisatie, bedoel je dan de mensen die op kantoor werken?

SP9: Ja, want als jij zegt dat iemand geen urgentie ervaart, dan zou ik durven stellen dat dat dan gewoon is.

INT: Ja, precies, oké. Ik denk dat dat wel een valide punt is, maar hoe zou je dat kunnen veranderen? Hoe zouden we ervoor kunnen zorgen dat dat wel het geval is? Als ik even naar mezelf bijvoorbeeld kijk, ik probeer één keer per jaar, twee keer per jaar wel met een adviseur mee te gaan, maar dan krijg je altijd maar een heel beperkt zich op, nou ja, wat er is natuurlijk. Ik weet ook dat er klanten zijn die nooit daarheen gaan, maar hoe zouden we dat kunnen veranderen? Daar ben ik wel benieuwd naar.

SP9: Ja, misschien door, wat misschien wel interessant zou kunnen zijn is om bijvoorbeeld gewoon een keer adviseurs te vragen van: 'Wat zijn de klantvragen waar jij tegenaan loopt, welke ontwikkelingen die jij, waar loop je tegenaan? Wat betekent dat voor onze organisatie? Wat zijn de uitdagingen?' Dus dat je eigenlijk, net als wat jij nu net stelde van: ik wist helemaal niet dat we met ID Verde hiermee bezig zijn. Dan denk ik van: hé, dat is wel een serieus signaal hier!

INT: Ja.

SP9: Want dat is natuurlijk eigenlijk best wel vreemd, want als je natuurlijk kijkt: we hebben hier een weekstart, om maar even te zeggen, ik ben ook niet degene die dan op dat moment iets daarover zegt, maar ja, je kunt je ook afvragen of dat daar eigenlijk wel de weekstart wel in moeten richten zoals hij nu is ingericht bijvoorbeeld en dat het veel meer zou moeten gaan over van: 'Joh, maar,' want het gaat vooral heel vaak over dat wat Math natuurlijk wel heel belangrijk vindt! Wat meer interne zaken en ja, ook bestuur, maar wanneer horen we nu eens een keer van: 'Joh, maar we hebben die klant die bepaalde uitdagingen heeft en waar wij binnen de organisatie tegenaan lopen of waar adviseurs, zeg maar, tegenaan lopen.' Dat hoor je natuurlijk eigenlijk nauwelijks voorbijkomen, dus ja, daar wordt ook niet heel erg actief naar gekeken, gevraagd, ook als ik bijvoorbeeld op kantoor kom, zal er nooit iemand aan mij vragen van: 'Joh, weet je hoe is het nu in het veld? of wat zijn nu de vraagstukken die er bij de bedrijven waar jij komt?' Dus het is ook, kijk, andersom is het natuurlijk ook niet zo dat ik daar op de afdeling sta te gillen van waar ik allemaal tegenaan loop, maar ik denk dat de verbinding tussen binnen en buiten bij ons veel sterker zou moeten gaan worden.

INT: Ja. Ik deel dat wel. Nu je dat ook zegt, denk ik: ja, dat klopt eigenlijk wel.

SP9: Ja.

INT: En wie zou dat moeten versterken of denk je dat dat beeld bijvoorbeeld binnen de organisatie en dan binnen, bedoel ik kantoor, dat zij dat beeld niet delen?

SP9: Ja, ik denk, nogmaals, dat het komt door de aansturing ook, want uiteindelijk is, zeg maar, Math de voorzitter van, zeg maar, als we het bijvoorbeeld over het stafoverleg of de weekstart, en ik heb hier ook weleens met hem over gesproken, hoor, zo van: 'Joh, dat het misschien handig zou zijn als je veel meer iemand inzet in zijn rol die hij nu inneemt als voorzitter die veel meer het proces stuurt,' want nu stuurt hij namelijk het proces en de inhoud. En volgens mij klopt dat niet, als je het, zeg maar, hebt over van: 'Joh, binnen een vergadering wil je toch ervoor zorgen dat er op een bepaalde manier informatie, zeg maar, gedeeld wordt of wat is überhaupt de bedoeling van waarom we bij elkaar zitten?' En ja, maar hij stond daar helemaal niet voor open. Dus dat was wel jammer, omdat op het moment dat je dat proces en de inhoud nou los gaat koppelen, dan ga je zien dat er meer ruimte ontstaat. En dat is dan ook andere, dus ja, wat echt dan belangrijk is, dat dat veel meer ruimte krijgt. Dus dat het minder afhankelijk wordt van de persoonlijke voorkeur.

INT: Ja, precies. Dat moet je zien te ontstijgen, dat laatste, zeker.

SP9: Ja, klopt! En daar blijft hij op dit moment wel op hangen en dat is natuurlijk al jaren zo en Math zit natuurlijk ook al jaren in deze positie. Ja, weet je, is het natuurlijk ook, kijk, aan de ene kant heeft die Stigas heel ver gekregen en zijn we nu ook waar we nu zijn om meer door zijn verdiensten, maar tegelijkertijd, als je naar de toekomst kijkt, dan is daar gewoon een ander leiderschap voor nodig binnen onze organisatie en betekent dat de markt is gewoon verandert, dus wij moeten meeveranderen en als we dat niet doen, zijn we niet langer relevant en kunnen we heel snel de productie van tuinbouw achterna, denk ik!

INT: Ja, precies.

SP9: Ja. En die urgentie voel ik zelf wel.

INT: Ja, precies.

SP9: Ja. En dan staan we met z'n allen op straat, dus ja, ik denk zelf dat, wat jij zegt, en daar ben ik ook van overtuigd, hoor, want ik geloof er namelijk niet in om het op de man te gaan spelen, in tegenstelling tot, nou ja, anderen! Ik denk dat we, tenminste, dat probeer ik vanuit mijn positie te doen, want Math is mijn ¹leidinggevende en wat ik doe, is: ik probeer dus klantvragen mee naar binnen te nemen, dus wat ik met Math doe, is dus dan dat ik bepaalde zaken bespreek waar ik bij klanten tegenaan loop en die leg ik op dat moment bij hem neer en dan geef ik ook aan wat mijn visie daarop is en hoe we daarmee om zouden moeten gaan of dat daar meer vanuit Stigas aandacht moet zijn en hoe hij er dan tegenaan kijkt en wat daarin zijn visie is en ik denk dat ik al pratende en als je natuurlijk op die manier buiten met binnen gaat verbinden, dat je wel veel meer die verandering op gang kan krijgen. Maar dat het niet werkt door te zeggen van: 'We moeten met z'n allen 180 graden de andere kant op en we gooien in één keer het stuur om.' Dus ja, gewoon kleine stapjes zijn, maar we moeten wel, ik denk dat daar ook het MT een hele belangrijke rol heeft, veel meer sturing geven aan de processen en aan de bedrijfsontwikkeling die we moeten gaan maken om uiteindelijk, zeg maar, de transitie te kunnen maken naar een klantgedreven organisatie. Maar die transitie en die begeleiding daarin, dat zie ik het MT gewoon niet doen op dit moment.

INT: Die zijn daar nu niet mee bezig.

SP9: Nee. En dat is ook wel, daar is natuurlijk ook wel weer een stukje sturing, want daar is Math namelijk ook bij gebaat, om het zo te houden.

INT: Hoe bedoel je, daar is hij bij gebaat? Omdat dat zijn positie vasthoudt, bedoel je, of hoe moet ik dat zien?

SP9: Nou ja, kijk, wij, dat is wel interessant! Mijn visie is, uiteraard vertrouwelijk, dat Math expres, zeg maar, het MT zo vormgeeft zoals het op dit moment is, zodat het, zeg maar, niet slagvaardig is, want dat is inderdaad een bedreiging voor zijn positie. En wat hij doet, is dus: hij zit zelf, al zou je het over een rots hebben, hij zit zelf, zeg maar, bovenop die rots en hij heeft een paar mensen om zich heen verzameld die daar duld, maar het is vooral verdeel en heers. En ja, bijvoorbeeld het MT bestaat uit, nou, ik weet niet hoeveel mensen, volgens mij iets van acht of zo.

INT: Ja, half Stigas.

SP9: Het is natuurlijk belachelijk, belachelijk voor onze organisatie, als je het mij vraagt. En zouden 2-3 personen, zeg maar, afhankelijk van het vraagstuk dat voorbijkomt, dat je dan mensen uitnodigt om daarover mee te denken en dus dat je veel meer flexibiliteit erin aanbrengt. En dat je op dit manier ook veel makkelijker kan sturen en veel meer slagkracht hebt, in plaats van dat je, want wat er op dit moment gebeurt, is dat ze heel operationeel, zeg maar, met elkaar in gesprek gaan, zijn, nauwelijks zicht hebben, volgens mij, op de strategische vraagstukken die er op ons afkomen en liggen. En vervolgens dus dan ook dat Math natuurlijk kan doen eigenlijk wat hij wil, weet je, dus die heeft gewoon, die kan de sturing geven aan de organisatie zoals hij dat ziet, want hij krijgt gewoon nauwelijks tegendruk! Dus ja, daardoor zie je, zeg maar, dat het is zoals het is. Dus daar is hij bij gebaat en op het moment dat je hem anders vorm zou gaan geven en ja, dan denk ik dat je daar ook gewoon en de juiste persoon op de juiste plek zou zetten, dan denk ik dat er ook veel meer gaat gebeuren binnen ons bedrijf als dat er eigenlijk op dit moment gebeurt.

INT: Interessant. Ja. Nou ja, zeker over wat je zegt over het MT, dat dat groot is en vrij log voor een hele kleine organisatie eigenlijk wel.

SP9: Ja.

INT: Ja, dat deel ik wel. Oké. Wat denk je, wat zijn onze grootste, we hebben het op zich al een beetje gehad over onze bedreigingen, extern ook, dat we dus geen goed zicht hebben eigenlijk op een veranderende klantvraag, dat onze organisatie, als ik het zo een beetje mag samenvatten, dus eigenlijk ook helemaal niet is ingericht op, nou ja, klantsignalen goed oppikken, daarmee aan de slag gaan. Wat denk je wat onze grootste, waar onze grootste kansen liggen, om het een beetje positief te eindigen, richting de toekomst toe?

SP9: Ja!

INT: Het is allemaal niet helemaal kommer en kwel natuurlijk, maar ik ben benieuwd hoe jij dat ziet. Wat zijn onze grootste kansen?

SP9: Nou, één van de grootste uitdagingen voor een bedrijf is om je medewerkers duurzaam inzetbaar te krijgen en ook te houden. En dat ze gewoon eigenlijk niet weten hoe ze dat moeten doen. En daar ligt, denk ik, onze grootste uitdaging en onze grootste kans, om dat vorm te geven binnen de agrarische en groene sectoren. Hoe doe je dat? Hoe zorg je ervoor dat de medewerkers, dat is voor heel veel, in mijn ogen voor alle bedrijven, zeg maar, je belangrijkste kapitaal.

INT: Je personeel, bedoel je?

SP9: Ja, ja. Als je ervoor zorgt dat die duurzaam inzetbaar zijn, dan straalt dat ook af op je dienstverlening, op je klanten, op alles. En dat is binnen onze organisatie ook zo. Als wij zelf betrokken, gemotiveerde medewerkers hebben die zowel fysiek als psychisch, zeg maar, goed in hun vel zitten, die veilig werken, die verbinding voelen met het bedrijf en dan denk ik dat je alle uitdagingen aan kan die er op je pad liggen!

INT: Ja, oké. Dus vooral, dat is ook wellicht ook tegelijkertijd natuurlijk dan de grootste veranderende klantvraag: een beetje die latente klantbehoefte van: hoe gaan we om met het personeel richting de toekomst toe, hoe kunnen we die duurzaam inzetbaar? En als wij dat voor hun goed kunnen, nee, hoe zeg je dat, inzetten of onze klanten daarin goed kunnen begeleiden, dan hebben wij zelf ook naar de toekomst toe een bestaansrecht. Zou ik het zo kunnen samenvatten?

SP9: Ja, klopt, zeker. Als je het mij vraagt: veiligheid en dienstverlening waar wij op dit moment heel erg op inzetten. Dat is, zeg maar, als het bedrijf dat op een gegeven moment op orde heeft, dan, dat was het dan. En dat is, zeg maar, toch voor bedrijven gewoon een veel minder grote uitdaging. En ja, daar doe je het uiteindelijk niet mee, want dat is wel iets wat wel een andere, dat is mijn visie tenzij je het over gedrag gaat hebben. Oké, je kan van alles aanbieden, maar hoe zorg je ervoor dat ze het daadwerkelijk gaan doen? Maar dat heeft dus dan ook, dat heeft natuurlijk weer heel direct verband met duurzame inzetbaarheid, dat medewerkers ook veilig en bewust werken!

INT: Ja, precies.

SP9: Ja. En dat is, maar daarin gaan wij natuurlijk, als ik, zeg maar, kijk naar onze communicatie-uitingen, naar wie we zijn en naar onze grootste drijvers, dan zie ik dat niet.

INT: Dat zie je niet terug?

SP9: Nee. Dan gaat het met name over toch wel het uitvoeren bijvoorbeeld je Risico-inventarisatie. En dat is niet de grootste uitdaging waar onze klant mee te maken heeft. Dus dat is, daarmee richt je je eigenlijk ook weer op een bepaalde doelgroep. En ja, daar gaan we het niet mee redden!

INT: Nee, nee.

SP9: Als je het mij vraagt. Omdat die klantvraag zoveel groter is en breder en, nou ja, dan word je vooral ook wel gezien als veel meer de uitvoerende organisatie van die risico-inventarisatie en veel minder als partner op het gebied van duurzame inzetbaarheid.

INT: Ja, precies. Ik ben het daar ook wel mee eens, ja.

SP9: Maar dat betekent dus wel dat we onze klanten veel meer op consultancy-achtige manier moeten gaan begeleiden en ook wel binnen de organisaties dan ook ruimte voor moet zijn, om in plaats van hapsnap wegzetten van productie. De integrale aanpak en daar ook een financiering achter leggen.

INT: Ja. Denk je dat onze huidige organisatie daarop is ingericht, qua personeel, qua competenties?

SP9: Dat is een goede. Ik denk voor een deel wel, maar voor een deel ook niet. Daar zouden we met elkaar natuurlijk een screening kunnen maken of hoe je dat. Dat je gaat kijken van: welke competenties zijn voor welke posities belangrijk? En ik hoeverre zijn die aanwezig? Maar de aanwezigheid van competenties is één. Is ook de omgeving, zeg maar, zo ingericht dat medewerkers het gedrag wat ze vertonen. Want uiteindelijk gaat het over gedrag van medewerkers, dat ze dus dat gedrag laten zien. En ook: zijn ze ook nog eens een keer gemotiveerd om dat te laten zien? Dus ja, als je dat, zeg maar, goed inricht, als je het hebt over competenties, dan kom je een heel eind, maar ja, ik denk dat daar best wel heel veel grote uitdagingen liggen, als we naar onze organisatie kijken, ja.

INT: Daar liggen nog heel veel uitdagingen, dat is wat je zei, toch?

SP9: Ja, absoluut. Ja, klopt. Ja, ja. En ook natuurlijk als je kijkt naar competenties. Ik denk dat er best een aantal medewerkers die niet over de competenties beschikken die we eigenlijk nodig hebben, maar ook wel weer een aantal wel. Dus ja, je zou natuurlijk op een gegeven moment ook wel een schifting in kunnen maken, zo van: 'Joh, wat zijn de vraagstukken van bedrijven?' Dat je die dus dan weer in zou kunnen richten in bepaalde categorieën. En ik kan me voorstellen dat er gewoon bedrijven zijn die inderdaad die risico-inventarisatie uit wil laten voeren en vooral veiligheidsvraagstukken hebben op dit moment in hun bedrijf. Die zou je natuurlijk anders moeten bedienen als, zeg maar, nou, noem het, ID Verde, die ook veel bredere uitdagingen heeft en ook veel bredere vragen aan ons stelt, van: 'Begeleid ons om een beleid op te gaan stellen rondom duurzame inzetbaarheid en hoe gaan we dat dan implementeren en wat zijn de risico's en wat hebben wij daar dan voor nodig?' Dan ben je eigenlijk ook bezig om te kijken van: wat is bijvoorbeeld die strategie van het bedrijf? Leidt dat tot duurzame inzetbaarheid of niet? Dus dat is natuurlijk heel veelomvattend.

INT: Nou, dat...

SP9: En ik, ja, daar kun je natuurlijk wel ook met elkaar naar gaan kijken, van: 'Joh, iedereen heeft zo zijn sterke punten en dat zou natuurlijk ook niet heel mooi zijn als we veel beter van elkaar weten van: waarvoor kan ik jou eigenlijk inzetten? En waar ben jij goed in? En hoe onderscheid jij je ten opzichte van de anderen? En hoe kunnen we ervoor zorgen dat dan de juiste man of vrouw op de juiste plek komt?'

INT: Ja, precies, dat we eigenlijk ook intern die integraliteit en coherentie tussen de diensten die we hebben ook gewoon beter kunnen uitwisselen met elkaar, dat je ook weet wie je wanneer moet aantrekken als je bij een bepaalde klant zit die een bepaald vraagstuk heeft.

SP9: Ja, klopt. En ook, net als, als ik bijvoorbeeld binnen duurzame inzetbaarheid, dat komt eigenlijk vooral neer op Marlies, John, Iris en ik. En ja, wij zijn gewoon hele verschillende persoonlijkheden! Dus dat is wel heel interessant, want, nou ja, daardoor kun je natuurlijk ook met elkaar gaan kijken van: wat is de klantvraag en wie past daar dan het beste bij? En ja, zonder af te doen aan de manier waarop, maar ja, zitten er gewoon hele grote verschillen tussen. En ja, is het natuurlijk ook voor ons als team heel belangrijk dat je dus dat van elkaar weet, van: 'Maar waar ben jij nu eigenlijk goed in?' En ja, dat we daar ook gewoon vanuit Stigas veel meer op in gaan zetten.

INT: Nou ja, eigenlijk wat je zegt: dan ga je ook vanuit dan naar kijken naar je eigen personeel, ga je die ook gewoon klantgericht inzetten.

SP9: Ja, klopt, zeker.

INT: Dus veel meer klantgedreven werken, ja.

SP9: Ja, absoluut. Ja, ja.

INT: Oké, helder. Ik heb eigenlijk geen vragen meer. Nou ja, we zijn ook...

SP9: Oké!

Interview SP10

INT: Dan is eigenlijk vraag één aan jou: hoe zou je het businessmodel van Stigas omschrijven.

SP10: Ja. Dan moeten we gelijk een knip maken denk ik tussen preventief en services. Dat zijn collectief en aanvullend. Maar dat is net hoe we het willen noemen denk ik.

INT: Ja.

SP10: Waarbij het businessmodel van preventief is dat er een financiering is vanuit het O&O fonds waarbij we in grote mate afhankelijk zijn ook van sociale partners die de afspraken maken in de sector om dat geld ook op te kunnen halen. Dus er moet een CAO zijn die algemeen bindend verklaard is en dan mag je dus ook dat geld over de volledige doelgroep ophalen, in rekening brengen, dus je bent verplicht deel te nemen daarin ook, binnen die sector. Ja, eigenlijk is dat al een model op zich denk ik hè.

INT: Ja. Het beschrijft alleen hoe de winst, of het geld binnenkomt eigenlijk.

SP10: Ja, niet alleen het geld. Je kan dat ook nog betrekken op de activiteiten die worden uitgevoerd. Daar geven ze eigenlijk ook opdracht voor. Dus je zou het zo kunnen zien: de sociale partners die stellen eigenlijk een activiteitenplan op voor het betreffende jaar en Stigas voert dat activiteitenplan uit, in opdracht van de sociale partners.

INT: Wij schrijven ons in op dat activiteitenplan, krijgen daarvoor, dat wordt goedgekeurd en daardoor krijgen wij die zak met geld zeg maar. En dan gaan we die activiteiten uitvoeren.

SP10: Ja.

INT: Oké.

SP10: Dat is de formele kant. Wat er in de praktijk gebeurt is dat ze eigenlijk aan ons vragen: regel het allemaal.

INT: Oftewel, hier heb je een zak met geld, het moet wel iets met veiligheid te maken hebben maar kijk zelf maar even hoe je het invult?

SP10: Ja. Doe daar een voorstel voor en als we daar enthousiast over zijn stemmen we daarmee in en zullen we niet op elke punt en komma de vinger leggen.

INT: Nee. En wie is dan de klant dan, in dit geval?

SP10: De sociale partners. En ook eigenlijk het O&O fonds zelf, dus Colland arbeidsmarkt. Daar zit de VHG, CUMELA, LTO, FNV en CNV in, en die geven in feite hun fiat op dat plan. En zij zouden ook degene kunnen zijn die zelf een plan maken en als we naar de toekomst konden kijken zou dat zo maar zo kunnen zijn dat zij zeggen: wij willen dat jullie dit doen. En daar verantwoording over afleggen.

INT: Ja, precies. Oké.

SP10: Dan hebben we daarbinnen nog de interessante groep met, of ja eigenlijk de activiteit van de risico-inventarisatie hè. Dat is ook de activiteit die de meeste werkgevers raakt en daarbij is ons model nu dat we één keer in de vier jaar een legesbedrag in rekening brengen. Nou, dat legesbedrag is bedoeld om de drempel voor die werkgever eigenlijk zo laag mogelijk te houden om met die RIE aan de slag te gaan en daar ondersteuning bij te vragen.

INT: Ja.

SP10: Daar zie je wel een verschuiving de laatste jaren ook natuurlijk van een papieren RIE, of een Word-document dat werd opgesteld door de adviseur naar een tool die je helpt met het invullen van de RIE en ook, ja de voortgang eigenlijk in die RIE te houden hè. Daar zien we al wel verschillen ontstaan in het model. Want we kunnen daardoor veel digitaler gaan werken, lagere kosten...

INT: Maar dat valt dus nog wel...

SP10: ...sneller.

INT: Valt dat nog wel binnen dat activiteitenplan zeg maar, waar we ons op inschrijven? De RIE valt daar wel binnen toch?

SP10: Ja. Zeker.

INT: Ja, oké.

SP10: Ja, en wat we zien in, als we het vanuit Stigas bekijken, is dat we wel heel erg afhankelijk zijn nu van die ene partij. Als die zegt: ja, Stigas? We gaan nu naar Zorg van de Zaak toe want we zijn het zat met jullie, om wat voor reden dan ook. Ja, dan hebben we ook wel gelijk een gigantische uitdaging om de continuïteit te kunnen borgen want we missen dan gewoon de helft van onze inkomsten.

INT: Ja.

SP10: Terwijl de kosten eigenlijk 100% doorgaan. Daar hebben we het al eerder over gehad ook van hoe zouden er nou voor kunnen zorgen dat we die klant eigenlijk op een dusdanige manier aan Stigas binden, dat die altijd die RIE bij Stigas afneemt, zich daar ook bij laat ondersteunen en dat we eigenlijk de kosten zo veel mogelijk uitsmeren over de tijd. Dat je elk jaar een vast bedrag betaalt, je weet van tevoren waar je aan toe bent en je krijgt niet te maken met één keer in de vier jaar een enorme uitschieter dat je je portemonnee moet trekken om die RIE weer op orde te brengen.

INT: Ja.

SP10: Daarmee kunnen we ook die aandacht vasthouden op de RIE en onze eigen inkomsten met name zeker stellen. Dus we hebben dat, elk jaar weten we eigenlijk al op basis van klanten wat zo'n abonnement heeft wat voor inkomsten we kunnen verwachten. Terwijl we nu afhankelijk zijn van de bereidheid eigenlijk van klanten om in een bepaalde periode die RIE opnieuw te laten toetsen.

INT: Ja, precies.

SP10: We hebben vorig jaar corona gehad, we zien wat er dan gebeurt ook hè. Dus dan worden veel afspraken verzet, afgezegd, die gaan niet door. Ja, die capaciteit is wel beschikbaar, is ook ingepland en die inkomsten die komen uiteindelijk niet.

INT: Nee.

SP10: Die je leek te krijgen.

INT: Nee. Maar dan ga je toch ook, dan zit je wel, want je zegt net eigenlijk onze klanten zijn onze sociale partners. In het Colland verhaal. Maar dan, zoals je het nu beschrijft dan ga je eigenlijk direct met de klant, met de agrariër, dat is dan ons klantsegment, ga je met hun direct die relatie aan en ga je bij hen het geld ophalen.

SP10: Ja.

INT: Dus dan ga je eigenlijk buiten het Colland construct om?

SP10: Nou, dat kan. We kunnen dat natuurlijk gefaseerd doen, of hybride houden zelf door te zeggen, op dit moment is het zo dat als we een RIE uitvoeren, bij reguliere, bij gewoon de meest voorkomende, dan heb je de RIE van vijf uur. Dat is voor een bedrijf tot tien werknemers en dan brengen we € 223,- in rekening. De kosten die zijn ongeveer 5 keer € 100,- Dus we brengen, wat is het, € 277,- in rekening bij Colland eigenlijk. Die komen ten laste van het sectoractiviteitenplan.

INT: Ja.

SP10: Daarvan kunnen we ook zeggen, we bouwen dat af naar een bedrag waardoor Colland nog maar € 100,- bijdraagt en dat bestand dat verdelen we over die vier jaar en dat brengen we dan bij de werkgever in rekening waardoor die elk jaar een factuur krijgt van, wat is het, € 90,- of zo.

INT: Ja, precies. Dus dan ga je eigenlijk, dat die werknemers, werkgevers eigenlijk die betalen niet in één keer aan Colland en dat komt weer bij ons. Je split eigenlijk een beetje hoe die kosten gedeeld worden en dat je dus zegt...

SP10: Ze blijven nog wel steeds aan Colland betalen.

INT: Ja, maar een lager tarief en ze krijgen deels ook dus direct met ons te maken omdat wij dan direct bij hen ook factureren?

SP10: Dat doen we sowieso nu ook al hè, met het legesbedrag.

INT: Ja, precies. Maar alleen bij een bedrijfsbezoek toch?

SP10: Ja.

INT: Ja, precies.

SP10: Elk jaar hebben we het nu ook over. Dit gaat echt alleen over het bedrijf.

INT: Ja, oké.

SP10: En je gaat dan andere activiteiten financieren naar de toekomst toe vanuit die O&O gelden. Dus dan kan je daar veel meer out-of-pocket kosten bijvoorbeeld mee financieren. Valt die geldstroom dan op enig moment weg ja, dan kan je ook veel makkelijker je organisatie daarop aanpassen want die out-of-pocket kosten kan je afbouwen, relatief eenvoudig over het algemeen. Afscheid nemen van personeel is gewoon een stuk lastiger.

INT: Ja.

SP10: Dus je kan veel beter je risico's spreiden. Je wordt gewoon veel flexibeler ook in het op- en afschalen van je dienstverlening. En als je piekmomenten krijgt kan je veel makkelijker bewegen. Dus dat. En nu wordt er best veel geld aan de RIE besteed vanuit Colland.

INT: M-hm.

SP10: Een groot deel van het geld gaat daar naartoe. Op het moment dat we iets meer laten financieren vanuit die werkgever zelf, via zo'n abonnementstructuur, dan komt er ook meer geld vrij om te besteden aan activiteiten die eigenlijk bovenwettelijk zijn hè. Want de RIE is toch gewoon iets wat iedereen toch al moet doen.

INT: Ja.

SP10: Daar gebruik je nu dat geld voor. En de dingen die, ja zoals Werken aan Morgen die komen daardoor minder van de grond. Die kunnen we minder groots neerzetten. Dan kunnen we ook mooi de volgende stap zetten eigenlijk in de sector. Dus als we zorgen dat die bedrijven die RIE gewoon op orde hebben, dat is een wettelijke verplichting, daar ondersteunen we zo ook bij, maar als ze dat eenmaal klaar hebben dan kunnen we ze daarna ook echt helpen om een volgende stap te zetten.

INT: Ja precies. Echt op weg naar een gezonde sector. Niet alleen op het gebied van veiligheid maar ook vitaliteit, duurzaamheid van je werknemers, van je personeel.

SP10: Ja. Je krijgt dan wel, een aantal dingen die samenkomen die eigenlijk zowel voor de sector voordelen bieden, voor de individuele werkgevers voordelen bieden, als voor Stigas ook voordelen bieden.

INT: Ja precies. Qua continuïteit van geldstromen, inkomsten, dat soort zaken.

SP10: Ja. Maar ook je planning hè. Je kan daardoor ook veel beter je planning organiseren van je risico-inventarisaties. Want je belt op, en je hoeft het niet te verkopen, hij is al verkocht, en je plant een afspraak in.

INT: Ja precies.

SP10: Nu moet je elke vier jaar eigenlijk opnieuw ga je een conversiegesprek voeren: wil je alsjeblieft de RIE afnemen? Ja, als je gewoon kan bellen met: u heeft een abonnement, u bent weer aan de beurt. Ja, Peter, die bedrijfs... die deed dat in het verleden ook altijd zo hè. En dat werkte ook gewoon.

INT: Ja, precies. Je hebt een CV-monteur, je CV-ketel moet worden onderhouden, ja dan zeg je ook niet laat maar hangen. Dan denk je ook, ja dan zit ik van de winter en dan?

INT: Nee. Ja precies.

INT: Dan sta ik achteraan in de rij.

INT: Ja. Precies. Maar dat zou dus een toekomstig businessmodel kunnen zijn?

SP10: Ja.

INT: Want het businessmodel wat we nu hebben, hoelang is dat al, hebben we dat al?

SP10: Nou ja, met de Rie, de Colland gelden, dat is eigenlijk al zolang als ik me kan heugen. Ik denk dat dat zo'n beetje 1996 gestart is.

INT: Ja. Dus echt ook al wel gewoon heel lang.

SP10: Ja.

INT: En denk je dat dat houdbaar is, zoals het nu dus is?

SP10: Nee, nee. Zeker niet. Je ziet het dan niet alleen binnen het O&O fonds hè maar je ziet het gewoon in de hele maatschappij. Dat, met name bij jongeren, die collectiviteitsgedachte eigenlijk ontbreekt.

INT: Ja.

SP10: Er is wel behoefte aan collectiviteit maar dan niet structureel maar incidenteel. Bij thema's is men wel bereid om een bijdrage te doen, daar wat geld aan te geven maar dat doorlopende, dat is iets, daar zijn we niet zo van hè.

INT: Nee. Nee.

SP10: Je ziet het ook terug hè in het aantal leden dat is aangesloten bij een brancheorganisaties maar ook bij de vakbonden.

INT: Ja, die loopt terug.

SP10: Ja, dat loopt steeds verder terug. Daarmee kan ook zo'n AVV onder druk komen te staan. Dus als onvoldoende bedrijven ook aangesloten zijn bij een brancheorganisatie dan mag je ook niet meer namens zo'n hele sector een CAO afsluiten bijvoorbeeld.

INT: Nee, die bevoegdheid heb je niet meer.

SP10: Nee. Dus daar zitten risico's in maar ook inderdaad sowieso die trend die je ziet, dat er steeds minder bereidheid is om structureel aan een collectief te betalen.

INT: Ja.

SP10: Dus je moet erop anticiperen denk ik, dat die geldstroom op enig moment kan wegvallen. Ja en met volgens mij met het idee wat we daarbij hebben, van een abonnementstructuur. En zelfs als die abonnementstructuur er niet komt, maar door het schuiven in activiteiten waardoor de wettelijke activiteiten gewoon direct bij de klant in rekening worden gebracht, eigenlijk wat meer uit die subsidie verdwijnen.

INT: Ja.

SP10: Die subsidie kan je dan met name gebruiken voor die aanvullende zaken. Dat is dus niet per definitie noodzakelijk om daar een abonnement voor te gaan gebruiken.

INT: Nee precies. En, want we hebben natuurlijk ook, dit was eigenlijk services.

SP10: SAP.

INT: Of SAP, agrarisch preventief. Maar we hebben natuurlijk ook services opgericht. Was dat ook al met het idee om een wat meer constante geldstroom binnen de krijgen, of is dat met een ander idee opgericht?

SP10: Ja, dat is wel met een ander idee opgericht. Het is wel een andere wijze waarop de activiteiten worden gefinancierd.

INT: Want wat is daar eigenlijk het businessmodel van als je dat zou moeten omschrijven?

SP10: Nou ja, dat is een lastige ook denk ik omdat we daar ook in een transitiefase zitten op dit moment. Kijk, bij de oprichting daarvan was het idee: de collectieve activiteiten en financiële stromen moeten gescheiden worden van de overige commerciële activiteiten als het ware. Daarvoor is services opgericht. De link met de collectiviteit is er ook niet hè, dus er gaat geen euro van een collectieve activiteit of ja, opbrengst naar services toe. Alle activiteiten die daar worden uitgevoerd die worden ook betaald tegen commerciële tarieven door of de werkgever zelf of een verzekeraar.

INT: Ja.

SP10: En het model daarbij was in feite, sluit je aan bij een grote verzekeraar, of bij een verzekeraar die een groot marktaandeel heeft in de agrarische sector, en biedt daar eigenlijk een keten aan waardoor je die werkgever ontzorgt op het gebied van...

INT: Verzuim.

SP10: Ja. En gezond werken in de breedste zin. Dus van een risico-inventarisatie tot aan de verzuimverzekering waarbij je ook als keten echt het doel hebt om de verzuimkosten te reduceren door te investeren in preventie. Nou, de kwetsbaarheid van dat model hebben we ook wel gezien want ook daar ben je dus weer afhankelijk van één partij.

INT: Ja.

SP10: Die ene partij die heeft ook gezegd van: Stigas, toedeleldokie. Dus daarmee hebben we nu een nieuwe uitdaging.

INT: Zeker.

SP10: Waarbij er ook minder makkelijk voor diezelfde klant, zoals wel mogelijk bij het collectieve deel, de dienst in stand te houden alleen het op een andere manier in rekening te gaan brengen. Want die verzekeraar die zegt ook van: wij willen in de lead zijn in heel die keten. Ja, daarmee hebben wij eigenlijk niet meer de positie die we nodig hebben als sectororganisatie want wij kunnen niet in opdracht van een verzekeraar gaan werken. We moeten wel vanuit de opdracht van de sociale partners blijven werken. Die bepalen eigenlijk wat Stigas doet en binnen welke kaders Stigas dat doet. Ja, en nu krijgt men een verzekeraar die dat wil gaan opleggen.

INT: Ja. Maar kan dat dan niet gescheiden worden omdat dat dus twee verschillende entiteiten zijn? Juridisch gezien. Je hebt services en je hebt SAP.

SP10: Ja, maar die zijn gescheiden nu hè.

INT: Ja, ja precies maar dus dan kan je toch zeggen dat voor, zou je kunnen stellen dat dan voor services dat dat in naam samenwerkt met die verzekeraar en dat alle activiteiten vanuit SAP, dat je dat doet vanuit de Colland opdracht.

SP10: Ja, daar komt het wel op neer. Althans, het model verschuift nu iets eigenlijk hè. Doordat we die afhankelijkheid van die ene verzekeraar willen verkleinen zeggen we ook we gaan met meerdere verzekeraars samenwerken. We willen gewoon voor alle bedrijven in de sector dienstverlening levering op het gebied van verzuimbegeleiding en het maakt niet uit waar zo'n bedrijf verzekerd is. In het verleden hadden we ook een soort herenakkoord dat we alleen met Sazas samenwerkten.

INT: Ja.

SP10: Dat is wel een wezenlijk verschil. Plus dat we de grotere bedrijven die een eigen risicodrager zijn, en dat is eigenlijk al in 2012 ingezet, ook bedienen voor verzuimbegeleiding als zij geen combinatie hebben met een verzuimverzekeraar.

INT: De eigen risicodragers?

SP10: Ja. En wat we verder dan nog binnen services zien, daar lopen nog wel wat financiële stromen doorheen hè, wat omzet ook, maar dat is zo beperkt in omvang. Totaal, ja dat noemen we aanvullende dienstverlening. We hebben PMO, dat is nog wel een activiteit die ook los van verzuimbegeleiding of de RIE door werkgevers wordt aangevraagd en die we ook uitvoeren.

INT: En dat zit dan onder services wel?

SP10: Ja.

INT: Ja, oké.

SP10: En daarnaast hebben we nog de offerteomzet noemen we dat. Maar dat is eigenlijk voor 90% omzet die voortkomt uit de andere activiteiten. Dus als we een RIE uitvoeren dan kan daar een advies uitkomen van: voer ook een geluidsmeting uit om vast te stellen dat er geen gehoorschade zal...

INT: Ja precies.

SP10: ...kunnen ontstaan bij je werknemers. Dat is een traject dat we dan vanuit services kunnen uitvoeren.

INT: Ja, ja precies. En als je kijkt naar, er zijn dingen aan het veranderen, er gaan dingen veranderen. Als je dan intern kijkt naar Stigas, naar de organisatie, denk je dat de organisatie daarop ingericht is om die veranderingen te kunnen doormaken?

SP10: Nee.

INT: Oké. En waarom is dat een heel duidelijk nee.

SP10: Omdat we daar andere competenties en vaardigheden voor nodig hebben dan die de mensen die er nu zitten hebben.

INT: Oké.

SP10: De aard van de werkzaamheden die verandert eigenlijk in sneltreinvaart op dit moment. Daar waar het in het verleden vooral het invoeren van gegevens was, het overtypen eigenlijk van een aanvraag die binnenkomt en het aannemen van de telefoon en het beantwoorden van een vraagje, dat gaat nu bijna allemaal geautomatiseerd. Dus de activiteiten van de medewerkers verschuiven ook van het invoeren van gegevens eigenlijk naar het adviseren van de klant, en de behoeftes ophalen bij die klant en kijken wat kunnen we die klant nog meer bieden dan alleen datgene waar hij nu bij ons voor in de lucht is gekomen. Iemand kan wel een vraag stellen over een RIE maar heeft hij zijn verzuimbegeleiding dan ook op orde? Ja, dat zijn dingen waar je eigenlijk zometeen als je aan de telefoon zit, moet dat een heel natuurlijk proces worden in je hoofd van: ik heb een klant aan de lijn, wij hebben tien producten, neemt hij die nou alle tien af of niet?

INT: Ja.

SP10: Nou, dat is iets wezenlijks anders dan twintig aanvragen overtypen op een dag.

INT: Ja, precies. Maar zit dat dan maar bij één functiegroep?

SP10: Ik denk dat dit wel de groep is die daar het meeste in geraakt wordt, de servicedesk.

INT: Ja.

SP10: Bij de verzuimdesk zie je dat ook wel, in mindere mate. Maar goed, bij de adviseurs merk je wel dat daar een verandering plaatsvindt. De papieren RIE verdwijnt, er komt een digitaal systeem. Nou, dat zorgt al voor de nodige weerstand ook bij de adviseurs in het begin. Dat heeft best wel moeite gekost om ze daarin mee te krijgen. Ze dachten ook: het werk gaat verdwijnen, straks gaat iedereen het zelf doen en hebben wij niks meer te doen. Het idee was toen al, nou daar zou ik me niet druk om maken, ik denk eerder dat je het heel veel drukker krijgt. Maar goed, dat is ze ook denk ik meegevallen.

INT: Ja.

SP10: Maar ook daar zie je dat je als adviseur wel een iets andere rol langzaamaan begint te krijgen richting zo'n werkgever en dat het werken met geautomatiseerde processen, systemen niet bij iedereen ...

INT: Iedereen even goed past.

SP10: Ja.

INT: En heeft dat dan te maken met de leeftijd denk je, of liggen daar andere dingen aan ten grondslag?

SP10: Nou ja, de leeftijd speelt zeker een rol denk ik. Ik kan me heel goed voorstellen dat als je 64 bent dat je denkt: ja, het zal allemaal wel maar ik doe lekker m'n ding het komende jaar en daarna zie ik wel verder. Dus daar hebben we best veel mensen van, of hadden we er heel veel van in die groep die in die categorie zaten. We zien ook wel verschil nu dat nu die met pensioen zijn en daar nieuwere mensen voor instromen dat die dan ook de helft jonger zijn. Voor hen is dat geeneens iets nieuws, dat is gewoon de normaalste zaak van de wereld dat je op die manier werkt.

INT: Ja, ja.

SP10: Dat verschil merk je ook direct.

INT: Ja.

SP10: Dat is heel lastig denk ik, om die verandering teweeg te brengen bij een bestaande populatie. Je ziet gewoon dat op alle fronten er veranderingen plaatsvinden. Dus ook op het gebied van, hoe moet ik dat zeggen, je moet commerciëler worden, klantgerichter worden, meer klant gedreven worden. Ja, ik weet niet wat het juiste woord er precies voor is. We zaten eigenlijk passief achter de telefoon te wachten totdat er een klant belde en dan gingen we hem voorzien van informatie waar hij om vroeg. En dat moet echt gekanteld worden naar dat we zelf al die klant willen uithoren over wat heeft hij al? Waar kunnen we hem nog mee helpen? Wat is de volgende stap voor die klant eigenlijk. En dat gaat niet lukken met de mensen die daar nu zitten. Naast het digitale stuk, er zijn zo veel veranderingen tegelijk gaande.

INT: M-hm

SP10: Als je de tijd zou hebben zou het ook nog een ander verhaal zijn maar als je zegt we moeten die kanteling ook maken binnen nu en een jaar, ja dat is niet te doen.

INT: Nee. En zou het er ook mee te maken kunnen hebben dat, even los van de leeftijd en de hoeveelheid aan veranderingen, dat het ook te maken zou kunnen hebben met het dienstverband. Dat dat ook al heel lang is. Mensen zijn ook gewoon letterlijk, zitten al heel lang op dezelfde plek, doen al heel lang dezelfde werkzaamheden en nu opeens moeten ze binnen een jaar of twee iets compleet anders gaan doen? Of zou dat geen factor mogen zijn?

SP10: Mensen bewegen wel heel moeizaam hè. Dat is aan de ene kant ook wel positief natuurlijk als je weinig verloop hebt in je organisatie, binden, boeien dat lukt blijikbaar. Ik vraag me alleen af of het ook op de goeie gronden gebeurt. Is het nou dat het werk echt superinteressant is voor die mensen of is het omdat het salaris gewoon best oké is?

INT: Ja.

SP10: We komen bij Achmea vandaan, het werd niet voor niets de gouden kooi genoemd. Dus dat speelt zeker ook wel een rol. Maar, er zit natuurlijk sowieso een grens aan groei. Je kan niet, niet iedereen die gaat als hij op hetzelfde punt ook van start gaat dezelfde ontwikkelingscurve door. Het is ook niet zo dat er niemand verandering heeft gerealiseerd, of tenminste daaraan heeft gewerkt. Er is heel veel gebeurd ook wel door de jaren heen. Reorganisaties, verkooptrajecten, verzelfstandiging wat ook het nodige van mensen heeft gevraagd en waar ze wel in meekonden. Alleen, dit zijn zulke grote stappen en de snelheid waarmee het gaat die neemt ook gewoon enorm toe.

INT: Ja.

SP10: Dat vraagt ook gewoon echt om andere competenties en vaardigheden.

INT: Ja, ja oké.

SP10: En dat wil niet zeggen dat iedereen die moet bezitten straks maar je hebt in ieder geval wel een mix nodig van oud en nieuw om ook die verandering te kunnen gaan realiseren.

INT: Ja precies, oké. En denk je dat de organisatie daar genoeg aan doet om die mix te kunnen krijgen?

SP10: Binnen de mogelijkheden die we hebben wel denk ik, ja.

INT: En met binnen de mogelijkheden bedoel je dan financiële mogelijkheden die je dan hebt?

SP10: Ook. Maar ook gewoon de... Er zijn gewoon een aantal factoren waarop we zelf maar beperkte invloed hebben, zoals de overeenkomst met Sazas, die wel heel erg bepalend is voor hoe de organisatie er over een jaar uit ziet. En zolang als we niet goed genoeg weten hoe zich dat gaat ontwikkelen en welke impact dat heeft op de financiële stromen maar ook op de benodigde capaciteit en het werkaanbod, dan kan je eigenlijk niet vooruit gaan lopen op de zaken. Dus ben je relatief beperkt ook wel in de mogelijkheden die je hebt om daar nu al rigoureuze stappen in te zetten, want het zou misschien best wel helpen om iemand te vervangen zeg maar door iemand die dan wel die over die competenties en vaardigheden beschikt. Dat hoeft niet eens een jonger iemand te zijn maar dat zou heel erg helpen als je in een team dat zou kunnen inbrengen. Alleen die stappen die kan je nu niet zetten.

INT: Omdat het nog te onduidelijk is?

SP10: Ja, dat ook. Het is natuurlijk ook, hoe kan je het verantwoorden dat we nu mensen aannemen en over een half jaar andere mensen moeten ontslaan? Ja, en dan eigenlijk de mensen die je hebt moeten ontslaan niet in de gelegenheid hebt gesteld om naar die functie toe te verhuizen.

INT: Ja, nee dat klopt. Dat staat niet zo netjes.

SP10: Nee.

INT: Maar je hebt de gevleugelde uitspraak van: je moet je uit een crisis investeren ook. Dus je kan ook gewoon al, zonder gelijk mensen weg te doen, nieuwe mensen aannemen. Investeren op groei.

SP10: Ja, alleen dan moet je wel, niet zeker, maar het vooruitzicht wel zijn dat je dan ook de capaciteit uiteindelijk daadwerkelijk nodig hebt. En als je zegt: ik weet nog steeds voor 70% zeker, of misschien wel voor 90% zeker, dat ik meer capaciteit beschikbaar heb dan dat ik nodig heb op 1 januari?

INT: Ja.

SP10: Dan is het heel moeilijk om te verantwoorden dat je nu extra mensen gaat aannemen.

INT: Ja, nee dat snap ik. Oké.

SP10: Waarbij ook nog meespeelt, de omzet die wegvalt die is echt wel aanzienlijk. Dat zorgt er gewoon voor dat er echt wel iets moet veranderen en dat we die omzet linksom of rechtsom terug moeten zien te krijgen door instroom van verzuimbegeleiding, samenwerken met verzekeraars, desnoods moeten we schoenen gaan verkopen. Het maakt niet uit maar die omzet die moet weer op het niveau komen waar die nu ook zit om in ieder geval de overheadkosten te kunnen dekken.

INT: Continuïteit te kunnen waarborgen eigenlijk. Ja, precies.

SP10: En daar heb je gewoon nu onvoldoende zekerheid over hoe dat eruitziet.

INT: Ja, precies. Oké. We hebben nu ook een aantal redenen eigenlijk besproken waarom we het businessmodel moeten gaan aanpassen, of eigenlijk innoveren. Waar ligt denk jij die verantwoordelijkheid om dat te gaan doen. Ligt dat bij de directie of kan dat ook vanuit onder uit de organisatie komen?

SP10: Ik denk dat de verantwoordelijkheid daarvoor bij iedereen ligt uiteindelijk. Maar de eindverantwoordelijkheid ligt bij Math.

INT: Ja, ja precies. Maar moet hij het ook, hij is eindverantwoordelijk maar zou hij het dan ook moeten stimuleren en iedereen daarop wijzen van: we moeten door.

INT: Daar heeft hij zeker een rol in. Maar ook de leidinggevenden denk ik.

INT: Van de verschillende teams.

SP10: Ja, je ziet hier al, ja hoofdkantoor noem ik het dan, maar in Woerden al dat iemand van de verzuimdesk of de servicedesk best wel een grote afstand nog ervaart tot Math ook.

INT: Ja.

SP10: “Dat is de directeur, daar ga ik niet zomaar mee praten, dat vind ik eng.” Terwijl met Annemarie hebben ze dat gesprek al op een natuurlijkere manier. Daar laten ze misschien ook niet het achterste van hun tong zien. Maar ik kan me ook wel voorstellen, je hebt Annemarie echt nodig ook om bij de servicedesk zo’n verandering er doorheen te krijgen en ook iedereen mee te krijgen in dat nieuwe werken. Bij de adviseurs zal dat beter zijn. Ja, en wat dan voor de staf nog?

INT: Ja precies. En het MT dan natuurlijk ook wellicht?

SP10: Ja. Ja, natuurlijk ook Marilous richting de artsen, Tim richting zometeen de re-integratieadviseurs.

INT: Ja.

SP10: ja, en iedereen eigenlijk ook moet het gewoon uitdragen ook hè, van: dit is het nieuwe Stigas. Dat hebben we nodig.

INT: Ja precies. Wat ook niet altijd helpt is dat je, dat heeft misschien niet zozeer met een businessmodel te maken maar bij de verzelfstandiging hebben we eigenlijk gewoon de boel zoals het was in een doos meegekregen en daar moet je het dan mee doen.

INT: Ja.

SP10: En dan kan je niet kiezen wie je op welke plek graag zou willen hebben. Je bouwt je organisatie niet vanuit een ideaal plaatje op maar vanuit: wat hebben we en hoe kunnen we dat plaatsen op een manier waarop dat enigszins werkt.

INT: M-hm. Dus het was wel een gegeven waar je mee moest beginnen. Je begon niet met een blanco vel, zoiets?

SP10: Nee.

INT: En is dat positief of negatief geweest?

SP10: Ja... Beide. Kijk, het is positief denk ik omdat je gewoon wel je maatschappelijke verantwoordelijkheid ook neemt en op een sociale manier met de werknemers omgaat. De keerzijde is, als je daar te ver in doorslaat en op een gegeven moment ook niet zegt van tot hier en niet verder, dan kan dat ook voor de totale organisatie gewoon het einde betekenen.

INT: Ja.

SP10: En dat is wel een beetje zoeken. Tot waar kan je dan gaan om, kan je accepteren dat je het moet doen met de mensen die je hebt.

INT: Ja. Maar daar zou toch op zich ook een stukje personeelsbeleid, een strak personeelsbeleid, HR een rol in moeten spelen, wat we misschien nu niet hebben?

SP10: Nou ja, wat je nu wel ziet is dat bij, en dat is ook wel het laatste jaar denk ik, dat daar wel bij nieuwe medewerkers heel erg op wordt gelet. Aan welke vaardigheden en competenties hebben we nou behoefte om die afdeling ook echt verder te krijgen, en Stigas ook echt verder te krijgen, in plaats van: is het iemand die prettig praat en een leuke telefoonstem heeft.

INT: Ja, ja, meer dan een leuk koppie zeg maar.

SP10: Van: dat komt wel goed dus laten we het maar doen. Er wordt heel gericht gekeken nu ook wel naar: over welke competenties beschik je, kan je ook laten zien hoe je dat dan in het verleden hebt gedaan met een praktijkvoorbeeld. Dat is positief denk ik. Maar ja, je moet ook niet vergeten, de groep die er zit die hebben gewoon soms dienstverbanden van dertig jaar. Dat is ook niet goedkoop, daar kom je niet zo makkelijk vanaf dan.

INT: Nee, nee precies. Dus het is ook nog een beetje een financiële afweging in die zin, los van het maatschappelijke?

SP10: Ja.

INT: Ja. Oké.

SP10: Ja, eigenlijk is het gewoon een puinhoop.

INT: Dit is off the record hè, precies. Ja, mooi. Oké. Als je naar de toekomst kijkt, waar denk je dan aan, een beetje intern gericht met name? Waar liggen dan de grootste kansen voor Stigas met al die veranderingen die gaande zijn, die we nog moeten gaan trotseren, uitdagingen. Waar liggen de grootste kansen?

SP10: Ja, het is één grote kans. We kunnen met onze, waar jij nu mee bezig bent ook, met de digitale klantreis als het ware en hoe kunnen we mensen naar zo'n aanmeldformulier krijgen? Ja, daar ligt echt een wereld te winnen nog denk ik. Maar we moeten in het klantencontact wat we hebben veel efficiënter en effectiever werken. Nu hebben ze, om een voorbeeld te geven, we

hebben nu mensen bij de verzuimdesk zitten, die bellen een werkgever als er een ziekmelding binnenkomt. Vervolgens hebben ze die werkgever gesproken, hangen ze op. Twee dagen later bij wijze van spreken belt de servicedesk naar diezelfde werkgever om een RIE te slijten of om hem te vragen of hij wil deelnemen aan WaM. Ja, hoe logisch is het als je diegene al aan de telefoon hebt bij een ziekmelding. Het is ook nog een keer een trigger voor die werkgever van: shit ik heb er nu ook mee te maken, en je biedt hem een oplossing eigenlijk ook. Van: we zien dat die medewerker ook al wat vaker verzuimt, die heeft daar wel vaker last van. We zijn daar ook, in de gehele sector zien we dit terug en we hebben daar ook een programma voor ontwikkeld, mede mogelijk gemaakt door het Europese Sociaal Fonds en we kunnen u dat kosteloos aanbieden. Ja, bijna niemand die gaat dan nee zeggen tegen je.

INT: Nee, precies. Maar het begint toch ook een beetje, niet... Het begint denk ik ook bij die persoon die aan de telefoon zit, dat die dat klantsignaal oppakt. Maar ook wel gewoon bij en integraal klantbeeld denk ik. Dat je al weet van het is al een keer eerder aangeboden, of hij is inderdaad al ergens, heeft hij interesse getoond. Dus het is een beetje, het is een kwestie van beide. Dus iets meer data verzamelen en ook wel een beetje een open blik naar je klant te hebben in plaats van alleen je telefoontje afhandelen zullen we maar zeggen.

INT: Ja. Nee, dat is ook absoluut een feit hoor. Ze moeten ook, ja dat geldt ook voor iedereen, dat het systeem je moet faciliteren in het gesprek wat je voert.

INT: Ja, precies.

SP10: En dat doet het nu niet. En dat zou ertoe kunnen leiden dat een deel van de mensen dan ook die stap kan zetten naar de nieuwe werkwijze.

INT: Ja precies.

SP10: Of dat er bij iedereen dan ook voor zorgt dat ze dat gesprek kunnen gaan voeren? Dat denk ik niet.

INT: Nee. Maar dat hoeft misschien ook niet want dan heb je op die manier, dan kan je wel zeggen van jouw functie vraagt nu om nieuwe competenties, helaas scheiden dan hier onze wegen. Even heel platgeslagen.

SP10: Ja. Ja, dat...

INT: Dat zou kunnen.

SP10: Ja. Uiteindelijk kan dat wel een uitkomst zijn denk ik.

INT: Ja. Oké. Maar dan hebben we nog wel wat werk aan de winkel natuurlijk.

SP10: Ja. Ja en goed, het is ook iets wat we niet, het is ook geen verwijt of zo hè, naar die mensen van: je hebt de afgelopen jaren niet goed genoeg je best gedaan of je hebt niet geïnvesteerd in jezelf.

INT: Nee.

SP10: Ik denk dat het ook een gegeven is dat niet iedereen het tempo, de snelheid waarmee die veranderingen plaatsvinden, kan bijbenen.

INT: Nee, precies. Dat denk ik ook.

SP10: Ja, het is voor ons wel van levensbelang dat we wel die kwaliteit aan die klanten blijven leveren want dat is echt ons bestaansrecht. Die 8+ bij een RIE bijvoorbeeld, daardoor neemt zo'n werkgever die dienst niet bij ArboNed af.

INT: Ja.

SP10: Echt niet alleen maar vanwege het geld.

INT: Nee, dat klopt, dat geloof ik. Maar dat geldt natuurlijk voor elke organisatie hè. Uiteindelijk is het de klant die bepaalt of jij genoeg inkomsten krijgt om je organisatie te kunnen runnen. Als jij een slecht product, slecht dienstverlening, of een slecht service, iets levert, ja dan lopen je klanten weg en heb je geen inkomsten meer. Ja, dan houdt het snel op.

SP10: Ja.

INT: Dus in die zin zijn we niet anders dan andere organisaties.

SP10: Nee, nee alleen we maken het onszelf wel weer lekker makkelijk ook nu, niet dus.

INT: Nee.

SP10: Door met verzekeraars bijvoorbeeld weer samen te werken. Dat zorgt er ook voor, kijk die, voor de verzuimbegeleiding heeft de manier waarop wij ons werk doen een-op-een invloed op de schadelast van zo'n verzekeraar. Dus ook op het resultaat van die verzekeraar en ook de premie van het volgend jaar voor die klant.

INT: Ja.

SP10: Die verzekeraars hebben de boel best wel goed op orde, dus die kunnen ook gewoon partijen met elkaar vergelijken. Ja en als jij het op basis van harde cijfers gewoon minder goed doet dan een ArboNed of een Zorg van de Zaak, dan kan die klant nog zo tevreden met je zijn maar dan willen die verzekeraars gewoon niet meer met je samenwerken.

INT: Nee. Nee, dat klopt. Je creëert wel weer een afhankelijkheid hier ergens in.

SP10: Ja.

INT: En een semidirecte, indirecte relatie met uiteindelijk je eindklant en dan je tussenklant, om het maar even zo te zeggen. Dat maakt het wel lastig.

SP10: We proberen daar wel ook rekening weer mee te houden van, zorg nou in ieder geval dat die contracten individueel gesloten worden met die werkgevers dat als ze bij een verzekeraar weggaan dat ze niet bij jou weggaan.

INT: M-hm

SP10: Maar ja, je blijft kwetsbaar. Kijk, en 70% van de markt heeft ook gewoon die combi met een verzekeraar. Dus als je niet met een verzekeraar gaat samenwerken ben je kansloos.

INT: Ja, bij voorbaat al.

SP10: Ja. Bij voorbaat al.

INT: Precies. Ik ben benieuwd wat er uit gaat komen. Dat wordt nog wel...

SP10: Nou ja, dat wel maar kijk, ik zie wel heel veel positieve dingen ook gebeuren.

INT: Nou, zeker. Volgens mij ook wel ja.

SP10: Ja, ook als je kijkt naar inderdaad toekomstige modellen en naar de sector dan zijn er twee dingen die denk ik van wezenlijk belang zijn. De omvang van de bedrijven binnen de sector. 90% Van de bedrijven heeft gewoon minder dan 10 werknemers, minder dan 5 werknemers zelfs, dus die zijn enorm klein en je kan dus niet elk jaar bij ieder bedrijf langs dus je zal een manier moeten vinden om te communiceren met die bedrijven en ze te voorzien van informatie, inzichten, aanzetten tot actie, op een andere manier dan persoonlijk contact. En volgens mij is daar ook wel een mooie stap al mee gezet want dat kan alleen maar digitaal zijn.

INT: Ja, ja.

SP10: Dus als we kijken waar is de grootste winst te behalen, dan denk ik dat dat daar ligt omdat je je kosten goed inzichtelijk hebt. Je weet, wat moet ik investeren en hoeveel aanmeldingen krijg ik daar om en nabij voor terug? Hoeveel klanten levert dat op? Je hebt nooit te maken met verzuim. ICT-systemen zijn nooit ziek.

INT: Nee, nee.

SP10: Virussen, maar...

INT: Virussen. Ja, precies.

SP10: En het is enorm schaalbaar ook.

INT: Ja.

SP10: Wij zitten hier heel snel aan de grenzen van de capaciteit met vijftien adviseurs en in het digitale kunnen we eigenlijk oneindig uitbreiden.

INT: Ja, zeker.

SP10: 14.000 Werkgevers. We hebben echt de ambitie om voor al die 14.000, 15.000 werkgevers iets te betekenen. Dat kan alleen maar als we een groot deel van die bedrijven ook digitaal ondersteunen. Hybride model misschien? Ja, de digitale relatie, dat moet gewoon een wezenlijk onderdeel van je klantrelatie met Stigas.

INT: Ja, ja. Nou, helemaal eens. Dat is ook zeker een ontwikkeling die ik zelf hopelijk ook een beetje in gang heb gezet, dat we daar ook mee aan de slag kunnen. Dat is denk ik ook de toekomst, zeker gezien de ambitie die we daar hebben.

SP10: Ja. En we hebben nu natuurlijk ook wel de tools om daarop aan te sluiten ook, met de digitale RIE. Kijk, als je alleen een papieren RIE hebt, kijk dan kun je wel alles proberen te digitaliseren maar dan loop je relatief snel vast.

INT: Ja.

SP10: Het systeem, dat kan nu ook bijna alles al digitaal.

INT: Ja. Nee, dat klopt. Dat valt of staat met de data die je verzamelt. Die moet gewoon correct zijn. Als je dat goed doet, dat is echt de belangrijkste basisvoorwaarde. Om dat goed in te kunnen regelen is de data die je verzamelt en op basis daarvan die relatie opbouwen.

SP10: Ja.

INT: Want anders gaat het heel snel fout, creëer je irritaties of gekke berichten die helemaal niet voor iemand bestemd zijn, of wat dan ook. Ja, dan gaat het niet werken.

SP10: Nee. En je ziet dus ook wel dat, als je deze richting opgaat zal je ook veel meer ICT-capaciteit bijvoorbeeld nodig hebben.

INT: Ja, zeker.

SP10: In ieder geval mensen die ook met data kunnen werken en dat kunnen analyseren. Ook daar zie je gewoon een verschuiving van de competenties. Peter Bruis die belde de klanten in het verleden op van u bent weer aan de beurt. Ja, nu zou hij iets met die analyse moeten gaan doen. Ja, dat gaat hem niet worden.

SP10: Nee precies. Het werk wordt in die zin ook wel steeds iets complexer omdat er ook soms inderdaad workflows, of hoe zeg je dat, systemen gaande zijn die inderdaad niet iedereen inzichtelijk heeft, of weet waarom wat gebeurt. Dan krijg je een klant aan de telefoon, ja dan moet je wel even snel terug kunnen vinden waarom die dan precies belt. “Ja, ik ben nou een berichtje gekregen dat...” En als je dat niet weet, ja dan gaat het ook mis. Dus het moet ook zeker goed op elkaar aangesloten worden, ja.

SP10: Ja, dus dat zijn uitdagingen.

INT: Zeker, zeker. Maar die gaan we graag aan dus dat komt helemaal goed. Mooi. Ik ben door mijn vragen heen.

SP10: Nou, mooi.

INT: Ja. We hebben het mooi binnen de tijd gehouden. Ik ga de opname stopzetten.

Interview SP11

00:00:01 SP11:

Er is eigenlijk vraag een, hoe zou je het business model van stigas omschrijven?

00:00:18 INT:

Nou, Als je kijkt naar, zeg Maar de wijze waarop wij opereren, dan is dat een beetje volgens het principe al werkende weg ontwikkelen. Maar meer gelooft in van wij ja denken met nuchter boerenverstand na over wat de behoeftes zijn van de klanten en proberen gewoon dingen uit.

Dus Wij hebben nooit echt geloofd in heel uitvoerig marktonderzoek en gaan kijken van waar is er behoefte aan en welke behoefte is er wel? Welke behoefte is er niet? Ja, wat eigenlijk de theorie boekjes zeggen?

00:00:48 INT:

Maar meer gelooft in van wij ja denken met nuchter boerenverstand na over wat de behoeftes zijn van de klanten en proberen gewoon dingen uit. En op basis van nou evaluaties hebben we gewoon zaken verder ontwikkeld. Mooi voorbeeld is de RIE. Die we ook zeg maar in pilots samen met de gebruikers hebben ontwikkeld.

00:01:15 INT:

En als je zeg maar via marktonderzoek hebben uitgevraagd van. Heeft u behoefte aan een rie of een digitaal instrument? Dan zal ik de uitkomsten kunnen voorspellen. Dat zou een nee zijn geweest, want Ik heb daar maar geen behoefte aan. Waarom moet dat dan en weet ik het allemaal heeft ook te maken Natuurlijk met het feit dat een stukje dienstverlening leveren die deels verplicht is voor klanten waar ze niet echt op zitten te wachten. Dat zie ik nu met ook de activiteiten in rundveehouderij sector die gewoon al 20 jaar eigenlijk niks gedaan heeft, terwijl het al zou moeten.

Maar nu ja, door de inspectie wel in beweging gebracht wordt, terwijl met alle argumenten van Het is beter voor u en zeg maar. De sector niet in beweging is gekomen.

00:02:14 INT:

Nou ja, Steve jobs, even Natuurlijk de ipad ontwikkeld, niet Omdat uit marktonderzoek was gebleken dat er behoefte was aan een iPad, maar wel dat er behoefte was aan iets. Waarmee je dingen kon die uiteindelijk in ipad on leveren. En zo, kun je denk ik. De dienstverlener stigas ook een beetje vergelijken.

00:02:35 SP11:

Oké en wie zijn onze belangrijkste klanten Als we daarnaar kijken?

00:02:39 INT:

Euh uiteindelijk de de eindgebruikers of de de eindklanten. Noem ik het maar even werkgevers en werknemers In de sector. En daarnaast ook de vertegenwoordigers van die werkgevers en werknemers.

00:02:56 SP11:

De brancheorganisaties.

00:02:57 INT:

De brancheorganisaties die ook ons bestuur vormen en die hebben gezegd van Er is behoefte aan. We willen iets van een sector aanpak voor duurzame inzetbaarheid regelen. Dat doen wij met Stigas die zich met veilig en gezond werken vitaal werken gaat bezighouden In de sector. Maar uiteindelijk voor mij is het die ondernemer en die werknemers. En dat blijven vooral voor ogen houden. Ook in discussies met sociale partners, die. De neiging geven om vooral naar sociale partners te kijken. Maar uiteindelijk is die ondernemer die werkgever die de premie opbrengt, die de rekening betaalt. Dat er veiliger gewerkt wordt, doordat er gezonde Mensen werkzaam zijn die gezonde bedrijven creëren en uiteindelijk een gezonde sector.

00:04:10 SP11:

Precies dus dan inderdaad, eindgebruiker van onze producten van de rie van verzuim. Dat zijn eigenlijk de belangrijkste, maar het bestuur moeten we ook zeker niet negeren daarin.

00:04:24 INT:

Nee, kijk, uiteindelijk hebben we met een formeel is bestuur Natuurlijk voor een belangrijk deel opdrachtgever vanwege de collectieve financiering, hè? Dus formeel leggen we verantwoording af richting bestuur. Maar uiteindelijk leggen we verantwoording af over de activiteiten, sterker nog, de resultaten die we bereiken bij hun leden.

00:04:52 SP11:

Ja precies zit ook een beetje een indirecte relatie tenminste bijna een indirecte relatie met de klant in die zin, Omdat Natuurlijk die geldstroom net even anders loopt.

00:05:02 INT:

Maar ja, uiteindelijk kun je heel platgeslagen, kun je zeggen van het draagvlak bij sociale partners voor die collectieve financiering zal Natuurlijk afnemen op het moment dat hun leden niks van ons merken.

00:05:18 SP11:

Nee precies die waarden niet ervaren.

00:05:21 INT:

En daar zit ook tegelijkertijd een stukje ingewikkeldheid, hè? Dat het ook lastig is om Zeker Als het gaat om de dienstverlening die wij leveren om daar. En ja ook ook zeg Maar de ondernemer die waarde te Laten ervaren, deels ook Omdat we iets doen wat hij eigenlijk waar die niet op zit te wachten, maar Omdat hij het moet doen. Deels ook Omdat het niet meteen zich vertaalt in zijn met de portemonnee, hè? Van wat levert het nou op hè? Zeker Als het gaat om preventie verzuim, is dat wat directer hè? We zijn met de werknemer terugbrengen In het werk, ja, door die zichtbaar en elke dag minder verzuim levert hem geld In het laatje op, maar met preventie is Natuurlijk veel lastiger, want heb je het over de lange termijn effecten? En die zijn op bedrijfsniveau vaak minder goed zichtbaar of helemaal niet zichtbaar. Dat is op sectorniveau wel zichtbaar zijn dus ja, precies ook voor ons. Ja continu struggelen om richting die sociale partners onze meerwaarde aan te tonen. En ook naar die individuele werkgever natuurlijk.

00:06:37 SP11:

Ja daar zit ook een soort verschil dan tussen wat je wilt. Het is Natuurlijk heel lastig om bij een klant aan te tonen wat hij aan preventie heeft, Omdat je niet kan vaststellen hoeveel ongelukken die heeft voorkomen. Of iets. Maar je kan wel sectorniveau een trend onderscheiden van de gebeuren. Meer of minder ongelukken In de sector.

00:06:59 INT:

Nou ja, dat dat daarvoor Daarom zijn, zeg maar onze sector rapportage zo belangrijk waar continu op hamer, want Dat is eigenlijk de legitimatie voor de dingen die we doen, hè? Dus We kunnen Laten zien. Het mooiste is Natuurlijk om de resultaten te kunnen Laten zien In de vorm van minder ongevallen. Minder verzuim, nou maken verzuim rapportages, ongevallen rapportages. We zien nu ook bij de dodelijke ongevallen. Zeg maar, aan een aantal jaren is het gemiddeld het aantal nee, het aantal dodelijke ongevallen onder de 10 ligt, terwijl het gemiddelde over de afgelopen 10 jaar op 18 ligt. Dus langzaamaan kun je de conclusie gaan trekken. Ja, de, Het is wat lastig, Omdat de aantallen gelukkig klein zijn. Maar langzaamaan wil je de conclusie gaan trekken van hé, we zien een structurele verbetering, want onder het aantal dodelijke ongevallen zitten ook heel veel want dodelijke ongevallen is maar een x percentage. Je kunt ervan uitgaan dat. Dat dat maar 10% is van het aantal ernstige ongevallen en dat er heel veel ernstige ongevallen onder liggen die we dus op dit moment helaas nog niet goed in beeld hebben.

En verzuim ontwikkeling Ja, die hebben we redelijk in beeld. Nog dankzij de portefeuille van Sazas die we bedienen en dat die komt te vervallen, wordt dat Natuurlijk nog lastiger, Maar dat zijn wel belangrijke gegevens om te kunnen vaststellen van hé, je werkt op sectorniveau ook datgene wat we doen.

00:08:40 INT:

En ja daarnaast moet je activiteiten aantonen, ook In de vorm van activiteiten die je doet, hè? Bijvoorbeeld nu Zonder zon. Nou ja, Als ik kijk naar amendement zelfstandigen bereiken, ja, dat vind ik al een heel belangrijk uitkomst om te kunnen vaststellen dat door een actie de Colland mailing zelfstandige amendement. Dat er zoveel meer zelfstandigen uiteindelijk de stap hebben gezet om met de RIE aan de slag te gaan en ook te gaan uitvoeren. En daarmee heb je ook nog geen beeld van wat levert dan op. Maar de veronderstelling is natuurlijk wel is dat als een ondernemer ermee aan de slag en een actieplan opstelt met veilig en gezond werken aan de slag is. 00:09:49 INT:

En daardoor het aantal ongelukken uiteindelijk gaat gaat verminderen.

00:09:56 SP11:

Die dat stukje veiligheid met de ri. Dat is al heel lang, eigenlijk onze Kernproduct om het zo maar te zeggen hoe die opdracht van het bestuur zeg, maar ligt er al heel lang. Hoe lang is dat al? Is dat al 30 jaar?

00:10:09 INT:

Daar is, Dat is begonnen. Daar is die gast mijn gestart in 1986. Toen opgericht door sociale partners, Omdat ja bleek dat er veel ongelukken gebeurde. Agrarische sector stond In de Top 3 van dodelijke ongevallen naar rato van het aantal werkenden. Daarnaast ook in toenemende mate ja issues ontstonden over de veiligheid van het werken met bestrijdingsmiddelen. Gewasbeschermingsmiddelen. Fysieke problematiek. Ja want bestond toen ook al een vorm van bedrijfsgezondheidszorg voor grote bedrijven nog niet zo verplicht voor kleine bedrijven.

00:11:00 INT:

En toen is gezegd van later weer iets van bedrijfsgezondheidszorg organiseren In de sector op sectorniveau. Want de kleine bedrijven die zijn veel veel te klein om dat zelf te organiseren. En ons voorbeeld was toen de bouwsector. Ja, ja, toen was toen heette dat BGBouw, gezondheidsdienst voor de bouw. En de BGBouw die werkte Samen met de met een veertigtal bedrijfsgezondheid die diensten later arbodiensten geworden. En toen later is dat alle Unie geworden. Verspreid over het hele land. We hebben toen zelf ook wat praktijkproeven gedaan. Ook met bedrijfsgezondheidsdiensten in een aantal regio's. Onder andere Boxmeer en Friesland hadden wij voor de fruitteelt en voor de melkveehouderij je varkenshouderij. Met die bedrijfsgezondheidsdiensten en eigenlijk was de conclusie van nou, Als we die toer opgaan als bij de bouw, dat gaat de tientallen miljoenen per jaar kosten. Terwijl alle geld en energie gaat zitten In het aansturen van al die autonome bedrijfsgezondheidsdiensten waar een geneesheer/directeur aan het hoofd staat. Volstrekt onbestuurbaar. Dat gaan we dus niet doen, We gaan het zelf organiseren.

00:12:21 INT:

En ja daar is Stigas uit ontstaan. Volgens mij in 1991 zijn we de eerste Mensen zelf in dienst gaan nemen. Dat zeggen de de Marcel van Diepens, die zijn echt. Dat zijn de preventieadviseurs van het eerste uur, Adri van Kooten, die inmiddels met pensioen is, ger meeuwisse inmiddels met pensioen. Ja, dat zijn wel de eerste adviseurs geweest zijn er een paar zijn dan vertrokken.

00:13:06 INT:

En, nou ja, zo zijn we net werk gaan bouwen, net Als we nu met verzamelen doen zijn, zijn we in Naaldwijk begonnen. Eerste twee preventieadviseurs je dienst Naaldwijk. Daar was toen Mariska droog en Hans Dekker, waar de eerste adviseurs en toen zijn vandaag volgens mij Alkmaar gegaan Marcel van Diepe, kees van Dam.

00:13:51 INT:

En, We hebben ook zelf de Risico Inventarisatie uitgevonden. want. Oké, we hadden al bedacht van ja, hoe begin je nou met preventie in bedrijven? En ja, toen was eigenlijk onze conclusie. Je begint met inventariseren van risico's. En dan vervolgens moet je naar die risico's kijken en kijken welke oplossingen daarbij horen. Nou Dat is later risico, inventarisatie en evaluatie geworden.

00:14:16 SP11:

Dus die hebben wij zeg maar Als het ware uitgevonden?

00:14:19 INT:

Onze vorige werkgeversvoorzitter. Die roept nog vaak van, Wij hebben de risico inventarisatie uitgevonden. En wij lopen daar nog steeds in voorop en dat vind ik wel een nou ja, Als je kijkt naar inderdaad op dit moment ook. Vorig jaar brief van Tamara van Ark Van we zen dat heel veel sectoren met relatief kleinschalige bedrijven die MKB. De RIE nog onvoldoende geïmplementeerd is en leeft en Ik wil de komende jaren op gas sturen dat daar veel meer handhaving op komt.

00:15:01 INT:

Er is een Design Sprint geweest hè, waar heel veel Mensen bij betrokken zijn geweest om te kijken van het model. Zoals dat er nu ligt, kan dat niet leuker gemaakt worden, beter gemaakt, digitaal. Nou ja, daar in die hele design sprint een hele discussie Als je de brief ja van te maken van ark lijst ja, daar kun je ongeveer onze rapportage van de project zelfregulering lezen. Ja, Wij zijn daar gewoon continu als voorbeeld over tafel gegaan hoe de agrarische sector dat via Stigas geregeld heeft. En

daar ben ik wel gezellig trots op en nog trotser ben ik op, zeg Maar de wijze waarop we nu inspelen op de inspecties activiteiten richting hoveniers en verbetering dat we eigenlijk Zonder slag of stoot klaar staan om de stroom op te vangen. En de bedrijven te kunnen helpen en te servicen.

00:16:02 INT:

Mooi voorbeeld is ook, ja, de de mail vorige week richting rundveehouderij eerder de hovenier sector geen onvertogen woord erover. De sector is klaag met stigas en wij staan klaar om bedrijven even te Laten horen dat wij er voor hen zijn en om ze te helpen en en tip te geven. Nou, volgens mij is dit super.

00:16:29 SP11:

Ja, Dat is een. Er is een hele goede actie. Ja ja, het juiste moment naar de juiste Mensen op de juiste met de juiste inhoud, dus Dat is de heilige 3 eenheid we maar zeggen, ja en jij gaf daarbij aan. Het begin was het met name naar de grote bedrijven, toch waar we waarvoor het werd opgericht en niet de kleine blijven.

00:16:46 INT:

Nee nee nee juist ook een antwoord te kunnen geven richting de kleine bedrijven en die te klein zijn om iemand voor €100 per uur €125 per uur in te huren. Ja, dat komt er gewoon niks van terecht, dus We hebben toen gezegd van, We hebben een sector met 17.000 melkveehouderijbedrijven, tweeënhalf of drieduizend glastuinbouwbedrijven tweeduizendnegen is loonbedrijven, dus Laten we kijken hoe we problemen op sectorniveau kunnen aanpakken. Heel simpel van, Je kunt op alle bedrijven waar met een trekker wordt gewerkt, kun je een folder gaan langsbrengen. Van kijk, dit zijn de risico's van het werken met een trekker aan. Dit zijn de oplossingen. Maar Als je daar op sectorniveau doet en zeker Als je kijkt De wijze waarop We kunnen hebben kunnen inspelen op de technologische ontwikkeling, internet, de digitale manier van communiceren, volgens mij hebben daar gewoon Maximaal ook gebruik van gemaakt. En is die ons ook hartstikke goed uitgekomen Omdat we gewoon te maken hebben met sector met bedrijven met meer personeel, maar daarnaast nog 50 60.000 bedrijven Zonder personeel in een gebied van Ameland tot Maastricht to Goes.

00:18:15 INT:

Ja ga er maar aanstaan, Dat is gewoon niet te betalen om daar persoonlijk overal elk jaar langs te gaan. Maar op deze manier op sectorniveau de oplossingen bedenken voor bepaalde risico's In de sectoren en op sectorniveau, ook de risico's inventariseren. Voor wat zijn nou de top 10 van de risico's In de melkveehouderij? Wat zijn de Top 10 In de akkerbouw die in een oude catalogus verwerken. Ook in In de In de branche-rie verwerken, hè? Dat dat ook de juiste vragen worden gesteld voor de akkerbouw. Vertaald naar oplossingen. En ja, daar hebben we een hele stap mee gezet door Digitale ondersteunings tools bij klanten te brengen en we eigenlijk Alleen die klanten moeten helpen om daar gebruik van te maken.

00:19:10 SP11:

Ja precies en wij helpen om gebruik van te maken. Bedoel je dan de bedrijfsbezoeken? want we zien er Natuurlijk ook wel verschillen. Daar sturen we ook een beetje op meer bedrijfsbezoeken.

00:19:19 INT:

Ja, nou ja, ons onze kijk, we zitten Natuurlijk in op de ene kant op bedrijfsbezoeken. Want Het is business hè. Kunnen extra rekeningetje voor sturen, maar uiteindelijk. Moet dat nooit de drijfveer

zijn, hè? Want we proberen die sector nog veiliger en gezonder te laten werken. Dat moet, dat is het ultieme doel nu en in de toekomst hè? En dat heet dan duurzame inzetbaarheid. Waarom bedrijfsbezoek? We hebben tot nu toe ervaren dat op het moment dat er een adviseur betrokken is bij de uitvoering, de risico's heeft gezien en die ook nog toetst dat de kwaliteit daarvan veel beter is dan wanneer. En dus hetzelfde, Alleen maar zelf doen. En ja, dat heeft te maken met aan de ene kant welke deskundigheid van de onderneming zelf.

00:20:17 INT:

Maar aan de andere kant ook met bedrijfsblindheid, want die ondernemer die werkt wel 20 jaar met diezelfde motor kettingzaag. En, die heeft niet in de gaten dat er een bepaalde veiligheidsvoorzieningen niet meer werken. En, Het is altijd goed gegaan, dus ja. Hij ziet er ook geen risico in moment dat je vraagt. Naar een bepaald risico, daar zal die eerder nee scoren. Omdat hij dat niet meer als risico ervaart. Nee, terwijl ja vreemde ogen dwingen dus op het moment dat die adviseur bedrijf komt. Ja. Dan ziet die het. En daar (de adviseur) duidelijk zijn toegevoegde waarde kan laten gelden. En dat komt ons als Stigas natuurlijk ook goed uit. En dan is het nog onze uitdaging om zeker te maken die toegevoegde waarde er ook is.

00:21:11 SP11:

Ja precies, maar hoe en hoe zie je dat dan in relatie tot? Want Het is inderdaad een hele grote sector. We hebben Natuurlijk maar een beperkt aantal mensen die al die bedrijven kunnen langsaan.

00:21:22 INT:

En nou, Je moet hem omdraaien wat mij betreft. En, Het is ook onze uitdaging om, zeg maar via de vanuit de toegevoegde waarde die we kunnen leveren en ook kunnen aantonen. Ja voor te zorgen, dat zeg maar, financiering is voor onze business. Er ligt nog een hele grote uitdaging, dan kijken naar bedrijven met personeel. En doen we nog maar voor de helft, de verzuimbegeleiding. In combinatie met Sazas nou de discussie, daar ken je. Maar dus er ligt nog minimaal de helft van de sector voor onze open waar wij zeggen van met onze sector specialisatie met onze integrale wijze van werken kunnen wij van toegevoegde waarde zijn voor die bedrijven. Dat betekent ook dat we daarmee onze doelstelling het dichterbij brengen. Een veilige en gezonde sector gaat vanuit verzuim kun je beter gaan provincie werken dat we vanuit het niks, Omdat je weet wat de issues liggen, maar ook de urgentie voor de ondernemer groter is dus aan te pakken. En daarnaast hebben dan 150.000 ondernemers. Die geen personeel op de payroll hebben, maar. Bijna allemaal gebruik maken van seizoenskrachten. Meewerkende gezinsleden stagiaires hebben onder meer die vanuit de arbowet worden gezien als werknemer. En waar je dus ook met alle verplichtingen te maken hebt en Als je kijkt naar de dodelijke ongevallen.

00:22:51 INT:

Ja, dat zit voor 90 Misschien gewoon meer procent altijd in de hoek van die kleine zelfstandige bedrijven waren. Zelfstandige ondernemer met de kinderen werkt. We hebben met zijn partner Seizoenskrachten, daar zit. De kern van een ongeval en daar hebben we nog onvoldoende antwoord op en daar hebben we dus ook niet de mogelijkheid van een collectieve financiering en daar dus nog de extra uitdaging om. Ja, die zelfstandigen voor 5 tientjes over de streep te trekken om in ieder geval met de risico inventarisatie en slag te gaan of voor een paar €100 om daar ook een adviseur bij en. We moeten hem duidelijk maken dat twee rondjes in de kroeg duurder zijn dan een jaar een tool hebben die hem kan helpen een ongeluk kan voorkomen waar die z'n leven lang last van gaat hebben. Dat moet onze overtuiging zijn.

00:23:49 SP11:

Ja ja precies, maar moet die adviseur dan ook overal langs kunnen gaan of zou je ook kunnen zeggen van de brengen naar een soort knip in aan van de echt kleinere bedrijven? Die hebben Alleen een digitale variant, die kunnen dan de tool gebruiken, Maar we zien wel dat met een bedrijfsbezoek heeft eigenlijk meerwaarde, Omdat nou wat je net zei, vreemde ogen dwingen heeft veel meer ervaring.

00:24:15 INT:

Kijk, uiteindelijk zoeken we Natuurlijk en dan geen mogelijkheid om om zo efficiënt, maar ook zo effectief mogelijk te bereiken wat We willen bereiken. En ja dan zeg ik van ja, kijk naar de nieuwe digitale technieken en ook Als je kijkt naar de wijze waarop de agrarische ondernemers inspelen op de nieuwe digitale techniek. Ja dat dat, Dat is vrij behoorlijk, hè? Want ja, Je kunt geen sector mee bedenken. Melkveehouder bord voer systemen allemaal gerobotiseerd, geautomatiseerd en een tuinbouwkas die volledig geautomatiseerd is dus. De digitalisering is gemeengoed In de In de sector loopt daar ook op mee vooruit op andere sectoren. Nou ja, Laten we daar vooral op inspelen en daar gebruik van maken door ook handige tools ontwikkelen voor die ondernemer. Om ja, zoveel mogelijk toch zelf te kunnen doen.

00:25:19 INT:

Zodat wij ons kunnen focussen op daar waar het ondernemers die lukt, daar waar de problemen te groot zijn. Dus in ik, ik zie de komende 5 jaar zie ik vooral onze activiteiten in een combi, dus het ter beschikking stellen van doelt zelfhulp tools op afstand sturen en ondersteunen in combinatie met ook langsgaan bij bedrijven. Om daar waar met het niet zelf kan, daar waar de problemen te groot zijn. Op dage nog onze expertise in te zetten. Dus wat mij betreft niet inzetten op. Ja proberen koste wat kost. Bij die bedrijven overal langs te gaan. Ik denk dat dat onhaalbaar is, ook die nodig is. Zichzelf uiteindelijk uit de markt prijst, Maar dat we juist moeten inzetten op digitalisering. Ja, jij hoort dat graag.

00:26:21 SP11:

Zeker hè? Ja, Dat is waar.

00:26:22 INT:

Ik geloof echt heilig in mijn omgeving, die. Ja, net Als de bankieren app. Ja, die moet je gebruiken om betalingen te kunnen doen? Ja ik mijn droom is en weinig omgeving te hebben waar die ondernemer eigenlijk wat hij eigenlijk bijna dagelijks nodig heeft, om iets te kunnen doen. Dan is het dus die ziekmelding doen, Daarom is het ook zo belangrijk dat die in die mijn omgeving hangt, want die mijn omgeving krijgt dan waarde. Voor die ondernemer. Plus, dat het ook de symbolisering is van ja onze integrale aanpak. Hier staat Stigas voor. Dat is gewoon. Die mijn omgeving, hè? Preventie, verzuim, duurzame inzetbaarheid. En ik heb daar dagelijks profijt van.

00:27:19 SP11:

En dat hele stukje verzuim is eigenlijk pas Dat was. Vroeger was het ook onderdeel minste tijd helemaal niks geweest. Ja, we doen de verzuimbegeleiding voor sazas en nu is het dan weer.

00:27:30 INT:

Nou, Het is met preventie begonnen, hè, dus vanuit de sociale partners ooit. En ook vanuit het landbouwschap is gezegd van een paar miljoen van het ziekengeld kassen, gulden toen nog, en er

een miljoen vanuit het landbouwschap en gaat daar maar dingen mee doen, ontwikkelen, dus Dat is een proefproject. Pilots met die BGB'en, onderzoek van alles is dat mijn gefinancierd hebben. Zij hebben gezegd, van ja. Je kunt aan het piloten te blijven, maar in wezen is er gewoon een behoefte aan een bepaalde vorm van bedrijfsgezondheidszorg. Dat willen we zelf gaan organiseren, met name op de preventieve. Daar laat ik zeggen In 1994 was de verzuimbegeleiding nog een taak van de ziekwet. Werd door bedrijfsverenigingen uitgevoerd. Was publiek geregeld.

00:28:34 INT:

En in 1994 kwam de eerste privatisering van de ziekwet. Twee weken voor kleine bedrijven en zes weken voor grote bedrijven. Dat is later een jaar geworden.

00:28:52 SP11:

Is de wet verbetering poortwachter is dat nu?

00:28:54 INT:

Ja, Dus die hele ziekwet is geprivatiseerd. Ja, over twee jaar. Behalve voor bepaalde specifieke gevallen, dus zwanger, hè de bekende vangnetregeling. En nou ja, dat dat Dat is, zeg Maar het financiële risico en verzuimbegeleiding. Is overgegaan naar respectievelijk verzekeraars of overgenomen door verzekeraars en arbodiensten. En daar is binnen de agrarische sector toegezegd van wij gaan de uitvoering van de ziekwet dus van de financiële kant. Daar gaan we een alternatief voor bieden en dat heet Sazas toen nog als CAO-fonds, maar daar heeft de verzekeringskamer de vinger bijgelegd. Gezegd van ja, maar Dit is verzekeringsactiviteit, dus daar toen is Sazas onderlinge waarborgmaatschappijen geworden, maar had het heel comfortabele positie, want In het begin was het gewoon CAOverplichtingen om aan Sazas mee te doen.

00:30:06 INT:

De hele agrarische sector was aangesloten. En langzaamaan werd duidelijk dat er eigenlijk sprake was van marktwerking blabla. en de sociaal medische poot van het GRUO wat Toen de bedrijfsvereniging is toen Samengegaan met wat toen stigas was. Alleen maar preventie. En is toen Stigas arbodienst geworden. En stigas arbodiensten richten zich niet Alleen op agrarisch maar ook op slaggers en op het MKB.

00:30:38 SP11:

Was dat wel dan ook een commerciële partij of niet?

Ja, 00:30:43 INT:

Maar als Stigas arbodienst was onderdeel van de Stigas GRUO groep, die fuseerde met cadence. Dat werd RELAN en toen werd Stigas Arbodienst RELAN ARBO. En vervolgens ging daar de knip in, want het Dat was het bedrijf privaat en publiek gecombineerd. Dat mocht niet meer van de politiek. In de bouw had je hetzelfde via Sociaal Fonds voor nijverheid, dus dat het private deel. Van RELAN, dat waren vijftienhonderd medewerkers van de zesduizend. Die gingen Samen met Interpolis of het overgenomen door Interpolis en daarin zat bedrijfspensioenfonds stigas of voor arbo. RELAN zekerheid dus uitvoerder van Sazas en nog een kleine verzekeringsmaatschappij voor het MKB en de uitvoer van colland arbeidsmarkt. nou dat dat werd door Interpolis overgenomen. We zeiden fusie en Dat was gewoon overname. Interpolis was gewoon 20 keer zo rijk. En Interpolis had toen de strategie van wij willen dé verzuimverzekering voor het MKB gaan worden en ook de arbodienstverlening daarvoor leveren. Dus Interpolis heeft tegelijkertijd ook commit arbo overgenomen.

00:32:11 INT:

En Commit arbo en RELAN zijn gefuseerd. Dat werd Commit. Nou later werd Interpolis en Achmea ging Samen. Interpolis 100% eigendom van de Rabobank. Rabo heeft gezegd, van ja, maar wacht even. We hadden al het idee om Samen te gaan met Achmea, want we kijken naar het voorbeeld ING en en Nationale Nederlanden. Dus wij willen met Achmea Samen gaan en de eerste stap daarin is dat we Achmea willen fuseren met Interpolis, waar wij 100% eigenaar van zijn in ruil voor een 39% van de aandelen van ACHMEA. Maar later is nationale Nederlanden en ING bij elkaar, dus de bankverzekeraar had geen duurzame status. Rabo en Achmea hebben besloten niet te fuseren, want dan zou ook de Triple A status van Rabo op de tocht komt te staan. En, dat wilde ze toen niet later was het wel gebeurd als gevolg van allerlei affaires.

Dus is de fusie niet doorgegaan en is Rabo het aandelenpakket gaan verminderen in ACHMEA. Van 39 naar 29%. Ik weet niet waar het nu op zit, volgens mij iets van 20% ofzo. Okay, dus RABO is nog wel gedeeltelijk eigenaar van Achmea, maar veel minder. Ja, en toen zaten wij bij ACHMEA en via via via. En op een gegeven moment is Achmea.

00:33:51 INT:

Ze gaan terugtrekken, die zijn kernactiviteiten of niet? Kernactiviteiten gaan afstoten, dus onder andere of bij vita. De verkocht aan de zorg van de zaak. En daarin zaten onze adviseurs, die zijn in dieverkoop meegegaan, want Marius Touwen wilde die persé hebben. Toen hebben we gezegd, van ja, die mag je hooguit hebben Als je een aparte bv maakt waar ze in komen te zitten, want ze mogen absoluut niet de dupe worden van toekomstige reorganisaties. En Marius Touwen had nog de hoop om Stigas over te nemen vanuit ACHMEA. Nou dat ja uiteindelijk gelukkig niet gelukt. Maar die discussie heeft wel gespeeld, ja, voordat we zeg, maar los gingen vanaf ACHMEA. Maar uiteindelijk is Sazas verzelfstandigd en zijn wij verzelfstandigd. En hebben we een jaar later alsnog de bv overgenomen waarin de adviseurs zaten, want wij waren enige klant en de contractueel geregeld dat op het moment dat wij dat de klant het contract zou opzeggen dat wij de eerste gegadigden waren om de bv af te nemen.

00:35:02 SP11:

Ja ja precies oké interessant en waar zit coulant in dit hele verhaal dan? Want Colland is onze grootste opdrachtgever.

00:35:10 INT:

Ja, maar gewoon een Colland is geen organisatie. Colland is een naam die bedacht is toen. RELAN met Interpolis fuseerde, want de sociale partners, die wilde zich niet zo associëren met de commerciële verzekeraar Interpolis en toen is Colland bedacht voor alle activiteiten op sociaal economisch terrein die Interpolis uitvoert in opdracht van sociale partners in de agrarische sector en en de dus ze hebben overal dat label Colland opgeplakt. Later en Dat is eigenlijk de oudedagsvoorziening. Dat is bedrijfspensioenfonds. Dat is het O&O-fonds, arbeidsmarkt. Dat is sazas verzekeraar en stigas. dat Dat is eigenlijk Coland en Natuurlijk het hele cao overleg is een vergader circuit. En later mocht BPL niet meer onder de Colland-vlag. Omdat BPL. Ja dat dat, dat geeft teveel vermenging van publiek en privaat plaats. Technisch mocht dat niet.

00:36:29 INT:

Dus BPL heeft ook hanteert de boom die meer maar een Zonnebloem hè? Hebben een eigen logo ontwikkeld jaren geleden. Sazas heeft inmiddels ook de bouw overboord gegooid. Een beetje naar

het voorbeeld van BPL en dat ze gezegd hebben waarvan ja? Wij willen ons niet meer associëren met sociale partners. Dus wij hanteren de boom nog en het fonds Colland arbeidsmarkt en Dat is het fonds Colland Arbeidsmarkt. En dat is een O&O-fonds dat geld ophaalt. Volgens een A-deel en B-deel. Het A-deel is gewoon algemeen te betalen door alle bedrijven die onder de Colland CAO vallen. En het B-deel betalen de bedrijven die onder een bepaalde cao vallen en de ene sector heeft de premie hoger dan de andere sector. Omdat ze de ambities hoger hebben op het gebied van arbeidsmarkt dingen te doen. En een stukje van onze financiering komt dan ook uit, dat komt arbeidsmarktfonds voor ons.

00:37:37 SP11:

Maar Wij zijn dus eigenlijk ook een publiek private organisatie dan toch zo?

00:37:41 INT:

Nee, We zijn eigenlijk formeel, zijn gewoon privaat. In die zin dat ja, We hebben een stichting aan zijn aandeelhouders. We hebben geen formele band met met Colland. Sociale partners besturen ons. En de stichting is aan de ene kant beleidsmatig verantwoordelijk wat we voor wat we doen op het gebied van preventie. Dat is een beetje de rol van uit de collectieve middelen die van het Colland arbeidsmarkt komen. Maar daarnaast ook aandeelhouder en toezichthouder op de bedrijfsvoering. In de volle breedte, hè? Dus ook voor de activiteiten die we op het commerciële vak doen. Maar daar houden ze zich niet bezig met van. Wat moet nu de prijs zijn van pakket verzuimbegeleiding of. Hoe moet je dan uitvoeren? Of weet ik wat, want hè dat Dat is, zijn onze private activiteiten. Dus eigenlijk zijn we private instelling die voor een deel een collectieve regeling uitvoert. En qua positionering In de hoofden van die sociale partners is dat heel lastig, want die denken van wij financieren Stigas. Denken sommigen nog steeds, Maar dat is helemaal niet. Ja nee, want meer dan de helft van onze omzet komt niet uit Colland voort.

00:39:09 INT:

En sommigen denken we financieren voor een deel Stigas. Ja, ook dat moet je niet zo stellen, Je moet. Het, Het is zo dat wij jaarlijks een activiteitenplan maken voor Colland. Dat is geaccordeerd. Dat voeren we uit. En Dat is gefinancierd vanuit colland dan wel gedeeltelijk vind ik. Gefinancierd vanuit colland. De Mensen die het uitvoeren. Ja, die staan op de payroll van Stigas Services en die worden ingezet voor de uitvoering die collectieve activiteiten. Voor zover ze daar nodig zijn? Dat is eigenlijk de situatie.

00:39:46 SP11:

Dit is voor mij ook wel een eyeopener.

00:39:48 INT:

Dat is heel lastig uitleggen al, want die besturen die denken in juridische structuur, hè? In de vergaderstructuur. Hè, die hebben zoiets van. We hebben Stigas Agrarisch Preventief BV en we hebben Stigas Services BV. En wat doet die bv? Wat voor die bv? Nou ja die die snappen er niks van, maar eigenlijk hebben we gewoon een organisatie. We hebben gezegd van we creëren, we houden die aparte bv'en, die hadden we al binnen Interpolis en voorgangers. Stigas Agrarische Preventief BV hebben we toen van Achmea overgenomen. Die houden we en daar laten we de collectieve geldstroom doorheen lopen. Als een soort extra borg, maar eigenlijk is die niet nodig en eigenlijk zou Als je mij persoonlijk vraagt. Zouden we er vanaf willen, Alleen Dat is gevoelsmatig en te grote stap?

Want het zou ons €10.000 per jaar aan accountantskosten en actieve rompslomp besparen, Zonder dat we tekort zouden doen aan de centrale verantwoordingsplicht aan de Sociale partners voor de collectieve middelen.

00:41:00 SP11:

Oké, maar en eigenlijk, dus We zijn eigenlijk gewoon volledig privaat bedrijven. Wij schrijven ons in dan op die regeling van colland. Eigenlijk zou je dat kunnen stellen, Dat is gewoon een aanbestedingstraject; dit gaan we doen. Dat geld hebben we daarvoor nodig.

00:41:21 INT:

En en kijk zo zakelijk willen we dat niet benaderen, want dan kijk. We hebben Natuurlijk ook wel alle behoeften bij dat sociale partners Stigas ook als hun dingetje zien, hun tool.

00:41:38 SP11:

Want Waarom is dat dan belangrijk? Want Als we Zonder hen zouden kunnen...

00:41:43 INT:

Ja, Maar dat is even de vraag of we dat zouden kunnen op dit moment niet geval, niet? Kijken en dat betekent gewoon dat ik zou ze niet op het idee willen brengen van ja, Misschien zou dat ook weleens. Helder kunnen maken.

Kijk het lastig is, hè, dat ze voelen nu een soort van gedwongen winkelnering. Stigas is van ons en ze doen maar en nou. Terwijl ze voor een dubbeltje op de eerste rang zitten. Wat ze krijgen voor wat ze betalen vergeleken met zeg Maar de Achmea tijd en daarvoor. Doe gewoon twee keer zoveel, voor hetzelfde geld. Dat is even eigenlijk even gechargeerd, maar daar komt er bijna op neer en we bereiken ontzettend veel meer Als je kijkt wat we bereiken een aantal RIE's, dus we zeggen hier ook wel eens gekscherend hier, zitten ze nog zich druk te maken, van dat er Misschien €1 van collectieve middelen naar het commerciële activiteiten gaan. 00:42:46 INT:

Terwijl we nu een vraag hebben uitstaan. Van laat ons nou scherp de scheidslijn drukken trekken tussen de bedrijven die Colland-premie afdragen en niet. Om te voorkomen dat collectieve. Dan wordt er een hoop partij moeilijk gedaan. Terwijl Ik denk? Als je dat probleem je oplost, dat lost meer op dan Ik weet niet. 1000 discussies hè op dit vlak, want dan ben je echt zuiver die scheidslijn aan hettrekken. En dan zeg je die zelfstandigen die geen premie-afdracht. "U moet betalen".

Gekscherend zeggen we wel eens van. Eigenlijk zou je Colland moeten adviseren om een keer een offerte te vragen bij zorg van de zaak. Voor dezelfde activiteiten, maar ergens weet je nog niet zo ver Laten komen. Dan krijg je een echte aanbesteding en dan ben je je leven Natuurlijk ook niet zeker. Maar dat zou wel de ogen openen. Want Dat is altijd lastig aan gedwongen winkelnering.

00:43:46 INT:

Ik weet ooit. Hadden we bij Sazas ook de discussie van klagen in die commit tijd. Klagen over de dienstverlening, is een keurslijf en dit en dat. En toen heb ik zelf en Ik heb zelf die die pakketten bedacht, hè? Compleet, basis en eigen regie zich, dan gaan we gewoon 3 pakketten. Gaan we aanbieden nou?

De eindconclusie was van 90%, bleef het bij compleet. 8% koos voor basis. En 2% voor eigen regie Meteen hele discussie weg. Gewoon, het feit dat bedrijven kunnen kiezen. Is gewoon de oplossing gebleken. Ja, en ja dat, Dat is altijd lastig. In een soort van gedwongen winkelnering situatie. Dat men

nog het idee heeft van we betalen maar. En Stigas doet daar leuke dingen mee. terwijl het ja heel lastig is om duidelijk te maken via Accountantsverklaring weet ik er allemaal dat wat ze krijgen? Ja dat ze dat erg ergens kunnen krijgen.

00:45:05 SP11:

Nee precies, maar zij ervaren deze waarde die wij leveren eigenlijk ook niet zo. Dat is ook een beetje gekke situatie.

00:45:11 INT:

Het, Het is niet uit te leggen, ik, ik, Ik had. Nou ja. We zijn ook met de Discussie over de structuur bezig, hè? De VHG, die heeft een brief gestuurd, ook naar Colland. De aanleg van de discussie over Ja, verzuim 2.0, hè dit? Dat we zelf een arbodienst onze samenwerking met meerdere verzekeraars, hè? Dat voelt maar ineens soort onbehagen van hé. We gaan nu eens commercieel worden, willen wij daar kunnen wij daar verantwoordelijkheid voor dragen, dus eigenlijk geen verstand van.

En terwijl Ik denk van ja, wij komen uit een commerciële organisaties In het verleden. Achmea Interpolis, noem maar op alle diensten. What's new zou ik zeggen, maar ja, dat dat voelt me toch ineens heel anders. We hebben daar vorige week een keer s avonds over gesproken. Met in feite ook het bestuur eerst eens effe antwoord Laten geven. Van ja dat probleem eigenlijk, ervaren jullie nou eigenlijk hè?

Dat, want Je kunt er wel lekker de structuur moeten, anders maar. En dan ja, dan merk je dat dat dat Ik had met Christ contact daarna nog en die was diezelfde dag. Door meerdere bestuursleden zou benaderd van hoe zit het eigenlijk in elkaar? En Peter Loeff die volstrekt nog niet weten hoe dat in elkaar zit. Met agrarisch preventief bv. 'O zit ik dan in 3 besturen?' Ja Chris zegt Van, ja, Ik heb het nog maar een keer. We kunnen niks anders dan het nog een keer uitleggen. Dat er gewoon een bestuurders van de Stichting en Stichting, die heeft gewoon meerdere verantwoordelijkheden. De verantwoordelijkheid van de toezichthouder. Daar kun je afvragen van, moet ik dat zo hoor? Daar waar bestuursleden zeggen van ja, ik voel me daar niet senag bij, want ja, Ik heb geen verstand van marktwerking hè? Dan dat zou kunnen denken aan een soort van Raad van commissarissen bestuur wat de aandeelhouder is nou, dan moeten ze blijven, want We willen graag die sociale partners dan aandeelhouder blijven. Zolang dat handig.

00:47:37 INT:

Maar met één of twee vergaderingen In het jaar ben je dat dan ook hè? Want je hebt hoe je Alleen Maar de jaarrekening goed te keuren. Kijken van hé. Hoe gaat het met onze aandelen? En beleidsmatig, Ik kan voorstellen dat hè. Als je een paar miljoen collectieve middelen investeert. Dat je wilt meedenken van wat gebeurt daar mee? En ja, hoe gebeurt dat? Dus daar kan ik me iets bij voorstellen. Ik merk dat ook die discussie die wordt gevoerd. Voor wat vinden wij sociale partners ervan en niet? Vanuit de. De achtergrond wat vindt ons lid ervan en hoe ervaart hij het?

00:48:31 SP11:

Daar staan ze eigenlijk ook te ver van af, zou je kunnen zeggen, of.

00:48:33 INT:

Soms heb ik het idee dat wij veel verder zijn, dus je kijkt naar ook duurzaam inzetbaarheid. Jaren geleden dat gedoe gehad van. Wat doet Stigas? Wat doet kasgroei van ja. En ja in hoeverre ervaren nou die individuele ondernemer dat nu als het probleem dat de twee organisaties met duurzaam

inzetbaarheid bezig zijn en voor 90% complimenteer bezig zijn? En hoe ervaren onze klanten dus ik? Ik vind ook onderzoeken cijfers, analyses, echt ja, die zijn gewoon absoluut noodzakelijk om richting sociale partners te zeggen. Kijk maar. Dit realiseren we, daar kun je niet omheen. En de discussie hierover, structuur gaat maar over. Daarom vond ik dat onderzoek van jou van Prosu. Dat is toch ook zo belangrijk, waarvan Brenda toen zei

Toen die vergadering in november vorig jaar nog even kwijt wilde van ik ik word hartstikke blij van dat onderzoek. Als ik zie, hoe de bekendheid van stigas toeneemt, hè? We hebben dan nog een hele weg te gaan. Maar Als je dat weer vergelijkt met 5 jaar geleden, ja, dan hebben we meters gemaakt. Ook op het gebied van verzuimbegeleiding. Dus daar kun je niet omheen?

Daarom vind ik het ook zo belangrijk dat, dat was ook de strategie al een paar ja. Die nieuwe digitale RIE is het haakje om bedrijven binnen te hengelen. Om daar verbinding mee te krijgen en hoe meer en hoe groter ons netwerk van bedrijven wordt waar we iets voor kunnen betekenen. Hoe steviger onze positie wordt. Op allerlei vlakken, ook op commercieel gebied. Hoe makkelijk is het om vanuit zo'n situatie aan cross-sell te gaan denken.

00:50:39 SP11:

Ja, want Dat is nog steeds ook wel de strategie toch? We halen bedrijven binnen met de RIE en vanaf daar gaan we verder.

00:50:48 INT:

Ja, wat betreft ben ik daar niet in veranderd. En steek ik met dank mijn handen in de lucht als inspectie zo'n brief stuurt. Want dat levert echt wat op. En dan heb ik het nog niet over, daar heb ik het met Karlijn over gehad. Hoe kunnen we die bedrijven echt verder gaan helpen. Nu krijgen ze een rappel mailtje na 3 weken. Maar dan houdt het op. Dus daar moeten we nog wat mee. Dat zal ook nog wel bij jou komen. Dat we na 6 weken nog een tweede rapel sturen. En dan na een week (eerst met 25-50 bedrijven) te bellen. Om te kijken, wat gebeurt daar nou.

Ook lerend uit de Colland mailing 2018 waarbij er meer dan 1000 bedrijven een inlog hebben gekregen. Maar verder niks mee hebben gedaan. 1 rapel mail en toen hebben wij het ook laten zitten. We investeren een vermogen om een inlog te verstrekken, en dan laten we het zo lopen. Dat urgentiebesef ebt weg. Maar dat moeten we vasthouden.

00:52:16 SP11:

Ja precies ja, want hoe kijk je daarnaar naar de toekomst toe Als je zegt Van? En daar kwam ook uit het onderzoek van het stukje cross-sel was eigenlijk niet of nauwelijks. Ik heb zelf het gevoel ook dat we nou. We zijn heel druk bezig met exact CM ook wat meer zo'n klantbeeld te krijgen en te ontwikkelen, Maar dat is er volgens mij nog niet echt. Hoe kijk jij daar naar?

00:52:42 INT:

Nou, ja ik, Ik denk dat we daar ook klaar bijna klaar voor zijn om dat ook nog meer mee te kunnen gaan doen. De afgelopen maanden vind ik niet representatief. Toen zijn we bezig geweest met een nieuw systeem inrichten met nieuwe stekkertjes. Corona helpt ook niet mee. Vertraging in dienstverlening. Toen kwam Sazas, halsoverkop die nieuwe weg in slaan. Zowel aan de markt-kant als aan de uitvoeringskant. Krapte bij ICT-leveranciers. Nou ja, dan loop je ook meteen tegen de kwetsbaarheid van een kleine organisatie aan. Dan merk je dat een aantal processen blijft steken bij een aantal mensen waar je niet buiten kunt. Een Alex, en een Dolf. Een paar mensen. Die bijna op omvallen staan. Terwijl andere mensen thuis met de duimen zitten te draaien. Zitten te bedenken

van wat kan ik doen? Mijn werk door Corona is minder geworden of weggevallen. Dat ik vind ik wel een lastige.

00:54:16 SP11:

Ook Omdat de situatie eigenlijk niet want je zegt, alles komt bij elkaar, terwijl normaal gesproken zou je dat in een sequentie achter elkaar zetten en dan zou je het beter kunnen behappen.

00:54:25 INT:

Waar de vraag is Alleen of Zonder de urgentie de noodzaak die we hebben gehad. Die door Sazas ontstaan is. Of we dan zover zou zijn gekomen als we gekomen zijn. Ik denk het niet. Want we hadden ook nog een bestuur te overtuigen. Die hebben we al eerder geprobeerd mee te nemen. Hei-sessies over onze kwetsbaarheid enz. Maar je moet niks doen om de relatie met Sazas op het spel zetten. Nou ja, op een gegeven is duidelijk geworden dat niks doen geen optie is.

00:55:01 SP11:

Onder druk wordt alles vloeibaar zeg maar.

00:55:02 INT:

Ja onder druk wordt alles vloeibaar en dat geldt Natuurlijk ook voor de eigen organisatie Als je kijkt wat we even dan. Je kunt het glas halfleeg of halfvol zien. Dat er nog heel moet gebeuren. Maar dat er ook heel veel is gebeurd. Als je kijkt wat er staat, wat er loopt. Ik zou wel nog meer beweging willen zien binnen de organisatie. Daar helpt corona niet bij. Als je meer en sneller bij elkaar kunt komen.

00:55:36 SP11:

Wat bedoel je dan met meer beweging willen zien?

00:55:38 INT:

Nou, waar ik het laatst over had, hè? De brand sprint nieuwe positionering ja, uiteindelijk moet dat zich vertalen In de haarvaten van de organisatie, hè? Van hoe willen wij als Stigas in de wereld staan. En wat vraagt dat dat van ons en ook van ieder individueel qua gedrag, attitude, houding enz. Ja, daar moeten we aan werken. En dat vraag ook om flexibiliteit van medewerkers. Als ik kijk nu. Nou ja, ik had met Annemarie afgesproken. We moeten natuurlijk eerst naar de verzuim- en servicedesk gaan kijken. We gaan meer de commerciële kant uit. Dat vraagt gewoon om andere competenties en vaardigheden. Nou dan zie je dat we daar tegen grenzen aanlopen voor de mensen die daar zitten. Niet voor niks dat Irene binnenkomt.

En we voorzien gewoon dat er werk gaat wegvallen bij de verzuimdesk. Dus kijk aub zsm kijken of we multi-inzetbaarheid kunnen realiseren. Die verzuimdeskmedewerkers zijn harstikke handig aan de telefoon. Dus kunnen ook op de servicedesk dat werk doen. Noem maar op. Alleen de ellende was dat de implementatie van het nieuwe Sazas- ZvdZ proces een en al ellende was. Waardoor het werk hiet tot aan de lippen stond.

00:57:20 INT:

Geen capaciteit van artsen, in het begin geen POB'ers. Hoe werkt dat nieuwe proces? Noem maar op. Dat het er nog van is gekomen om ruimte te creëren om met andersoortige werkzaamheden aan de slag te gaan.

00:57:37 SP11:

Er is nog een proces wat we doen nog moet beginnen.

00:57:40 INT:

Ja, dat proces had eigenlijk al begonnen moeten zijn en We hadden dus op minder moeten hoeven moeten uitbesteden aan de Matchday. Dus ja, daar loop je op een aantal plekken loop je wel vast, Maar ik heb Annemarie gevraagd, volgende week of de week erop moeten gewoon beginnen met een paar Mensen. Ja, ik had met Karlijn over dat voortstuwingsproces om de 3 weken, 6 weken weer bellen. Dat hebben we ook in het Colland/amendement staan. En na 3 maanden bellen. Dat is een warm belletje. Dat moeten we niet meer uitbesteden. Dat moeten we zelf kunnen.

Eigenlijk is het een adviseur hier. Iemand die belt vanuit de rol van adviseur. Min of meer.

00:58:27 SP11:

Je krijgt eigenlijk een soort interne binnendienst.

00:58:39 INT:

Die hebben we wel nodig In de organisatie, hè? Want ja, anders wordt het lastig.

00:58:51 SP11:

Ja, wat je zegt, dan heb je over een tijd gewoon mensen zitten die helemaal geen werk meer hebben. En de andere kant is er straks ook wel een hele bulk werk te verstouwen maar met nieuwe werkzaamheden.

00:59:12 INT:

Ja Kijk, het is lang niet helemaal duidelijk dat dat we alle werkzaamheden die nieuw komen. Die nieuwe competenties vragen. Door bestaande mensen uitgevoerd kunnen worden. Maar als je zeg maar ook niet die stap zet en daarmee bezig bent je ook niet de conclusie kunt trekken van ja, dat gaat 'm niet worden.

00:59:32 SP11:

Nee, als je het niet probeert weet je het ook niet?

00:59:34 INT:

En soms, dan weet je het en voor een deel niet, wat je ook probeert. kijk Ik vind het wel een heel mooi dat Renatie. Met wie ik afgelopen jaren veel discussie heb gevoerd. 'Je ziet hier op een postzegel. Dat doe ze harstikke goed. Inzet, loyaal. Kwalitatief goed. Maar je bent beperkt inzetbaar. Dus, kijk je om heen. Kun je ook wat ander werk doen?

Na ja, dat was altijd lastig bij Renate. Marceline deed dat wel. Want die ging wat met de vertrouwespersoon doen. Die ging WAM 4.0 ondersteunen. Vond ze ook leuk. Maar bij Renatie was dat moeilijker. Maar mooi dat daar toch beweging in zit. Zonder dat ze dat doet uit een noodscenario. Van m'n werk komt te vervallen vanwege de ontwikkeling met Sazas.

01:00:56 SP11:

Gewoon intrinsiek vanuit daar zelf is dat gaan doen.

01:00:59 INT:

Ze vindt nu hartstikke leuk. Ze had een klein duwtje over die drempel nodig. Ik ben blij dat Edmee die rol van Marceline is gaan doen. Zo moeten we natuurlijk ook kijken kunnen we wat meer beweging intern krijgen.

01:01:21 SP11:

Oké, Dat is wel interessant. Ja oké laatste vraag, want We zijn alweer een uur aan het praten. Als je naar de toekomst kijkt en met alle ontwikkelingen die nu gaande zijn, hoe kijk je daarnaar? Zie je dat positief tegemoet?

01:01:51 INT:

Nou, kijk. Ik zie dat positief tegemoet. Wij moeten als bedrijf meer waarde kunnen bieden. Groot zijn door klein te zijn. Door naast sectorspecialist en integraal ook persoonlijk.

01:02:14 SP11:

Persoonlijk contact, bedoel je?

01:02:15 INT:

Of persoonlijk contact, maar een persoonlijk contact hoeft niet altijd te zijn dat je een bedrijfsbezoek doet. Maar gewoon in de telefonische contacten. In de belcontacten. Vlot, snel persoonlijk. Korte lijntjes. Daar moeten wij ons kunnen onderscheiden als de moloch als Zorg van de Zaak en al dat soort bedrijven. Als je kijkt naar tarieven, als je kijkt naar de eenheidsworst die zijn gewoon voor staan. Nu ook met Sazas. Exact hetzelfde proces. Keurslijf, van A tot Z volledig ingericht. Geen flexibilititeit mogelijk. Dan moeten wij onze plek meer dan kunnen verdienen. Ja het komende jaar is natuurlijk wel spannend. Aan de ene kant moeten we zorgen dat we klanten tevreden houden. En binnenhouden. Daar liggen wat issues ook deels buiten ons. IT bijvoorbeeld.

Daar moeten we harder op sturen en willen sturen. Naar leveranciers toe. En bij die leveranciers, als ze onder druk staan. Dan kom je bovenop de stapel. En als wij te aardig blijven dan blijven daar op de stapel liggen. Maar ook intern, afspraak is afspraak.

01:04:19 INT:

Ja, ik moet ook denken aan de overleggen. Gisteren hadden we Natuurlijk ook weer zoiets overleg. Op een gegeven moment moeten ook gewoon dingen doen. Ik heb zelf een doe-mentaliteit. We kunnen het er 1000 keer over hebben. Maar dingen gewoon doen is altijd beter dan dingen niks doen. De nuance opzoeken hoeft niet altijd. Laat het een keer terugkomen van wat je daar roept. De cultuur is over het algemeen nog wat voorzichtig. Bijv. Met onderzoeken. Heel genuanceerd in het doen met uitspraken.

Bijvoorbeeld nu ook met de rundveebedrijven merk ik dat heel uitdrukkelijk. Er komen heel veel vragen want het is een ingewikkelde sector, het varieert van gewone bedrijven met personeel netjes in dienst tot maatschappen. En VOF's weet ik het allemaal. En hoe zit het dan he? Wanneer ben ik wat verplicht? En ja, kun je dat dan wel zeggen. Ik kan niet in de wetgeving lezen dat een RIE verplicht is in deze situatie. Maar die ondernemer wil gewoon een advies hebben. Stap daar dan overheen en dan interpreteren we het zelf wel. Dat heb ik op een gegeven moment in de berichtgeving met Claudette ook gedaan. Ik had aan Peter gevraagd om, ja hoe zit dat in die situatie? Want die vraag krijg ik. 'Ja moet je aan LTO vragen'. Nee, LTO vraag het aan ons. Als kennisinstituut. Dus die wil dat wij daar een uitspraak over doen.

Maakt niet uit welke. Maar dat wij daar helder over zijn. Zodat zij dat aan hun achterban kunnen uitleggen. Daar moeten we scherper op zijn. Meer lef tonen.

01:06:12 SP11:

Gewoon uit meer uitgesproken zijn ook eigenlijk. Ja, ja. Oké, en hoe gaan we dat veranderen dan als cultuur?

01:07:14 INT:

Dat dat dat adviseurs nog steeds het lastig vinden om daar überhaupt naar te vragen (verzuim). Dan is er in het verleden iets gebeurd dat verzuim vies is of commercieel is. Dan denk ik in godsnaam. Je kunt iemand toch gewoon in de zijlijn vragen 'joh, hoe heb je verzuim geregeld?'. Of om even bij het doornemen van de RIE. Daar wordt gewoon gevraagd hoe je verzuim geregeld hebt. Maar dat is dan zo moeilijk. Hoe makkelijk kan het zijn?

Ik ben dan ook van. Natuurlijk, intrinsieke motivatie is belangrijk. Maar op gegeven moment mot het gewoon. Dus nu ben ik een beetje druk aan het uitoefenen. En Corinne is nu aan het bellen. En die was heel enthousiast van de week. Maar die heb ik ook een beetje moeten duwen he. Die wou eerst heel breed het gesprek aanvliegen, vanuit de behoefte van de klant. Maar uiteindelijk gaat het erom, je krijgt een belletje van Matchday het wordt een belletje om eigenlijk te achterhalen van sta je er überhaupt open voor om met ons te kijken, verkennen of je je verzuim bij ons wilt afnemen.

01:08:41 SP11:

Of wij iets voor jou kunnen betekenen?

01:08:51 INT:

Ja, precies heel kort. Dat hoeft geen 2 uur te duren. Zo'n gesprek. Het kan in een half uurtje. Nou ja, bij dat merk je gewoon, soms moet je ook gewoon duwen en zeggen van ja en hij Ik heb gewoon zitten dealen, want zoveel gesprekken op een dag en ergens een compromis gesloten. En anders moet je maar gewoon naast Mark zitten om te horen hoe zo'n gesprek moet lopen.

01:09:22 SP11:

Ja ja, Maar ik denk ook wel dat op zich een stuk communicatie, interne communicatie, maar ook gewoon het merkverhaal. Als dat duidelijk is. Ook voor de integraliteit tussen die diensten. Dat maakt het ook voor een adviseur makkelijker, want een adviseur komt nu vaak op een op een bedrijf en zegt, nou, We gaan de RIE doorlopen. Ja, en dat is het. Dan is het ook lastig om een zijsprong te maken, hé, Maar ik heb ook nog even hier, maar dan moet je wel aanschaffen, dus We moeten al.

01:09:51 INT:

We moeten het ook breder over de Bühne gaan brengen dat en ja, dat dat de Mijn-omgeving helpt Natuurlijk ook al in. Dan kom je al met een bredere tool hé. Je gaat niet naar de RIE. Je gaat naar de mijn-omgeving. Je hebt niet alleen een RIE, maar dan heb je ook een bedrijfsscan DI. En je hebt dit, en dat. En vervolgens moeten we die adviseurs gaan faciliteren. Ook daar zullen we moeten gaan duwen. Het verleiden hebben we al jaren gedaan. Maar we moeten bij wijze van dat ze een lijstje (digitaal of niet) moeten gaan afvinken en eerder mogen ze het gesprek niet verlaten.

01:10:40 SP11:

Denk je dat de leeftijd of dienstverband de lengte van het dienstverband van die adviseurs nog een rol meespeelt in wel of daar niet mee gaan? Want We hebben Natuurlijk wel een beetje een vergrijpsde populatie.

01:10:52 INT:

Dat denk ik zeker dat Als je kijkt naar Olaf, die vindt het vrij normaal of offertes uit te brengen. Als je kijkt naar Jeroen Broekman. Die hebben we speciaal aangetrokken vanwege zijn competenties op het gebied van verkoop. Zo van: 'Jeroen jij moet voorbeeld worden van de verkopende adviseur. Paul de Vries komt ook uit een commerciële omgeving. Ja, die mensen zijn wel gewend dat een dienst gewoon geld kost. Maar daar zit wel een oudere garde die het lastig vindt. Die zijn dat niet gewend.

Voelen zich daar onzeker bij. Dat ze waarde toevoegen waar je een klant toch een rekening voor durft te sturen. Ja, dat zijn we ook met het project van Karlijn aan het aanpakken, hè? Ook Als het gaat om tijdschrijven hè, dan zie je dat afgelopen jaar op onder de druk van Corona dat we uren zijn gaan wegschrijven daar waar er geen rekening naar de klant gaat. Dus collectief maar niet financieel gedekt. En daar hebben we nu het project 'slimmer werken en tijdschrijven' voor opgezegd. Die gewoon maandelijks met Alex en Peter de lijst doorgaat van hoe wordt dat uitgeschreven op sectoractiviteitenplan op dat project, op de RIE. En grond daaraan wordt gestuurd.

01:12:39 INT:

Puur om het bewustzijn te creëren van elk uur wat je schrijft, moet je kunnen uitleggen. Wat heb je daarvoor gedaan? Wat heb je ermee bereikt? We hebben ooit bij Achmea zo'n LEAN traject gehad. Dat heette Sense. En dat heet dan niet waarde toevoegende activiteit en niet waarde toevoegende activiteit. En bijv. Reistijd is een niet waarde toevoegende activiteit.

01:13:16 INT:

Hebben met Marlies wel eens discussies gehad bij Werken aan Morgen. Dat de coachingsgesprekken naar aanleiding van de vitaliteitsscan. Die moesten in Groningen plaatsvinden. En dan wordt daar de volle reistijd voor geschreven. Ja, ik zeg dat kan natuurlijk niet uit. Dat kunnen wij op een gegeven moment ook in Den Haag niet uitleggen. Laat staan daar een individuele klant een rekening voor kan sturen. Dus denk daar over na. En ja, dan zegt ze 'we hebben geen coach.' Ik zeg dan 'Dan moeten we zorgen dat we daar ook coaches krijgen'.

Alles wat we in de etalage zetten, moeten we landelijk kunnen leveren tegen aanvaardbare tarieven. Het moet niet zo zijn dat iemand Groningen 2x zoveel betaald aan iemand in Zeeland omdat er maar 1 coach in Zeeland zit. Maar, dat is nog een lastige. Komt ook door alle collectieve middelen die we door jaren heen hebben binnen gehaald. Maar dat bewustzijn is nog een lastige.

01:14:28 SP11:

Ja mooi, Maar ik ben benieuwd hoe dat, Maar het is denk ik wel goed om daar inderdaad derde keer dat iemand op te zetten die daar gewoon die er wel buiten staat en die daar gewoon op kan sturen

01:14:39 INT:

Ja, nu merken we al de revenuen daarvan. En het zal nog niet zozeer leiden totdat de declarabiliteit omhoog gaat. Want uiteindelijk ga je in eerste instantie creëren. Daar waar vorig jaar nog uren op werd geschreven op projecten die niet financieel gedekt zijn. Maar dat men daar nu terughoudend in is. Dus de declarabiliteit zal daar niet fors van stijgen. Maar wel veel beter worden en uiteindelijk

op de lange termijn de enige waarheid worden. Want uiteindelijk zul je moeten uitleggen waar je je uren aan besteed.