

Gertjan Stoker, waarnemend directeur UW

# ‘Inhoud en financiën moet je koppelen’

Gertjan Stoker (49) is voorlopig nog waarnemend directeur bij UW in Utrecht.

Gesprek met een registeraccountant die geleerd heeft verantwoordelijkheid te geven aan anderen en die niet de hele dag bezig is met cijfers en getallen. ‘Geld interesseert mij eigenlijk helemaal niet.’

Tekst: Stan Verhaag | Foto's: Norbert Waalboer Fotografie

**G**ertjan Stoker: ‘Ik ben opgeleid tot registeraccountant, een opleiding waarin je vier dagen werkte en één dag leerde. Er stond een termijn van acht jaar voor om registeraccountant te worden. Ik heb dat gelukkig in tien jaar kunnen afronden. Toen ging ik aan de slag bij een van de rechtsvoorgangers van wat tegenwoordig PWC heet, toen nog Price Waterhouse Coopers. Daar werkte ik in totaal 22 jaar, waarvan ik de laatste vier jaar leidinggaf aan de adviesgroep Onderwijs. Ik richtte me in die laatste jaren dus al op de publieke sector: ik controleerde gemeenten en onderwijsinstellingen.’

## Wat was het leuke van dat werk?

‘Op een relatief jonge leeftijd kreeg ik

al behoorlijk veel verantwoordelijkheid en zag ik veel bedrijven en instellingen van binnen. Telkens kreeg ik in korte tijd een goed beeld van hoe een bedrijf werkte, hoe de mensen daarin opereerden, en hoe de financiën in elkaar zaten. Dat zorgde voor een steile leercurve. Uiteindelijk bleek mijn interesse het meest uit te gaan naar de publieke sector.’

## Waarom die sector en niet de commerciële?

‘Bij PWC had ik ook een tijdje het internationale bedrijfsleven als klant. En ik zag dat het daar eigenlijk alleen maar ging om geld verdienen. In de jaarrekening ging het alleen maar om de hoeveelheid winst en om hoeveel rendementsverbetering er nog mogelijk was. Ik kreeg het idee dat er nog meer moest

zijn dan geld verdienen. Wat vond ikzelf nu belangrijk? Ik wilde klanten die bij mij pasten, vandaar dat ik koos voor onderwijs en gemeenten. Hoe zorg je dat je daar zakelijk opereert en tegelijkertijd goed doet voor je doelgroep? Dat interesseert mij mijn hele leven eigenlijk al.’

## Geef eens een voorbeeld van hoe u dat daar deed?

‘Veel instellingen in het publieke domein zijn intrinsiek gedreven. De mensen die er werken, zijn heel erg begaan met de medemens of met hun professie. Vaak hebben mensen in het sociaal domein wat minder affiniteit met zakelijkheid en financiën. Die combinatie kon ik toevoegen als accountant en adviseur: hoe zorg je voor meer zakelijkheid, zodat je goed



Gertjan Stoker.



Het bedrijfsrestaurant is compleet anders ingericht, met veel meer tussenruimtes.

betaald krijgt voor de werkzaamheden die je doet?’

### **Wat kwam er na PWC?**

‘Ik werd anderhalf jaar adviseur bij een adviesbureau voor risicomanagement. Het was in zijn soort een wat kleiner bureau met 25 adviseurs. Daar kreeg ik ruzie met de andere aandeelhouders, dus daar stopte ik. Toen moest ik kiezen: weer werken bij een adviesorganisatie of kiezen voor een bedrijf waar ik zelf kon waarmaken wat ik in de loop der jaren allemaal aan anderen had geadviseerd? Daarin werd ik geholpen door de toenmalig directeur bij UW, Talitha van der Elst. Het was de zomer van 2013. Talitha was heel open over UW. Ze zei: “Het is hier niet op orde, en als je hier zou komen werken, dan ga je nog veel meer dingen meemaken die niet op orde zijn.” Dat was voor mij de reden om voor UW te kiezen. Want als accountant en adviseur hoor je overal: “Bij ons hoef je niet te komen, want hier is alles op orde.” Ik weet inmiddels

natuurlijk ook wel dat dat er in elk bedrijf volop ruimte is voor verbetering. Maar de openheid van UW over de problemen was heel verfrissend. En de omvang van de problemen was ook zo groot dat ik het interessant vond om me ertegenaan te bemoeien. Ik begon hier in september 2013 met het op orde brengen van de financiën. Als waarnemend directeur ben ik sinds januari bezig UW in de breedte te verstevigen. Ik vervang Wil Peters, die ziek is.’

### **Hoe kwam het dat er destijds bij UW zoveel ruimte voor verbetering was?**

‘Ook dat heeft te maken met de combinatie van intrinsiek gemotiveerde mensen en weinig affiniteit met financiën. Binnen deze organisatie waren veel zaken verkokerd. Financiën was bij iemand anders belegd dan degene die over de inhoud ging. Een leerpunt voor veel organisaties is dat je inhoud en financiën aan elkaar moet koppelen. De financiële professional moet weten

hoe de inhoudelijke professional werkt, wat hij of zij belangrijk vindt en nodig heeft om succesvol te kunnen werken. De inhoudelijke professional moet weten hoe de financiën werken: hoe worden wij betaald, hoe registreren we onze uren, hoe krijgen we waarde voor de werkzaamheden die we verrichten? Dat is wat ik de afgelopen jaren gedaan heb: de brug slaan tussen inhoudelijke en financiële werkzaamheden. Het financiële bewustzijn is bij heel veel medewerkers toegenomen, ze zijn alerter als iets mis dreigt te gaan – te veel mensen in dienst nemen, te veel werkzaamheden doen waar je onvoldoende voor betaald krijgt, dus zorg dat je goede tarieven afspreekt. Maar het moet niet alléén gaan over geld verdienen. Je moet waarde toevoegen aan wat je doet, zodat je meer middelen krijgt om te doen waar je goed in bent.’

### **Geef eens een voorbeeld?**

‘Op onze metaalafdeling leiden we mensen op tot lasser vanuit VSO- of

PRO-onderwijs. Ze worden MIG-lasser niveau 1 of 2. Daar hadden we veel veel tijd en energie in gestoken. Op een gegeven moment hoor ik de manager van dat onderdeel zeggen dat hij heel trots is, want ze hebben inmiddels twintig leerlingen opgeleid. Vervolgens hoor ik ze bij Financiën zeggen: “Nou, bij die lasserij gebeurt niet zoveel, want wij zien er weinig van terug in de cijfers.” Wat was er aan de hand? Men had verzuimd om aan Financiën door te geven dat al die leerlingen hun diploma hadden gehaald. Het had te maken met administratieve formulieren die ontbraken. Zo zie je dat de koppeling niet gemaakt werd. Toen we dat alsnog deden, konden we aanspraak maken op vergoedingen, die we vervolgens konden inzetten om nóg meer leerlingen op te leiden.’

### **Inhoud en financiën koppelen, dat gaat dus ook over communicatie?**

‘Zeker. Communicatie én elkaar willen kennen en leren kennen.’

### **Zijn er dingen waar u trots op bent als u terugkijkt op uw carrière?**

‘Dat is toch wel de afgelopen tijd bij UW. In 2013 startte het met forse bezuinigingen in de SW. Voor UW betekende dat dat er zo’n acht miljoen euro aan inkomsten zou wegvallen tot 2020. Wat we stapsgewijs hebben gedaan, is zonder grote reorganisatie en ingrepen de organisatie ombuigen naar een organisatie die bijna een positief rendement gaat draaien. Alle bezuinigingen hebben we dus verwerkt, maar tegelijkertijd hebben we onze processen kunnen verbeteren en staan de mensen blijer en positiever in het werk dan toen ik startte.’

### **Had u ook dingen anders gedaan willen hebben, met de wijsheid achteraf?**

‘Zeker. In de eerste jaren heb ik heel veel verantwoordelijkheid genomen. Ik nam zelfs dingen over van anderen.

Ik had ervaring, wist dus hoe het moest en trapte te vaak in de valkuil van “Kom maar, ik zal je wel even laten zien hoe het moet.” Een voordeel daarvan was dat we snel resultaten behaalden. Maar het was natuurlijk geen duurzame verbetering. Soms vielen we weer terug, omdat iets niet verankerd was in de organisatie. Achteraf gezien had ik mensen veel meer hun verantwoordelijkheid moeten laten behouden en hen moeten helpen om de leercurve te doorlopen, om duurzame resultaten te behalen. Dat is wat ik de laatste jaren dus wél doe. Daardoor duurt het wat langer voordat je resultaten boekt, maar die resultaten zijn vervolgens wel duurzamer.’

### **Heeft u hobby's buiten het werk?**

‘Ik houd ervan om fysiek actief te zijn. In het verleden lukte het nog wel eens om te mountainbiken, maar sinds vijf jaar heb ik een speedbike ofwel speedpedelec, waarmee ik dagelijks van mijn huis in Montfort naar UW in Utrecht fiets. Dat is een afstand van zeventien kilometer en daar doe ik ongeveer een

## **‘Ik trapte te vaak in de valkuil van “Kom maar, ik zal je wel even laten zien hoe het moet”**

half uur over. Heerlijk om lekker buiten actief te zijn. Verder hebben wij sinds kort voor het eerst een hond, dus dat kan ik mooi combineren met een andere hobby, namelijk wandelen.’

### **Wie is ‘wij’?**

‘Mijn vrouw, die ik ken sinds mijn zeventiende. Volgend jaar zijn we 25 jaar gelukkig getrouwd. Onze dochter van 22 jaar studeert Mode & Management, onze zoon van 20 jaar studeert dit jaar af als zelfstandig werkend kok. Mijn vrouw is opgeleid als verpleegkundige en werkte veel in ziekenhuizen. Daarna was ze praktijkverpleegkundige in een huisartsenpraktijk en sinds twee jaar werkt ze bij een bedrijf

dat mensen helpt om te stoppen met roken. Ze leidt trainers en opleiders op.’

### **Wat ik ook altijd vraag: vertel eens iets verrassends over uzelf?**

‘Ik ken mezelf vrij goed, dus ik verras mezelf niet zoveel! Wat verrassend zou kunnen zijn voor anderen, is het volgende. Mensen denken dat ik als opgeleide registeraccountant veel bezig ben met getallen en geld. Maar geld interesseert mij eigenlijk helemaal niet. Ik wil geld juist ondergeschikt maken aan inhoud. Als mensen in gesprek gaan met mij als financieel directeur, dan denken ze al snel: “Hij gaat over het geld, dus hij zal wel zuinig zijn en kosten willen besparen. Hij zal wel zeggen: het kost te veel, dat moet je niet doen.” Daar moet ik soms tegen vechten, tegen dat beeld. Geld kun je gebruiken voor de goede dingen, voor zaken die echt waarde toevoegen. Denk aan kennis, opleiding, training – met als doel om intrinsiek gemotiveerde mensen te krijgen. Plannen hoeven bij mij dus niet meteen geld op te leveren, als ze maar wel waarde opleveren op

langere termijn.’ Lachend: ‘Investeringsvoorstellen worden vaak met knikkende knieën bij mij neergelegd, maar vaak accepteer ik ze omdat ik zie dat er een goed verhaal achter zit. Kortom, de kortetermijngeldfocus kom je bij mij niet zo snel tegen, dat kan verrassend zijn voor mensen.’

### **Naast wie zou u graag willen zitten op een lange treinreis?**

‘Het kan helaas niet meer, want hij is in 2012 overleden, maar ik zou het wel heel interessant vinden om naast Stephen Covey te zitten, de managementdenker van onder andere *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Ik heb veel boeken van hem gelezen,

ben geabonneerd op de nieuwsbrieven van de Covey Leadership Foundation. Ik ben zeer geïnteresseerd in zijn inzichten over leiderschap en hoe je beter kunt worden in het benadrukken van verantwoordelijkheid van mensen en hen effectiever kunt laten zijn in hun werk en helpen om lekkerder in hun vel te zitten. Wat kun je daar als leider aan bijdragen? Daar zou ik met hem wel over van gedachten willen wisselen. Dat onderscheidde hem van andere managementdenkers.'

### **Wat is op dit moment het sterkste punt van UW?**

'Dat is de veerkracht van deze organisatie. In 2013 stond UW er heel anders voor dan nu. Die verandering hebben we met elkaar gerealiseerd. Een belangrijk deel van onze mensen heeft daarin ook een leiderschapsrol genomen. Samen hebben we UW beter gemaakt. Ik ben trots op onze veerkracht en het vermogen om de veranderingen door te voeren en bestendigen.

'Dat wordt nog eens extra duidelijk tijdens de huidige coronacrisis. Half maart keken we om ons heen en zagen we dat allerlei bedrijven hun deuren sloten. Wij werden teruggeworpen op onze missie: "Passend werk bieden aan

ken dan er aan de kant staan en we zijn klaar voor een grotere toestroom van mensen die passend werk zoeken. Dat tekent de veerkracht van deze organisatie. Daar ben ik trots op.'

**Onlangs stond er in de nieuwsbrief van UW een artikel van uw hand over de coronacrisis. U schreef: 'Veel UW-medewerkers werken in belangrijke beroepen, bijvoorbeeld in de schoonmaak, postbezorging, openbare ruimte en voedselketen. Er werken UW'ers in apotheken, in supermarkten. Onder deze bizarre omstandigheden wordt juist nu een beroep op hen gedaan. Ik vind het klasse dat deze medewerkers nog steeds hun werk doen. Ik heb daar grote bewondering voor. Je ziet dat UW belangrijk is voor Utrecht en omgeving.'**

'Met dat stuk wilde ik benadrukken dat we geloven in onze missie: passend werk bieden voor iedereen die wil en kan werken. Op onze locatie in Utrecht zijn er op een drukke dag vierhonderd eigen mensen aan het werk. Met anderhalvemetermaatregelen vergt dat heel wat ingrepen. Die hebben we

mensen die willen en kunnen werken." Ik vond dan ook dat wij het aan onze stand verplicht waren om ook in extreem moeilijke omstandigheden passend werk te blijven bieden. We hebben dus iedereen die kon werken, opgeroepen om te komen werken. We pasten hun werk aan waar nodig, we maakten het hele bedrijf anderhalvemeterproof. Ik ben trots op iedereen die daar een bijdrage aan leverde. Inmiddels kunnen er veel meer mensen wer-

gerealiseerd. Mensen in een kwetsbare doelgroep verbleven verplicht thuis, om te voorkomen dat ze bij ons besmet zouden raken. Met degenen die wilden en konden werken, hebben we geoeffend hoe je dat nou doet, anderhalve meter in acht nemen.'

**Werd het ook door iedereen begrepen? Waren de maatregelen en de reden ervoor goed uit te leggen?**

'Wat in de eerste weken na de lockdown de nodige energie kostte, was uitleggen aan onze eigen mensen waarom we als UW open bleven. Dat ging met name over onze beschutte plekken, want ook die bleven aan het werk. Bij veel andere SW-bedrijven was dat niet het geval. Dat leidde bij onze medewerkers tot vragen. Maar wij zagen dat veel van onze klanten gelieerd zijn aan de cruciale beroepen. Ze leveren bijvoorbeeld aan supermarkten of andere bedrijven in de voedselketen. Die klanten gaven te kennen dat ze heel graag wilden dat wij open bleven. Voor de buitenactiviteiten – zoals post, groen en schoonmaak – gold dat ze sowieso doorgingen, omdat ook daar heel erg een beroep op werd gedaan. Maar voor het beschutte deel waren wel wat gesprekken nodig om te zorgen dat het verantwoord gebeurde én dat iedereen begreep waarom we kozen voor open blijven.'

### **Wat kan er in algemene zin nog beter bij UW? Wat wilt u nog verbeteren als waarnemend directeur?**

'Wat ik heel graag wil verbeteren, is dat we onze processen nog verder verfijnen. Er zitten her en der nog wat hick-ups. We hebben veel verschillende afdelingen en mensen moeten elkaar nog beter leren kennen. De samenwerking kan dus intensiever.

'Daarnaast zijn we ook hard bezig met het ontwikkelen van mensen. Dat deden we altijd al natuurlijk, maar het gebeurde tot voor kort niet erg methodisch. We deden het op basis van onze eigen professionaliteit. Maar als je twee professionals naast elkaar zet, zijn ze het nooit met elkaar eens. Vandaar dat we hebben gezegd: "Laten we proberen een UW-brede visie op ontwikkelen te definiëren." Die zijn we nu aan het implementeren. Daarbij hoort ook een UW-brede visie op de vragen als: "Waartoe zijn wij op aarde? Waarom doen we wat we doen?" Wij geloven in de kracht van mensen, in de ontwikkeling van mensen, dus zorgen we

**'Er zou te weinig geld zijn voor begeleiding. Ik denk niet dat er geld bij moet. Het moet anders ingezet worden'**



Werkoverleg gebeurt online of op afstand, zoals hier tijdens het werkoverleg van de werkleiding van Verpakken.

ervoor dat de mensen “geladen” worden met de kennis en ervaring die wij hebben, zodat ze steviger worden en zich zelfstandig kunnen redden op de arbeidsmarkt.’

### **Wat vindt u van de Participatiewet?**

‘Ik ben blij met de Participatiewet, want de uitgangspunten onderschrijf ik. Die zijn erop gericht om de mensen in staat te stellen het beste uit zichzelf te halen en op één regeling voor alle mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt. Het doel is dus om niet te differentiëren binnen die categorie. Wat je vervolgens ziet gebeuren, is dat er in de uitvoering van de Participatiewet een aantal afslagen zijn genomen waarvan je achteraf kunt concluderen dat dat niet de beste afslagen waren. Er is in de praktijk *niet één* regeling voor iedereen en er zijn verkeerde prikkels in het systeem terechtgekomen waardoor we niet ons doel bereiken.’

### **Wat zijn de verkeerde prikkels?**

‘Ten eerste bestaan er prikkels die ertoe leiden dat Wmo-organisaties er belang bij hebben om kandidaten vast te houden. Zij worden gefinancierd op basis van hun aantal cliënten. Als dat aantal afneemt, krijgen ze minder budget. Dat is dus geen positieve prikkel om mensen te laten doorstromen.

‘Een tweede prikkel heeft te maken met wat ik al noemde de koppeling tussen inhoudelijk werk en financiën. Mensen in de bijstand kost het heel veel moeite om werk te vinden. Dat heeft niks te maken met het werk op zich, want iedereen weet dat werken werkt – dat is niet voor niks de slogan van UW. Maar de financiële drempels waar je overheen moet om aan het werk te komen, zijn groot. Als je in de bijstand zit, zijn er allerlei compensaties en regelingen die ertoe leiden dat je wel heel gemotiveerd moet zijn om aan het werk te gaan. Op lange termijn is werk voor iedereen beter, maar op korte termijn kan het best zo zijn dat je

niet meteen financieel voordeel haalt uit werken. Naar die negatieve financiële prikkel moet nog eens goed gekeken worden.

‘Ten derde is er veel discussie over de begeleidingsomvang. Begeleidingsgeld is beschikbaar, maar in ons geval zijn die middelen ontoereikend. Dat komt doordat er niet één methodiek van begeleiden is afgesproken. Iedereen doet maar wat. Ik zou ervoor pleiten om landelijk systematisch te werk te gaan: welke begeleiding heeft deze man of vrouw nodig? Als dat duidelijk is en dus de omvang duidelijk, betaal dan een faire prijs. Nu gaan de discussies vaak over dat er te weinig geld zou zijn voor begeleiding. Ik denk niet dat er geld bij moet, ik geloof dat het geld anders ingezet moet worden. Het geld zit nu vast in organisaties die niet doen wat ze zouden moeten doen. Dus als je het geld meer koppelt aan de persoon in plaats van aan de instelling, dat denk ik dat de begeleiding veel beter uit de verf komt.’ ■