



Directeur/eigenaar Sietze Henstra van de EEGA Groep moet vaak op eieren lopen

Bevlogen pragmaticus worstelt met balans tussen sociaal denken en zakelijk handelen

Het beeld dat de buitenwereld heeft van de EEGA Groep. Hij kan er inmiddels wel een boek over schrijven. De een denkt dat zijn onderneming groot is geworden dankzij de subsidieschuivers. De ander vindt dat de holding met het sociale gezicht teveel commerciële trekjes vertoont. Welkom in de wereld van directeur/eigenaar Sietze Henstra. Dagelijks moet hij op zoek naar de balans in het speelveld tussen sociaal denken en zakelijk handelen. "Dat spanningsveld is altijd aanwezig en we moeten ons er van bewust zijn dat het nooit helemaal weg gaat."

Het is een worsteling, maar wel één uit de categorie leuk en uitdagend. Het is de prikkeling waardoor de geboren Fries nog steeds iedere werkdag met plezier aan de slag gaat. Meestal vanuit de hoofdvestiging in Deventer, maar Henstra is ook regelmatig elders in het land te vinden. Bij opdrachtgevers, zakelijke relaties, instanties zoals het UWV en overheden. Vandaag kan hij een overleg met een wethouder in de agenda hebben staan, morgen op bezoek zijn bij bedrijven als Azerty of STEF in Raalte om twee dagen later aan te schuiven bij een hoge ambtenaar op het ministerie.

Daarover later meer. Eerst moeten we uit de doeken doen wat de EEGA Groep is én doet. De verklaring van de letters – Emancipatie Educatie Gehandicapte Arbeidskrachten – maakt al veel duidelijk. EEGA is opgericht om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te begeleiden naar een volwaardige baan. En hoewel de groep is veranderd, is dat fundament rotsvast overeind gebleven. "De oprichter is in 1984 in Borne gestart vanuit die emancipatiegedachte. Dat mensen, die aan de zijlijn staan met een arbeidshandicap, ook moeten kunnen meedoen aan de arbeidsmarkt. Tegenwoordig noemen we dat met een mooi woord inclusie."

Henstra stapte in 2010 naar binnen als de nieuwe directeur. Met zijn bedrijfskundige achtergrond en ervaring als arbeidsdeskundige was hij de 'right man for the job to be done'. "De leiding van het bedrijf was destijds in handen van de dochter van de oprichter. Ze leidde het toen al een paar jaar, samen met diverse vakspecialisten. Maar ze was inmiddels zelf werkzaam in de cultuursector. Er moest dus een opvolger komen en ik kende EEGA al van eerdere werkervaringen. Eén telefoontje en ik was op gesprek."

En de rest is geschiedenis. Wat trof je aan?

"Een bevlogen club, maar wel heel erg naar binnen gekeerd. Men ging hier naar binnen, werkte van 9 tot 5 en de buitenwereld had geen idee wat zich binnen deze muren afspeelde. Alles draaide om de cliënten. Die mentaliteit vond je terug in de cijfers. Het stond er niet goed voor. Niemand die zich afvroeg of ergens een markt voor was. Het eerste dat ik heb gedaan, is het bedrijf doorlichten. Samen met een aantal zakelijke

vrienden. Is het nog wel te redden? Het eigen vermogen was zwaar negatief. Maar er was wel perspectief. Ik heb toen drie piketpalen geslagen waaronder een goede afrekening van een oud contract en verlenging van een aflopend contract. Als dat niet zou lukken, ging het licht uit. Maar, dat wisten we gelukkig te voorkomen!"

Rode cijfers dus. Ontbreekt het op dat moment dan aan een gezonde portie ondernemerschap?

"Ja! Mijn voordeel is dat ik een bouwer ben. Ik heb de uitdaging volledig omarmd door ook het eigenaarschap op me te nemen. Een risico? Jazeker! Binnen twee jaar moest ik er opnieuw geld in stoppen. De groei ontwikkelde zich wel, maar geen bank die op dat moment bereid was om aan groeifinanciering te doen. Zelf dus de financiering geregeld en toen kwam het langzaam in beweging. En ik durf te beweren dat de medewerkers inmiddels ook beginnen te snappen dat er een bedrijfsmatige component aan ons werk zit."

Is het een continu gevecht dat je aan de ene kant een sociaal bedrijf bent en aan de andere kant ook werkgever en ondernemer bent?

"Nee, voor mij is dat geen strijd, maar een keuze! Ik ben me heel erg bewust dat we hier ook een normaal bedrijf zijn. Als de voorraadkast leeg is, hebben we een probleem. In ons bedrijfsonderdeel EEGA Plus zit voor de buitenwereld een enorme sociale component. Daarvan zegt de accountant echter dat hij nog nooit zo'n risicovol project in portefeuille heeft gehad. Als je kijkt naar de afrekencomponenten die daar in zitten... Het is gewoon 'no cure, less pay'. Als we onze contractueel vastgelegde resultaten niet halen, dan krijgen wij in de financiële afrekening grote klappen."

Het beeld dat de boze buitenwereld soms heeft, is dat jullie van subsidie aan elkaar hangen. En dat je dus geen echte ondernemer bent. Moet je vaak uitleggen dat de werkelijkheid anders is?

"Dat wordt gelukkig wel minder. Een aantal jaar terug moesten we altijd benadrukken dat we geen sociale werkplaats zijn. En geen uitzendbureau. Zelfs klantmanagers van gemeenten denken dat wij voor het werk van EEGA Plus een zak met geld krijgen om er iets leuks mee te



doen. Als dat zo zou zijn, dan zakt ons resultaat weg. Weet je waarom? Die cliënt is zo kwetsbaar dat onze medewerkers in het begin de neiging hebben om teveel in de rol van hulpverlener te kruipen. Maar, dat is niet ons werk.

Wij moeten zorgen dat degene voor het eind van het traject is uitgeplaatst in reguliere, betaalde arbeid. Daarbij moeten we rekening houden met allerlei voorwaarden. Voldoen we daar niet aan, dan wordt circa 40% van onze trajectinspanningen niet betaald. Alleen kunnen wij het bijltje er halverwege niet bij neergooien, want daar worden we op gescreend."

EEGA Groep heeft momenteel wel de wind in de zeilen. Onder de koepel zijn al zeven aparte bedrijfsonderdelen actief: EEGA Plus (trajecten van 2,5 jaar die moeten leiden naar duurzame arbeid), EEGA Expertise (gericht op overheden en organisaties en gespecialiseerd in doelgroepen met een specifieke begeleidingsvraag), Mens & Zo (coaching en arbeidsdeskundig advies voor werkgevers, werknemers en werkzoekenden), Facet Werkt (klussendienst met o.a. mensen met een grote achterstand op de arbeidsmarkt), Potential4U (detacheringstak), Pixelpanthers (online marketingbureau) en MijnFlexPlek (bemiddeling bij flexwerkplekken). Als we vragen of er nog wensen zijn voor uitbreiding van het gevarieerde palet krijgen we zowaar een primeur in de schoot geworpen. "We hebben vorig jaar een trainingsbureau overgenomen. Alleen vanwege de goede merknaam is het al een aanwinst: De Trainingen! Dat werkt dus heel goed in de zoekmachines. Het geeft ons de kans het trainingsaanbod separaat weg te zetten. Anders valt het weg in het grote geheel. We gaan er in de loop van het voorjaar mee naar buiten, maar we hebben momenteel de handen vol aan de groei bij Mens

& Zo. De laatste twee jaar verdubbelen daar onze cijfers en dat zit er ook nu weer aan te komen. Zowel qua omzet, geografische spreiding als personeel." Overigens hamert de directeur-eigenaar er op dat EEGA Groep mikt op kwalitatieve groei. "Als we gas geven, kunnen we binnen twee jaar het tienvoudige halen van het huidige aantal coaches en cliënten. Het is bijna aantrekkelijk, maar...hoe kun je dan nog de kwaliteit garanderen. Af en toe gas geven en soms even op de rem staan. Dat is het mooiste spel", aldus Henstra die niet uitsluit dat binnen afzienbare termijn toch de grens van 100 medewerkers (nu ca. 70) wordt benaderd.

Niet onze wereld

De onvermijdelijke vraag aan een directeur-eigenaar, die zich op het snijvlak van jeugdige senioriteit en de grens van 60 levensjaren bevindt, is natuurlijk wanneer hij het gaat verkopen. Zeker ook omdat z'n zoon, werkzaam bij EEGA-onderdeel Pixelpanthers, geen ambitie heeft om de teugels in handen te nemen. "Het lastige is dat je niet weet wie het gaat overnemen. Ik heb daarom geleerd om sommige dingen bij de dag te bekijken. En dan komt er vanzelf wel wat op je pad. Twee jaar geleden ben ik nog wel een aantal keer benaderd door bureaus die bedrijven polsen of ze in de markt zijn voor overname. Met één heb ik een hartstikke leuk gesprek gehad, maar het was voor mij onvoldoende duidelijk wat ze met het bedrijf wilden doen. Waarschijnlijk 5 jaar flink pompen om de omzet te verhogen en dan verkopen. Is niets mis mee, maar dat is niet onze wereld."

Henstra kent bedrijven die heel erg verbonden zijn aan de eigenaar. Dat de twee als het ware zijn samengesmolten. "Als ik daar weer iets van voorbij zie komen, ben ik wel blij dat ik nooit die kop van EEGA ben geworden,



beeXact

Tech solutions

SOM's in de spotlight

ha ha." Om de groei in goede banen te leiden, was versterking van de directie noodzakelijk. Die is er per 1 februari gekomen in de persoon van Eugenia Lugua Bonjasky. Begonnen als loopbaancoach binnen het bedrijf is ze nu opgeklommen tot operationeel directeur.

Ook de eigen HR is aangepakt. Hoe vreemd dat ook moge klinken in een onderneming die zich bezig houdt met mens en werk was het misschien wel de bottleneck binnen de organisatie. Was het eerst een functie voor iemand die het er bij deed, nu is het een volwaardige plek binnen de EEGA Groep.

Hebben jullie in deze tijd van krapte op de arbeidsmarkt goud in handen? Zonder het te bedrijfseconomisch te willen aanvliegen...

"Nou, het is een gekke situatie. Er is veel te weinig personeel, terwijl zich aan de zijlijn mensen bevinden die in vele vacatures iets kunnen betekenen. Op een of andere manier is in Nederland sprake van een stroperig stelsel dat moeilijk in beweging te krijgen is. Er zijn kandidaten, maar je loopt bij een gemeente en UWV tegen zoveel loketten aan. Het is echt een massief systeem. Neem de horeca. Ze schreeuwen om personeel. Kunnen echt niet aan mensen komen, terwijl aan de zijlijn mensen staan die prima op onderdelen van de horeca kunnen worden getraind. We zijn er mee bezig, maar voordat je daar beweging in hebt..."

Gaat in dit land niet teveel aandacht uit naar of iemand wel of niet in het hokje past, terwijl het moet gaan om de kwaliteiten van die persoon?

"Wel mooi dat je dit aansnijdt. We zijn nu betrokken bij een project met de provincie Overijssel en een andere partij uit Deventer om vaardigheidstechnologie te introduceren. Ook wel badgestechnologie genoemd. Een badge is dan niet meer dan een klein certificaat dat aangeeft dat jij op kleine, afgeronde vaardigheden bent getoetst door b.v. een

gekwalificeerd leermeester in dat vak. Dat moet dan gekoppeld zijn aan het inhuren van mensen die aantoonbaar laten zien dat ze iets kunnen. In plaats van mensen aannemen die met hun cv laten zien dat ze iets in die richting hebben gestudeerd. Zou heel goed kunnen werken voor de horecasector. Daar zijn we dus ook mee in gesprek. Kijken naar wat je nodig hebt voor een bepaalde functie in plaats van het heel algemeen te beschrijven. Een horecaman wil snel weten of iemand bijvoorbeeld uit de voeten kan met mise en place en/of snijtechnieken beheerst. Zo ja, dan kan het een prima keukenmedewerker zijn."

We leven in een cultuur dat het moet zijn dichtgetimmerd. Als we maar alles hebben opgeschreven wat iemand moet kunnen, dan kunnen we onszelf nooit iets verwijten...

"Maar daarmee maak je het zo zwaar dat je er niet meer uit komt. We hebben het hier intern ook meegemaakt. Door de jaren heen hebben we een eigen product ontwikkeld. Een superproduct. Het is in de uitvoering alleen steeds zwaarder gemaakt. Steeds meer mensen uit het werkproces waren er bij betrokken waardoor het 60% van onze menselijke capaciteit opvat. Toen zijn we weer terug gegaan naar de basis: wat hebben we nodig en wat moet het opleveren? Binnen een kwartier stond een whiteboard vol met memobriefjes. Toen was de conclusie: dit werkt niet! En dan vraag je ze wat er weg kan. Nee, er kon niets weg... Dezelfde mensen ervaren een enorme belasting van dat te zware product, maar ze kunnen er ook geen afstand van doen. Inderdaad, een soort haat-liefdeverhouding. Dat zie je best wel vaak. Dat iets geworden is tot wat het is en dat je er niet meer uitkomt..."

Even wat anders. Hebben ze in Den Haag eigenlijk niet een grote fout gemaakt door jou over te slaan bij de benoeming van ministers en staatssecretarissen? Zo'n vakminister, waar ze er nu een paar van hebben zitten, dat zou toch wel iets kunnen zijn!

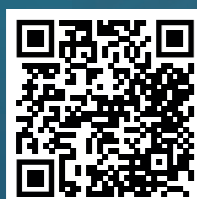
"Nee, nee. Zolang dat stelsel niet verandert, moeten personen zoals ik daar niet zijn. Ik ken die wereld! Zit liever aan de andere

Gloednieuwe studio in Deventer!

Livestream of video opnemen?
Bij ons bent u aan het goede adres!

Professionele apparatuur, ervaren vakmensen en geheel in te richten naar eigen huisstijl!

- Webinars
- Vergaderingen
- Trainingen
- Instructievideo's



Scan de QR code voor een rondleiding door de studio!

www.eventfacilities.nl – Paderbornstraat 6, Deventer



BEN JIJ ER WEER BIJ?

Woensdag 22 april 2022

Netwerkevent
16.00 - 22.00 uur | HOFtheater Raalte

- Inclusief diner en netwerkbordel
- Gratis voor leden van ondernemersverenigingen in de gemeente Raalte en ambtenaren die werken bij de Gemeente Raalte.
- Niet leden € 50,- p.p.

Ondernemer van morgen

Heb jij je al aangemeld voor de 5e editie van het netwerkevent Ondernemer van Morgen? We hebben weer een topspreker uitgenodigd. Daarnaast zijn er ook weer verschillende kennis- en inspiratiesessies. Je gaat met veel kennis en boordevol inspiratie weer naar huis. **Meld je snel aan op onze website!**

Check www.ondernemervanmorgen.nl voor het definitieve programma

kant van de tafel. Waarom? Omdat ik het een uitdaging vind om ze te overtuigen minder in bestaande systemen te denken."

Maar, stel dat ze het begrijpt. Dan gaat ze er mee naar een ander. Die reageert al iets lauwer. En uiteindelijk blijft er van het hele idee niet zo veel meer over.

"Dat is zo. Vanwege ons politieke systeem met al die kleuren en belangen. Maar zo werkt het gewoon in Nederland. Als ik naar 15 jaar geleden kijk, dan kwam ik nog wel eens gefrustreerd uit zo'n gesprek omdat ik dan in mijn eigen hoofd heb dat ze er helemaal niets mee doen. Dat heb ik meer losgelaten, want dan blijf je in de frustratie hangen. Het heeft wel degelijk zin. Je moet alleen niet denken dat je het in één gesprek voor elkaar hebt. In een bedrijf als het onze heb je altijd te maken met twee sporen die naast elkaar lopen. Dat is de actuele uitvoering van trajecten. En de wereld van de brede materie waarin we continu bezig zijn met de volgende fase."

Soms zou je het systeem dan toch wel eens helemaal opnieuw willen inrichten...

"Die kans hebben we toch gehad? We hebben net verkiezingen achter de rug. En wat hebben we met z'n allen gedaan? Precies hetzelfde! Onbegrijpelijk. Ik was ook altijd een VVD'er hoor, maar ben echt diep teleurgesteld in Mark Rutte. Met een stalen gezicht maar roepen dat hij het zich niet kan herinneren. Hou nou toch op! En we laten hem gewoon zitten. Als je in een bedrijf te maken hebt met situaties die moeten worden aangepakt en opgeruimd, heb je maar één ding in je kop: we gaan dit regelen! Wat doen ze bij de toeslagenaffaire? Eerst 200 mensen in dienst nemen om al die dossiers op te pakken. Dat gaat niet werken! Dat kost je meer dan het oplevert. Doe nu één ding: ga zo snel mogelijk met die groep in gesprek. Kom eerst met een bedrag en ga vervolgens met die schuldeisers in gesprek dat de schulden moeten verdwijnen. Dat is de eerste stap! De andere stap is dat er nooit meer van die figuren in de positie moeten komen om überhaupt dit soort beslissingen te kunnen nemen. Als de grote drie – Hoekstra, Kaag en Rutte – praten over nieuwe politiek, dan

moeten de juiste mensen op de juiste plek zitten. Hoekstra is een financiële man op Buitenlandse Zaken en beroepsdiplomaat Kaag zet je op Financiën. Ik snap er helemaal niets van."

Henstra geeft grif toe dat aan de nieuwe situatie binnen de EEGA-directie – een gedeelte verantwoordelijkheid met collega Eugenia – een pittige tijd vooraf is gegaan. "Het was een flinke bevalling voor mezelf, maar ik ben wel heel blij dat we het ei hebben gelegd."

Heb je daar hulp bij gehad?

"Stiekem heb ik wel met een paar mensen gespart."

Bewust sparren of komt het terloops ter sprake in de kroeg?

"Achteraf is het onbewust bewust gebeurd. Ik was er blijkbaar mee bezig om het juist bij die mensen bespreekbaar te maken."

Die stip aan de horizon, 'ik stap er uit', dat is nog niet aan de orde?

"Nee. Er zijn zeker nog thema's waarmee ik me graag wil bezighouden. Daar was voorheen te weinig tijd voor omdat ik bij teveel onderwerpen betrokken was. En daardoor gedwongen werd tot een hele korte focus. Dat wil ik niet meer!"

Is er in dat opzicht toevallig nog een rol voor jezelf weggelegd om met de beeldvorming van jullie wereld aan de slag te gaan. Dat alles aan elkaar hangt van subsidies...

"Misschien wel, maar daar moeten we binnen EEGA echt mee aan de slag. We weten allemaal dat dat je geen mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt bij werkgevers onderbrengt omdat ze dan allerlei subsidies vangen. Dat is je reinste onzin! Dat bedrijf heeft het werk gewoon liggen. Als dan iemand slechts 40% van de productie kan doen, blijft er nog steeds 60% over. En dan kun je wel 60% subsidie krijgen omdat je degene voor 100% moet betalen..."

Maar die 60% blijft nog steeds liggen. Dus, er moet nog iemand bij komen. En iemand die slechts 40% kan leveren, moet nog wel wat ondersteuning hebben. Dus komt af en toe een jobcoach om de hoek zeilen. Het is een fabeltje dat bij een doorsnee bedrijf alles wordt opgelost omdat je subsidie krijgt voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Klinkklare onzin!"



“

“Je lost niet alles op omdat je subsidie krijgt voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dat is klinkklare onzin!”

”