

Stefano Elias, nieuwe directeur van Westrom

# 'Wij willen diensten bieden aan álle inwoners'

Van Nieuwegein naar Roermond: dat is de route die Stefano Elias driemaal per week aflegt. Eerst deed hij dat als divisie manager bij Westrom, sinds kort als directeur. Gesprek met een man die taboes het liefst op tafel legt, graag fit blijft en die dol is op het analyseren van bedrijven – zodat Westrom daarvan ook kan profiteren.

## U bent sinds kort directeur bij Westrom?

Stefano Elias: 'Klopt, met de kanttekening dat ik niet in dienst ben, maar als interim directeur tot 1 mei 2024.'

## Want u bent dus als zzp'er ingehuurd?

'Zo mag je het noemen, hoewel ik een eigen bv heb van waaruit ik mezelf verhuur. Maar in de volksmond noemen we dat inderdaad "zzp'er".

## En u zegt 'tot 1 mei 2024'. Gaat u daarna weer weg?

'Dat is niet de intentie. Ik heb met het bestuur afgesproken dat het goed is om op enig moment de balans op te maken: Zijn we nog steeds allemaal tevreden, ik met de functie en de organisatie en het bestuur met hoe ik het doe? Die balans maken we medio december op. Dan hebben we daarna nog voldoende tijd en ruimte om de samenwerking duurzaam te maken óf heeft het bestuur van Westrom nog voldoende tijd om uit te kijken naar een andere directeur. Maar het vertrekpunt is dat we een langetermijnverbintenis aangaan.'

## Hoe kwam u bij Westrom terecht?

'Dat was al in april 2022, via een contact die ik bij IBN was tegengekomen en bij de gemeente Oss werkte toen ik bij de gemeente Uden werkzaam was. Hij zei: "Wij hebben zo fijn samengewerkt en nu ben ik door iemand van een sociaal ontwikkelbedrijf benaderd met de vraag of ik een goede interimmanager ken die tijdelijk de functie van divisie manager kan overnemen." Zo werkt het vaak hè, het befaamde netwerk. Ik zei "Praten kan altijd" – nog niet wetend dat het bij Westrom in Roermond zou zijn. Ik woon zelf in Nieuwegein.'

## Dat is niet om de hoek!

'Dat klopt!'

## En toch was dat geen belemmering?

Als een kans zich voordoet en je gaat met elkaar in gesprek en het gesprek is zó positief dat je daar een goed gevoel bij krijgt, dan moet je zo'n job serieus overwegen en ook kijken hoe je het dan zou organiseren. We hebben toen een constructie bedacht van drie dagen op kantoor werken en

twee dagen vanuit huis. Dat is voor mij goed te doen.'

## U hebt het over 'het befaamde netwerk'. Waaraan hebt u uw netwerk te danken?

'Ik loop al heel lang rond in het sociaal domein in brede zin. De meeste interim-opdrachten heb ik gedaan in gemeenteland, maar af en toe heb ik een uitstapje gemaakt naar een participatiebedrijf, onder meer naar BGS in Schiedam. Maar de kern van mijn netwerk ligt in gemeenteland.'

## Op stefanoelias.nl lees dat ik dat u in 2015 al directeur werd van een re-integratiebedrijf. Hoe was dat?

'Dat was dubbel. Re-integratie is een hele interessante, dynamische omgeving. De eindverantwoordelijkheid lag bij een algemeen directeur die het bedrijf zelf van de grond af had opgebouwd, maar met name op details stuurde en niet zozeer strategisch en op hoofdlijnen. Ik ben echter iemand die de ruimte nodig heeft om mezelf als directeur te kunnen ontplooiën.'



/ Stefano Elias (rechts) bij Westrom. /

## Want daarna werd u zelfstandig ondernemer, lees ik, 'om meer vrijheid te hebben in denken en handelen'.

'Daarvoor volgde ik zelfs nog op advies van vrienden een NLP-opleiding [NLP = Neuro Linguïstisch Programmeren, red.]. Daar leer je naar jezelf kijken: wat vind je belangrijk in het leven, hoe communiceer je? Het gaat met name om de vraag: hoe sta je in het leven? Ik kwam erachter dat ik mijn positie niet zo relevant vind. Ik heb weinig last van ego. Het gaat mij meer om dat ik een mooie toegevoegde waarde kan leveren en voldoende vrijheid heb om aan het stuur te zitten. Bij het re-integratiebedrijf had ik dat dus onvoldoende en ondervond ik tegelijkertijd dat ik dat heel erg nodig had. Zelfstandig ondernemerschap helpt daar enorm bij.'

## U was onder andere eigenaar van een detachingsbureau voor gemeentelijke sociale diensten?

'Bij BGS kwam ik mijn zakenpartner tegen, die daar ook interim manager was. Wij zeiden tegen elkaar: "We zouden eigenlijk samen moeten gaan ondernemen."

Maar wat dan? Dit was in de periode dat heel veel re-integratiebureaus failliet gingen. Zo'n beetje elke gemeente moest afscheid nemen van gedetacheerde medewerkers, want de financiële crisis was net achter de rug. Elke gemeente moest bezuinigen. Mijn zakenpartner en ik wilden toch van toegevoegde waarde zijn in het sociaal domein, vandaar een detachingsbureau. Het typeert hem en mij dat we lekker tegen de stroom in een bureau begonnen, omdat we dachten het beter te kunnen. Kwaliteit stond hoog in het vaandel.'

## Op uw site noemt u het 'succesvol'.

'Klopt, dat waren we ook, dankzij een heel persoonlijke aanpak. Bij ons waren mensen geen nummer. We kenden iedereen. We zorgden er ook voor dat we er voor ze waren, we spraken heel vaak met opdrachtgevers en medewerkers over hoe het beter kon, hoe het anders kon. Daarin kun je je onderscheiden: dienstverlening.'

## U bent ook VVD'er, zie ik op internet.

'Geweest.'

//  
Ik heb  
weinig last  
van ego  
//



//  
Ik zal niet zo  
snel zeggen:  
'We moeten  
die kant op!'  
//

### Geweest? Ik zie het op de website van de VVD in Nieuwegein.

'Ik was inderdaad vier jaar lang gemeenteraadslid, maar inmiddels ben ik geen lid meer van die partij. Ik koos er bewust voor om niet aan een tweede termijn te beginnen. Ik was namelijk op drie vlakken actief: ik had een detachingsbureau, ik was gemeenteraadslid én interim manager. Ik werkte minimaal zestig uur per week en dat is wel wat veel. Ik stelde mezelf de vraag: wat geeft mij dat de meeste energie en wat zijn mijn energielekken? Ik kwam tot de conclusie dat ik leidinggeven het allerleukste vind. Het detachingsbureau gaf mij niet langer een uitdaging, dus ik verkocht mijn aandelen aan mijn zakenpartner. En ik stelde me ook niet meer verkiesbaar.'

### Is er ook een gezin-Elias?

'Ja, ik heb twee dochters van 28 en 30 jaar uit een eerdere relatie en een kleinkind van bijna twee jaar. Daarnaast heb ik een leuke vrouw, waardoor ik vanuit een stabiele thuissituatie mijn functie als directeur bij Westrom kan uitoefenen.'

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

'Die vraag vind ik heel lastig te beantwoorden, want het zou veronderstellen dat ik een soort van idool heb of iemand tegen wie ik enorm opkijk. Ik heb dat nooit zo gehad. Dat wil niet zeggen dat ik alles weet of de wijsheid in pacht heb. Zeker niet hoor, ik ken absoluut mijn eigen tekortkomingen. Maar ik heb niemand van wie ik denk: "Als ik dáár toch eens naast zou kunnen zitten, wow!"'

### Mijn vervolgvraag ligt nu voor de hand: wat zijn uw tekortkomingen?

'Wat ik vooral weet, is dat ik niet alles weet, en dat heb ik met name door het beleggen geleerd. Veel beleggers denken te weten hoe een bedrijf in elkaar zit en stellen op basis daarvan een toekomstscenario op. Maar er is meer in het leven wat je *niet* weet dan wat je wel weet. Als je dat realiseert, dan weet je dat je niet moet koersen op wat je zelf allemaal denkt te weten, maar dat je vooral in je omgeving moet kijken wat andere men-

sen weten. Samen sta je sterker en kunnen we veel meer bereiken. Dat geldt ook voor Westrom.'

### Hebt u een voorbeeld?

'Ik verzamel bottom-up en outside-in informatie over wat er allemaal gebeurt binnen onze organisatie: wat is belangrijk om aan te gaan pakken? Ik zal dus niet zo snel vanuit een ivoren toren – mijn kantoor – zeggen: "Ik heb het al bedacht! We moeten die kant op!" Ik hecht juist enorm veel waarde aan de ervaringen van onze eigenaren, partners, opdrachtgevers, werkgevers en niet in de laatste plaats onze medewerkers.'

### Vertel eens iets verrassends over uzelf?

'Ik vind de meeste dingen van mezelf niet zo verrassend. Ik doe namelijk heel veel aan zelfreflectie. Ik vraag regelmatig aan mensen: "Hoe kijk jij naar mij?" En: "Als je dingen niet prettig vindt, zeg het." Dus ik ben open en transparant, dat is iets wat heel erg bij mij past. Daarnaast geloof ik erin dat iedere medewerker een verantwoordelijkheid heeft binnen ons bedrijf en een steentje kan bijdragen. Ik ben als directeur verantwoordelijk voor heel Westrom, maar kan die functie alleen goed uitoefenen als iedere collega ruimte krijgt om invulling te geven aan de verantwoordelijkheden.'

### De vraag 'Hoe kijk jij naar mij?' is een ontzettend niet-Limburgse vraag – zeg ik als Limburger. Wij zijn niet zo van het uitspreken van dingen.

'Dat klopt. Dat heb ik in mijn vorige functie binnen Westrom ook meegemaakt, dat er heel voorzichtig geacteerd werd. Ik ben juist het type dat de taboes op tafel legt. Ik doe dat wel met respect voor een ander, maar op het moment dat ik voel dat er een onderstroom is, dan maak ik het bespreekbaar. Misschien is dat inderdaad westers of Randstedelijk. Maar ik vind die duidelijkheid wel belangrijk, want dan hebben we het met elkaar tenminste ergens over, in plaats van dat we dingen niet bespreken. En dat kan ik maar op één manier stimuleren en dat is door zelf het goede voorbeeld te geven.'



### Wat is uw belangrijkste hobby buiten het werk?

'Dat zijn er twee. Ik vind het ten eerste leuk en belangrijk om fit te blijven. Ik ben dan ook in voeding geïnteresseerd – dat is ook wel de invloed van mijn vrouw –, maar ik ga ook regelmatig naar de sportschool om lichamelijk en mentaal fit te blijven. 'En wat ik ook erg leuk vind, is bedrijven analyseren, en dan met name beursgenoteerde organisaties. Hoe kan het dat sommige bedrijven succesvoller zijn dan andere? Waarom is Apple het waardevolste bedrijf qua beursnotering en waarom zijn ander bedrijven dat juist niet? Dat vind ik heel interessant.'

### En op basis van uw analyses gaat u dan ook beleggen?

'Op basis van die analyse beleg ik ook, maar wat ik misschien nog wel belangrijker vind, is dat ik die informatie gebruik voor mijn eigen organisatie: wat kunnen wij nou leren van beursgenoteerde bedrijven?'

### En?

'Dat dienstverlening essentieel is. Wat mijn voorganger Henriëtte Maas heel goed heeft gedaan, is meerdere locaties terugbrengen naar één locatie in een prachtig gebouw. Financieel hebben we het ook goed op orde en daar ben ik bijzonder blij mee. Er is een stevig fundament. Ik denk dat wij in het kader van dienstverlening wél nog stevig kunnen groeien – en dan met name in hoe de gemeenten, partners en andere organisaties naar Westrom kijken. Daar kleven stigma's omheen en daarom kunnen wij nog een fikse groei maken.'

### Van welk stigma hebben jullie bijvoorbeeld last?

'"Dat een inwoner voor straf naar Westrom gestuurd kan worden, want daar zitten mensen met lichamelijke en mentale beperkingen." Dat is een stigma dat zeker niet klopt, maar het leeft wel. Hoe breed het leeft, dat weet ik niet, maar ik sta lie-

//  
Waarom is  
Apple het  
waardevolste  
bedrijf qua  
beurs-  
notering?  
//



ver bekend als een organisatie die hele mooie dienstverlening levert aan alle inwoners van vijf gemeenten die extra begeleiding nodig hebben om te kunnen participeren en aan de bedrijven die daar gevestigd zijn. Dat is een heel andere invalshoek.'

### En als ze dan vragen om een voorbeeld van zulke mooie dienstverlening, wat zou u dan noemen?

'Dan zou ik noemen dat wij een aantal hele mooie leerwerklijnen hebben en dat we maatwerkoplossingen bieden voor onze inwoners, maar dat onze dienstverlening nog vrij onbekend is. En waar we nog een stevige groei in kunnen maken, is leerwerklijnen zó neerzetten dat er voor iedere inwoner in één van de vijf gemeenten iets te kiezen valt. Wij hebben hier bijvoorbeeld een hele mooie fietsenlijn. Daar werken met name mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Maar voor iedere inwoner zouden we dat door mid-

del van praktijkleren nog veel mooier kunnen neerzetten, zodat mensen certificaten kunnen behalen of een diploma, zodat ze bijvoorbeeld fietshersteller kunnen worden en daarna een reguliere baan kunnen krijgen in een van de bedrijven in onze regio. Die vorm van dienstverlening moeten we nog veel steviger neerzetten.'

### U denkt daarbij bijvoorbeeld aan voortijdig schoolverlaters?

'Zeker. Eén van onze uitdagingen is dat we moeten nadenken over wat hét concept-Westrom inhoudt. Waar staan wij nou voor? Waarin zijn wij uitermate sterk? Hoe willen wij bekend staan? Dat zal ergens op het snijvlak moeten zijn van "de inwoners centraal" en alles wat met werk te maken heeft. Als we dat concept heel scherp met elkaar hebben, dan moeten we gaan kijken welke vormen van dienstverlening daarbij horen. Leerwerktrajecten is wat mij betreft een vorm die daar heel goed bij zou kunnen passen. 'Om één zijstapje te maken. Onze overbuurman hier in Roermond is PSW ofwel dagbesteding vanuit maatschappelijke ondersteuning. Dat zit natuurlijk ook op het snijvlak van werk én de inwoners centraal, maar we werken nog nauwelijks met elkaar samen. Stephan Bodde [Raad van Bestuur van PSW, red.] en ik gaan wel binnenkort met elkaar in gesprek om te kijken wat de mogelijkheden zijn om intensiever samen te werken. Dat past denk ik heel goed bij "de inwoners centraal" en bij kijken welke werkvormen we allemaal kunnen aanbieden. En dan kun je zelfs de vraag stellen: hebben we daar wel twee panden voor nodig?'

### Werken de vijf gemeenten ook mee aan zulke initiatieven, denkt u?

'Gemeenten kijken vooral naar twee belangrijke zaken. Eén: wat kun je betekenen voor je inwoners, voor je medewerkers – en dan met name de inwoners met een afstand tot de arbeidsmarkt – en voor de bedrijven in je regio? Leerwerklijnen moeten natuurlijk een aansluiting hebben tussen de doelgroep die beschikbaar is, zoals mensen met een uitkering, en bedrijven die perspectief kunnen bieden op een (betaalde) baan. En het tweede waar gemeenten vanzelfsprekend naar kijken, is:

Wat gaat het allemaal kosten? Ik denk dat die twee zaken in balans moeten zijn.'

### Wat vindt u van de Participatiewet?

'Er zijn eigenlijk twee Participatiewetten: de oorspronkelijke wet en de huidige doorontwikkeling. De oude wet paste heel erg in het oorspronkelijke gedachtegoed, namelijk "iedereen een betaalde baan". Ik geloof veel meer in dat maatschappelijke participatie het uitgangspunt moet zijn, en als het hoogst haalbare een betaalde baan is, geweldig, maar als het vrijwilligerswerk is, vind ik het ook prima. Ik denk dat je vooral dát als uitgangspunt moet nemen bij de doorontwikkeling van de Participatiewet. Volgens mij zit men nu ook stevig op dat spoor en dat omarm ik. Het is niet voor iedereen weggelegd om een betaalde baan te krijgen, met het is wél voor iedereen weggelegd om een maatschappelijke bijdrage te leveren. Daar moeten we naar streven en we moeten vooral kijken vanuit het perspectief van die inwoner: Wat is er haalbaar? En waar liggen voorkeuren van mensen?'

### Wat ik directeurs er altijd bij hoor zeggen als het gaat om de Participatiewet, is: 'Er moet meer geld bij uit Den Haag.' Dat zegt u niet.

'Ach, ik geloof dat dat de omgekeerde discussie is. Eerst moet je bekijken wat je met elkaar wilt bereiken, en vervolgens wat je daar allemaal voor nodig hebt. Ik zal één voorbeeld noemen. Wij spreken intern regelmatig over de kosten van ons huidige pand. Tegelijkertijd hebben we te maken met een aflopende SW-populatie. Dan kunnen we als uitgangspunt nemen: "Dit betekent dat Westrom het pand uit moet of een goedkoper pand moet zoeken." Ik vind dat je eerst scherp moet hebben waar je naartoe wilt groeien als organisatie en de maatschappelijke bijdrage die geleverd moet worden. Dat is vooral een gesprek op inhoud, waarbij de inwoners, medewerkers en bedrijven centraal staan. De randvoorwaarden om invulling te geven aan de groei is bijvoorbeeld de juiste keuze voor passende huisvesting. We moeten dus niet beginnen met het geld, maar eerst bekijken wat we willen betekenen voor deze lokale maatschappij.' //

//  
We bieden maatwerkoplossingen, maar onze dienstverlening is nog vrij onbekend  
//