

Dennis Laponder, interim-directeur bij Risse Groep

‘De kans die ik kreeg, gun ik onze mensen ook’

Koud uit de collegebanken bood hij zijn leidinggevende aan een reorganisatie te leiden – het begin van een loopbaan als organisatieontwikkelaar. Maak kennis met Dennis Laponder (44), drie lange dagen per week interim-directeur bij Risse Groep in Weert. ‘De SW geeft mij een surplus op mijn werk als interimmanager.’

Tekst: Stan Verhaag | Foto's: Risse Groep

Ik zag tijdens mijn voorbereiding op dit interview een bericht op de website van Risse Groep van 9 juli 2019. Daarin werd aangekondigd dat Risse Groep per 1 oktober een nieuwe directeur zou krijgen. Maar al in april 2021 volgde u hem op. Hoe zit dat?

Dennis Laponder: ‘Dat is inderdaad een wat ouder bericht. Soms lopen zaken anders dan vooraf gedacht of gehoopt. Daardoor ben ik extra gemotiveerd om samen met de mensen in de organisatie te doen wat nodig is en daar een succes van te maken. Die gedrevenheid krijg ik ook terug vanuit de organisatie. Dat werkt erg prettig.’

Waar werkte u inmiddels toen Risse Groep begin 2021 weer contact met u opnam?

‘Nadat ik in 2019 eerder al een half jaar interim-directeur was geweest bij Risse Groep, ging ik aan de slag bij SW-bedrijf Den Haag Werkt. Toen Risse Groep mij opnieuw benaderde begin 2021, moti-

veerde men dat met de wens om een echte veranderslag door te voeren bij Risse Groep en dat ze die graag door mij wilden laten begeleiden. Aanvankelijk zei ik nee vanwege de klus in Den Haag, waar ik toen nog volop mee bezig was. Maar ze waren volhardend, en toen hebben we afspraken gemaakt. In de periode april 2021 tot juli 2021 werkte ik twaalf uur per week bij Risse Groep in de rol van directeur. Sinds juli 2021 is dat drie dagen per week. Dat combineerde ik tot eind 2021 met Den Haag Werkt, waar ik kwartiermaker was voor de transitieopgave van werk- naar ontwikkelbedrijf. Nu werk ik drie dagen per week als directeur voor Risse Groep.’

Dus u bent een soort interimmanager van beroep?

‘Nou, niet een soort, ik ben interimmanager. Ik werk zelfstandig.’

Hoe kwam u in de SW terecht?

‘Ik ben al sinds 2004 actief als externe professional binnen de overheid. Eerst in loondienst, sinds 2014 als zzp'er. Vanaf de

diverse decentralisaties [2015, red.] spelen steeds meer opdrachten zich in het sociaal domein af.’

Noem eens wat?

‘Ik was vooral transformatiemanager sociaal domein in opdracht van gemeenten. Ik ging aan de slag met de omvorming van de Wmo, jeugdhulp en Participatiewet. Ik deed dat bijvoorbeeld bij de gemeenten Weert, Nederweert en Leudal. Zo werd ik als niet-Limburger ook zichtbaar in Limburg. En als je het dan goed doet, zijn ze tevreden en zo werd ik in 2019 benaderd voor de tijdelijke klus bij Risse Groep.’

Wat is het leuke van werken in het sociaal domein?

‘Tot 2019 was het voor mij een terrein waarvan ik de beleidsmatige kant had leren kennen, maar ik had toen nog niet in de keuken gekeken bij een organisatie. Bij Risse Groep leerde ik de SW-doelgroep van dichtbij kennen. Al op de eerste dag merkte ik dat dat iets bijzonders was. De sfeer en de cultuur die daar heerst, de



Dennis Laponder. (Foto: Yvonne ten Bruggencate, The Best of Me Fotografie.)



Medewerkers van Risse Groep aan de slag bij Upstairs.

dankbaarheid om aan het werk te mogen, de trots die men had als het ging over hun werk, de waardering die ze krijgen, de blijheid die ze uitstralen als ze laten zien wat ze kunnen: dat vond ik heel bijzonder. Daar wilde ik mij echt voor gaan inzetten. Het geeft mij een surplus op het werk dat ik al vele jaren heb gedaan.'

Vanwege de blijheid van die mensen?

'Niet zozeer de blijheid zelf, meer de passie en dankbaarheid die tot deze blijheid leiden. Wat ik mij meer ben gaan realise-

ren, is dat mogen meedoen en het mogen werken niet vanzelfsprekend is voor deze mensen. Ik ontdekte hoe mooi het is als dat wél mag. Ze wilden het wel van de daken schreeuwen. Als iets wél vanzelfsprekend is – zoals voor u en mij en voor heel veel andere Nederlanders – en je dag in, dag uit naar je werk gaat, dan ben je geneigd om te kijken naar dingen als: "Ik zou wel wat meer vrije dagen willen hebben" of "De werkdruk is de laatste tijd wel erg hoog". Dan kijk je vooral naar wat eraan mankeert. Het mooie van de SW en van de opdracht die wij hebben als SW-bedrijf en als Nederland, is dat we

met inclusief werken de werkende beroepsbevolking en de mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt bij elkaar kunnen brengen. Dat biedt een enorme meerwaarde.

'Ik heb trouwens een hekel aan die term "mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt", want ik ben ervan overtuigd dat de arbeidsmarkt een afstand heeft tot deze doelgroep. Want deze doelgroep heeft nu het gevoel dat ze eindelijk mogen meedoen en kunnen laten zien waartoe ze in staat zijn nadat ze vele jaren zijn weggezet in de beschutte omgeving van werkbedrijven – en daardoor zijn ze ook uit het zicht



verdwenen van de ondernemers, van de reguliere bedrijven. Als je nu die twee werelden van doelgroep en regulier bedrijfsleven met elkaar vermengt, ontstaat er iets moois. Ze doen hun werk hartstikke goed en gemotiveerd mits je ze een afgebakende opdracht geeft die bij ze past. Vaak nog beter dan wanneer een reguliere kracht ditzelfde werk doet. Juist vanwege die focus. En tegelijkertijd krijgt de bedrijfscultuur een positieve impuls omdat er ineens een groep medewerkers staat die hartstikke trots zijn op hun werk, die blij zijn dat ze aan het werk mogen, die rechttoe-rechtaan zijn en geen verborgen

agenda hebben. Ze stralen werkplezier en enthousiasme uit. Het saai gaat er ook vanaf met al die onvoorspelbare momenten die aan het lachen maken of emotioneren. Dat vind ik mooi. Dat is de meerwaarde van het sociaal domein en van de SW.'

Waar hebt u dit bijvoorbeeld zien gebeuren?

'Wij zetten heel actief in op werken op locatie, want dat is heel geschikt voor de doelgroep van mensen voor wie detachering nog een te grote stap is. Zij gaan met begeleiding van Risse Groep aan de slag bij een bedrijf. Talenten worden zo ook

voor werkgevers in de regio zichtbaar. Dat doen we bijvoorbeeld bij VDL Groep en bij Upstairs.'

Upstairs! Daar heb ik een paar maanden geleden mijn nieuwe trap gekocht!

'Goed man! Dat is mooi. Met verlichting en al?'

Ja, klopt! Dus daar werken jullie aan mee?

'Onze mensen werken bij hen in de fabriek. Het is een mooi voorbeeld van hoe het werkt, want voor Upstairs waren de mensen van Risse Groep tot voor kort nog niet in beeld. Op het moment dat we met elkaar in gesprek gingen – en dit is ook weer zo'n belangrijk gegeven in mijn werk en in mijn leven – en zij ons vertrouwden en een kans wilden geven, bleek er veel mogelijk.

'Zo ben ik zelf ook ooit aan het werk geraakt en zit ik op de plek waar ik zit omdat er iemand was die in mij geloofde, die een risicootje wilde nemen door mij iets te laten doen wat ik nog niet eerder had gedaan, om te laten zien wat ik waard was en om vervolgens te groeien. Dat doen wij ook met onze mensen. En dat zie ik dan ook als de belangrijkste taak die wij hebben als SW-bedrijf: de talenten van mensen ontdekken, kijken wat ze leuk vinden en waar ze goed in zijn en ze daar verder in te helpen.'

Wie was de persoon die in u geloofde?

'Dat was iemand bij Ziggo, destijds nog Casema geheten. Daar kwam ik vers uit de collegebanken terecht en was ik een jaar lang "coördinator planning en control". Toen begon een reorganisatie, die heel spannend was voor veel collega's. Zelfverzekerd stapte ik naar de toenmalige algemeen directeurs gaf aan dat ik in die reorganisatie best een actieve rol wilde spelen, ook al had ik er nog nooit eentje meegemaakt. Ik wilde er graag van leren. Die kans kreeg ik van hem. Ik mocht een nieuwe afdeling opzetten. Ik had natuurlijk veel te weinig ervaring en het was ongelooflijk spannend, maar ik ging ervoor en er kwamen mooie din- ►

gen uit voort. Bij de volgende reorganisatie mocht ik het weer doen, hoefde ik er niet meer om te vragen. Zo kwam ik in de organisatieontwikkeling terecht. Het zijn toevalligheden in een mensenleven die voelen alsof ze heel goed passen. Daar ben ik in doorgedaan en tot de dag van vandaag ben ik zielsgelukkig dat ik dat kan doen. En dat is nu precies de kern van mijn eigen missie binnen SW: mensen vertrouwen geven en de kans bieden om hun talent te ontwikkelen.'

'Wat ik mij meer ben gaan realiseren, is dat mogen meedoen en het mogen werken niet vanzelfsprekend is voor deze mensen'

U zei dat Risse Groep u benaderde omdat er een veranderslag nodig is. Wat moet er gebeuren dan?

'Risse Groep is net als heel veel SW-bedrijven lange tijd gericht geweest op het aanbieden van werk aan mensen. Dus in de beschutte omgeving productie draaien voor opdrachtgevers en zo omzet genereren. Met de introductie van de Participatiewet heeft er ook bij Risse al een enorme veranderslag plaatsgevonden: de mensen die relatief makkelijk te detacheren waren, zijn inmiddels extern geplaatst. Ook zijn bedrijfsonderdelen afgestoten. Wat we hebben overgehouden, is een residu van allerlei historische ontwikkelingen. Wat daar echter *niet* is ontstaan, is het antwoord op de vragen: Waar willen we naartoe? Wat hebben we daarvoor nodig? En wat bieden we daarvoor aan? Die slag moeten we nog maken, en die moet uiteraard aansluiten bij de opgave die we als SW-bedrijf hebben.'

Er is een visie nodig?

'Ja, om daar maar eens mee te beginnen. En wat ik ook belangrijk vind – en dit zie ik ook op andere plekken terug – is dat SW-bedrijven altijd best wel zelfstandige bedrijven waren. Ze waren weliswaar als

uitvoeringsorganisatie van de gemeente aan de slag, maar als het financieel allemaal op orde was, dan was er niet zo heel veel aandacht voor. Je zou kunnen zeggen dat dat positief was, want dan ging alles goed. Maar tegelijkertijd is het eeuwig zonde, vind ik, want ook de maatschappelijke opgave en de goede dingen kwamen daardoor onvoldoende naar voren.

'Bij de opdracht die ik heb, namelijk om met een toekomstvisie aan de slag te gaan, hebben we vanaf het begin de

gemeenten, ons bestuur, de OR en de RvC nauw betrokken. We willen dat het niet alleen onze eigen toekomstvisie wordt, maar dat die ook draagvlak heeft bij de gemeenten en onze samenwerkingspartners. We moeten samen de toekomst ingaan, want de opgaven zijn fors. Voor ons gaat het dan om werk en het ontwikkelen van mensen via het instrument werk, maar de problematiek rondom onze mensen is vaak veel breder. Juist daarin hebben we nog een grote stap te zetten.'

Welke problematiek is veel breder?

'Het kan bijvoorbeeld zo zijn dat iemand vanwege geldproblemen of zijn thuissituatie niet in staat is om te gaan werken. Als wij dan iemand in dienst hebben en we steken er veel energie in om hem of haar aan de slag te krijgen, maar die persoon zegt dat hij niet naar zijn werk kan komen want er spelen dingen thuis, dan moeten wij in staat zijn om samen met onze partners te inventariseren waar dat dreigende verzuim dan in zit en hoe we dat kunnen voorkomen: Is er iets financieels? Is het iets in de privésfeer? Iets medisch? We moeten daar beter en integraler op kunnen inspelen, maar die stap moeten we nog zetten.

'Wat ik nu zie op veel plekken waar ik kom, is dat er heel erg vanuit de eigen dienstverlening en de eigen organisatie wordt gedacht. Willen we echter grote slagen maken, dan zullen we het veel gemeenschappelijker moeten aanpakken. Dan moeten we als SW-bedrijf nog nadrukkelijker de samenwerking opzoeken met gemeenten, maatschappelijke partners en het bedrijfsleven. Zodat bedrijven zich realiseren dat het in de huidige tijd niet alleen gaat om het financieel rendement, maar dat maatschappelijk rendement net zo belangrijk is, en dat die twee samen het commercieel rendement bepalen. Dat gesprek willen we de komende tijd gaan voeren. Zodat bedrijven onze maatschappelijke partners worden waarmee we samen zorgen dat talenten volwaardig worden ingezet. Want samen kunnen wij talent een kans geven.'

Het klinkt niet alleen als een veranderslag, maar ook als een inhaalslag. Er zijn SW-bedrijven waar ze dit proces al een tijdje geleden begonnen zijn.

'Zeker. Ja hoor, daar wil ik best eerlijk in zijn. Op onderdelen hebben wij een inhaalslag te maken.'

Dat is in het verleden nog onvoldoende gebeurd?

'Dat is in ieder geval mijn mening, ja. En het maakt dat de toekomstvisie behoorlijk ambitieus is.'

Is het bedrijf daar klaar voor? Of moet u de geesten nog rijp maken?

'Bij Risse Groep zijn de geesten er zeker rijp voor. Men heeft al enkele jaren het gevoel dat verandering nodig is. Daar zat men zelfs op te wachten. En er zijn eerder ook wel pogingen gedaan, zoals een fusie.'

U bedoelt de fusiepoging met Westrom in Roermond?

'Dat klopt. Die fusie is er niet gekomen. Daarna zijn er enkele directiewisselingen geweest. Risse Groep is daardoor in een

ontwikkelvacuüm terechtgekomen. Dat verklaart waarom er nu een inhaalslag en een verandering nodig is.'

Hoeveel tijd trekt u daarvoor uit? U bent tenslotte ook weer tijdelijk, tot 1 september 2022.

'Dat klopt. De toekomstvisie "Samen maken we werk van talent" is op 23 december 2021 door het bestuur vastgesteld. Dat geeft een goede basis. Maar laten we eerlijk zijn: nu begint het pas. De fundamentele veranderingen vragen meerdere jaren van ontwikkeling. En eigenlijk stopt het ook nooit. Belangrijk is dus dat de organisatie hierop wordt voorbereid. Dát zie ik voor nu als mijn belangrijkste opgave.'

Wat daar ook bij zou passen, is als Dennis Laponder nog een jaartje of drie blijft in plaats van nog maar negen maanden.

'Hahaha! Nou, dit is mij al een paar keer als vraag gesteld, dat klopt.'

En wat zegt u dan?

'De eerste keer zei ik: "Geen sprake van." Daar verschoot de vraagsteller even van. Toen moest ik ook uitleggen dat dat absoluut niet aan Risse Groep ligt. Als ik zelf anders tegen mijn werk en mijn situatie zou aankijken, dan zou Risse best een bedrijf kunnen zijn waar ik mijzelf nog een jaar of drie aan wil verbinden. Want er is nog zoveel te doen en we zitten hier in een omgeving waar we veel *kunnen* doen. Ware het niet dat ik van mezelf weet dat ik de dynamiek – en misschien ook wel de druk – nodig heb van ergens opnieuw beginnen, van de teller weer op nul zetten, van hoge verwachtingen, van ergens binnenkomen en snel de kern vinden, van het verschil maken. Dat is een onrust die in mij zit. Ik voel dat ik die onrust nodig heb.'

Toch klinkt u qua Risse Groep minder resoluut dan de eerste keer die u zojuist noemde.

'Dat is zo. Dat "Geen sprake van" is misschien niet de manier waarop ik het zou moeten vertellen, anderzijds is het wel

duidelijk – en daarna komen de verzachtende omstandigheden.'

Wellicht kan het voor uzelf een uitdaging zijn om te laten zien dat u ook op langere termijn iets kunt neerzetten bij een organisatie?

'Dat klopt, maar dat lukt mij op deze manier ook. Daar ben ik in het geval van Risse Groep van overtuigd.'

Ik geef het slechts mee ter overweging.

'Haha! Ik zit hier zoals gezegd sinds april 2021 en tot september 2022.'

U bedoelt: voor u is dat een lange periode.

'Ja, dat is een flinke periode, waarin ik veel kan doen.'

En dat in slechts drie dagen per week.

'Ook nog, ja. Al zijn dat best lange dagen. Dat zeg ik niet om zielig te doen, hoor, want ik doe dit omdat ik het leuk vind en vooral omdat ik wil dat ik in die drie dagen maximaal van betekenis ben.'

'De onrust die in mij zit, heb ik nodig'

Wat doet u de andere twee dagen, als ik het vragen mag?

'Tot eind vorig jaar werkte ik dan in Den Haag. Maar daardoor was ik erg veel van huis, en ik heb ervoor gekozen om de eerste helft van 2022 ook veel bij mijn gezin te kunnen zijn. Dus die andere twee dagen werk ik voorlopig niet. Hoewel je als zelfstandig ondernemer altijd iets te doen hebt, natuurlijk.'

Hoe ziet uw gezin eruit?

'Ik ben getrouwd met Jessica (42) en wij hebben een zoon van 10 en een dochter van 14 jaar. Wij zijn twee jaar geleden verhuisd van Den Haag naar een woonboerderij in het buitengebied van de Achterhoek. Mijn vrouw runt daar onze bed &

breakfast Borgersteeg. Vóór de verhuizing was ze leerkracht in het basisonderwijs.'

Hoe lang zit u nu in de auto naar Weert?

'Ongeveer 2,5 uur. Ik ga vroeg weg, rond kwart voor vijf 's ochtends. Dan ben ik als een van de eersten op kantoor bij Risse. Werk ik aaneengesloten dagen, dan overnacht ik hier, en ik zorg dat ik achter de files aan naar huis rijd.'

Tot slot nog even iets anders. Hebt u vertrouwen in het nieuwe kabinet? Of houdt u zich niet zo bezig met kabinetsbeleid?

'Ik vind dat het beleid zoals dat gevoerd is op basis van de Participatiewet een vernieuwing nodig heeft. Daar is gelukkig besef voor in Den Haag, zie het Kamerbreed gesteunde initiatiefvoorstel van CDA en SP van begin 2021. Maar nu moet het nog vertaald worden in de praktijk. Ik vind het ongelofelijk belangrijk dat die veranderingen er komen, want hier geldt hetzelfde als wat voor het individu belangrijk is: we moeten vertrouwen en ruimte krijgen en de middelen om dat

vertrouwen waar te maken. Vervolgens is het aan ons, het bedrijfsleven en de andere partijen om onze verantwoordelijkheid te nemen en te laten zien wat we kunnen bereiken. Ik zou zó graag willen dat Den Haag de Participatiewet en de effecten die we realiseren als SW-bedrijf ook eens in verbinding brengt met bijvoorbeeld het beroep dat mensen doen op Wmo-voorzieningen. Want mensen die werk hebben – zo hebben diverse onderzoeken aangetoond –, doen veel minder vaak een beroep op de Wmo dan mensen zonder werk. Bezie het beleid dus breder dan alleen vanuit de losse terreinen. Dat zou goed zijn, en het zou ons regionaal en lokaal helpen in het voeren van de juiste gesprekken.' ■