

Minder is meer: interview afscheid Johan van den Elzen

Hij aarzelt even en neemt een slok koffie. Johan van den Elzen, de nuchtere, ietwat flegmatieke operationeel directeur van Start Foundation, worstelt zichtbaar wanneer de vraag gesteld wordt of hij het jammer vindt dat er na vijf jaar een zelfgekozen einde komt aan zijn tijd bij de club.

“Ontzettend jammer, vind ik het. Ik heb er ongelooflijk veel plezier aan beleefd. Ik voel me zeer betrokken bij de doelstellingen en de organisatie. Ik ga met pijn in het hart mijn post verlaten. Maar dat had ik vooraf nu eenmaal zo bepaald, dus het is nu eenmaal zo.”

Het was op zijn zachtst gezegd een opmerkelijke overstap destijds in 2017. Johan was enige tijd daarvoor uit eigen beweging opgestapt als CEO van Movares, een van de grootste ingenieursbureaus van Nederland. Hij wilde eigenlijk wat freelancewerk gaan doen waarbij het maatschappelijk nut vooropstond. Via via kende hij Start Foundation en daar had hij ook zijn diensten aangeboden. Geenszins met de bedoeling daar te blijven hangen en zeker niet om een rol te gaan spelen in het management. Toch zei hij geen nee toen hij gevraagd werd om het directieteam te versterken. Het Start Foundation-virus bleek kennelijk even besmettelijk als het - toen nog - volslagen onbekende coronavirus.

“Het was wel wennen die eerste periode. Die sociale-domeinwereld is enorm complex, verzuild en gepolitiseerd. Onvergelijkbaar met de wereld waar ik uitkwam. Een fysieke brug bouwen is heel wat simpeler dan een brug bouwen tussen partijen in de inclusieve arbeidsmarkt.”

Johan was een onbekende in het wereldje van de inclusieve arbeidsmarkt. Hij viel van de ene verbazing in de andere.

“Ik schrok van de aantallen, toen ik hoorde hoeveel mensen aan de zijlijn staan in ons land. En van de hoeveelheid aan mensen en organisaties die zich daar mee bezighouden. En dat dat voor sommigen ook nog een verdienmodel is. Ook toen pas realiseerde ik me hoe onzichtbaar dit probleem in onze samenleving is.”

Ondertussen is de 62-jarige ingenieur gepokt en gemazeld. Hij is er rotsvast van overtuigd dat systeemveranderingen nodig zijn om aan het ‘verborgen’ leed een einde te maken.

“ Geld is niet het antwoord

“Geld is niet het antwoord. Er is echt een andere mindset nodig. Neem onze WerkInnovatiePrijs. Organiserende partijen dachten dat we het commitment van private partijen moesten kopen, maar toen wij daar een stokje voor staken, bleken die private partijen uit eigen beweging mee te gaan doen. Zodra je met geld gaat smijten, neem je verantwoordelijkheid bij partijen weg. Start Foundation moet de verbinder, de aanjager en de onafhankelijke partij zijn, maar zodra ze de filantroop uit gaat hangen, wordt daar snel ‘misbruik’ van gemaakt.”

Hij is trots op wat er bereikt is de afgelopen jaren, ondanks dat er zijn inziens nog meer in had gezeten.

“Onze angescherpte strategie is extreem belangrijk. Zonder focus geen resultaat, zeg ik altijd. We deden destijds veel te veel. Confetti strooien helpt niet als er conversie moet zijn. Het zoveelste sympathieke projectje dat drie mensen een dagbesteding biedt, is voor die mensen weliswaar belangrijk, maar het zet geen zoden aan de dijk als je belangrijke zaken wilt agenderen, opschalen of systemen wilt veranderen. Daar heb je een gerichte agenda met gerichte investeringen voor nodig. Mijn advies is ook om daarmee door te gaan: meer is minder en minder is meer. De verandertheorie steeds opnieuw finetunen. Dat is wat we nu ook doen en dat legt ons geen windeieren, maar er is geen plaats voor berusting en zelfgenoegzaamheid. Onze onafhankelijke positie moet nog meer benut worden en de onplezierige dingen moeten gezegd blijven worden. We zijn immers, zoals toenmalig voorzitter Westerlaken ooit zei: ‘het stinkdier in het systeem’. De populariteitsprijs hoeven we niet te winnen, wel de effectiviteitsprijs.”

Van het leiden van een club met ruim 1.200 mensen naar een bureau van zestien mensen was ook een grote overstap voor de voormalig CEO.

“Het lastige van een club als Start Foundation is dat ze geen externe druk kent. Geen gemeenschappelijke vijanden. Dat ze eigenlijk niet failliet kan gaan. Bij Movares waren we op zijn best als we in de rode cijfers dreigden te geraken. Met het ontbreken van stimuli van buiten kan niet iedereen goed omgaan. Dat vereist dat je als medewerker een effectieve zelfontsteker nodig hebt. Dat je de strategie snapt en begrijpt dat we continu aan verandering onderhevig zijn. Dat lijkt allemaal vanzelfsprekend, maar helaas hebben veel mensen daar toch moeite mee. Ik heb dat onderschat. Pioniersgeest, zelf doelstellingen formuleren, mislukkingen accepteren, veranderingen omarmen, dat zijn wel kernkwaliteiten als je bij een club als deze wilt slagen. Er ligt overigens wel een mooie basis nu. De productiviteit ligt op ruim 60% en daarbinnen is bijna 90% gerelateerd aan de strategische agenda. Daar kan ik als verantwoordelijke voor de bedrijfsvoering alleen maar blij van worden.”

Dat hij het gaat missen, weet hij nu al. “Het is toch geweldig dat je voor zo’n club mag werken met zo’n mooie missie en betrokken mensen. Ik heb elke dag opnieuw met veel plezier de fiets gepakt om naar het Klokgebouw af te reizen en mijn bijdrage te leveren. Ach, ik ben niet van de wereld en ik heb Jos al aangeboden om als ik terug ben uit Spanje (Johan gaat daar voortaan overwinteren), waar nodig bij te springen.”