

De loop van de Herengracht zal ik niet veranderen

Met ingang van 1 februari 2004 heeft NIBE-SVV een nieuwe directeur: Ir. P. Tersteeg; een kennismaking.

Een nieuwe manager heeft iets van een nieuwe bezem. Die mogen schoonvegen. Gaat u veel veranderen?

> Vanuit mijn bedrijfskundige achtergrond ben ik vooral procesmanager. En vanuit die benadering verander ik de dingen als dat nodig is en anders niet. Maar als ik voor een opdracht gevraagd wordt, is dat meestal omdat de stakeholders willen dat er nog eens anders gekeken wordt naar de processen in de bedrijfsvoering en de strategische mogelijkheden die een onderneming biedt. Daarbij heb ik dan het liefst de vrijheid om naar bevind van zaken te handelen en de dingen te doen die ik daarbij nodig vind. Gelukkig constateer ik dat de bewegingen in onze omgeving volop mogelijkheden bieden om te komen tot heel interessante strategische zaken, die bepalend zijn voor onze toekomst.

Stel dat vandaag over een jaar dezelfde klant binnenloopt als vandaag. Wat is er voor die klant over een jaar veranderd?

> In de eerste plaats weet die klant bij wie hij moet zijn. En ook dat wij het tot onze taak rekenen om zijn probleem op te lossen. Ik doel niet zozeer op de individuele klant die een opleiding komt kopen, maar op de collectieve klant, de bedrijfsklant die een oplossing zoekt die past bij zijn bedrijf: concept selling. Ik denk dat wij onze missie in dat verband breder moeten zien. Wij willen dienstverlenend zijn aan een organisatie, hen in staat stellen de specifieke branchekennis op peil te houden. Daar moeten wij een bijdrage aan leveren. En dat is naar mijn gevoel veel meer op onze klant afgestemd maatwerk. Daar moet je de professionele kennis van je organisatie optimaal bij inzetten. In dat verband denk ik dat we in het verleden de markt te veel als een homogeen geheel hebben gezien. Maar onze markt is heterogeen.

Is er sprake van een strategische heroriëntatie?

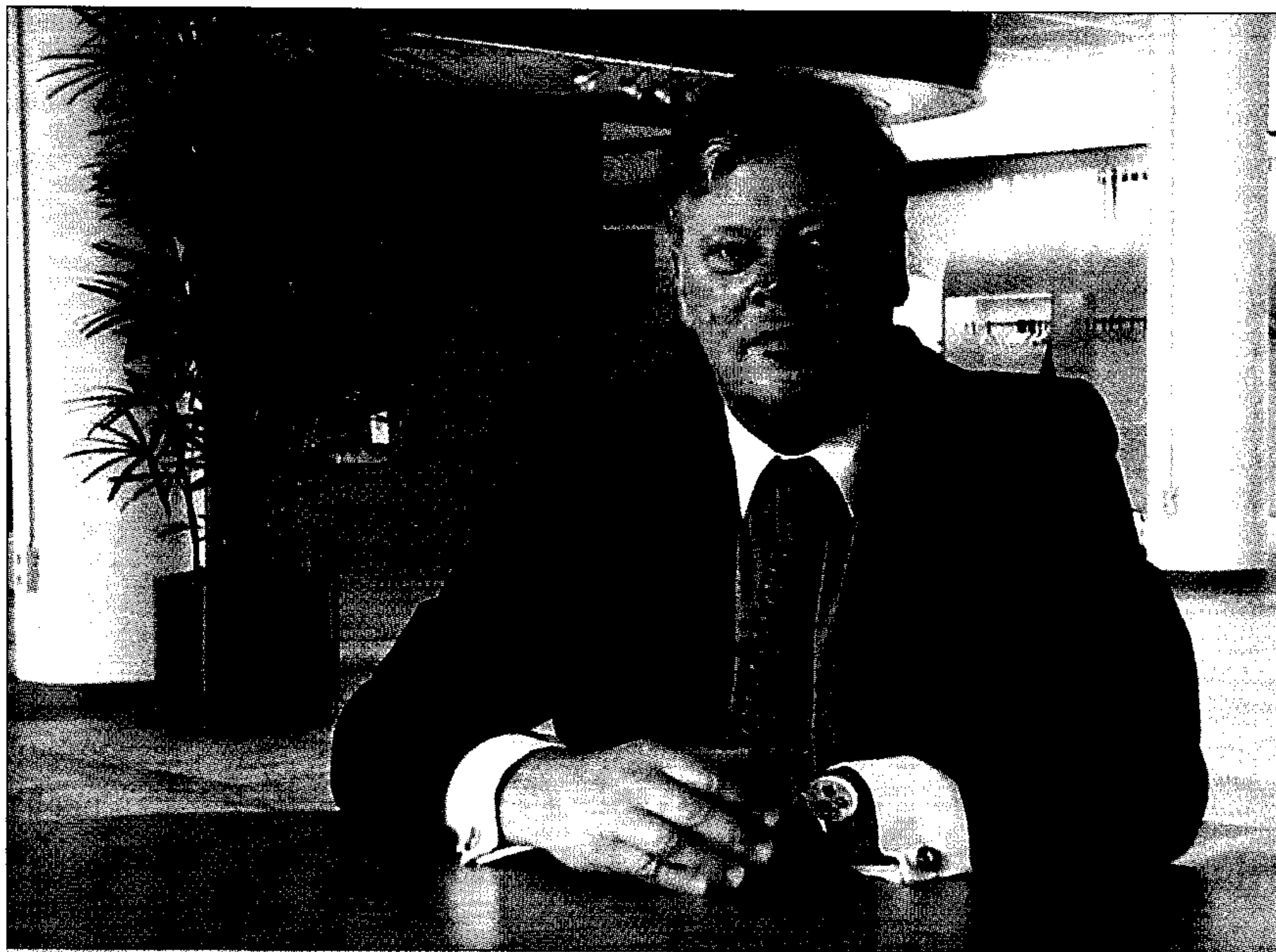
> Naar mijn gevoel is er een interessante markt voor ons weggelegd op het terrein van het aanbieden van integrale oplossingen voor het ontwikkelen en borgen van kennis en competenties voor grotere organisaties. Het beschrijven van bedrijfsprocessen, het continu meten van vaardigheden en competenties en vervolgens het actualiseren van die kennis, blijken als activiteit naadloos aan te sluiten bij onze huidige rol van kenniscentrum en opleidingsinstituut voor de financiële wereld. Zeker als wij dergelijke activiteiten projectmatig in samenwerking met anderen kunnen uitvoeren. Als ik zie dat wij in dit verband thans een omvangrijk project onderhanden hebben bij een van de grootbanken, dan voorzie ik daarin uitstekende mogelijkheden om onze expertise op dit terrein verder uit te bouwen. Die gedachte zal dan ook een belangrijke rol spelen bij de strategische heroriëntatie zoals ik die voor ogen heb. Wellicht kunnen we vanuit die optiek onze NIBE-SVV Academie ook duidelijker in de markt positioneren.

Wat wilt u in de organisatie veranderen?

> Het is me opgevallen dat de verenigingsgedachte van het NIBE nog sterk leeft. We zijn nog niet echt een bedrijf. Er is overigens niets mis met een vereniging, maar onze aandeelhouders hebben nu eenmaal besloten dat we een bedrijf moeten worden. En om dat tot stand te brengen, is het nodig dat we de structuur en de cultuur aanpassen. Maar ook zullen wij ons moeten realiseren wat een bedrijf eigenlijk is en hoe je als bedrijf in een open markt moet functioneren.

Zijn er al dingen waarvan u zeker weet dat u ze niet gaat veranderen?

> Ja. Mezelf en de loop van de Herengracht.



Ir. Peter Tersteeg (53 jaar, gehuwd, 2 dochters) studeerde bedrijfskunde aan de Technische Universiteit Eindhoven. Na de militaire dienst (het Wapen der Genie) werkte hij in verschillende managementfuncties bij een aantal (internationale) bedrijven, meestal voor periodes van 4 tot 6 jaar. Sinds 1995 heeft Peter Tersteeg een aantal interimfuncties vervuld bij circa 10 bedrijven. Al die bedrijven in zijn carrière hebben in elk geval één ding met elkaar gemeen: er zat geen financiële dienstverlener bij en géén opleidingsbedrijf.

Hobby's? 'Nee, niet echt. Ik vind veel dingen leuk, maar na een paar jaar ontdek ik weer wat anders. Reizen misschien. Ik vind de reis zelf steeds belangrijker worden en de bestemming steeds minder. Een beetje avontuur is voor mij belangrijk en dat kom ik ook graag in mijn werk tegen. En tot op heden is dat vrij aardig gelukt.'

Hoe goed kent u de bedrijfstak?

> Met banken heb ik een zeer diverse ervaring. Vanuit de rol van opdrachtgever als het gaat om de begeleiding van een beursgang; vanuit de rol van partner als het gaat om het maken van emissieprospectussen; vanuit de rol van tegenspeler als het gaat om faillissementen en vanuit de rol van kredietnemer.

In het kader van de Wfd is thans de discussie: opleiden en toetsen, moet dat wel in één hand? Aan bankkant weet niemand beter, maar aan verzekeringskant hoor je wel roepen dat toetsing onafhankelijk moet, omdat er anders geen sprake kan zijn van voldoende objectiviteit.

> Ik merk ook wel eens dat er weerstand is tegen het examineren van je eigen producten in eigen huis. Dat begrijp ik niet helemaal want ik weet niet beter dan dat elk bedrijf dat een product maakt, ook een kwaliteitsafdeling heeft. En die kwaliteitsafdeling meet of een product voldoet aan de eisen. Bij ons heet die kwaliteitsaf-

deling dan toevallig de examenafdeling. Toetsen is niets anders dan vaststellen of de combinatie leerling-opleiding voldoet aan de vastgestelde criteria. Fitness for use zoals dat in het kwaliteitsdenken heet.

Maar is zo'n eigen controle wel objectief?

> De gedachte dat dat niet objectief zou kunnen, is wat mij betreft te kort door de bocht. Je gaat je eigen cursisten toch niet laten slagen als zij niet aan de eisen voldoen? Dat is een beetje hetzelfde als zeggen dat een autofabrikant de kwaliteitscontrole moet uitbesteden omdat hij anders zijn eigen auto's niet af zou keuren. Dat is een heel beperkte visie. Als blijkt dat mensen aan wie wij een papiertje hebben afgegeven niet beschikken over de kennis en vaardigheden die je op grond daarvan mag verwachten, dan gaat de markt zich heus wel tegen je keren.

Ik vind examens heel belangrijk. We hebben dat misschien wel een beetje teveel gerubriceerd als facilitair, terwijl het wat mij betreft het een product an sich zou kunnen zijn.

Over die kwaliteitsmeting? Leveren we alleen kwaliteit of leveren we ook pulp als de klant dat vraagt?

> De klant bepaalt uiteindelijk wat kwaliteit is, niet wij. De klant bepaalt dus ook wat wij moeten leveren. Dus als de klant pulp vraagt, leveren wij in beginsel pulp. En natuurlijk is pulp wat ver doorgetrokken, maar de definitie van kwaliteit is toch weer datzelfde fitness for use. Als de klant vraagt om kwaliteit categorie A, dan leveren we kwaliteit A en niet een duurdere kwaliteit B. In essentie gaat het er om dat we leveren wat de klant vraagt. Het gaat er niet om wat wij het liefste willen leveren. Daarbij moet één ding duidelijk zijn: als we pulp leveren, dan leveren we ook echt de allerbeste pulp.

Zit u hier nog over een jaar?

> Ja, als het aan mij ligt wel. Ik ga daar overigens niet over, maar zoals ik het nu zie zou ik het wel leuk vinden. Temeer omdat ik niet denk dat ik over een jaar klaar ben; ik denk niet dat ik me over een jaar al verveel en ik streel me met de gedachte dat ik over een jaar nog wel degelijk een bijdrage kan leveren.