



Femke Koster, elf jaar directeur van DCW

'Beloon gemeenten die lekker bezig zijn met Nieuw Beschut'

Ze werkt sinds elf jaar bij DCW, 'maar we doen dan ook elk jaar nieuwe dingen'. In gesprek met Femke Koster, fan van Nieuw Beschut, van Herman Finkers en van weten waarvoor je het doet. 'We hebben een heel raar systeem dat mensen niet helpt om stappen te zetten.'

F

Femke Koster (50): 'Heel lang geleden heb ik ook in *SW-Journaal* gestaan. Toen was ik net begonnen hier bij DCW. Ik herinner me nog de foto die daar bij stond.'

Klopt. Begin 2013 heb ik u gesproken.

'Eén van de vragen was toen: "Naast wie zou u graag willen zitten tijdens een lange vlucht?" Ik weet nog welk antwoord ik gaf.'

Dat antwoord was verrassend: Rob Bertholee, toenmalig hoofd van de RIVD.

'Precies, ja.'

'... mits hij uit de school mag klappen,' zei u erbij. 'Ik hoor graag hoe zij projecten aanpakken, zoals de beveiliging van een groot sporttoernooi of wat ze doen bij terreurdreiging.'

En u had ooit samengewerkt met iemand die bij de AIVD werkte, vertelde u in 2013.

'Ik heb een MBA gedaan op Nyenrode toen ik al werkte. Daar moesten we in groepjes opdrachten doen. Een van mijn studiegenoten werkte inderdaad bij een soort regionale AIVD en hij mocht daar nooit te veel over vertellen. We vergaderden wel vaak op het politiebureau in Arnhem. Als we dan in de auto stapten naar Arnhem, dan zei hij tegen een collega aan de telefoon: "Ik krijg nu bezoek, dus ik rond het gesprek af." Dan hoorde ik niet waar het over ging, maar dat vond ik wel spannend. Het intrigeerde me.'

'Ik had nu bedacht dat ik wel naast Herman Finkers zou willen zitten. Hij is een ambassadeur van Twente, dat vind ik mooi. Je hoort veel over de Randstad, maar in de andere delen van Nederland gebeuren ook hele mooie dingen. En hij is gewoon grappig. Ik heb die film gezien

van hem [De Beentjes van Sint Hildegard, red]. Ik hou van een goed gesprek, maar ook van een leuk gesprek en een grapje. En Herman Finkers heeft zelf ook een mooi verhaal, want hij heeft allerlei dingen meegemaakt, ook privé.'

Er zijn elf jaar verstreken sinds u bij DCW begon. Wat is de grootste verandering die uw bedrijf heeft doorgemaakt?

'Toen ik hier begon in 2012, hadden we het beschut bedrijf nog over en waren alle andere mensen gedetacheerd. Die splitting was toen net gemaakt. In dat beschut gedeelte werkten zo'n 450 mensen. Dat was een ondergeschoven kindje geweest, dus daar moest veel gebeuren wat betreft kwaliteit, maar ook trots: "Wat voor werk doen we hier nou?" vroegen mensen zich af. Bovendien zei de gemeente in die tijd: "Al die extra dingen die jullie doen, zoals inburgering en Work First, dat hoeft >



/ Femke Koster op DCW's afdeling Werkroute samen met medewerker Wassim Al Khawahd. /

//
'Je hoort
veel over de
Randstad,
maar in de
andere delen
van Neder-
land gebeuren
ook hele
mooie dingen'
//

niet meer. Het is allemaal te groot geworden, doe maar gewoon je *core business*. 'Het is grappig om te zien wat er sindsdien gebeurd is. Allereerst zijn we verhuisd en ik ben er heel trots op dat dat dat mede mogelijk heb kunnen maken. We zitten nu in een pand met een fijn werkklimaat dat er hip, modern en eigentijds uitziet. Met de trots van de mensen heeft dat veel gedaan. Ook het perspectief van professionals is veranderd: van "We zitten in een afbouwfase en straks zijn we er niet meer" naar "Wij zijn belangrijk". Bovendien hebben we weer nieuwe instroom binnen, want we doen de inburgering en trajecten. We zijn ons ook veel bewuster van *hoeveel* we er doen: het gaat niet alleen om groei, maar we kijken kritisch wat we aan kunnen. Al met al is het perspectief binnen ons bedrijf verschoven van "We zijn een beetje een ondergeschoven kindje" naar "Hier zijn wij, kom maar op!" Mensen komen ook graag bij ons werken.'

U had het over vierhonderd mensen beschut, hoe is dat nu?

'We zijn niet veel kleiner geworden. Bij DCW werken 120 mensen in Nieuw Beschut en ongeveer 280 SW'ers in

beschut. Daarnaast zijn 550 mensen gedetacheerd. Een derde groep bestaat uit 150 mensen die tijdelijk bij ons zijn. Dat kan zijn via de Inburgeringswet: zij zijn twee jaar bij ons en richten zich op participatie en taal. Vanuit de bijstand of via het UWV komen mensen bij ons voor diagnose: wij onderzoeken of iemand het beste tot zijn recht komt bij ons, gedetacheerd kan worden of naar dagbesteding gaat. En tot slot zijn sommigen zes maanden bij ons om de stap naar buiten makkelijker te maken.'

Wat is DCW's grootste uitdaging op dit moment?

'We zijn bezig om nóg meer variëteit in ons werk aan te brengen, zodat we nog betere aansluiting kunnen zoeken tussen: wat kunnen zij aan, wat vinden ze leuk en wat bieden we dan? Want je kunt aan mensen lopen trekken, maar het is nog beter als ze iets doen wat ze leuk vinden; dan gaat het motortje vanzelf. Een voorbeeld van variëteit is dat we een succesvol project zijn gestart met 3D printen. Er staan hier zes 3D printers met daarbij allerlei laptops. Een deel van de mensen die bij ons binnenkomen, vindt dat heel leuk werk. Dat sluit aan bij wat zij willen. Zij worden niet warm van bekers in elkaar

zetten of tasjes vouwen. En voor anderen is dat wel weer prima. Je moet kortom als bedrijf attractief zijn in wat voor werk je aanbiedt, en niet redeneren van: “U mag blij zijn dat u hier bent.”

Is het makkelijk om ander werk te vinden in deze tijd en in uw regio?

‘Voor onze diagnoseafdeling heb ik daar geen commerciële doelstellingen bij. Dus daar kunnen we wat meer experimenteren, al proberen we wel altijd een link te maken met wat er verder in ons bedrijf te doen is. Met het 3D printen hoefden we geen geld te verdienen, want die printers zijn niet meer zo duur.

‘Wat onze regio betreft: we hebben voorheen veel klanten uit Duitsland gehad, maar dat is nu wat minder. En verder is Twente natuurlijk geen Brabant. Waar het daar waarschijnlijk gemakkelijker is met alle industrie die daar zit, moeten wij iets meer zoeken naar opdrachtgevers.’

In 2013 zei u: ‘Reguliere Duitse bedrijven zijn vaak onder de indruk als ze hier komen kijken en zien hoe relatief groot wij zijn en wat we allemaal kunnen.’

‘In Duitsland bestaat geen sociale werkvoorziening zoals wij die kennen. Er is wel een soort dagbesteding. Maar in Duitsland moeten bedrijven vanaf een bepaalde omvang of social return on investment doen, dus mensen met een beperking in dienst hebben, of ze kunnen dat afkopen. Dat is een ander systeem dan in Nederland. Wijzelf kunnen in onze Nederlandse regio redelijk wat bedrijven vinden die mensen met loonkostensubsidie in dienst willen hebben.’

In 2015 is de Participatiewet in ons land geïntroduceerd. Welke gevolgen heeft die gehad voor DCW?

‘In de aanloop naar de Participatiewet schetsten in Nederland veel mensen het doemscenario dat het op termijn afgelopen zou zijn met de SW. Gelukkig werd een paar jaar na de Participatiewet de voorziening Nieuw Beschut in het leven geroepen. Jetta Klijnsma verplichtte dat met een taakstelling, aangezien de meeste gemeenten Nieuw Beschut aanvankelijk niet invoerden omdat het geld kostte. Wij

hadden al vanaf 2017 de eerste mensen in die constructie, maar waren daarmee een van de weinige SW-bedrijven. En nog steeds is daar iets geks mee aan de hand. Wij hebben een zeer lage taakstelling Nieuw Beschut, omdat het model is gebaseerd op historische cijfers. Enschede mag in 2024 negen mensen een contract geven. Op een stad van 160.000 inwoners denk ik: waar gaat dit over? Dat zijn weef fouten in de wet. Ik zeg: doe het gewoon op basis van realisatie en beloon de gemeenten die hiermee lekker actief zijn. Je wilt tenslotte dat meer mensen aan de slag gaan, dat mensen participeren. Er zit namelijk ook nog geld in de pot, dus beloon de gemeenten die goed bezig zijn.’

Dan zou Enschede geld krijgen om meer mensen te helpen participeren.

‘Precies.’

Zit Den Haag u op meer gebieden tegen?

‘Wij hebben als DCW altijd het voordeel gehad dat we voor slechts één gemeente werken en dat maakt het heel wat makkelijker. Wel hebben we in 2015 een forse bezuinigingsronde meegemaakt. Maar wat ik altijd jammer vind – en dat is echt een politiek thema –, is dat werk niet altijd lonend is ten opzichte van een uitkering. Het is heel mooi dat onze medewerkers het minimumloon verdienen. Maar ik zou graag willen dat de bijstand een goed bestaansniveau biedt, en dat als je dan gaat werken het iets oplevert en dat mensen niet door de armoedeval erop achteruit gaan of er niks bij krijgen. Dat vind ik jammer in het huidige systeem. ‘Wat ik ook zie, is dat ons systeem heel ingewikkeld is voor mensen die van baan wisselen of arbeidsongeschikt worden of nog wao-rechten hebben. En mensen die van dagbesteding doorstromen naar beschut werk, geven een stuk uitkering op. Het zijn allemaal financiële risico's die mensen lopen en die ze vaak zelf niet kunnen overzien. Ik vind het al lastig om te volgen, laat staan als je niet hoogopgeleid bent. Juist van mensen aan de onderkant van de samenleving vragen we om het maar te doen en het maar aan te gaan: “Je begrijpt misschien niet wat het betekent voor je toeslag, maar doe het toch maar.”

Sinds alle negatieve publiciteit over toeslagen zijn mensen daar heel huiverig voor. We hebben een heel raar en heel moeilijk systeem dat mensen niet helpt om stappen te zetten en dat hen evenmin helpt om als het onverhoopt niet gaat weer een stap terug te doen.’

Daar is iets op bedacht en dat heet ‘simpel switchen’.

‘Is dat zo simpel?’

Dat pretendeert het wel te zijn.

‘Ja, dat weet ik. Maar ik ben nu met de dagbesteding in gesprek over de vraag hoe we het simpeler kunnen maken. Als mensen bij ons in dienst komen, krijgen ze een arbeidscontract. En als na twee jaar blijkt dat het te hoog is gegrepen, dan moeten ze toch hun contract verlaten en dan moeten we iets anders bedenken.’

Dus dan switchen ze niet simpel terug naar die dagbesteding?

‘Nee. Daar lopen wij nu tegenaan.’

Wat zijn nog meer uitdagingen voor DCW?

‘Dat de mensen die bij ons gedetacheerd zijn weliswaar een mooi tarief inbrengen, maar dat die groep steeds kleiner wordt. Onze vaste overheadkosten blijven gelijk terwijl een stuk financiering wegvalt. Ik zie tegelijkertijd ook dat de subsidie omhoog gaat, dus ik ben nu met mijn collega's aan het bekijken wat dat voor ons betekent. Hoe kunnen we ervoor zorgen dat we een mooie financiële basis behouden? En als we daar knelpunten in verwachten: hoe kan ik dan op tijd aan de beltrekken? En kunnen we dan zelf iets doen of gaan we met de gemeente in gesprek?’

In 2013 was u sinds een jaar vrijwilliger bij Humanitas. U hielp een gezin in uw eigen woonplaats, Winterswijk. Hoe is dat verder gegaan?

‘Dat heb ik vijf jaar gedaan en in die periode heb ik drie gezinnen geholpen. Het idee is dat ze na een jaar zelfstandig verder kunnen. Maar de vrouw bij wie ik het eerste was, heb ik vijf jaar lang begeleid. Ik kwam daar altijd voor de thuisadministratie. Ze had een schoenendoos vol met rekeningen. Ik begon als een soort Sher- ➤

//
'Je moet
attractief zijn
in wat voor
werk je aan-
biedt, en niet
redeneren
van: "U mag
blij zijn dat u
hier bent"'
//

lock Holmes: Wat ligt hier allemaal? Hoe zit haar hele hebben en houwen in elkaar? Het was dankbaar werk, maar ik zag ook wel heel goed hoe ingewikkeld onze maatschappij is. Ze kreeg brieven die ik begreep, maar ik snapte dat zij het niet begreep. Toen ze was overleden, heb ik mijn werkzaamheden beëindigd.'

Over ingewikkelde teksten heeft de Tweede Kamer onlangs iets gezegd. De regering moet het recht op begrijpelijke taal en duidelijke uitleg van besluiten wettelijk vastleggen.

'Ach, weet je, wij hebben in Enschede de regel Direct Duidelijk. Dat is een bepaalde schrijfstijl, hartstikke goed, gebruiken wij ook. Maar als we bij DCW een medewerkerstevredenheidsonderzoek doen en mijn collega's naast onze medewerkers zitten, dan zien ze hoe slecht mensen kunnen lezen. Je kunt dus wel allerlei brieven sturen, maar ook al is hij nog zo Direct Duidelijk: heel veel mensen snappen dat al niet eens.'

Ze hebben toch altijd ondersteuning nodig, zegt u?

'Ja. Zo'n motie aannemen is hartstikke leuk, en het zal heus wel iets helpen. Maar ik denk dat er meer nodig is, vooral omdat het vaak om ingewikkelde vragen gaat. Het is niet van "U hebt de loterij gewonnen", want dan begrijpen de meeste mensen wel: "O, hier moet ik bij zijn!" Maar helaas gaat het vaker om brieven die je drie jaar aan een contract binden.'

U vierde dit jaar uw tienjarig jubileum bij DCW. U vindt het dus leuk!

'De vorige directeur zat hier zestien jaar. Ik weet nog dat ik dacht: dat is wel héél lang, dan moet je een keer iets anders gaan doen. Nu zit ik er zelf al elf! Maar weet je wat het is? Ik vind het een heel leuk bedrijf en elk jaar doen we nieuwe dingen, daar houd ik zelf ook van. Een paar mensen werken hier ook al langer en ook zij zeggen: door die nieuwe dingen blijft het werk interessant. Als het op de winkel passen wordt, dan hebben we het wel gezien. DCW biedt een mooie combinatie tussen het commerciële en het concrete en de mensen voor wie je het

doet. Dat brengen we hier bij elkaar.'

Waar komt het vandaan dat u daar zo blij van wordt?

'Ik hou zelf van weten waarvoor je het doet. Ik was ooit beleidsadviseur. Toen maakte ik plannen en die gingen ergens heen of ze belandden in een la. Ik ben erachtergekomen dat ik ervan hou om vandaag aan een touwtje trekken, zodat volgende week of volgende maand er iets gaat gebeuren. Dat past bij mij. En het is ook mooi om te zien wat het betekent voor mensen. Dat je ziet voor wie je het doet, dat je die mensen kunt aanraken, met ze spreekt. Ik hoor dan ook wat ze wel of niet bevalt. En soms denk ik dan: dat is misschien wel een goed punt.'

Wat beviel ze bijvoorbeeld minder goed?

'Dat er niet altijd begeleiding is op de afdeling. Ik vergelijk het met een ziekenhuis: daar is altijd een verpleegkundige. Aandacht voor mensen is het primaire en de dingen die we als organisatie doen, die moeten we daaromheen regelen. Dat is niet makkelijk, want onze leidinggeven-den zijn van acht tot vijf uur aanwezig en ze hebben niet nog een uur extra waarin ze dit soort dingen doen. Wat ze ook graag zien, is dat als er veranderingen zijn ze dat tijdig te horen krijgen. Maar ook weer niet té lang van tevoren, want daar worden ze onrustig van. Ze hebben ook heel veel vragen, van kleine tot grote dingen, van "Krijgen we een kerstboom?" tot "Krijgen we ook nog ander werk, meer technisch werk?"'

En wat beviel ze wél?

'Dat we de kerstpakketten in 2022 anders hebben ingericht. Dat vond ik heel fijn om te horen. We gaven toen voor het eerst een groot levensmiddelenpakket. Dat ding was bijna niet te tillen – dat was het enige bezwaar van medewerkers. Iedereen vond het een mooi pakket. 'Ook met corona hebben we gezien dat het aanwezig zijn van ons bedrijf waar mensen naartoe gaan en de structuur die we bieden en de aandacht, de gezelligheid belangrijk zijn: de betekenis van DCW gaat verder dan alleen de uren dat mensen bij ons zijn.' //